

a

**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration – Soixante-dix-neuvième session**

Rome, 10-11 septembre 2003

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À

**LA RÉPUBLIQUE RWANDAISE**

POUR

**LE PROJET DE PROMOTION DES PETITES ET DES MICRO-ENTREPRISES RURALES  
PHASE II**



**TABLE DES MATIÈRES**

<b>TAUX DE CHANGE</b>	<b>iii</b>
<b>POIDS ET MESURES</b>	<b>iii</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>CARTE DE LA ZONE DU PROJET</b>	<b>iv</b>
<b>RÉSUMÉ DU PRÊT</b>	<b>v</b>
<b>NOTE DE PRÉSENTATION</b>	<b>vi</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE – L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LA STRATÉGIE DU FIDA</b>	<b>1</b>
A. L'économie et le secteur rural	1
B. Enseignements tirés des interventions antérieures du FIDA	2
C. Stratégie de collaboration du FIDA avec le Rwanda	2
<b>DEUXIÈME PARTIE – LE PROJET</b>	<b>3</b>
A. Zone du projet et groupe cible	3
B. Objectifs et portée du projet	4
C. Composantes	5
D. Coûts et financement du projet	7
E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes	10
F. Organisation et gestion	10
G. Justification économique	11
H. Risques	12
I. Impact sur l'environnement	12
J. Caractéristiques novatrices	13
<b>TROISIÈME PARTIE – INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ</b>	<b>13</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION</b>	<b>13</b>
<b>ANNEXE</b>	
<b>RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ</b>	<b>15</b>

**APPENDICES**

<b>I. COUNTRY DATA</b> <b>(DONNÉES SUR LE PAYS)</b>	<b>1</b>
<b>II. PREVIOUS IFAD FINANCING</b> <b>(FINANCEMENT ANTÉRIEUR DU FIDA)</b>	<b>2</b>
<b>III. LOGICAL FRAMEWORK</b> <b>(CADRE LOGIQUE)</b>	<b>3</b>
<b>IV. RURAL POVERTY, MAIN PROBLEMS TO BE SOLVED,</b> <b>GOVERNMENT AND IFAD PRIORITIES</b> <b>(PAUVRETÉ RURALE, PRINCIPAUX PROBLÈMES À RÉSOUDRE, PRIORITÉS DU</b> <b>GOUVERNEMENTS ET DU FIDA)</b>	<b>9</b>
<b>V. PRIORITY NEEDS OF TARGET GROUPS AND PROJECT PROPOSALS</b> <b>(BESOINS PRIORITAIRES DES GROUPES CIBLES ET PROPOSITIONS DE PROJETS)</b>	<b>11</b>
<b>VI. RESPONSIBILITY MATRIX FOR PROJECT IMPLEMENTATION</b> <b>(TABLEAU DES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE D'EXÉCUTION DU PROJET)</b>	<b>12</b>
<b>VII. PROJECT ORGANIGRAMME</b> <b>(ORGANIGRAMME DU PROJET)</b>	<b>13</b>

**TAUX DE CHANGE**

Unité monétaire	=	franc rwandais (RWF)
1,00 USD	=	500 RWF
1,00 RWF	=	0,002 USD

**POIDS ET MESURES**

Système métrique

**SIGLES ET ACRONYMES**

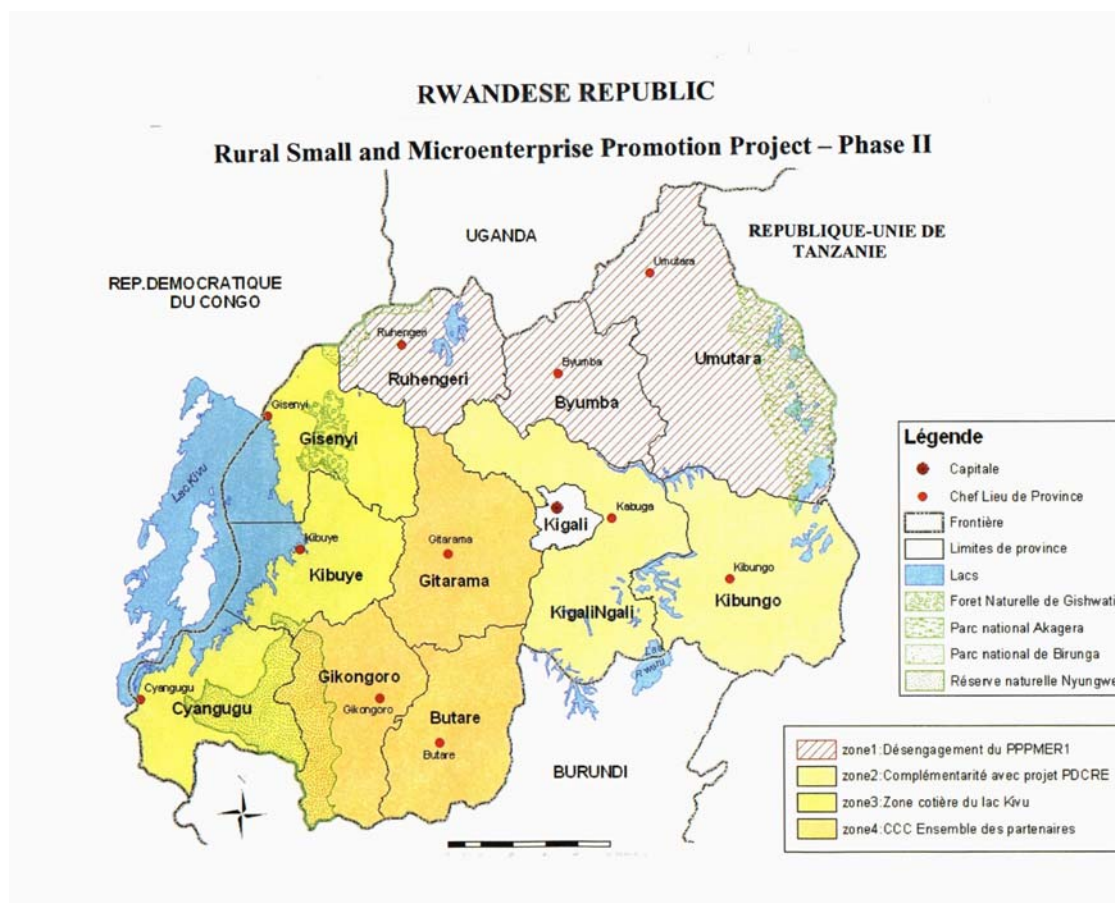
BAfD	Banque africaine de développement
BRD	Banque rwandaise de développement
GTZ	Office allemand de la coopération technique
IMF	Institution de microfinancement
ME	Petites et microentreprises
MINICOM	Ministère du commerce, de l'industrie, de la promotion de l'investissement, du tourisme et des coopératives
ONG	Organisation non gouvernementale
PTBA	Programme de travail et budget annuel
S&E	Suivi et évaluation
UBPR	Union des banques populaires de Rwanda
UCP	Unité de coordination du projet
VIH/sida	Virus de l'immunodéficience humaine/Syndrome de l'immunodéficience acquise

**GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE RWANDAISE**

**Année budgétaire**

1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

## CARTE DE LA ZONE DU PROJET RÉPUBLIQUE RWANDAISE



Source: FIDA

Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

**RÉPUBLIQUE RWANDAISE**

**PROJET DE PROMOTION DES PETITES ET DES MICROENTREPRISES RURALES -  
PHASE II**

**RÉSUMÉ DU PRÊT**

<b>INSTITUTION INITIATRICE:</b>	FIDA
<b>EMPRUNTEUR:</b>	la République rwandaise
<b>ORGANISME D'EXÉCUTION:</b>	le Ministère du commerce, de l'industrie de la promotion de l'investissement, du tourisme et des coopératives (MINICOM)
<b>COÛT TOTAL DU PROJET:</b>	17,6 millions de USD
<b>MONTANT DU PRÊT DU FIDA:</b>	10,65 millions de DTS (équivalent approximativement à 14,9 millions de USD)
<b>CONDITIONS DU PRÊT DU FIDA:</b>	40 ans, y compris un différé d'amortissement de 10 ans, avec une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an
<b>COFINANCEUR(S):</b>	Aucun
<b>CONTRIBUTION DE L'EMPRUNTEUR:</b>	Gouvernement: 2,7 millions de USD
<b>INSTITUTION CHARGÉE DE LA PRÉÉVALUATION</b>	FIDA
<b>INSTITUTION COOPÉRANTE:</b>	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

## NOTE DE PRÉSENTATION

**Le projet.** Le projet vise à encourager le développement de la microentreprise rurale en vue: i) de relever le niveau de vie des groupes ruraux défavorisés; et ii) d'accroître la contribution du secteur secondaire à l'économie rwandaise.

**Qui sont les bénéficiaires?** Le projet cible les microentreprises (ME) qui, aux fins du présent programme, sont divisées en trois groupes: ME de subsistance; ME émergentes; et ME en expansion. Les ME de subsistance sont celles, en activité ou pouvant l'être, qui ont moins de 15 000 francs rwandais (RWF) d'épargne ou de fonds de roulement. Les ME émergentes sont des entreprises plus dynamiques, dont les activités sont souvent saisonnières, qui ont de 15 000 à 150 000 RWF d'épargne ou de fonds de roulement et se caractérisent par l'utilisation d'un savoir-faire artisanal et/ou traditionnel. Les ME en expansion sont des entreprises spécialisées et plus modernes, en activité toute l'année, qui ont un potentiel de croissance et possèdent de 150 000 à 1,5 million de RWF d'épargne ou de fonds de roulement. Une attention prioritaire sera accordée aux groupes très vulnérables, qui sont notamment les femmes, et en particulier celles d'entre elles qui sont chef de famille (22% dans tout le pays), les jeunes ruraux sans instruction et/ou en situation de chômage ou de sous-emploi, les ménages dirigés par un enfant ou un orphelin, les ruraux sans terre, les familles touchées par le virus de l'immunodéficience humaine/syndrome de l'immunodéficience acquise (VIH/SIDA) et les ex-combattants réinstallés en milieu rural.

**Que peut faire le projet pour eux?** En repérant les collaborateurs dynamiques dans les groupes vulnérables les plus démunis et en prenant particulièrement en compte l'égalité entre les sexes, le projet entend: i) encourager le développement des ME viables; ii) dispenser une formation aux personnes ayant les qualités requises pour diriger une entreprise; iii) fournir un appui aux initiatives locales en réponse à une demande; iv) renforcer les capacités des organisations locales et des autres parties prenantes; et v) fournir un accès aux services financiers aux segments les plus démunis de la population rurale. Le projet a pour objet principal d'aider les ME à devenir une source fiable de revenus supplémentaires pour les groupes ruraux, notamment dans les zones très peuplées où les terres sont surexploitées, et de contribuer à la diversification de l'économie rwandaise moyennant le développement des secteurs de l'industrie et des services. Compte tenu de l'accroissement de la demande dans ces deux secteurs, les possibilités de travail indépendant se multiplient, notamment dans les domaines du petit commerce, des ateliers de réparation et de l'artisanat. Les activités d'appui au projet, y compris le crédit, seront adaptées aux besoins de chacune des catégories d'opérateurs (ME de subsistance, émergentes ou en expansion). Dans le cas d'entreprises nouvelles ou de subsistance par exemple, des programmes d'apprentissage seront mis en place pour faciliter le transfert des compétences entre les chefs d'entreprise établis et expérimentés et ceux qui débutent dans le métier.

**Comment les bénéficiaires participeront-ils au projet?** Outre l'appui direct qu'il fournira aux chefs d'entreprise, le projet entend créer un environnement propice au développement des ME. Il sera mis en œuvre en réponse à une demande et en fonction des priorités des bénéficiaires à tous les stades - choix des activités, planification, exécution, suivi et évaluation. L'une des composantes principales du projet sera le développement de l'alphabétisation et le renforcement du pouvoir d'action des bénéficiaires dans le but de les sensibiliser davantage aux problèmes du développement local. L'alphabétisation fonctionnelle des adultes sera la stratégie d'entrée qui permettra de travailler avec les groupes les plus démunis. Le projet répondra aux demandes des groupes ruraux et de leurs organisations locales et créera en collaboration avec eux des institutions financières locales, dont la gestion sera assurée par les bénéficiaires eux-mêmes.



**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA**  
**AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE PRÊT À**  
**LA RÉPUBLIQUE RWANDAISE**  
**POUR**  
**LE PROJET DE PROMOTION DES PETITES ET DES MICROENTREPRISES RURALES -**  
**PHASE II**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de prêt à la République rwandaise d'un montant de 10,65 millions de DTS (équivalant approximativement à 14,9 millions de USD) à des conditions particulièrement favorables, en vue de contribuer au financement du Projet de promotion des petites et des microentreprises rurales - Phase II. Le prêt aura une durée de 40 ans, y compris un différé d'amortissement de dix ans et sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an. Il sera administré par Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en tant qu'institution coopérante du FIDA.

**PREMIÈRE PARTIE – L'ÉCONOMIE, LE CONTEXTE SECTORIEL ET LA STRATÉGIE DU FIDA<sup>1</sup>**

**A. L'économie et le secteur rural**

1. Le Rwanda est un pays surpeuplé ayant des ressources limitées. Sa population, essentiellement rurale (à 90%), compte environ huit millions d'habitants et croît au rythme de 3% par an. Le génocide de 1994 a entraîné la disparition de la quasi-totalité des infrastructures socio-économiques, des ressources humaines et des moyens institutionnels. La situation est revenue à la normale avec le rétablissement de la paix et le retour des réfugiés en 1995/96. Le produit intérieur brut (PIB) n'atteignait en 1996 que 72% seulement de son niveau de 1990. Le revenu par habitant, qui était de 250 USD en 1993, était tombé à 180 USD en 1996 mais est remonté à 230 USD en 2001. Les réformes de fond mises en œuvre par le gouvernement pour stimuler la reprise de l'économie ont permis de retrouver un rythme de croissance soutenu. La réforme fiscale, des politiques budgétaires prudentes, la reprise des exportations et des entrées massives de fonds sous forme de dons et de prêts à des conditions particulièrement favorables ont considérablement corrigé les déséquilibres budgétaires. La valeur extérieure du franc rwandais est restée relativement stable. La baisse des cours du café et la hausse de ceux du pétrole ont néanmoins eu des répercussions non négligeables sur la balance des paiements.

2. L'agriculture est l'activité économique principale du peuple rwandais et se pratique sur tous types de sols, y compris les terres de qualité marginale et les pentes raides. Le taux de croissance du secteur agricole est passé de 0,5% par an dans les années 80 à moins 3,9% dans les années 90. La production des principales cultures a augmenté mais les taux de rendement ont dans bien des cas baissé. L'accroissement de la production est en grande partie attribuable au développement de la superficie cultivée et non à l'amélioration de la productivité. La lenteur de la croissance économique du secteur agricole s'explique par la rareté des ressources, la baisse de la fertilité des sols et la faible utilisation d'intrants modernes. Conscient des possibilités limitées offertes par le secteur agricole en matière d'emploi, le gouvernement a adopté une politique qui entend stimuler les activités extra-agricoles hors exploitation pour relever le niveau des revenus en milieu rural.

---

<sup>1</sup> Des informations complémentaires sont fournies à l'appendice I.

3. Dans son document Vision 2020 et dans sa stratégie de réduction de la pauvreté, le Gouvernement rwandais a défini six objectifs principaux. Dans le contexte du présent projet, les plus pertinents sont les suivants: développement agricole et rural pour créer des sources de revenus hors de l'agriculture et introduire de nouvelles technologies; promotion du secteur privé, y compris en encourageant l'organisation formelle des entreprises informelles; développement des ressources humaines; relèvement du niveau d'instruction et prise en compte des problèmes liés au VIH/Sida (notamment des femmes); et renforcement de la gouvernance, y compris décentralisation et stratégies sectorielles.

### **B. Enseignements tirés des interventions antérieures du FIDA**

4. Les principaux enseignements tirés au Rwanda depuis la réactivation des opérations du FIDA en 1996 sont résumés ci-après: i) il convient de veiller tout particulièrement à renforcer les capacités des communautés locales afin qu'elles soient capables d'assurer le fonctionnement et l'entretien des ouvrages construits par les projets; ii) la participation des bénéficiaires du projet exige qu'on leur donne effectivement les moyens de planifier et de s'approprier les activités de développement en fonction de leurs besoins et priorités; iii) la décentralisation menée par le gouvernement progresse rapidement, offrant de nouvelles possibilités aux échelons inférieurs de l'administration locale, et aux organisations de la société civile au niveau communautaire, et permet aussi d'associer des organisations non gouvernementales (ONG) et des entreprises privées au développement par le biais de la sous-traitance; et iv) les questions du crédit et des débouchés sont désormais cruciales pour le processus de réduction de la pauvreté.

5. Les enseignements tirés de la première phase du projet de promotion des petites et des microentreprises rurales ont servi à élaborer les propositions formulées dans ce second projet. L'expérience acquise au Rwanda montre que les éléments ci-après sont nécessaires pour qu'apparaissent de petites microentreprises (ME): i) une technologie améliorée pour accroître la productivité, une gestion plus rentable des activités et l'adoption de normes de qualité appropriées pour trouver des débouchés; ii) un professionnalisme accru des dirigeants de microentreprises, nécessitant une formation de base en gestion d'entreprise et des compétences techniques poussées pour pouvoir moderniser le secteur; iii) une compréhension par les producteurs ruraux de la nécessité de s'organiser pour pouvoir mieux s'occuper de leurs propres intérêts; iv) l'existence d'un marché pour les produits des ME (qui dépend pour sa part du pouvoir d'achat de la population locale); enfin, v) un accès amélioré au crédit pour les producteurs ruraux (en fournissant un appui aux institutions de microfinancement viables pour qu'elles puissent offrir des services financiers adaptés en milieu rural).

### **C. Stratégie de collaboration du FIDA avec le Rwanda**

6. **Politique du Rwanda en matière de lutte contre la pauvreté.** Le projet reflétera et appuiera deux au moins des grands axes de la stratégie du FIDA. Premièrement, son approche décentralisée permet aux bénéficiaires de participer aux processus de planification et d'exécution, et les activités de développement des organisations professionnelles donnent aux responsables d'entreprises les moyens de nouer et d'entretenir des relations commerciales avec toute une gamme d'opérateurs économiques. En ce qui concerne les organismes de l'État et du secteur privé, le projet développera leurs capacités aux niveaux national et provincial, à celui des districts et localement grâce aux activités de renforcement institutionnel. Deuxièmement, le projet s'inscrivant dans un programme sectoriel plus vaste, il aidera le gouvernement à créer un environnement porteur pour les (micro) entreprises et la (micro) finance en milieu rural.

7. **Activités de lutte contre la pauvreté des principaux autres donateurs.** Au total, les donateurs devraient déboursier 1 478 millions de USD durant la période 2001-2005, dont 219 millions en faveur du développement rural. Les principaux donateurs fournissant un appui à l'agriculture, à l'industrie et au commerce sont la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAfD),

le FIDA, les États-Unis, l'Union européenne, la Belgique, les Pays-Bas et le Programme des Nations Unies pour le développement. Le FIDA renforcera ses partenariats avec les donateurs actifs dans le développement des ME rurales afin de faciliter la coordination et d'assurer la complémentarité des activités. Il participera activement au processus de décentralisation et d'harmonisation en cours au Rwanda, et l'appuiera.

8. **La stratégie du FIDA au Rwanda.** Le *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006* définit trois grands objectifs: renforcement des capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; amélioration de l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie; et développement de l'accès aux services financiers et aux marchés. S'inscrivant dans ce Cadre stratégique, la stratégie régionale du FIDA pour l'Afrique orientale et australe a été élaborée à partir d'un bilan approfondi de la pauvreté rurale dans la région. Quatre grands axes stratégiques régionaux ont été définis: i) promouvoir des filières commerciales efficaces et équitables; ii) développer les systèmes financiers ruraux; iii) améliorer l'accès à la terre et à l'eau, et leur gestion; et iv) créer une base améliorée de connaissances, d'information et de technologie.

9. L'Exposé des options et stratégies d'intervention pour le pays (COSOP) approuvé en décembre 2002 définit trois thèmes essentiels pour les interventions, qui devraient: i) mettre l'accent sur le développement institutionnel pour accroître le pouvoir d'action des organisations des groupes cibles et en renforcer le rôle; ii) utiliser tous les moyens permettant d'augmenter les revenus des ruraux pauvres, y compris les mesures visant à accroître la production des cultures vivrières et des cultures de rapport, à atténuer les effets des imperfections des marchés et à améliorer le système d'incitation offert aux producteurs ruraux; et iii) mettre davantage l'accent sur les synergies potentielles entre les différents projets du FIDA en cours dans le pays.

10. **Justification du projet.** Le projet est conforme à la politique du FIDA et à celle du gouvernement et contribuera à réduire la pauvreté, à améliorer la sécurité alimentaire, à relever les revenus des ruraux pauvres et à assurer une gestion durable des ressources naturelles. Il entend résoudre les nombreuses difficultés rencontrées par les ME et appuyer le développement de la base de ressources des ruraux pauvres. En collaboration étroite avec les bénéficiaires, le projet mettra en œuvre une séquence cohérente d'activités interdépendantes qui faciliteront l'accès aux marchés des producteurs ruraux les plus défavorisés et accroîtront et stabiliseront leurs revenus, et créera une instance nationale de concertation sur les grandes orientations concernant les ME. De ce fait, le gouvernement aura à sa disposition un dispositif lui permettant de mettre en œuvre ses politiques de réduction de la pauvreté par le biais d'activités de terrain concrètes au profit des ruraux pauvres.

## DEUXIÈME PARTIE – LE PROJET

### A. Zone du projet et groupe cible

11. **Zone du projet.** Le projet, qui sera progressivement étendu à la totalité du pays, recherchera la complémentarité avec les autres projets financés par le FIDA ou d'autres donateurs actifs en milieu rural. Dès le départ, une attention spéciale sera accordée au renforcement de la capacité des organisations professionnelles locales et à la mobilisation du secteur privé pour qu'ils assument durablement la responsabilité de la prestation des services aux ME.

12. Compte tenu de l'hétérogénéité de la zone d'intervention, les approches suivies différeront selon le site. La **zone 1** couvre les provinces de Ruhengeri, Byumba et Umutara. En raison des réalisations positives de la première phase du projet, le FIDA se retirera progressivement de la zone, transférant aux organisations professionnelles l'entière responsabilité de la prestation des services aux ME. Cette expérience servira de point de départ à l'élaboration de sa stratégie de retrait des autres provinces. **Zone 2:** dans les provinces de Kibungo et de Kigali Ngali (Kigali rural), des activités

compléteront le projet de développement des cultures de rente et d'exportation et appuieront notamment le secteur agroalimentaire et la diversification des activités créatrices de revenus. La **zone 3** englobe les provinces de Kibuye, Gisenyi et Cyangugu, qui bordent une partie du lac Kivu. En raison de la forte proportion de personnes vulnérables y vivant, la province de Kibuye sera prioritaire. À partir de la troisième année, dans les provinces de Gisenyi et de Cyangugu, le projet coopérera avec les projets financés par la BAfD et planifiés par la Direction suisse du développement et de la coopération. La **zone 4** couvre les provinces de Butare, Gikongoro et Gitarama (à compter de la troisième année). La coordination, la coopération et la complémentarité des activités seront assurées avec tous les partenaires de développement, notamment l'Office allemand de la coopération technique (GTZ), qui s'est associé au forum des ONG et complète les activités d'appui à l'artisanat. Les approches ainsi élaborées serviront de modèles pour les autres zones de projet.

13. Le **groupe cible principal** comprend les ruraux pauvres et leurs organisations, une attention spéciale étant portée aux groupes vulnérables<sup>2</sup>, qui sont notamment: i) les femmes et les ménages dirigés par une femme; ii) les jeunes ruraux sans instruction; iii) les enfants et les orphelins qui sont chefs de famille; iv) les ruraux pauvres sans terre; v) les familles touchées par le VIH/Sida; et vi) les ex-combattants réinstallés en milieu rural.

### B. Objectifs et portée du projet

14. Pour améliorer le niveau de vie des groupes les plus défavorisés des zones rurales, le projet entend promouvoir les microentreprises rurales (notamment en faveur des groupes vulnérables), créer des organisations professionnelles capables de fournir des services à ces dernières, et appuyer la création d'une instance nationale de concertation et de débat politique en faveur des ME.

15. Plus précisément, les objectifs du projet sont les suivants: i) promouvoir le développement de ME viables et de leurs organisations professionnelles pour qu'elles puissent répondre aux besoins du groupe cible; ii) améliorer les résultats et la productivité des ME en leur donnant durablement accès à des services autres que financiers; iii) encourager l'utilisation de technologies appropriées, le respect de normes de qualité acceptables et favoriser l'accès aux marchés; iv) développer l'accès aux services financiers adaptés aux besoins des ME; et v) améliorer le cadre institutionnel et juridique régissant les ME.

16. Le projet a pour objet principal d'aider les ME à devenir d'importantes sources de revenus supplémentaires pour les groupes ruraux, notamment dans les régions très peuplées où les terres sont surexploitées, et de contribuer à la diversification de l'économie rwandaise en développant les secteurs secondaire et tertiaire. Compte tenu de l'accroissement de la demande dans ces deux secteurs, les possibilités de travail indépendant se multiplient, notamment dans les domaines du petit commerce, des ateliers de réparation et de l'artisanat.

17. Aux fins du présent programme, les ME sont réparties en trois groupes: ME de subsistance, ME émergentes et ME en expansion. Les activités d'appui aux projets, y compris le crédit, seront adaptées aux besoins spécifiques de chacune de ces catégories d'opérateurs. Dans le cas des entreprises nouvelles ou de subsistance, un programme d'apprentissage permettra le transfert des compétences entre les responsables d'entreprises établis et expérimentés et ceux qui débutent dans le métier.

---

<sup>2</sup> Groupes n'ayant pas ou peu de moyens ou de capacité pour prendre des mesures préventives ou réagir de manière appropriée face aux événements qui les empêchent de satisfaire leurs besoins ou aspirations essentiels en ce qui concerne l'amélioration de leurs moyens de subsistance.

### C. Composantes

18. Le projet sera exécuté sur une période de sept ans divisée en trois phases. La première phase, d'une durée de deux ans, permettra d'établir les opérations; la deuxième, qui durera trois ans, sera une étape d'expansion, de reproduction et de consolidation; et la troisième, d'une durée de deux ans, permettra le transfert progressif des activités aux institutions locales.

#### **Renforcement des capacités (Composante 1) (2,1 millions de USD)**

19. Cette composante se divise en trois sous-composantes. L'activité de **sensibilisation et mobilisation des communautés** développera les compétences des dirigeants de ME et de leurs organisations, notamment dans la catégorie des ME de subsistance. Cette sous-composante démarrera durant la première année d'exécution du projet afin de jeter les bases de la mise en œuvre. Ce processus de sensibilisation, associé à un diagnostic participatif, familiarisera les autorités locales, les partenaires techniques (prestataires extérieurs) et les communautés bénéficiaires avec les objectifs du projet.

20. **Le renforcement des capacités essentielles** permettra de mettre en place un système durable de prestation des services aux ME. À la suite du diagnostic, les bénéficiaires recevront une formation et une assistance pour lancer leur ME et créer des associations. Cette aide leur sera apportée sous forme de programmes de formation spécialisée et d'alphabétisation fonctionnelle destinés aux adultes, d'information et de documentation, de structuration de groupements à responsabilité conjointe, de visites d'échange et d'assistance pour l'encadrement juridique des associations. De plus, un appui sera fourni aux organisations professionnelles (fédérations, chambres) en vue de renforcer leur capacité organisationnelle, leurs compétences dans les domaines de la gestion et de la négociation, et de les préparer à assumer la responsabilité de la prestation des services aux ME. Ces organisations professionnelles sont cruciales pour le projet et sont le moyen principal de fournir des services aux ME sur la base du recouvrement des coûts.

21. **Appui politique en faveur des ME.** Le projet aidera le Ministère du commerce, de l'industrie, de la promotion de l'investissement, du tourisme et des coopératives (MINICOM) à créer une instance nationale des parties prenantes qui leur permettra d'échanger information et conseils sur les questions politiques, institutionnelles et juridiques pertinentes pour le développement des ME.

#### **Aide aux ME rurales (Composante 2) (6,4 millions de USD)**

22. La composante 2 aura trois sous-composantes. **Appui à l'acquisition des compétences gestionnaires et techniques.** Divers programmes de formation seront mis sur pied pour appuyer le développement des ME. Les participants ayant suivi avec succès les activités de sensibilisation et de formation prévues au titre de la première composante sont admis à bénéficier d'un programme d'apprentissage, qui permettra à ceux qui lancent une entreprise d'acquérir les compétences techniques/professionnelles requises. La formation en gestion et en comptabilité fera l'objet de cours séparés et successifs proposés aux chefs d'entreprises qui débutent ou déjà plus expérimentés. La formation concernant les prêts et la gestion du crédit leur permettra d'apprendre à rédiger une demande de prêt et à assurer la gestion du remboursement. Une formation technique sur les technologies appropriées et des visites d'étude dans le pays et à l'étranger seront organisées à l'intention des ME les plus développées pour qu'elles modernisent leurs techniques et améliorent la qualité de leurs produits et de leurs services.

23. **Appui commercial.** Au nombre des diverses activités proposées au titre de cette sous-composante, les producteurs recevront une assistance pour développer leurs organisations afin qu'ils puissent devenir plus compétitifs et décider d'un système de fixation des prix. Les stages relatifs à la commercialisation porteront notamment sur: i) la définition de normes de qualité pour

certaines produits (menuiserie, vannerie, activités de saison sèche); ii) l'innovation en matière de diversification et d'emballage des produits ; et iii) l'emballage, la fixation des prix, la distribution et la publicité. Des halles seront construites dans les districts et les provinces, dont une à Kigali qui permettra aux artisans de lancer leurs produits sur le marché. Le projet aidera les membres des groupes cibles à participer aux foires commerciales provinciales et internationales. Pour mieux faire comprendre le fonctionnement des marchés, des études de marché seront réalisées aux niveaux des sous-secteurs et des filières. Un système d'information destiné aux ME sera également créé.

24. **Appui et assistance techniques.** Le fonds de développement technologique créé dans le cadre de la phase I du projet de promotion des petites et des microentreprises rurales deviendra une sous-composante relative à l'appui technique pour aider les artisans à utiliser les technologies appropriées et à moderniser leurs techniques. Cette sous-composante dispensera également une formation à des techniques simples et innovantes. Le projet collaborera par ailleurs avec les instituts de recherche locaux et/ou internationaux.

### **Appui aux institutions de microfinancement (Composante 3) (3,0 millions de USD)**

25. Le projet disposera de trois lignes de crédit: i) capital initial (15 000 à 200 000 RWF) transitant par les centres financiers locaux ou les institutions de microfinancement existantes; ii) crédit classique passant par les institutions existantes (150 000 à 1 500 000 RWF); et iii) crédit d'investissement pour les ME les plus développées (1 000 000 à 5 000 000 RWF). Les activités prévues au titre de cette composante visent à faire passer les ME à un stade opérationnel plus avancé. Les services financiers proposés s'inscriront dans le cadre plus large du processus d'apprentissage du groupe cible. Ce processus repose sur la progressivité pour l'octroi des prêts et la mobilisation de l'épargne, qui devrait à tout moment représenter de 20 à 30% du montant du dernier prêt reçu. Pour les apprentis, ce niveau minimal pourra être abaissé, et d'autres incitations appropriées seront offertes aux chefs d'entreprises les plus pauvres.

26. **Appui aux banques et aux institutions formelles de microfinancement.** Le projet classera les activités par type de crédit: i) pour le capital initial, le projet appuiera des initiatives telles que celles de l'Union des banques populaires du Rwanda (UBPR) et les réseaux du centre de financement des entreprises, afin de créer des points-service (guichets) dans les districts; ii) pour le crédit classique, l'objectif est d'instaurer un partenariat durable entre les ME en expansion et les institutions de microfinancement présentes dans les provinces et les districts. Les activités seront centrées sur l'élaboration de produits de prêt à l'intention des ME (adaptés à leurs caractéristiques techniques et à leur formation), et sur la mise à disposition de lignes de crédit qui permettront de transférer une partie du risque sur le partenaire financier; iii) pour le crédit d'investissement et le refinancement des institutions de microfinancement, les activités seront mises en œuvre avec la Banque rwandaise de développement (BRD) ou des banques commerciales. L'objectif premier est ici de faciliter l'accès au crédit des ME les plus développées qui ne reçoivent plus d'aide de l'UBPR ou d'institutions similaires (le montant des prêts étant plafonné à 3 millions de RWF). L'autre objectif est d'aider les centres de services financiers locaux viables et les institutions de microfinancement enregistrées à accéder aux capitaux de refinancement pour qu'ils puissent s'intégrer dans le système bancaire national, et de développer leur capacité d'aligner les ressources du projet et l'épargne des membres sur le crédit commercial.

27. **Appui aux centres financiers locaux.** En fonction des besoins particuliers des ME, des centres financiers locaux seront créés pour encourager l'épargne et décaisser les prêts en milieu rural. Le projet aidera les organisations en place à ouvrir de nouvelles agences et/ou à améliorer les opérations de leurs succursales existantes. Là où il ne sera possible ni d'utiliser ni de développer les organisations en place, le projet appuiera la création de nouveaux centres financiers locaux sur un mode coopératif. S'agissant plus particulièrement de l'épargne, la situation juridique et réglementaire des centres financiers locaux s'inscrira dans le cadre des instructions relatives au microfinancement

émises par la Banque nationale du Rwanda (BNR). Une petite équipe d'experts rwandais sera chargée de la rédaction des procédures et des directives applicables aux instructeurs, de l'analyse des données, de la vérification externe des comptes, des études-conseil et des contacts avec la BNR. Les coûts en seront financés au départ par le projet puis, peu à peu, par les centres financiers locaux lorsqu'ils seront devenus viables.

#### **Coordination et gestion du projet (Composante 4) (3,2 millions de USD)**

28. La gestion du projet sera assurée par une structure décentralisée composée d'une unité de coordination du projet (UCP) et de six bureaux décentralisés. L'UCP aura la charge des activités de coordination, de gestion, de suivi et d'évaluation (S&E). Elle sera composée d'un coordonnateur, du responsable de chacune des trois composantes, d'un spécialiste du S&E, d'un comptable et d'un spécialiste de l'information. Le projet créera des bureaux décentralisés dans les provinces afin de guider l'exécution et d'intégrer le groupe cible et d'autres membres de la société civile dans le processus d'approbation et de lancement des ME. Pour soutenir les activités locales et en assurer le suivi, un bureau provincial doté d'un personnel minimal sera créé – composé d'un chef de bureau/expert en S&E, et de spécialistes des ME et de la microfinance.

#### **D. Coûts et financement du projet**

29. Le coût total du projet est estimé à 17,6 millions de USD, y compris les provisions pour aléas d'exécution et financiers. Il sera financé par un prêt du FIDA d'un montant de 14,9 millions de USD. Ne pouvant être calculées à l'avance, les contributions des bénéficiaires ne sont pas incluses dans l'estimation du coût total. Elles porteront néanmoins essentiellement sur le cofinancement des coûts d'investissement (si possible sous forme monétaire, ou éventuellement en nature, à savoir main-d'œuvre locale pour les travaux de construction ou matières premières) et les coûts d'entretien, qui seront entièrement à la charge des ME, des associations et des organisations professionnelles. Le coût total estimé du projet ne comprend pas non plus les contributions des bénéficiaires au fonds de roulement et aux frais de fonctionnement des institutions de microfinancement. Le montant du financement de contrepartie du gouvernement est estimé à 2,7 millions de USD, tous droits et taxes compris.

**TABLEAU 1 - RÉSUMÉ DES COÛTS DU PROJET<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

Composantes	Monnaie locale	Devises	Total	% en devises	% des coûts de base
<b>1. Renforcement des capacités</b>					
Sensibilisation et mobilisation	153,6	115,8	269,4	43	2
Renforcement des capacités essentielles	1 197,0	257,1	1 454,1	18	10
Appui politique aux ME	129,2	226,8	356,0	64	2
<b>Sous-total</b>	<b>1 479,8</b>	<b>599,7</b>	<b>2 079,5</b>	<b>29</b>	<b>14</b>
<b>2. Appui aux ME rurales</b>					
Appui à l'acquisition des compétences gestionnaires et techniques	1 529,5	655,5	2 185,0	30	15
Appui commercial	549,4	249,6	799,0	31	5
Appui et assistance techniques	1 036,4	2 343,7	3 380,2	69	23
<b>Sous-total</b>	<b>3 115,3</b>	<b>3 248,8</b>	<b>6 364,2</b>	<b>51</b>	<b>43</b>
<b>3. Appui aux institutions de microfinancement</b>					
Appui aux banques et aux institutions formelles de microfinancement	878,0	64,0	942,0	7	6
Appui aux centres financiers locaux	1 592,7	516,1	2 108,9	24	14
<b>Sous-total</b>	<b>2 470,7</b>	<b>580,1</b>	<b>3 050,9</b>	<b>19</b>	<b>21</b>
<b>4. Coordination et gestion du projet</b>					
Création de l'UCP	1 587,2	254,8	1 842,0	14	13
Bureaux provinciaux	1 162,8	211,7	1 374,5	15	9
<b>Sous-total</b>	<b>2 750,0</b>	<b>466,5</b>	<b>3 216,5</b>	<b>15</b>	<b>22</b>
<b>Total coûts de base</b>	<b>9 815,9</b>	<b>4 895,2</b>	<b>14 711,1</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
Provision pour aléas d'exécution	509,5	345,6	855,1	40	6
Provision pour aléas financiers	1 670,7	329,3	2 000,0	16	14
<b>Total coûts du projet</b>	<b>11 996,1</b>	<b>5 570,1</b>	<b>17 566,2</b>	<b>32</b>	<b>119</b>

<sup>a</sup>Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.



**TABLEAU 2 - PLAN DE FINANCEMENT<sup>a</sup>**  
(en milliers de USD)

	Gouvernement		FIDA		Total		Devises	Monnaie locale (hors taxes)	Droits et taxes
	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
<b>1. Renforcement des capacités</b>									
Sensibilisation et mobilisation	59,2	18,0	269,5	82,0	328,7	1,9	131,9	137,6	59,2
Renforcement des capacités essentielles	311,1	17,8	1 433,2	82,2	1 744,3	9,9	298,8	1 134,4	311,1
Appui politique aux ME	73,8	18,0	336,1	82,0	409,9	2,3	254,0	82,1	73,8
<b>Sous-total</b>	<b>444,0</b>	<b>17,9</b>	<b>2 038,8</b>	<b>82,1</b>	<b>2 482,8</b>	<b>14,1</b>	<b>684,7</b>	<b>1 354,1</b>	<b>444,0</b>
<b>2 Appui aux ME rurales</b>									
Appui à l'acquisition des compétences gestionnaires et techniques	498,7	18,0	2 271,8	82,0	2 770,5	15,8	775,1	1 496,7	498,7
Appui commercial	178,9	18,0	815,0	82,0	993,9	5,7	289,1	525,9	178,9
Appui et assistance techniques	692,0	18,0	3 152,5	82,0	3 844,5	21,9	2 624,1	528,4	692,0
<b>Sous-total</b>	<b>1 369,6</b>	<b>18,0</b>	<b>6 239,3</b>	<b>82,0</b>	<b>7 608,9</b>	<b>43,3</b>	<b>3 688,3</b>	<b>2 551,0</b>	<b>1 369,6</b>
<b>3. Appui aux institutions de microfinancement</b>									
Appui aux banques et aux institutions formelles de microfinancement	16,9	1,6	1 056,5	98,4	1 073,4	6,1	72,8	983,7	16,9
Appui aux centres financiers locaux	307,4	12,2	2 215,1	87,8	2 522,5	14,4	590,3	1 624,9	307,4
<b>Sous-total</b>	<b>324,2</b>	<b>9,0</b>	<b>3 271,6</b>	<b>91,0</b>	<b>3 595,9</b>	<b>20,5</b>	<b>663,1</b>	<b>2 608,6</b>	<b>324,2</b>
<b>4. Coordination et gestion du projet</b>									
Création de l'UCP	286,4	12,8	1 955,8	87,2	2 242,3	12,8	291,4	1 664,5	286,4
Bureaux provinciaux	227,8	13,9	1 408,6	86,1	1 636,4	9,3	242,8	1 165,8	227,8
<b>Sous-total</b>	<b>514,3</b>	<b>13,3</b>	<b>3 364,4</b>	<b>86,7</b>	<b>3 878,7</b>	<b>22,1</b>	<b>534,1</b>	<b>2 830,3</b>	<b>514,3</b>
<b>Total</b>	<b>2 652,1</b>	<b>15,1</b>	<b>14 914,1</b>	<b>84,9</b>	<b>17 566,2</b>	<b>100,0</b>	<b>5 570,1</b>	<b>9 344,0</b>	<b>2 652,1</b>

<sup>a</sup> Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.



### **E. Passation des marchés, décaissements, comptabilité et vérification des comptes**

30. **Passation des marchés.** Le projet suivra les procédures et les directives du gouvernement et du FIDA. L'UCP aura la responsabilité globale de la passation des marchés et de la signature des contrats. Plus précisément, tous les marchés concernant les véhicules, les biens et le matériel de plus de 100 000 USD seront passés par voie de consultation de fournisseurs à l'échelon international. Les marchés de biens d'une valeur se situant entre 100 000 et 20 000 USD seront passés par appel d'offres national, tout comme les marchés de travaux de génie civil de plus de 20 000 USD. Les marchés portant sur des biens et des travaux d'une valeur inférieure à 20 000 USD seront passés après avoir obtenu des offres d'au moins trois fournisseurs de bonne réputation. L'assistance technique sera obtenue selon des conditions et modalités satisfaisantes pour le FIDA. Des discussions sont en cours avec l'Office national des marchés au sujet des procédures et de la décentralisation, et le FIDA est récemment devenu membre du groupe donateurs/gouvernement, qui travaille sur l'harmonisation et la décentralisation.

31. **Décaissements.** Les fonds du prêt seront décaissés sur une période de sept ans. Pour faciliter la mise en œuvre du projet, un compte spécial libellé en dollars des États-Unis sera ouvert et maintenu dans une banque commerciale agréée par le FIDA. L'allocation autorisée sera d'un montant de 1 million de USD. Le FIDA déposera la somme de 600 000 USD sur le compte spécial et le solde de l'allocation autorisée sera versé lorsque les décaissements du projet auront atteint l'équivalent de 1 million de DTS. Les prélèvements sur le compte de prêt du FIDA se feront conformément aux procédures du FIDA en la matière, sur la base de relevés de dépenses certifiés, comme convenu par l'emprunteur, le FIDA et l'institution coopérante. Les justificatifs des dépenses seront gardés pour examen durant les missions de supervision et la vérification annuelle des comptes du projet.

32. **Comptabilité et vérification des comptes.** Un compte central du projet (libellé en RWF) sera ouvert pour recevoir les fonds du compte spécial et le financement de contrepartie du gouvernement. Un montant initial équivalant à 30 000 USD sera décaissé par le gouvernement et régulièrement reconstitué en fonction des besoins du programme de travail et budget annuel. Les comptes du projet seront vérifiés chaque année par un commissaire aux comptes indépendant conformément aux directives du FIDA.

### **F. Organisation et gestion**

33. Le Ministère des finances et de la planification économique sera chargé de superviser le projet et en délèguera la coordination et la gestion au MINICOM. Il sera créé un comité national de pilotage du projet. À l'échelon provincial, la coordination sera assurée par le comité provincial de coordination. Avec l'aide de six bureaux provinciaux, l'UCP aura la charge de la coordination et de la gestion globale du projet. Les nouveaux bureaux provinciaux suivront un schéma de lancement, expansion, consolidation et retrait des opérations. Des opérateurs du secteur privé seront recrutés pour fournir les services requis dans le cadre des composantes 1 et 2. Pour la composante 3, des institutions de microfinancement appropriées, des ONG et des banques commerciales seront recrutées pour assurer les services de microfinancement, et soutenues par une petite unité auxiliaire de l'UCP et par les bureaux provinciaux. Les opérateurs du secteur privé recruteront des conseillers en entreprise rurale pour former les formateurs qui conseilleront/formeront chacun de 150 à 200 ME et les organisations professionnelles locales – à savoir, les fédérations, les associations et les chambres professionnelles. Le projet renforcera leurs capacités pour qu'elles soient en mesure de fournir les services requis par les ME. Dans les ME les plus efficaces, les organisations professionnelles choisiront les conseillers d'entreprise qui fourniront les conseils et mettront en œuvre les programmes d'apprentissage tout en continuant de gérer leur propre ME. Ils pourront dispenser des conseils sur la gestion, la technologie et la commercialisation. Au départ, les conseillers d'entreprise seront rémunérés par le projet mais lorsque les activités se développeront, cet appui ne leur sera plus accordé et ils factureront leurs services aux ME qu'ils conseilleront.

34. **Durabilité et stratégie de retrait.** Dès le départ, le projet aidera les organisations professionnelles à fournir leurs services contre rémunération. En fonction des résultats de ces dernières, les bureaux provinciaux seront progressivement supprimés et la responsabilité de la prestation des services aux ME sera transférée aux organisations professionnelles/opérateurs du secteur privé. Ce processus tient compte des enseignements tirés de la phase I du projet, à l'issue de laquelle les organisations professionnelles et les conseillers d'entreprise assument déjà des responsabilités, ainsi que de la collaboration avec GTZ à Butare. La suppression du bureau actuel du projet à Byumba (qui s'occupe aussi de Ruhengeri) est en cours et dans deux ans toutes les fonctions en auront été transférées aux organisations professionnelles/opérateurs du secteur privé, ce qui sera un modèle pour les autres provinces. Le projet recrutera un expert durant un an pour appuyer les organisations professionnelles à Byumba et Ruhengeri à assumer pleinement leurs responsabilités. À partir de cette expérience, une stratégie sera élaborée pour reproduction dans les autres provinces.

35. **Planification, suivi et évaluation du projet.** Le coordonnateur du projet et le spécialiste du S&E auront la responsabilité globale de la planification ainsi que du suivi et de l'évaluation. Par contre, la préparation des programmes de travail et des budgets annuels sera assurée par tout le personnel, les prestataires de services recrutés et les bénéficiaires. Des plans spécifiques seront préparés pour toutes les provinces et institutions associées au projet, ainsi que pour l'UCP, en recourant à des méthodes participatives d'examen et de planification et en s'inspirant des expériences précédentes.

36. Le système de S&E vise à aider les responsables du projet, les prestataires de services et les bénéficiaires à en assurer la bonne exécution et à vérifier si les cibles et objectifs sont bien atteints. Le cadre logique, régulièrement revu et mis à jour, et les programmes de travail et budgets annuels seront les principaux outils de S&E. Tous les trois mois, le projet organisera, par province, des ateliers participatifs, dans un district différent à chaque occasion. Un diagnostic des besoins sera effectué à la fin de la première phase pour servir de base de planification durant la période de démarrage. Le suivi efficace du projet consistera à observer en permanence de très près les réalisations, les activités à mettre en œuvre pour atteindre les résultats escomptés, les ressources requises ainsi que les budgets nécessaires et les dépenses effectives. La préparation dans les délais impartis de rapports trimestriels, semestriels et annuels complets sera un résultat crucial. À l'issue de la deuxième année, un examen à mi-parcours sera réalisé pour évaluer le succès des approches choisies, les résultats obtenus, et l'impact. En outre, un système d'évaluations internes et externes régulières sera mis en place en faisant appel à des consultants et institutions rwandais.

### **G. Justification économique**

37. Le projet devrait entraîner divers avantages économiques et avoir un vaste impact, que ce soit directement ou indirectement. Outre le transfert des opérations dans 11 districts couverts par la phase I, le projet étendra son rayon d'action au cours des sept années d'exécution à environ 48 districts (sur 98) dans les 11 provinces. Environ 50% des élus locaux et des maires des districts de la zone du projet recevront une formation sur les approches participatives et le développement local. Chaque district associé aura accès à une instance consultative rassemblant les ME (représentées par leurs collectifs, fédérations et organismes professionnels), les élus locaux et les autorités administratives. Au moins 30% des bénéficiaires directs et des membres des organes de décision seront des femmes. Des ME locales et nationales durables et des structures d'appui aux institutions de microfinancement, ainsi que des organisations représentatives des ME (fédérations, collectifs ou organismes professionnels) seront créées. Au total, il est prévu que 10 000 ME (dont 3 200 ME actuellement ciblées durant la phase I) recevront un appui et qu'environ 100 000 habitants des zones rurales tireront des avantages directs et indirects de l'impact global des activités du projet. De plus, la capacité et la base de ressources du secteur financier s'en verront renforcées en ce qui concerne la gestion de l'épargne et l'octroi des prêts aux ME. L'accès aux services financiers sera rendu plus aisé dans les zones rurales reculées grâce à la création de 80 centres financiers.

38. Il est difficile de mesurer l'impact économique d'un tel projet exécuté en réponse à une demande et induit par un processus, mais une série de profils d'entreprises ont été préparés pour des activités représentatives, et une étude de sensibilité réalisée pour ces activités. Quinze entreprises types ont été analysées et leur taux de rentabilité financière variait de 10 à 91%. En tenant compte du nombre estimé d'entreprises dans chaque catégorie, on est arrivé à un taux de rentabilité économique de 33%. La rentabilité financière interne est très variable et d'une grande sensibilité, une augmentation des coûts de 8% ramenant le taux de rentabilité économique à 12%. Durant l'exécution du projet, un suivi des résultats des ME sera assuré (composante 2) et les chefs d'entreprise recevront un appui pour améliorer leurs résultats et réduire les risques auxquels ils sont exposés. Ceux qui lancent une nouvelle entreprise seront mis au courant de ces profils et des taux de rentabilité financière pour qu'ils puissent faire des choix viables en toute connaissance de cause.

### **H. Risques**

39. Six risques pouvant compromettre les résultats du projet ont été recensés: i) difficulté de mettre en œuvre une approche participative et de trouver des solutions adaptées à la demande; ii) possible rivalité entre les autorités administratives locales et les institutions/fédérations professionnelles, ce qui pourrait empêcher de parvenir rapidement à un consensus sur les diagnostics participatifs aux fins de la planification et sur le choix des ME admises à bénéficier de l'appui du projet; iii) problèmes éventuels de transfert durable aux organisations professionnelles de la responsabilité de la prestation des services aux ME; iv) manque de souplesse de la BNR en ce qui concerne l'acceptation du mécanisme proposé pour la création des centres financiers locaux, et l'appui à fournir à ces derniers, notamment dans le domaine de l'épargne; v) éventuels problèmes de partenariat avec l'UBPR pour ce qui est de la mise à l'essai du système de crédit et d'agences rurales; et vi) collaboration insuffisante entre les banques et les institutions de microfinancement en matière de suivi et de création d'un système viable de décaissement et de remboursement des prêts. Ces risques ont été pris en compte lors de la conception des activités et des approches du projet. L'approche participative et d'importants programmes de formation devraient atténuer certains de ces risques. De plus, la BNR s'est déclarée prête à appuyer l'approche proposée et la création des centres financiers locaux à titre expérimental, ainsi qu'à assurer le suivi et l'évaluation des résultats en cours d'exécution.

### **I. Impact sur l'environnement**

40. Les interventions du projet ciblent des types de terroirs très divers et rendent donc difficiles une évaluation a priori de leur impact sur l'environnement; le projet a donc été classé dans la catégorie B. Pour les ME qui bénéficieront d'un appui, il sera fait une évaluation (simplifiée) de l'impact de leurs activités sur l'environnement, aux stades de l'étude de faisabilité et de leur création, ainsi que de leur évaluation a posteriori. Un impact positif sur l'environnement sera un critère de sélection des ME. En outre, la mobilisation des communautés, la formation et l'appui technique pour la conception et le suivi des activités locales prendront en compte les questions se rapportant à la gestion écologiquement viable des ressources naturelles. On encourage les mesures ayant pour objet spécifique de corriger ou de prévenir tout impact préjudiciable pour l'environnement; par exemple, là où les ME ont pour activité la production du charbon de bois, le reboisement sera obligatoire. Le projet maintiendra le contact avec le Ministère des terres, de la réinstallation et de l'environnement pour ce qui est des études environnementales spécifiques.

### **J. Caractéristiques novatrices**

41. Conformément à la stratégie du FIDA, le projet adoptera une approche participative innovante induite par la demande, l'exécution étant ainsi liée de très près aux besoins des bénéficiaires et non à la réalisation d'objectifs prédéfinis. Cette approche tire parti de l'expérience acquise par le FIDA en Afrique dans le cadre de l'exécution de ses programmes concernant la gestion des terres, le développement local et les services financiers ruraux. Elle repose sur: i) une composante importante portant sur l'alphabétisation fonctionnelle des adultes (comme point de départ d'une action en faveur des petits entrepreneurs pauvres) et sur la formation; ii) la participation des bénéficiaires à toutes les phases du projet, la sensibilisation concernant la nécessité de mettre en place des actions de développement durable de manière autonome, la réactivité du projet aux demandes des groupements locaux et l'appui effectif pour la création de leurs organisations locales et professionnelles; iii) l'appui aux institutions financières locales, créées et gérées par les populations rurales; iv) l'appui fourni sous forme contractuelle aux organisations du secteur privé et aux autres prestataires locaux de services; v) un mécanisme de financement rural autonome sur le plan juridique, indépendant des ministères techniques, permettant de développer la concertation et le partenariat entre les principaux donateurs; vi) l'accent mis dès le départ sur le transfert aux organisations professionnelles des responsabilités de la prestation des services assumés temporairement par les dispositifs du projet; et vii) le renforcement de la décentralisation et de la coordination entre les partenaires de développement dans les zones rurales du Rwanda, et l'aide à la création d'un cadre législatif, politique et stratégique pour les ME.

### **TROISIÈME PARTIE – INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ**

42. Un accord de prêt entre la République rwandaise et le FIDA constitue l'instrument juridique aux termes duquel le prêt proposé sera consenti à l'emprunteur. Un résumé des garanties supplémentaires importantes incluses dans l'accord de prêt négocié est joint en annexe.

43. La République rwandaise est habilitée, en vertu de ses lois, à contracter un emprunt auprès du FIDA.

44. Il m'est acquis que le prêt proposé est conforme aux dispositions de l'Accord portant création du FIDA.

### **QUATRIÈME PARTIE - RECOMMANDATION**

45. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le prêt proposé en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: Que le Fonds fera à la République rwandaise un prêt en diverses monnaies d'un montant équivalant à dix millions six cent cinquante mille droits de tirage spéciaux (10 650 000 DTS) venant à échéance le 15 décembre 2043 et avant cette date. Ce prêt sera assorti d'une commission de service de trois quarts de point (0,75%) l'an et sera régi par toutes autres modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Le Président  
Lennart Båge



**RÉSUMÉ DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES IMPORTANTES  
INCLUSES DANS L'ACCORD DE PRÊT NÉGOCIÉ**

(Négociations de prêt conclues le 10 juillet 2003)

1. Le Gouvernement de la République rwandaise (le Gouvernement) met à la disposition de l'unité de coordination du projet (UCP) les fonds du prêt conformément aux dispositions des programmes de travail et budget annuels (PTBA) et de ses procédures nationales habituelles pour l'assistance au développement aux fins d'exécuter le projet.
2. Le Gouvernement met également à la disposition de l'UCP au cours de la période d'exécution du projet, au titre de sa contrepartie, un montant total de 2 652 100 USD représentant la prise en charge de l'ensemble des droits, impôts et taxes grevant les biens et services nécessaires au projet acquis localement, hors les droits de douanes sur les biens importés qui feront l'objet d'une exonération. Sur demande de l'UCP et sur la base des PTBA, le Gouvernement effectuera sur le compte de projet un premier dépôt de la somme de 30 000 USD correspondant aux besoins de la première année du projet. Le compte de projet sera approvisionné régulièrement par le Gouvernement conformément aux dispositions des PTBA. Les fonds de contrepartie seront inscrits au programme d'investissement public.
3. Afin de maintenir de saines pratiques environnementales, le Gouvernement prend, dans le cadre du projet, les mesures nécessaires en matière de gestion des pesticides et, à cette fin, veille à ce que les pesticides fournis dans le cadre du projet ne comprennent aucun pesticide, soit interdit par le Code international de conduite pour la distribution et l'utilisation des pesticides de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et ses avenants, soit visé aux tableaux 1 (très dangereux) et 2 (dangereux) de la "Recommended Classification of Pesticides by Hazard and Guidelines to Classification 1996-1997" de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et ses avenants.
4. Le système de suivi-évaluation sera revu et adapté à la phase II du projet afin que soient assurés: i) le suivi de l'avancement et des performances de l'exécution des activités prévues aux PTBA et menées par les associations, les corps de métiers, les fédérations, les institutions de micro finance (IMF) et les prestataires de services externes ou les conseillers d'entreprises rurales; ii) l'appréciation de la pertinence des approches et des stratégies de mise en œuvre ainsi que des mécanismes particuliers de coordination et de suivi des composantes du projet; iii) l'évaluation de l'implication effective des bénéficiaires à tous les stades d'exécution; et iv) l'impact des activités sur les bénéficiaires. Ce système s'appuiera sur une situation de référence établie dans chaque zone (panorama des entreprises par district et monographies provinciales) avant le début de la mise en œuvre du projet. Les données du suivi-évaluation seront présentées par groupes sociaux, par genre (hommes et femmes) et de façon globale.
5. Toute discrimination de quelque nature que ce soit ne sera pas admissible lors du recrutement du personnel du projet. Le recrutement du personnel du projet se fera par voie d'appel d'offres national publié dans la presse nationale, selon les procédures actuelles du Gouvernement et sur la base de contrats à durée déterminée. Le recrutement des cadres principaux du projet; soit le coordonnateur de l'UCP, le responsable administratif et financier, les cadres d'appui à la réalisation des composantes, le chargé du suivi-évaluation et les responsables des antennes régionales et, le cas échéant, la décision de rompre leur contrat, seront décidés en accord avec le FIDA. Le personnel du projet sera soumis à des évaluations de performances organisées annuellement. Il pourra être mis fin à leur contrat en fonction des résultats de ces évaluations. Le recrutement et la gestion du personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, gardiens) seront soumis aux procédures en vigueur sur le territoire de

la République rwandaise. À titre exceptionnel, le Gouvernement entreprendra une évaluation des performances des cadres principaux recrutés lors de la phase I du projet. À l'issue de cette évaluation, et en accord avec le FIDA, le Gouvernement décidera de la reconduite ou non des contrats.

6. Le Gouvernement veille à ce que le personnel du projet soit assuré contre les risques de maladie et d'accident selon les pratiques habituelles en vigueur sur son territoire.

7. Le Gouvernement s'engage, à compétence égale, à privilégier les candidatures de femmes, notamment, aux postes techniques à pourvoir dans le cadre du projet.

8. Les conditions suivantes sont spécifiées comme conditions de décaissement:

- a) Aucun retrait ne sera effectué au titre de l'ensemble des catégories de décaissement avant que le Gouvernement n'ait déposé sur le compte de projet la somme de 30 000 USD, correspondant au premier versement des fonds de contrepartie.
- b) Aucun retrait ne sera effectué au titre de la catégorie de décaissement Fonds de crédit avant qu'un accord de prêt subsidiaire n'ait été signé avec une banque commerciale.
- c) Aucun retrait ne sera effectué au titre de la catégorie de décaissement Fonds de capitalisation avant qu'un contrat n'ait été conclu avec chacune des IMF concernées.

9. Les conditions suivantes sont spécifiées comme conditions préalables à l'entrée en vigueur:

- a) Le coordonnateur du projet a été recruté et le FIDA a donné son avis de non objection quant à cette nomination.
- b) Le cahier des charges de l'appel d'offres national pour le recrutement des autres cadres principaux du projet a été préparé.
- c) Un avis juridique favorable, délivré par le Ministère de la Justice ou toute autre autorité légalement investie de ce pouvoir, acceptable tant en la forme que sur le fond a été remis par le Gouvernement au FIDA.



## COUNTRY DATA

### RWANDA

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 2001 1/</b>	25	<b>GNI per capita (USD) 2001 1/</b>	220
<b>Total population (million) 2001 1/</b>	7.93	<b>GDP per capita growth (annual %) 2001 1/</b>	4.5
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 2001 1/</b>	352	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2001 1/</b>	3
<b>Local currency</b>	Rwanda Franc (RWF)	<b>Exchange rate: USD 1 =</b>	RWF 500
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population (average annual population growth rate) 1995-2001 1/	5.5	GDP (USD million) 2001 1/	1 703
Crude birth rate (per thousand people) 2001 1/	44	Average annual rate of growth of GDP 2/	
Crude death rate (per thousand people) 2001 1/	22	1981-1991	1.6
Infant mortality rate (per thousand live births) 2001 1/	96	1991-2001	1.9
Life expectancy at birth (years) 2001 1/	40	Sectoral distribution of GDP 2001 1/	
Number of rural poor (million) (approximate) 1/	n/a	% agriculture	40
Poor as % of total rural population 1/	n/a	% industry	22
Total labour force (million) 2001 1/	4.72	% manufacturing	10
Female labour force as % of total 2001 1/	49	% services	38
<b>Education</b>		Consumption 2001 1/	
School enrolment, primary (% gross) 2001 1/	119 a/	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	12
Adult illiteracy rate (% age 15 and above) 2001 1/	32	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	86
<b>Nutrition</b>		Gross domestic savings (as % of GDP)	2
Daily calorie supply per capita, 1997 2/	n.a.	<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2001 3/	43 a/	Merchandise exports 2001 1/	85
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2001 3/	24 a/	Merchandise imports 2001 1/	250
<b>Health</b>		Balance of merchandise trade	-165
Health expenditure, total (as % of GDP) 2001 1/	5 a/	Current account balances (USD million)	
Physicians (per thousand people) 2001 1/	n/a	before official transfers 2001 1/	-328
Population using improved water sources (%) 2000 3/	41	after official transfers 2001 1/	-118
Population with access to essential drugs (%) 1999 3/	0-49	Foreign direct investment, net 2001 1/	2 a/
Population using adequate sanitation facilities (%) 2000 3/	8	<b>Government Finance</b>	
<b>Agriculture and Food</b>		Overall budget deficit (including grants) (as % of GDP) 2001 1/	n/a
Food imports (% of merchandise imports) 2000 1/	n/a	Total expenditure (% of GDP) 2001 1/	n/a
Fertilizer consumption (hundreds of grams per ha of arable land) 2000 1/	3	Total external debt (USD million) 2001 1/	1 283
Food production index (1989-91=100) 2001 1/	110	Present value of debt (as % of GNI) 2001 1/	40
Cereal yield (kg per ha) 2001 1/	1 000	Total debt service (% of exports of goods and services) 2000 1/	11
<b>Land Use</b>		Lending interest rate (%) 2001 1/	n/a
Arable land as % of land area 2000 1/	36	Deposit interest rate (%) 2001 1/	n/a
Forest area as % of total land area 2000 1/	12		
Irrigated land as % of cropland 2000 1/	..		

a/ Data are for years or periods other than those specified.

1/ World Bank, *World Development Indicators* CD ROM 2003

2/ UNDP, *Human Development Report*, 2000

3/ UNDP, *Human Development Report*, 2003

### PREVIOUS IFAD FINANCING

Project/Programme		Initiating Institution	Cooperating Institution	Lending Terms	Board Approval	Loan Effectiveness	Current Closing Date	Loan/Grant Acronym	Denominated Currency	Approved Loan/Grant Amount	Disbursement (as % of approved amount)	
79	Byumba Rural Development Project	IFAD	AfDB	HC	17 Dec 81	1 Apr 83	30 Jun 90	G-I-86-RW L-I-79-RW	SDR SDR	920 000 9 080 000	100% 99%	
150	Birunga Maize Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	11 Sep 84	9 Oct 85	31 Dec 98	L-I-150-RW	SDR	3 750 000	87%	
232	Gikongoro Agricultural Development Project	IFAD	World Bank: IDA	HC	30 Nov 88	22 Dec 89	30 Jun 01	G-I-528-RW L-I-232-RW	USD SDR	22 000 8 350 000	64% 100%	
264	Byumba Agricultural – Phase II Development Project	IFAD	AfDB	HC	01 Oct 90	5 Nov 91	30 Dec 01	G-I-528-RW L-I-264-RW	USD SDR	22 000 6 350 000	50% 76%	
314	Intensified Land Use Management Project in the Buberuka Highlands	IFAD	UNOPS	HC	02 Dec 92	23 Jul 96	30 Jun 04	L-I-314-RW	SDR	6 750 000	73%	
500	Rural Small and Micro-enterprise Promotion Project	IFAD	UNOPS	HC	17 Apr 96	2 Mar 98	31 Dec 03	L-I-411-RW	SDR	3 750 000	69%	
1059	Rwanda Returnees Rehabilitation Programme	IFAD	UNOPS	G	11 Sep 97	24 Oct 97	30 Jun 01	G-I-377-RW G-I-528-RW	SDR USD	2 100 000 22 000	100% 64%	
1149	Umutara Community Resource and Infrastructure Development Project	IFAD	UNOPS	HC	04 May 00	5 Dec 00	30 Jun 11	G-I-45-RW G-I-96-RW L-I-537-RW	USD USD SDR	100 000 100 000 11 850 000	97% 91% 11%	
1222	Umutara Community Resource and Infrastructure Development Twin Project	IFAD	UNOPS	HC	06 Dec 01	26 Sep 02		L-I-573-RW G-I-135-RW	SDR USD	9 400 000 100 000		17%
1232	Smallholder Cash and Export Crops Development Project	IFAD	UNOPS	HC	11 Dec 02			L-IL596-RW	USD	12 300 00		

Source : Country Strategic Opportunities Paper (COSOP), December 2003

## LOGICAL FRAMEWORK

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks (R) / Assumptions (A)
<b>1. MAJOR OBJECTIVE</b>			
1.1. Promotion of rural microenterprises for the vulnerable, to develop professional organizations to provide services to SMEs and to support the development of a national policy and dialogue platform for SMEs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increases in rural incomes</li> <li>- Diversification of rural income sources</li> <li>- Improvements in rural livelihoods, particularly among the rural poor and women</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- National statistics</li> <li>- MINICOM statistics</li> <li>- Ministry for Finance and Economic Planning (MINECOFIN) studies and impact assessments</li> <li>- Project studies and impact assessments</li> <li>- UNOPS supervision reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Stable socio-political and economic climate</li> <li>A. Effective decentralization policy</li> <li>A. Private sector incentives applied</li> <li>A. Legal recognition of SME professional organizations</li> <li>A. Synergy with other national and sectoral programmes</li> <li>R. Difficulties targeting the poorest</li> <li>R. Project objectives hijacked by local pressure groups</li> </ul>
<b>2. SPECIFIC OBJECTIVES</b>			
2.1. To promote SMEs and set up a network of private sector operators and professional organizations for SMEs in the provinces to provide demand-driven services, focusing in particular on vulnerable groups.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of new SMEs</li> <li>- No. of organized unions/associations</li> <li>- No. of organized federations</li> <li>- No. of concerned provinces (out of 11)</li> <li>- No. of concerned districts (out of 98)</li> <li>- No. of organized/registered Solidarity Credit Groups</li> <li>- No. of professional organizations capable of taking over project activities</li> <li>- No. of groups capable of providing support to SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activity reports of federations</li> <li>- Activity reports of SME associations</li> <li>- National statistics</li> <li>- Specific project reports/studies</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Government political initiative</li> <li>R. Poor capacity of private sector service providers</li> <li>A. Services provided to SMEs are transparent, simple and useful</li> <li>R. Low level of training of associations</li> <li>R. Focus on local pressure groups</li> <li>R. Support services exert too strong an influence</li> <li>R. Political interests dominate within POs</li> </ul>
2.2. The technical, non-financial services supplied to SMEs have improved the technical capacities of enterprises and the quality and diversification of products	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extent of appropriate technology uptake for improving production</li> <li>- Extent of new technology uptake for diversifying activities</li> <li>- Evolution of the financial profitability of activities</li> <li>- Number of available technologies included in the Technical Reference Guide in Kinya-Rwanda</li> <li>- Number of new technologies used by beneficiaries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- National statistics</li> <li>- Studies and impact assessment reports</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Regular External Service Provider (ESP) reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Project progress reports</li> <li>- Technical Reference Guide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Services provided to SMEs are transparent, simple and useful</li> <li>A. Improved literacy of the target group</li> <li>R. High production costs</li> <li>R. Resistance in adopting new technology</li> </ul>

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks (R) / Assumptions (A)
2.3. Technology promotion to improve quality of SME products	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increased production and sales</li> <li>- Diversification of activities</li> <li>- Increased quantity and quality of SME products</li> <li>- Adoption of improved technologies</li> <li>- Improved profitability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activity reports of the public service sector</li> <li>- Activity reports of private bodies</li> <li>- National statistics</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Possibility of increasing output and quality of production</li> <li>A. Adequate availability of inputs and a competitive pricing structure</li> <li>A. Increasing purchasing power</li> <li>R. Marketing capacity</li> <li>R. Negative price development for SME products and services</li> <li>R. Competition from imported products</li> </ul>

2.4. Improved and increased financial services available to SMEs and POs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of MFIs/banks providing services to SMEs</li> <li>- Number of loans to SMEs</li> <li>- Loan amount</li> <li>- No. of Solidarity Credit Groups</li> <li>- Savings deposited</li> <li>- Loans to vulnerable groups and women</li> <li>- Credit repayment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activity reports of the public service sector</li> <li>- Reports from banks and MFIs</li> <li>- National statistics</li> <li>- Specific project reports/studies</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<p>A. Political will at the national and provincial level</p> <p>A. Transparent, simple and effective financial service delivery</p> <p>R. Low level of professionalism</p> <p>R. Inadequate presence and capacity by MFIs</p> <p>R. Inadequate capacity of POs</p>
2.5. An operational system has been established that is capable of ensuring a diversified and lucrative market (internal and external) for SME products	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demand for SME products and services exceeds the supply</li> <li>- Diversification of SME activities</li> <li>- Quantitative and qualitative progress of SME product development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public service statistics</li> <li>- Reports by SME associations</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<p>A. Quantity and quality of production is ensured</p> <p>A. Lucrative prices and the availability of inputs are ensured</p> <p>A. Improved purchasing power of the local population</p> <p>R. Weak capacity and cohesion of associations</p> <p>R. Weak markets</p> <p>R. Price trends for SME products and services are negative</p>
2.6. Development of a national stakeholder platform to exchange information and advise on policy, institutional and legal issues.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholder platform established</li> <li>- Representatives selected and meetings held</li> <li>- Results of platform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information reports,</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<p>A. Political support for platform</p> <p>A. Stakeholder willingness to participate.</p> <p>R. Unrepresentative participation</p> <p>R. Development from exchange platform into policy advisory function.</p>

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks/Assumptions
<b>3. RESULTS</b>			
<b>Component 1</b>			
<p>R1 There is ample commitment to the project's SME development activities on the part of local groups and other stakeholders</p> <p>R2 All project partners appreciate the targeting of the most disadvantaged groups</p> <p>R3 Project methodology is understood and accepted by all partners</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of communities, cells and sectors wishing to participate in project activities</li> <li>- No. of partners from the public and private sector wishing to participate in project activities</li> <li>- No. of communities that have identified the most disadvantaged groups for receipt of project support</li> <li>- Percentage of SMEs that are part of the target groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- National statistics</li> <li>- Activity reports of the public service sector</li> <li>- Activity reports of private bodies</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<p>A. Enabling government policy</p> <p>A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable</p> <p>A. ESPs are available and skilled</p> <p>A. Local teams &amp; local project agents are effective</p> <p>A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders</p> <p>R. Marginalization of the most disadvantaged population groups</p>
<p>R4 The mobilization of pre-selected communities has allowed communities to carry out diagnostic assessments and come to a preliminary identification of SMEs</p> <p>R5 Literacy levels of target groups have improved and contribute to better SME management</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. of SMEs identified for project funding</li> <li>- No. of functional adult literacy trainees</li> <li>- No. of trainees capable of reading and writing after the sessions</li> <li>- No. of apprentices trained in management</li> <li>- Activity reports of federations</li> <li>- No. of communities that have carried out an SME diagnostic assessment</li> <li>- No. of pre-selected communities</li> <li>- No. of diagnostic assessments carried out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activity reports of associations</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<p>A. External Service Providers are available and skilled</p> <p>A. Solid understanding of the project's objectives and approach by professional organizations and local stakeholders</p> <p>R. Support services exert too much influence on community decisions</p> <p>A. Active beneficiary participation in functional adult literacy training</p> <p>R. Low levels of participation in functional adult literacy training by women and vulnerable groups</p>

R6 Project activities have contributed to strengthening the management capacities of local institutions and locally elected representatives with respect to local development initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number and frequency of provincial and district fora, themes, no. of participants</li> <li>- No. and frequency of national workshops, themes, no. and profile of participants</li> <li>- Extent to which these workshops and fora contribute to smooth project implementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activity reports of the public service sector</li> <li>- Activity reports of private bodies</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Local institutions are committed to project objectives</li> <li>A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable</li> <li>A. External Service Providers are available and skilled</li> <li>A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders</li> </ul>
R7 Project activities have contributed to ESP capacity-building with respect to SME support services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of ESPs identified</li> <li>- No. of operational ESPs</li> <li>- No. and quality of ESP services provided</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESP activity reports</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable</li> <li>A. ESPs are available and skilled</li> </ul>
R8 Project activities have contributed to the emergence of professional organizations and to the strengthening of their capacities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of registered professional organizations</li> <li>- No. of operational professional organizations</li> <li>- No. of SME support activities</li> <li>- No. of associations applying what they have learned during training sessions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activity reports of federations</li> <li>- Activity reports of associations</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable</li> <li>A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders</li> <li>R. Marginalization of the most disadvantaged population groups</li> </ul>
R9 Project activities have contributed to the establishment of Community Solidarity Groups	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of Community Solidarity Groups registered</li> <li>- No. of Community Solidarity Groups operational</li> <li>- No. of Community Solidarity Group members who are MFI clients</li> <li>- No. of loans backed up by Community Solidarity Groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESP activity reports</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Planned project activities are transparent, simple, and understandable</li> <li>A. Solid understanding of the project's objectives and approach on the part of professional organizations and local stakeholders</li> <li>R. Marginalization of the most disadvantaged population groups</li> </ul>

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks /Assumptions
<b>Component 2</b>			
R10. SMEs earmarked for support have been identified on the basis of needs expressed during a participatory process in rural areas that targets the most disadvantaged groups	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of SMEs assisted compared to the proposals emerging from the community diagnostic assessments (by province and district)</li> <li>- Volume of investment requested per SME and total investments</li> <li>- Categorization of SMEs and investments requested by type/sector of activity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- ESP activity reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Enabling government policy</li> <li>A. Transparency and simplicity of the methodology</li> <li>R. Weaknesses of professional organizations</li> <li>R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations</li> </ul>
R11. Investments identified at the grass-roots (SMEs) benefit from technical and financial support from the project	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number and percentage of SMEs financed with respect to the no. and percentage of SMEs requesting financing and investments</li> <li>- Categorization of SMEs and investments funded by type/sector of activity</li> <li>- Average time the project takes to respond and average time it takes to implement</li> <li>- Quantity and quality of technical assistance to SMEs</li> <li>- No. and categories of in-/direct SME beneficiaries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- National statistics</li> <li>- Activity reports of the public service sector</li> <li>- Activity reports of private bodies</li> <li>- ESP activity reports</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Transparency, simplicity and usefulness of the services provided to SMEs</li> <li>R. Public and private support service providers are not very professional</li> <li>R. MFIs provide little support</li> <li>R. Weaknesses of professional organizations</li> <li>R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations</li> </ul>
R12. There is substantial participation by communities and their organizations in the implementation of activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature and percentage of community contributions to SME financing (by SME category)</li> <li>- Number of SMEs established by local population groups and their professional organizations alone</li> <li>- Implementation of work by type of implementing body</li> <li>- Degree of participation of professional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MINICOM statistics</li> <li>- Activity reports of the public service sector</li> <li>- Activity reports of private bodies</li> <li>- ESP activity reports</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Enabling government policy</li> <li>A. Transparency and simplicity of the methodology</li> <li>R. Weaknesses of professional organizations</li> <li>R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations</li> <li>R. Weak mobilization of local contributions within the timeframe and norms agreed upon</li> </ul>

	organizations, youth and women in the implementation and management of SME activities - Nature of the contribution of local institutions and locally elected representatives to implementation	- Project progress reports	R. Low interest and qualifications of small local entrepreneurs
R13. Methodology and training activities have created the necessary conditions for practical SME replication	- Number of new SMEs established and/or replicated spontaneously following project activities	- ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports	A. Enabling government policy A. Transparency and simplicity of the methodology
R14. Cross-cutting activities and other support measures contributing to SME development have been carried out	- Number of study themes and action-research protocols for SME development - Nature and volume of information provision services and other marketing support activities	- Activity reports of the public service sector - Activity reports of private bodies - ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports	A. Transparency and simplicity of the methodology A. Partners in SME development are skilled
R15. The promotion of new and appropriate technologies has contributed to improving SME performance and activity diversification	- Evolution of the financial profitability of activities following the uptake of new & adapted technologies - No. of SMEs by commodity chain/subsector that have adopted new technologies - No. and nature of new production technologies fine-tuned and disseminated - No. of new SME activities resulting from adoption of other technologies - No. of crafts persons and institutes supported by technical assistance - Quantities sold and prices of SME products	- ESP activity reports - Regular project reports - Supervision reports - Consultancy reports - Project progress reports	A. Transparency and simplicity of the methodology A. Availability of the Technical Reference Guide R. Weaknesses of professional organizations R. Support services exert too much influence on decisions by professional organizations

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks/Assumptions
<b>Component 3</b>			
R16. A network of new and strengthened existing MFIs is operational, financially viable and autonomous	- Number of MFIs established and effective membership and evolution thereof - No. of new members and evolution of strengthened MFIs - Proportion of women in new MFIs - Relative membership (no. of members/target group) - Financial ratios of new MFIs	- Reports of MFI supervisory bodies - M&E reports and activity reports of the BNR and BRD - Records kept by MFIs supported - Impact assessments - Regular project reports - Supervision reports	A. Registration procedures for MFIs are short A. Reliable financial partners exist A. Complementarity between project funding to MFIs and other credit sources
R17. POs improve the quality of the loan portfolio by supporting SMEs and MFIs	- Level of training, loans and repayment - Solidarity groups established - Loan applications/issued - Repayment	- Reports of MFI supervisory bodies - M&E reports and activity reports of MFIs/banks. - Regular project reports - Supervision reports	R. Inadequate support from enterprise trainers R. Inadequate attention to target group A. Capacity of technical assistance to provide adequate support
R18. Institutions specialized in microfinance are strengthened and national bodies functional	- Number of institutions that have received project support - Emergence of new institutions - Functioning of national bodies	- Reports of MFI supervisory bodies - Reports of the participating MFIs/banks - Regular project reports - Supervision reports	A. The MFI regulatory framework has been elaborated within a short timeframe and has been well adapted A. Specialized institutions are well qualified A. Registration procedures for MFIs are short A. Reliable financial partners exist
R19. Improved access by SMEs to savings and start-up credit	- Increased capitalization of SMEs - Access to savings and credit	- M&E reports and activity reports of the BNR and BRD - Regular project reports - Supervision reports	A. LFCs reach a membership of 30 000 and 60 000 start-up loans. R. Inadequate savings prevent the issuing of credit. R. Inadequate follow-up by LFCs.
R20. Access to normal credit by disadvantaged groups evolves	- Rise in the number of beneficiaries - Proportion of women and youth among	- Reports of MFI supervisory bodies - M&E reports and activity reports of the BNR and	A. Registration procedures for MFIs are short A. Reliable financial partners exist

progressively as a result of the apprentice programme	beneficiaries <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amounts and volume of loans given out</li> <li>- Types of activities and sectors financed</li> <li>- No. of start-up capital loans given out and recovery rate</li> <li>- No. of Investment Fund loans given out &amp; paid back</li> </ul>	BRD <ul style="list-style-type: none"> <li>- Records kept by supported MFIs</li> <li>- Impact assessments</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> </ul>	A. Complementarity between MFI project funding and other credit sources A. Specialized institutions are well qualified R. MFIs are not available and weak
R21. The POs support the development of LFCs in credit start-up and savings	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of LFCs</li> <li>- Support provided by the POs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reports of the POs and LFCs</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> </ul>	A. Establishment of 80 LFCs R Inadequate support from POs
R22 Sustainability of the LFCs, its Cooperative Union and technical services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Cooperative Union approved by the BNR</li> <li>- The Permanent Support Institution (PSI) for technical support operational and self-sufficient</li> <li>- POs actively involved in monitoring LFCs</li> <li>- LFCs become self-sufficient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agreement with BNR</li> <li>- Progress report from PSI</li> <li>- Audits</li> </ul>	R. Delay in finalizing the cooperative agreement R. Higher credit risks threatening sustainability R. Low productivity of SMEs threatening service payments
R23 Establishment of institutions delivering normal credit to SMEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of branches issuing normal credit to SMEs,</li> <li>- Number of loans issued</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reports from banks,</li> <li>- Reports from POs</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	R. Insufficient credit institutions and/or limited release of credit due to poor relations among banks/POs/SMEs.
R24. Investment credit to leader SMEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of banks (branches) involved,</li> <li>- Number of loans issued</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reports from banks,</li> <li>- Reports from Pos</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	R. Insufficient credit institutions and/or limited release of credit due to poor relations among banks/OPs/SMEs.
R25. Refinancing by banks of the LFCs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of banks (branches) involved,</li> <li>- Number of loans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reports from LFCs and banks</li> <li>- Reports from PSI</li> <li>- Project progress reports</li> </ul>	R. Insufficient credit institutions and/or limited release of credit due to poor relations among banks/POs/SMEs.
R26. Support measures (studies, assistance) have been implemented	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of studies carried out</li> <li>- Time needed to provide, and quality of, technical support services</li> <li>- Time needed and pace of MFI registration by BNR</li> <li>- Efficiency of the MFI supervisory system</li> </ul>	M&E reports and activity reports of the BNR and BRD <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact assessments</li> <li>- Regular project reports</li> <li>- Supervision reports</li> </ul>	A. Transparency and simplicity of relations with ESPs A. Partners active in SME development are well qualified

Descriptive Summary	Objectively Verifiable Indicators	Source	Risks/Assumptions
<b>Component 4</b>			
R 27. The resources, resource management and activity implementation mechanisms of the project have been fine-tuned and are operational	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. and qualifications of human resources involved in project coordination and management (PCU and decentralized offices)</li> <li>- The management system and operations guidelines work well</li> <li>- Equipment and means to cover operational costs have been mobilized</li> <li>- Number of ESPs (and their qualifications) and consultants mobilized by topic, effectiveness and cost</li> <li>- Training activities at the PCU and beneficiary level</li> <li>- Observance of the activity implementation plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regular project reports</li> <li>- M&amp;E reports</li> <li>- Annual audit reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> <li>- National statistics</li> <li>- ESP activity reports</li> </ul>	A. Human and physical resources are rapidly made available by IFAD and the Government A. Contract management is well organized A. Good division of responsibilities between the PCU and the decentralized offices A. Good cooperation with other ministries R. Poor qualifications of project officers R. Low commitment of officers to project activities R. Low degree of beneficiary participation in project activities
R28. The 'hardware' and 'software' for coordination and M&E are established and functional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The system of coordination works well</li> <li>- The M&amp;E system works well</li> <li>- Degree of activity by provincial and district fora</li> <li>- Degree of collaboration with other donors</li> <li>- Frequency of supervision missions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regular project reports</li> <li>- M&amp;E reports</li> <li>- Annual audit reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- National statistics</li> <li>- ESP activity reports</li> </ul>	A. Contract management is well organized A. Good division of responsibilities between the PCU and the decentralized offices A. Good cooperation with other ministries R. Poor qualifications of project officers R. Low commitment of officers to project activities

			R. Low degree of beneficiary participation in project activities
R29. Decentralized offices are functional and project activities are increasingly decentralized	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Functioning of decentralized offices</li> <li>- Number of SMEs approved, funded and established by the decentralized offices</li> <li>- The system of coordination at the decentralized level works well</li> <li>- The M&amp;E system at the decentralized level works well</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regular project reports</li> <li>- M&amp;E reports</li> <li>- Annual audit reports</li> <li>- Project studies</li> <li>- Supervision reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Human and physical resources are rapidly made available by IFAD and the Government</li> <li>A. Good division of responsibilities between the PCU and the decentralized offices</li> <li>A. Provincial and district fora are effective</li> <li>R. Poor qualifications and commitment of project officers</li> <li>R. Low degree of beneficiary participation in project activities</li> <li>R. Weak cooperation and collaboration among decentralized line agencies</li> </ul>
R30. The conditions for the withdrawal of project support and for the sustainability of activities correspond	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of sectors (by province) with good SME development, where SMEs work without project support</li> <li>- Degree of collaboration with other donors</li> <li>- Number of sectors (by province) with good SME development, where SMEs work with limited project support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regular project reports</li> <li>- M&amp;E reports</li> <li>- Annual audit reports</li> <li>- Supervision reports</li> <li>- Consultancy reports</li> <li>- Project progress reports</li> <li>- ESP activity reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Good collaboration with project partners</li> <li>R. Poor qualifications of project officers</li> <li>R. Low commitment of officers to project activities</li> <li>R. Low degree of beneficiary participation in project activities</li> <li>R. Weak capacity and cohesion of professional organizations</li> </ul>
<b>4. ACTIVITIES</b>	<b>Budget</b>	<b>USD</b>	
<b>A. Capacity-building</b>	Component 1	2.08 million	
<b>B. SME support</b>	Component 2	6.4 million	
<b>C. Rural MFI support</b>	Component 3	3.05 million	
<b>D. Project coordination and management</b>	Component 4	3.2 million	
<b>TOTAL</b>		14.7 (17.6 million with contingencies)	



## RURAL POVERTY, MAIN PROBLEMS TO BE SOLVED, GOVERNMENT AND IFAD PRIORITIES

Priority Areas	Government	IFAD	Major Issues	Actions Needed
<b>Decentralization</b>	High	High	<p>Very recent experience, in practice :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Government and donor attention concentrated at the provincial and district levels, much less attention paid to the lower levels of local governments, which are much nearer to IFAD's target group.</li> <li>Government and donor culture still induces excessive transfer dependency, peoples' priorities assessed using the concept of 'priority needs' impedes identification of effective demand and seizing of real stakeholder commitment.</li> <li>Limited technical and managerial capacity of decentralized units of line ministries.</li> <li>Inadequate training on how to operate more autonomously</li> <li>Cultural resistance to bottom-up planning in certain circles</li> <li>Relationships with provincial and district authorities and with central headquarters not well defined under decentralization</li> <li>Role of development committees (cell, sector, and district) vis-à-vis decentralized units of line ministries still poorly defined</li> <li>More progress on fiscal decentralization linked with improved expenditure control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Design projects to help strengthen local government at the cell and sector level, develop the emerging self-help culture, minimize transfer dependency; and turn 'beneficiaries' into 'local development partners'.</li> <li>Help cell and sector coordinators perform local government functions: mobilize peoples initiatives; promote self-help, common-interest group formation; plan rather than implement local projects of common interest groups; and facilitate access to external resources from all sources, including technical assistance to design microprojects.</li> <li>Support service provision requested by local communities through cell and sector coordinators, insist on community contribution adequate to secure local commitment to operate and maintain supported micro projects.</li> <li>Train decentralized units of line ministries to understand and apply effective participatory approaches.</li> <li>Support central government in developing relationships with decentralized units that will lead to more autonomy in planning and implementing activities.</li> </ul>
<b>Support to microfinance institutions</b>	Moderate	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentration of government and donor attention on the need for 'credit' results and inadequate attention to opportunities for rural savings mobilization by institutions that would invest in the areas where such savings are mobilized.</li> <li>Absence of capillary structured rural financial markets in which microinstitutions provide financial services on a sustainable basis to local creditworthy clients and establish commercial relationships with commercial, development and people's banks.</li> <li>Lack of an adequate, flexible, and realistic legal framework conducive to the development of a sustainable network of farmer-initiated and managed microfinance institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stop asking commercial, development and people's banks to do what they are not designed to do</li> <li>Support any scheme that would promote the establishment of sustainable rural financial intermediaries with full participation by the people</li> <li>Assist the Government in drafting adequate legislation to create an enabling environment for rural financial services, protect savings, make credit accessible to the poor at whatever interest they are willing to pay, and open the door to viable financial relationships among local microfinance institutions and commercial and development banks</li> </ul>
<b>Technology generation and transfer in cropping and livestock</b>	High	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>Still a top-down 'extension service'.</li> <li>Limited staffing, too many vacant posts, inadequate training of the staff of the decentralized units of MINAGRI and insufficient operational resources at their disposal.</li> <li>Not enough demand-driven research.</li> <li>Poor evaluation of the impact of technical packages and inputs distributed to farmers.</li> <li>Limited relationships between research and extension officers and generally loose coordination between research programmes and extension activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduce participatory diagnosis of farmers' problems.</li> <li>Identify genuine innovators among farmers (including women) and work with them on their own innovations and to test technician-initiated innovations.</li> <li>More demand-driven research on technologies that can be easily adopted by all farmers to solve the problems being experienced.</li> <li>Ensure that farmers request solutions conducive to improved soil and soil-fertility conservation.</li> <li>Complete range privatization on an equitable basis and with due attention to the current role of livestock in farming systems.</li> </ul>
<b>Promotion of rural small and microenterprises engaged in non-farming income-generating activities</b>	Moderate	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>A number of small projects of private NGOs and international donors support SMEs in different, often unsustainable ways and in an uncoordinated manner.</li> <li>Limited knowledge about the current state, development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve activities initiated under the IFAD RSMEPP and spread them to other areas.</li> <li>Coordinate SME promotion activities with development of rural financial markets and microfinance institutions and with measures</li> </ul>

Priority Areas	Government	IFAD	Major Issues	Actions Needed
			<p>potential and needs of the subsector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vague government development strategy for the subsector, lack of linkages with technical training programmes, policies to improve product markets, marketing skills and infrastructure, and programmes to develop rural financial markets.</li> </ul>	<p>aimed at improving market information, skills and organizations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop linkages with appropriate private operators that can provide innovative market linkages and methods</li> </ul>
<b>Support to community infrastructure</b>	High	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Safe water supply is still a problem in many parts of the country.</li> <li>• People are ready to form water committees, contribute to investment and establish facility maintenance funds, but matching funds are inadequate to meet demand.</li> <li>• People are ready to pay for smaller quantities of water than those set by the Government as the standard for project design.</li> <li>• Insufficiently developed network of private enterprises stocking spare parts and providing other maintenance services.</li> <li>• Need for more health centres, sustainable policy to ensure adequate stock of medicines, and doctors and trained nurses.</li> <li>• Need for a fund to finance small infrastructure requested by the community on a matching grant basis, with full devolution of investment decisions to the community level.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase resources for water supply in support of policies aiming at investment cost-sharing with communities, and full recovery of operation and maintenance costs.</li> <li>• Make contracts for equipment supply to small water projects subject to establishment of a network of after-sale services by private suppliers.</li> <li>• Reduce government standards to match demand.</li> <li>• Support government policy in improving health care facilities sustainably, including support to private and NGO initiatives.</li> <li>• Increase national campaigns to fight AIDS.</li> <li>• Support local initiatives to develop community infrastructure with small matching grant funds devolved to community level, introducing the concept of using a list of non-eligible activities, and the principle of ex-post control to activate fund disbursement.</li> </ul>
<b>Gender</b>	Moderate	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate training of gender officers at the provincial and district level</li> <li>• Insufficient basic education of rural women, limited support to poor women to access higher education</li> <li>• Lack of attention to specific needs of women for training in technical skills</li> <li>• Ineffective implementation of measures designed to increase women's participation and proactive role in development project activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Train gender officers</li> <li>• Concentrate on those activities that women's groups consider most important</li> <li>• Outsource implementation of women-in-development activities to qualified NGOs</li> <li>• Build a truly 'equal opportunities' environment, rather than earmarking posts for women irrespective of their interests, motivations and qualifications</li> <li>• Support active women's groups in acquiring influence in local governments</li> </ul>

### PRIORITY NEEDS OF TARGET GROUPS AND PROJECT PROPOSALS

Typology of Local Partners	Expected Effective Demand	Project Response
Vulnerable households	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Off-season employment opportunities</li> <li>• Ways to increase own food production</li> <li>• Improved access to land</li> <li>• Access to social services</li> <li>• Access to assets other than land</li> <li>• Fuelwood</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support rural small and microenterprises</li> <li>• Involve vulnerable households in project activities (group participation)</li> <li>• Match investment contributions expected from vulnerable households to their effective capacity to share costs</li> </ul>
Poor and average households	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Safe water supply</li> <li>• Access to education</li> <li>• Improved access to health care</li> <li>• Access to financial services</li> <li>• Fuelwood supplies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support rural infrastructure</li> <li>• Provide functional literacy programmes (particularly for women)</li> <li>• Develop microfinance institutions based on savings mobilization and 'kick-start' grants</li> <li>• Promote private nurseries and agroforestry</li> </ul>
Smallholder crop farmers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higher-yielding planting material for food crops</li> <li>• Ways to obtain better producer prices for surplus production</li> <li>• Linkages to markets for cash crops and inputs to increase cash-crop production</li> <li>• Technologies for soil and soil-fertility conservation that can be adopted under current economic conditions and land ownership fragmentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support private, improved seed multiplication</li> <li>• Promote seed marketing under accurate labelling</li> <li>• Design cash-crop promotion project based on farmers' associations and linkages with private enterprise</li> <li>• Introduce a new approach to technology generation and transfer</li> <li>• Support provincial agricultural research stations</li> <li>• Exchange information and experiences internationally and interregionally on successful agricultural technology development</li> </ul>
Owners of large livestock	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ways to improve productivity of grazing areas and to produce and conserve fodder without reducing other crop production</li> <li>• Access to grazing areas for cattle</li> <li>• Better animal health services</li> <li>• Assistance to improve cattle production potential (milk)</li> <li>• Access to better marketing and processing facilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish adaptive research and technology testing</li> <li>• Support equitable range privatization</li> <li>• Support private paraveterinarians</li> <li>• Help Government enact adequate legislation regulating paraveterinarians</li> </ul>
Small-stock owners (mostly women)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance in restocking</li> <li>• Better animal health care</li> <li>• Better animal production technology and access to inputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support private paraveterinarian services for women</li> <li>• Support women's groups in trading in inputs</li> </ul>
Small family rural enterprises and medium-sized rural entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Better access to markets</li> <li>• Technical training</li> <li>• Credit and other forms of start-up financial support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extend RSMEPP activities</li> <li>• Advise on adapted technologies and support private technicians skilled in microproject preparation</li> <li>• Establish linkages with development of rural financial markets</li> </ul>

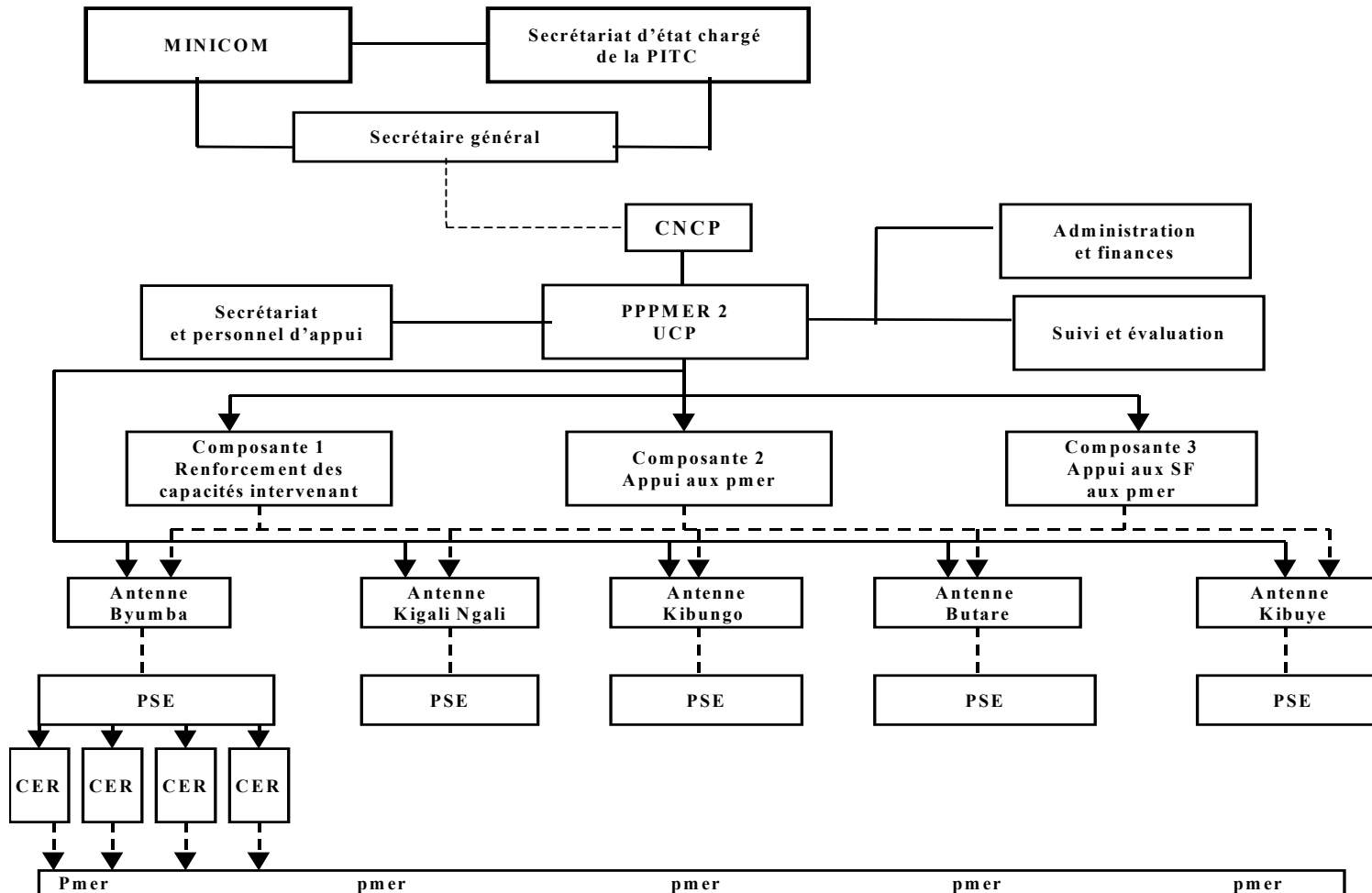
## RESPONSIBILITY MATRIX FOR PROJECT IMPLEMENTATION

Who	Sensitization Information (SI)	Participatory Diagnostic Assessment	Planning for Priority SMEs	Implementation Priority SMEs
<b>Rural population groups</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SME promoters</li> <li>- Farmers</li> <li>- Different social groups</li> <li>- Associations</li> <li>- Grass-roots/professional organizations</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setting up of SI sessions</li> <li>- Community mobilization</li> <li>- Active participation of local population groups in SI sessions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilization of different groups</li> <li>- Setting up the participatory diagnostic assessment</li> <li>- Active participation of different representative groups</li> <li>- Ownership of the diagnostic assessment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Active participation of various groups</li> <li>- Preparation and ownership of SMEs by local groups</li> <li>- Identification of cash and in-kind contributions by local groups</li> <li>- Submission of requests for support to partners</li> <li>- Negotiations with partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilization of beneficiaries</li> <li>- Partnership organization</li> <li>- Work organization</li> <li>- Active participation in SME establishment</li> <li>- Ownership of implemented activities</li> <li>- Contributions (partial financing, work, local materials)</li> <li>- Internal monitoring and self-evaluation</li> </ul>
<b>Vulnerable groups</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Women</li> <li>- Unemployed youth</li> <li>- Former army youth</li> <li>- Families affected by HIV/AIDS</li> <li>- Migrants</li> <li>- Rural landless poor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setting up of SI sessions</li> <li>- Community mobilization</li> <li>- Active participation of local groups in SI sessions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilization of various groups</li> <li>- Setting up the participatory diagnostic assessment</li> <li>- Active participation of different representative groups</li> <li>- Ownership of the diagnostic assessment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Active participation of various groups</li> <li>- Preparation and ownership of SMEs by local population groups</li> <li>- Identification of cash and in-kind contributions by local groups</li> <li>- Submission of requests for support to partners</li> <li>- Negotiations with partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilization of beneficiaries</li> <li>- Partnership organization</li> <li>- Work organization</li> <li>- Active participation in SME establishment</li> <li>- Ownership of implemented activities</li> <li>- Contributions (cofinancing, work, local materials)</li> <li>- Internal monitoring and self-evaluation</li> </ul>
<b>Specialized external partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NGOS, associations</li> <li>- Beneficiaries, members of the private sector (consultants, crafts persons, etc.)</li> <li>- Projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation</li> <li>- Methodological support</li> <li>- Implementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodological support as requested by beneficiaries</li> <li>- Technical assistance by request</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodological support by request</li> <li>- Technical assistance by request</li> <li>- Negotiations by request</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technical assistance by request</li> <li>- Partnership</li> <li>- Financing</li> <li>- M&amp;E</li> </ul>
<b>Technical line agencies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MINICOM</li> <li>- MINECOFIN</li> <li>- MINAGRI</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation</li> <li>- Methodological support</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodological support as requested by beneficiaries</li> <li>- Technical assistance by request</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodological support by request</li> <li>- Technical assistance by request</li> <li>- Negotiations by request</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technical assistance by request</li> <li>- Partnership</li> <li>- Financing</li> <li>- M&amp;E</li> </ul>
<b>Local public administration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincial officers</li> <li>- District officers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation</li> <li>- Advice, relationship with provincial and district plans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation</li> <li>- Advice, relationship with provincial and district plans</li> <li>- Transmission to partners</li> <li>- Participation in negotiations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrative support</li> <li>- Legal support</li> <li>- Partnership</li> <li>- Monitoring</li> </ul>
<b>Locally elected representatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- District officers</li> <li>- Other local government bodies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizational support</li> <li>- Active participation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Active participation</li> <li>- Ownership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Active participation</li> <li>- Ownership</li> <li>- Search for funding</li> <li>- Negotiations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Active participation</li> <li>- Partnership</li> <li>- Cofinancing</li> <li>- Implementation</li> <li>- Internal monitoring</li> </ul>

## ORGANIGRAMME DU PROJET

PROJET POUR LA PROMOTION DES PETITES ET MICRO ENTREPRISES RURALES

### ORGANIGRAMME DU PPPMER 2



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

Niveau

KIGALI

MINICOM

UCP

APPENDIX VII

PROVINCES

Antenne

PSE/CER

DISTRICT

CER

LOCALITES

pmer

A

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT