

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E pour (réf 217 Ev) :

F3E

**Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations**

Frères des Hommes

Frères des Hommes
9, rue de Savoie
75006 PARIS

01 55 42 62 62

fdh@fdh.org

www.fdh.org



Evaluation du projet d'appui à la menuiserie artisanale rurale de qualité au Rwanda

VOLUME III : Annexes

Mai 2006

**Patrick VANDERHULST
Jean Damascène NYAMWASA**

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

ATOL

Leuvenestraat 5/1 B-3010 Leuven
Belgique
00 32 16 498307
Patrick.Vanderhulst@atol.be
www.atol.be

1 CALENDRIER DE LA MISSION.

Activités	Lieu	Personnes concernées	Période	Observations
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparation par le consultant belge <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacts avec le staff et pers. ress. De FdH ▪ Préparation fiches et guide en français ➤ Préparation par le consultant local : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacts avec le CdS et discussion du calendrier de l'évaluation ▪ Discussion avec le CdS des informations à collecter ▪ Préparation fiches et guide en kinyarwanda 	Kigali	JDN Innocent, Fidèle, Vérèna	Le 7/02 /2006	Le 7/02/2006 : Réunion avec CdS de Duhamic pour discussion sur Calendrier, Personnes à contacter, Logistique, Données à collecter
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboration des « devoirs » à préparer par les membres d'Imbonya (fiches de compte d'exploitation) ➤ Exploitation documentaire sur le programme (des plans opérationnels, des rapports d'activités, des rapports d'évaluation et autres documents) ➤ Suite traduction fiches en kinyarwanda 	Kigali	Consultant	Le 8/02/2006	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunion avec IMBONYA pour expliquer les guides et les fiches pour leur permettre de se préparer à l'évaluation 	Nyakizu	Consultant Vérena et Membres d'IMBONYA	Lundi le 10/02/2006	Déplacement avec véhicule Duhamic
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arrivée de Patrick Vanderhulst 	Kigali	Accueil par Duhamic et JDN	Le 21/02/2006	Déplacement par Véhicule Duhamic Réservation par Qui ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise au point entre les deux consultants et ensuite avec la chargée d'évaluation pour faire le point sur les données disponibles et le travail réalisé en amont et pour finaliser la proposition de calendrier. ➤ Rencontre avec le comité de suivi au Rwanda ➤ Participation à une réunion avec l'administration et les agents de terrain pour préparer et programmer les séances ou visites d'évaluation sur terrain. 	Kigali	JDN CdS CA de Duhamic	Le 22/02/2006	8H00-9H00 : Réunion avec JDN à l'hôtel 9H30-10H30 : Réunion avec le CdS 11H00-12H30 : Visite de travail à la Coopération Française 14H30-17H30 : Travail des consultants sur les guides d'entretien et analyse des données disponibles 17H30-18H30 : Discussion avec les membres du CA de Duhamic
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencontre avec l'intermédiaire commercial et visite du comptoir de vente. ➤ Rencontre avec des autres acteurs concernés (National à Kigali) 	Kigali	Acteurs concernés Accompagnement par Fidèle ou Vérena	Le 23/02/2006 au le 01/03/2006	Comptoir de vente + l'intermédiaire commercial, PPPMER, Tanner, Costa (Michel de Valque), Responsable Menuiserie de Gakinjoro, Jotham (importateur de bois), MINICOM, MINITERE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exploitation documentaire des nouvelles données collectées et traitées en amont (auprès de Imbonya, les chefs d'atelier et services étatiques) 	Kigali	Consultants	Le 25/02/2006	Travail à l'hôtel

Activités	Lieu	Personnes concernées	Période	Observations
➤ Analyse financière approfondie.				
➤ Départ de Kigali vers Butare	Butare	Consultants avec Verena	Le 26/02/2006	Départ de Kigali à 15H00 pour passer la nuit à Butare
➤ Rencontres avec les groupes cibles directs (menuisiers et forgerons) <ul style="list-style-type: none"> - les chefs d'ateliers, ouvriers, apprentis ; - Visites des ateliers et enceintes des machines 	Nyakizu	Consultants et Verana	Du 27 au 28/02/2006	Le 27/: Matabaro, Rwamuza, Minani, Nkurunziza Le 28 : Les forgerons (Mwoya), Kalisa, Ndwaniye, Abayigana NB : Verena va introduire les consultants le premier jour et retourner à Kigali
➤ Contacts à Kigali (suite)	Kigali	Consultants avec Verena	1/03/2006	Cette permutation est due au fait que le 1/03/2006 est dédié aux tribunaux Gacaca dans toute l'ex-province de Butare.
➤ Rencontre collective avec IMBONYA+ la gestionnaire	Busoro	Consultants	Du 2 au 3/03/2006	Le siège d'IMBONYA est maintenant à Busoro
➤ Rencontres avec les bénéficiaires indirects <ul style="list-style-type: none"> - membres des familles des artisans ; - les scieurs ; 	Nyakizu	Consultants	Du 4 au 5/03/2006	Calendrier et personnes à convenir dans l'atelier du 1 ^{er} au 2/03/2006
➤ Visites ateliers de Rutongo	Rutongo	Consultants et Vérena	Le 6/03/2006	Visites des ateliers et entretiens avec les chefs d'ateliers et les artisans
➤ Rencontres individuelles avec les membres et l'équipe exécutive de DUHAMIC	Kigali	Consultants	Le 7/03/2006	Calendrier à détailler au fur et à mesure
➤ Analyse des résultats et production du rapport provisoire	Kigali	Consultants	Du 8 au 9/03/2006	Travail à l'hôtel
➤ Restitution d'un aide-mémoire auprès du Comité de Suivi au Rwanda		Duhamic-ADRI IMBONYA Equipe techn.	10/03/2006	Inviter dans un même atelier les membres de Duhamic, des représentants d'IMBONYA et l'équipe exécutive
➤ Compléments de contacts et voyage de Patrick	Kigali	Patrick	11/03/2006	
➤ Restitution du rapport auprès de FDH	Paris	FdH, F3E	06/04/2006	

2 TERMES DE RÉFÉRENCE. (EXTRAIT DU CAHIER DES CHARGES)

I Présentation du projet à évaluer

II. L'évaluation en elle-même

A. Justification de l'évaluation

Comme on a pu le voir à la lecture de l'historique du projet, le soutien à la menuiserie artisanale en milieu rural est un travail amorcé de longue date par FDH, d'abord en tant qu'opérateur direct, puis en partenariat avec DUHAMIC-ADRI.

Si les activités menées pendant la première phase ont permis de développer des compétences techniques de haut niveau chez les artisans, le génocide de 1994 et la guerre civile qu'a connue le pays ont mis sérieusement à mal les acquis du projet. D'où la phase de réhabilitation et, aujourd'hui, celle de renforcement, dont l'objectif ultime est l'autonomisation des artisans.

1. Objectifs pour le projet en cours

FDH et DUHAMIC-ADRI se situent par conséquent à présent dans l'optique de se désengager de l'appui direct aux artisans, et ce même si un suivi sera maintenu au-delà du projet pour s'assurer de la pérennité des activités et du bon développement du secteur.

La présente évaluation n'a donc pas pour objectif de confirmer ou ré-orienter un programme en cours mais plutôt de dresser le bilan d'un processus et notamment de son dernier développement qui est le projet triennal actuel. Il s'agit donc essentiellement d'apprécier la pertinence du désengagement de FDH et DUHAMIC-ADRI et de vérifier que les conditions sont réunies pour que ce désengagement puisse avoir cours sans mettre en péril les acquis et les potentiels dégagés. Pour cela, l'accent sera essentiellement mis sur la démonstration du degré d'autonomie et de pérennité des processus engagés, aussi bien sur le plan matériel que sur le plan organisationnel.

Dans le cas où les résultats de l'évaluation mettraient en évidence la pertinence et la validité de l'approche choisie pour appuyer les menuisiers, ils pourront aussi enrichir la réflexion sur l'opportunité de reproduire l'expérience de Nyakizu dans d'autres districts du Rwanda. Cependant, cet objectif, n'est que secondaire et indirect.

2. Objectifs pour l'ONG demandeuse.

FDH et DUHAMIC-ADRI sont toutes deux commanditaires de cette évaluation dont elles ont élaboré les termes de référence de manière concertée.

Pour FDH, cette évaluation revêt un caractère d'importance particulière pour deux raisons :

o Tout d'abord, son action au Rwanda est ancienne (elle remonte à la fin des années 70) et a toujours été axée sur le développement de la menuiserie artisanale en milieu rural ; aujourd'hui FDH souhaite faire le point sur cet engagement et ouvrir de nouvelles pistes d'action afin de renouveler son approche des problématiques qui se posent dans ce pays ;

o Le programme au Rwanda a été à l'origine du développement d'autres projets d'appui à la menuiserie artisanale (en Zambie et au Sénégal) ; cette spécialisation progressive de l'action de FDH en Afrique et le choix de ce secteur économique comme axe stratégique de développement, s'il n'est pas à remettre en cause fondamentalement, doit être évalué et, le cas échéant, ouvrir sur de nouvelles stratégies prenant en compte d'autres secteurs et/ ou d'autres méthodes d'intervention. Une évaluation du projet au Sénégal ayant été d'ores et déjà conduite en 2004 (sous l'égide du F3E), FDH souhaite bénéficier d'études complémentaires sur la question afin de contribuer à dégager une vue d'ensemble de cet engagement stratégique pour ré-orienter si nécessaire son action. FDH est en effet dans une phase de redéfinition de son action sur le continent africain et souhaite collecter différents éléments concernant ses actions actuelles pour alimenter sa réflexion sur les axes futurs à conserver/ reformuler/ construire.

De fait, l'étude contribuera à une future capitalisation/ évaluation d'ensemble des actions de FDH dans ce domaine d'intervention, qui en rassemblant cette étude et les autres travaux déjà menés (cf. évaluation au Sénégal sus-mentionnée notamment), permettra à plus longue échéance de questionner la cohérence de l'engagement de FDH dans ce type de projet et d'appuis au regard de ses objectifs globaux. Ce travail de synthèse des différentes contributions à la réflexion sera fait par FDH elle-même mais il est souhaitable que les évaluateurs s'appuient dans

leur travail sur les évaluations déjà menées afin de s'inscrire dans une logique d'ouverture des questionnements qui permettra une utilisation plus large de l'étude.

Pour DUHAMIC-ADRI, la participation à la mise en œuvre de ce programme après le génocide de 1994 a constitué un élément important de diversification de son action en milieu rural ; en effet, DUHAMIC-ADRI a vocation à aborder la question du développement rural de façon intégrée en prenant en compte des axes autres que celui du développement agricole. Son engagement en faveur de la menuiserie a été la concrétisation la plus forte à ce jour de cette approche intégrée et il est donc souhaitable pour elle d'en faire un bilan afin de mieux cerner la pertinence et l'efficacité de son appui ce type de projets.

B. Objet de l'évaluation

1. Postulats fondateurs du projet et question centrale de l'évaluation

La stratégie de développement de la menuiserie artisanale rurale de qualité repose sur un double constat empirique : 1) l'artisanat dispose pour se développer d'un vivier de ressources humaines non optimisées du fait de l'absence de perspectives de développement agricole durable pour l'ensemble de la population rurale (densité importante, raréfaction de la ressource foncière) ; 2) un marché potentiel pour des produits de qualité existe (notamment en ville) et la demande n'est pas satisfaite par des produits locaux mais plutôt par des importations.

Face à ce constat, FDH et DUHAMIC-ADRI ont fait le postulat que pour concrétiser ces potentiels, et développer le secteur de la menuiserie artisanale, trois conditions doivent être remplies :

- o Développer un haut niveau de qualité des produits ainsi qu'une diversification ;
- o Augmenter la productivité des ateliers pour répondre aux contraintes de quantité et de délai ; ce qui suppose une modernisation de l'outil de production ;
- o Faciliter l'accès au marché par un renforcement de la visibilité et de la proximité des produits des artisans vis-à-vis de la clientèle, notamment du milieu urbain.

A ces trois conditions matérielles s'ajoute une condition transversale de type organisationnel qui réside dans l'importance pour les artisans d'être organisés efficacement pour relever les défis auxquels ils sont confrontés et devenir autonomes.

La question centrale à laquelle devra répondre l'évaluation est donc celle de l'effectivité ou non de l'autonomie des artisans, des capacités ou non d'Imbonya à rendre service à ses membres et à surmonter les difficultés rencontrées et, partant, de la pertinence ou non du désengagement de FDH et DUHAMIC-ADRI et/ ou des éventuels besoins non satisfaits dans la réunion des conditions ci-dessus mentionnées.

2. Questions à traiter par les évaluateurs

Pour cela, différents aspects devront être pris en compte.

a. Etude de la stratégie du programme :

- Evaluation de la pertinence et de l'efficacité de la stratégie de mécanisation adoptée durant la dernière phase du projet : Quels sont ses effets sur un plan économique (productivité, qualité des produits, revenus générés) ? Est-elle compatible avec l'objectif de création d'emplois affiché ? Quels effets a-t-elle eu sur le développement de l'activité menuiserie ? Quelle projection à moyen-terme au regard des résultats obtenus ?
- Evaluation de la pertinence et de l'efficacité de la stratégie de renforcement de l'accès au marché pour les artisans : l'ouverture d'un comptoir de vente à Kigali est-elle pertinente ? Apprécier l'effet sur le volume de commandes, la notoriété des produits des artisans.
- Appréciation du degré de complémentarité des deux postulats précédents : Quelle pertinence de la combinaison comptoir de vente/ mécanisation ? Une stratégie durable de développement de la menuiserie à Nyakizu peut-elle se baser sur ces deux aspects ?

b. Apprécier le degré d'autonomie de l'association Imbonya

- Apprécier, les activités d'Imbonya, ses capacités de gestion (machines, bois, crédits, répartitions des commandes, etc.),
- Apprécier sa viabilité économique,

- Apprécier, le fonctionnement d'Imbonya, le développement des liens de solidarité et de coopération entre ses membres et leurs partenaires :
 - o Ce fonctionnement est-il pérenne au regard de la nature des relations entre les artisans (solidarités, partage d'intérêts communs, capacités à mener des actions indépendamment de Duhamic-Adri) ? Existents-ils des conflits ? Si oui, sur quels éléments se fondent-ils ? Comment peuvent-ils être levés (au niveau de la prise de décision, des instances dirigeantes... etc) ?
 - o Apprécier la place dans le projet des forgerons (surtout, en tant que membres d'Imbonya) et des scieurs ? Comment ont-ils été associés aux activités ? Quelles sont leurs relations avec les menuisiers ?
 - Imbonya est-elle aujourd'hui capable de surmonter les obstacles rencontrés dans le projet ? Si non, quelles capacités doivent être renforcées ?

c. Evaluation du rôle des ONG demandeuses :

- Quels ont été les rôles réels des différents intervenants (FDH, DUHAMIC-ADRI, Imbonya, les chefs d'atelier pris hors d'Imbonya, les ouvriers) par rapport aux rôles prévus ? Les différents intervenants ont-ils rempli leur fonction de façon optimale ? Si non, quelles sont les limites identifiées et leurs causes ?
 - Apprécier tout particulièrement :
 - o la pertinence et l'efficacité des appuis fournis par DUHAMIC-ADRI aux artisans et surtout à Imbonya, relativement à l'objectif d'autonomisation de cette dernière (renforcement des capacités, formation des artisans, etc.) ;
 - o les forces ou les faiblesses des appuis dispensés par FDH à DUHAMIC-ADRI dans le cadre de ce projet ; Formuler des recommandations, voire des restrictions, concernant le processus de désengagement conjoint de FDH et DUHAMIC-ADRI (conditions et rythmes du désengagement notamment).
 - Le rôle (tant prévu que réellement assumé) de FDH dans ce programme est-il cohérent avec les axes stratégiques globaux définis ? De même, le rôle de Duhamic-Adri dans ce projet est-il cohérent avec l'approche de promotion du développement intégrée de cette ONG ?

d. Etude des effets économiques et sociaux du programme :

- Evaluation quantitative et qualitative des effets du programme sur le niveau de vie des artisans : estimer globalement, à partir des données fournies par FDH, le nombre de personnes directement touchées par les effets du projet (artisans et ouvriers des trois métiers et leurs familles). Estimer également, dans la mesure du possible, le nombre d'apprentis passés par les ateliers. Quels effets a eu le projet sur les revenus des artisans menuisiers (chefs d'atelier et ouvriers) ? Données quantitatives (comparatif avec l'avant projet sur la base d'interviews à défaut de données chiffrées). Comment les revenus dégagés ont-ils été affectés (types de dépenses de consommation et d'investissement – professionnel ou ménager) ? Apprécier plus particulièrement l'ampleur des affectations en direction des postes santé et éducation.
- Appréciation qualitative de l'impact du projet sur la vie sociale : Apprécier l'engagement des artisans (chefs et ouvriers) dans la vie sociale locale ; quelles fonctions occupent-ils ? En quoi leur métier est-il un facteur déclencheur/ explicatif de cet engagement ? L'installation d'un pôle de machines centralisé a-t-il des effets destructurants sur l'implication ou la capacité d'implication des artisans dans la vie sociale du district ?
- Evaluation qualitative des effets du programme sur le tissu économique local (à Nyakizu uniquement) : Tenter d'apprécier les effets sur le tissu économique local à partir, notamment, des données du projet et d'échanges avec les acteurs locaux : d'autres emplois ont-ils été créés (emplois induits) ? Quelle appréciation du projet en ce sens de la part des autorités locales ? des artisans ?

C. Méthodologie

Un comité de suivi de l'évaluation sera mis en place en France et au Rwanda ; en France, il réunira la responsable Afrique, le directeur de FDH, Guy Chevreau et Patrice Communal (personnes ressources) ; au Rwanda, il associera le secrétaire exécutif, le responsable du projet, la chargée des études et évaluations et un membre du CA pour DUHAMIC-ADRI ainsi que les membres du bureau de l'association Imbonya. Il se réunira deux fois au Nord et au Sud, pour le cadrage de l'évaluation et la restitution du rapport provisoire.

Concernant l'implication d'Imbonya dans l'évaluation, il est prévu que les présents termes de référence fassent l'objet en amont d'un travail d'information, de consultation et de concertation de la part de DUHAMIC-ADRI afin de faciliter l'appropriation des enjeux de l'étude et de recueillir les suggestions et les attentes d'Imbonya quant à cette étude, surtout en ce qui concerne :

- Sa propre perception de son fonctionnement, de son degré d'autonomie, de ses difficultés et des perspectives à venir ;

Son appréciation des actions menées par le projet et de l'accompagnement fourni par DUHAMIC-ADRI et Frères des Hommes.

Ce travail avec Imbonya sera conduit par la chargée d'études et d'évaluation de DUHAMIC-ADRI, plus apte à mener ce travail et bénéficiant de surcroît d'une position un peu différente vis-à-vis du projet dont elle n'assume pas la coordination, qui elle relève du chargé de projet.

Il sera communiqué aux membres des comités de suivi de l'évaluation en France et au Rwanda, avant la tenue de leur première rencontre.

1. Pour la mission d'évaluation

Réunion de cadrage avec le Comité de Suivi à Paris

Réunion en France pour préparer la mission avec l'évaluateur, Patrice Communal (ancien Responsable du Secteur Afrique), Jan Kieckens (ancien volontaire et initiateur du projet) et Guy Chevreau (membre de FDH ayant assuré un suivi régulier du projet depuis 10 ans). Point sur l'ensemble du programme (origines, phases antérieures à 1994, reprise des activités avec DUHAMIC-ADRI, phases récentes de réhabilitation et de promotion (programme triennal en cours)).

Remise de la documentation relative au dernier projet triennal et aux phases antérieures (notamment évaluation déjà menée).

Préparation des entretiens ; choix des personnes à interviewer.

Mission au Rwanda. Fidèle Mutabazi, responsable du programme, et Vèrene Nyirabalinda, chargée des études, tous deux membres du personnel de DUHAMIC-ADRI seront à la disposition des évaluateurs :

o Réunion de cadrage avec le Comité de Suivi au Rwanda

o Rencontres avec les chefs d'atelier, les ouvriers et les apprentis ; visites des ateliers ;

o Rencontres avec les forgerons et les scieurs ;

o Rencontre collective avec Imbonya ;

o Entretiens individuels avec les responsables d'Imbonya et la gestionnaire ;

o Discussion avec des membres des familles des menuisiers ;

o Rencontre avec les autorités du district de Nyakizu ;

o Visite du comptoir de vente et rencontre avec l'intermédiaire chargé de la recherche de commandes ;

o Rencontres avec les commerçants commercialisant les outils des artisans ;

o Entretiens avec Fidèle, Vèrene et Innocent Benineza, directeur de DUHAMIC-ADRI et ancien responsable du programme ;

o Rencontre avec la Mission de Coopération à l'Ambassade de France –Kigali ;

o Rencontre avec les membres de DUHAMIC-ADRI ;

o Rencontres éventuelles avec d'autres acteurs de développement rural dans le même domaine ou domaines similaires.

o Réunion de restitution à chaud avec DUHAMIC-ADRI et Imbonya.

Production d'un rapport provisoire à destination de FDH et du F3E ;

Réunions de restitution provisoire en France

Remise du rapport final à FDH et DUHAMIC-ADRI pour diffusion au F3E, au Ministère des Affaires Etrangères, etc.

2. Pour la restitution

Deux restitutions sont prévues, une à la fin de la mission d'évaluation au Rwanda, l'autre en France.

La première aura pour objectif de confronter les premières conclusions du travail des évaluateurs et de favoriser l'appropriation de ce travail par les acteurs locaux, notamment Imbonya, afin qu'ils se sentent entièrement partie prenante du processus d'évaluation et pas seulement objet de l'évaluation. Ils auront à cette occasion, l'opportunité de faire part de leurs idées concernant le programme et les appuis qu'ils estiment devoir être apportés suite à la fin du programme triennal, en relation avec les éventuelles recommandations en ce sens que pourraient formuler les évaluateurs. En effet, même s'il ne s'agit pas ici d'une évaluation visant à poser les bases d'un nouveau projet d'appui aux menuisiers, il ne faut pas fermer la porte à l'expression d'éventuels besoins que pourraient mettre en avant et les menuisiers et les évaluateurs, s'ils le jugent pertinent.

La deuxième restitution permettra à FDH et au F3E de faire part de leurs réactions sur l'étude, et aux évaluateurs de compléter leur rapport.

D. Moyens

1. Humains

L'équipe des évaluateurs devra être composée d'un expert rwandais et d'un expert non rwandais, tous deux ayant des compétences approfondies en évaluation de projets, tout particulièrement dans le domaine du renforcement des capacités et du management des organisations. Une connaissance du contexte national rwandais et des problématiques liées au secteur de l'artisanat et au développement du milieu rural est un plus.

2. Budget

Le montant total du budget (coûts directs) est de 19 750 € TTC.

Nombre total de jours : 46

Plafond des honoraires : 510 € TTC par jour

Les évaluateurs souhaitant faire une proposition sont informés de la possibilité d'ajouter des frais imprévus pour un montant maximal de 5% des coûts directs ; ces frais seront remboursés sur justificatifs uniquement.

E. Calendrier de l'évaluation

1. Pour la mission

Nota Bene :

Ce calendrier est proposé à titre indicatif ; les évaluateurs ont toute liberté de proposer un calendrier adapté à la méthodologie qu'ils proposeront.

La mission d'évaluation au Rwanda aura lieu au mois de février 2006.

3 PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE. (EXTRAIT DE L'OFFRE)

METHODOLOGIE PROPOSEE

La mission s'imprégnera des éléments du cadre stratégique et opérationnel ainsi que des objectifs comme formulés dans les TdR et le dossier technique et financier du projet. Elle exécutera les tâches en étroite concertation avec les partenaires à travers les comités de suivi.

La méthodologie comme proposée dans le cahier des charges sera largement suivie. Le travail se déroulera néanmoins parfois en deux équipes permettant aux deux évaluateurs de rencontrer séparément des personnes. Le temps ainsi libéré sera consacré à une implication plus importante en amont et à plus de jours consacrés à des rencontres-ateliers. Surtout les aspects de analyse organisationnelle de Imbonya demandent des travaux en groupe.

Le travail en amont est pertinent. L'équipe des évaluateurs devra être étroitement associée à cette démarche et tenue informée de son déroulement. Il est en effet d'une part évident qu'un cadre de DUHAMIC ne peut pas travailler de façon tout à fait neutre, ne fut ce par la perception colorée des artisans. Ce travail préparatif influencera la mission d'évaluation proprement dite et il est donc conseillé de le réaliser en concertation avec les évaluateurs. Dans le même sens, les évaluateurs utiliseront une approche qui aura renforcé l'appropriation et qui accompagnera en quelque sorte le processus d'auto-évaluation par Imbonya qui va de pair avec cette évaluation externe. Ceci permettra de valider les éléments recueillis par la chargée d'études de DUHAMIC-ADRI tout en complétant l'image de (et par) Imbonya. Il sera donc demandé à DUHAMIC-ADRI d'aider les membres de Imbonya à se préparer à quelques exercices qui auront lieu lors de l'évaluation.

Un autre élément qui semble sous-estimé est l'analyse des résultats financiers et économiques des « entités productives marchandes » ; le comptoir vente et les services après-vente en milieu urbain ; les divers services productifs marchands prestés par Imbonya ; les diversifications potentielles en « MP accessoires » ; et bien sur les entreprises menuiserie-forges-sciage elles mêmes. A moins que le travail d'analyse ne soit déjà réalisé et de qualité satisfaisante et qu'elle ne demande donc qu'une validation, dans le cas contraire cette analyse demandera un temps important.

La méthodologie prévoit des rencontres éventuelles avec d'autres acteurs de développement, autres que les autorités de district. L'équipe des évaluateurs demande d'inclure effectivement des rencontres avec certaines de ces acteurs. Tant ceux intervenant à Nyakizu et Buliza, que dans le même secteur des activités rurales non-agricoles mais dans d'autres districts, de préférence limitrophes et/ou à potentiel pour le secteur de la menuiserie. Ces rencontres doivent permettre aux évaluateurs d'apprécier la pertinence des choix d'intervention de DUHAMIC-ADRI, par rapport aux interventions des autres dans la filière. Nous pensons à la promotion de l'artisanat par des facilités de formation et de financement (**Rwandan Enterprise Investment Company**), d'écoulement, d'approvisionnement et défense des intérêts économiques et fiscales. Nous pensons aux programmes d'exploitation des périmètres forestiers. Nous pensons aux instituts de formation professionnelle de menuiserie, etc...

PROPOSITION DE CALENDRIER

L'équipe suivra en gros le calendrier proposé. Le temps passé ensemble au Rwanda est écourté (vols du 31/01 et 18/02) au profit d'une plus grande implication dans le travail en amont.

Les préparatifs en France et au Rwanda permettront de collecter suffisamment de données à fin de se concentrer sur les analyses et les rencontres.

Comme souhaité plus haut les évaluateurs organiseront plus d'ateliers de groupe. Le temps le permettra puisque l'équipe se scindera là où c'est possible pour rencontrer les individus.

4 BUDGET DE L'ÉTUDE.

	Budget	Unité	Quantité	Prix unitaire (€/jour)	Coût total (€)
1.	Honoraires experts				
1.1	Expatrié (19 au Rwanda)	PJ	22	420	9.240,00
1.3	National Senior	PJ	21	150	3.150,00
1.4	Per diems **	PJ	32	50	1.600,00
2.	Rapport et communications				0
2.1	Rapport	Forfait	1	100	100,00
	Communications	Forfait	1	150	150,00
3.	Frais de voyage *				0
3.1	Frais de voyage BXL-KIG (vol SN Brussels)	fact	1	1.300	1.300,00
3.2	Frais de voyage BXL Paris	fact	2	150	300,00
3.3	Frais d'assurance	Fact.	19 j	300	300,00
	Total Horst TVA				16.140,00 €
	TOTAL 21% TVA inclus				19.529,40 €

5 TABLEAUX DES ÉVOLUTIONS DES ATELIERS DE MENUISERIE

5.1 CHIFFRES D'AFFAIRES/ATELIER											
Pôles	Ateliers	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>huisserie</i> <i>meubles</i> <i>divers</i>	SHARANGABO E.			0	2.305.000	2.349.400		975.000	515.000	1.742.500	1.972.000
					1.911.000	1.409.000		1.209.000	2.468.000	620.000	1.252.000
					0	396.550		486.500	34.500	0	0
TOTAL		1.742.800		4.049.985	4.216.000	4.154.950	0	2.670.500	3.017.500	2.362.500	3.224.000
	MATABARO L.	-		2.819.930	0	0		0	0	0	1.525.000
					0	180.000		125.000	120.000	184.000	3.900.000
					3.362.600	3.586.584		2.250.215	2.072.980	2.787.338	582.435
			0	2.819.930	3.362.600	3.766.584	0	2.375.215	2.192.980	2.971.338	6.007.435
NYAKIZU	RWAMUZA J.B.			3.070.870	1.980.500	3.359.980		900.000	378.000	1.697.500	900.000
					2.307.000	683.000		873.500	3.498.756	988.000	1.295.000
					0	0		0	40.000	0	0
			0	3.070.870	4.287.500	4.042.980	0	1.773.500	3.916.756	2.685.500	2.195.000
	NDWANIYE E.				1.855.000	1.778.760		286.000	208.000	0	460.000
					1.044.000	769.000		462.000	1.463.496	310.000	615.500
					337.565	308.190		873.975	174.160	1.093.785	199.920
			0	0	3.236.565	2.855.950	0	1.621.975	1.845.656	1.403.785	1.275.420
	NKURUNZIZA				1.060.000	3.294.640		460.000	558.000	1.618.650	2.977.000
					626.000	509.125		584.000	2.677.255	520.000	256.365
					0	0		0	0	0	0
			0	0	1.686.000	3.803.765	0	1.044.000	3.235.255	2.138.650	3.233.365
	KALISA					0		180.000	144.000	1.940.000	5.040.000
						120.000		1.368.000	3.148.056	1.130.000	1.256.000
						0		0	0	0	0
			0	0	0	120.000	0	1.548.000	3.292.056	3.070.000	6.296.000
	MINANI										240.000

5.1 CHIFFRES D'AFFAIRES/ATELIER											
Pôles	Ateliers	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
											418.000
											0
											658.000
	AMEMO				920.000	1.935.700					
				?	853.000	400.000					
					0						
RUTONGO					1.773.000	2.335.700	0				
	MUSHATSI		-	903.950		0					
	HATLEON		-	1.258.800	0	806.000		806.000	720.000	1.982.000	2.125.000
					0	340.000		975.000	2.178.000	1.169.000	1.111.000
					2.410.000	712.000		422.000	583.000	424.000	260.000
		0		1.258.800	2.410.000	1.858.000	0	2.203.000	3.481.000	3.575.000	3.496.000
TOTAL		1.742.800		12.103.535	20.971.665	22.937.929	0	13.236.190	20.981.203	18.206.773	26.385.220
Taux d'inflation				10,0%	10,0%	4,0%	5,0%	5,5%	7,5%	7,0%	6,0%
taux de croissance					73,3%	9,4%			58,5%	-13,2%	44,9%

5.2 EVOLUTION DES OUVRIERS DANS LES ATELIERS

Pôles	Ateliers	NOMBRE D'OUVRIERS												
		Avant Avril 1994	Début 1996	Début 1997	Début 1998	début 1999	début 2000	début 2001	début 2002	début 2003	début 2004	début 2005	début 2006	
	SHARANGABO E.	19	10	13	12	13	9	7	5	7	7	6	5	
							2	3	4	2		2		
	MATABARO L.	4	0	2	5	7	6	4	3	8	7	8	4	
						2	6	8	8	2	3	2		
NYAKIZU	RWAMUZA J.B.	8	0	2	8	6	6	7	6	8	9	4	4	
						2	5	5	5	2		3		
	NDWANIYE E.					4	4	7	6	5	4	4	4	
						2	6	2	2	4		6		
	NKURUNZIZA A.						6	6	5	6	9	8	4	
							5	3	3	2	2	2		
	KALISA C.							3	5	7	7	6	7	
								1	3	2	1	3	1	
	MINANI												4	
													5	
	S/total M.O.Qualifiée	31	10	17	25	30	31	34	30	41	43	36	32	-11
	S/total apprentis &élevés	0	0	0	0	6	24	22	25	14	6	18	6	121
	Sous total Nyakizu	31	10	17	25	36	55	56	55	55	49	54	38	

5.2 EVOLUTION DES OUVRIERS DANS LES ATELIERS

Pôles	Ateliers	NOMBRE D'OUVRIERS												
		Avant Avril 1994	Début 1996	Début 1997	Début 1998	début 1999	début 2000	début 2001	début 2002	début 2003	début 2004	début 2005	début 2006	
	KAREMERA	4	1	1	3	AMEM O								
	MUGABO	7	2	2	2									
RUTONGO	NSHIMIYEMUNGU	2	1	1	2	3	3	7	5					
	MUSHATSI	2	0	0	3	1	1							
	HATLEON	2	0	0	2	2	2	3	6	7	6	4	2	
						1	2	2	2	4	3	3	2	
	S/total M.O.Qualifiée	17	4	4	12	6	6	10	11	7	6	4	2	-8
	S/total apprentis &élèves	0	0	0	0	3	7	2	3	4	3	3	2	27
	Sous total Rutongo	17	4	4	12	9	13	12	14	11	9	7	4	
	Total général	48	14	21	37	45	68	68	69	66	58	61	42	
	responsables ateliers	8			8	7	7	7	7	6	6	7	7	
	Total menuisiers	56	14	21	45	52	75	75	76	72	64	68	49	
	Total menuisiers qualifiés			21	45	43	44	51	48	54	55	47	41	
	Total apprentis et élèves			0	0	9	31	24	28	18	9	21	8	148

5.3 EVOLUTION DES CREDITS ET DETTES PAR ATELIER AU PROGRAMME

Atelier	Type de crédit	avril 1999	janv-03	déc-02	déc-03	déc-04	févr-06
RWAMUZA	Crédits outils	136270					
NYAKIZU	Crédit bois	1.549.150					
	montant remboursés	183.270			552.500	0	
	solde cumulatif	1.502.150		1.009.974	457.474	457.474	77.274
MATABARO L.	Crédits outils	104.595					
NYAKIZU	Crédit bois	257.250					
	montant remboursés	260.595			0	0	
	solde cumulatif	101.250		244.844	244.844	244.844	95.344
SHARANGABO	Crédits outils	300.000					
	Crédit bois	1.316.724					
	montant remboursés	835.285			325.600	190.050	
	solde cumulatif	781.439		864.387	538.787	348.737	109.777
NDWANIYE	Crédits outils						
	Crédit bois						
	montant remboursés				238.800	41.500	
	solde cumulatif	0		1.291.498	1.052.698	1.011.198	274.733
NKURUNZIZA	Crédits outils						
	Crédit bois						
	montant remboursés				550.000	40.000	
	solde cumulatif	0		1.096.381	546.381	506.381	299.301
KALISA	Crédits outils						
	Crédit bois						
	montant remboursés				123.503		
	solde cumulatif	0		123.503	0	0	0

Atelier	Type de crédit	avril 1999	janv-03	déc-02	déc-03	déc-04	févr-06
KAREMERA	Crédit bois	570.633					
	montant remboursés	82.820				0	
	solde cumulatif	487.813			62.743	62.743	
MUGABO	Crédit bois	687.980					
	montant remboursés	99.180					
	solde cumulatif	588.800				0	
NSHIMYEMUNGU	Crédit bois	683.508					
	montant remboursés	120.000				0	
	solde cumulatif	563.508			34.000	34.000	
AMEMO	Crédit bois						
	montant remboursés				0	0	
	solde cumulatif	0		129.457	129.457	129.457	
MUSHATI	Crédit bois	160.000					
	montant remboursés	0				0	
	solde cumulatif	160.000		160.000	160.000	160.000	
HATLEON	Crédit bois	34.000					
RUTONGO	Crédit outils	120.000					
	montant remboursés	78.647			185.789	180.655	
	solde cumulatif	75.353		697.038	511.249	330.594	77.717
Cieur entrepreneur	Crédit bois						
	montant remboursés				300.000	0	
	solde cumulatif	0		1.166.667	866.667	866.667	642.737
IMBONYA							
	solde cumulatif	0					80.000
TOTAL nouveaux credits		5.920.110			0	0	0
total soldes		4.260.313			4.604.300	4.152.095	1.656.883
total montants remboursés		1.659.797	0	0	2.276.192	452.205	2.495.212

6 TABLEAUX DE BILAN FINANCIER DU PROGRAMME / IMBONYA.

6.1 BILAN PROVISoire D'IMBONYA AU 28 FEVRIER 2006

ACTIF				PASSIF	
RUBRIQUES	MONTANTS BRUTS	AMORT. PROV.	MONTANTS NETS	RUBRIQUES	MONTANTS NETS
Terrain	1		1		
Hangar de stock de bois	1.249.279	62.464	1.186.815	Apport des chefs d'atelier	
EnCeinte des machines	2.002.379	100.119	1.902.260	Dotation PRGME FDH/DUHAMIC	32.700.388
Bureau de la gérante	492.950	36.971	455.979		
Machines de menuiserie	7.109.375	710.938	6.398.438		
Accessoires machines	677.924		677.924	Dettes à payer	
Stock de bois	9.475.478		9.475.478	- Dette envers Emmanuel	2.291.418
Stock de produits comptoir	2.325.220		2.325.220	- Avances/commande artisans	3.654.706
Créances sur Chefs d'atelier			-		
- Créances machines	550.726		550.726		
- Créances bois après 04/05	1.146.141		1.146.141		
- créances anciennes bois	1.656.883		1.656.883		
- créances commerciales	3.654.706		3.654.706		
- créances bois Emmanuel	1.600.207		1.600.207		
Créance sur ADRI-DUHAMIC	4.166.903		4.166.903		
Argent en Banque	3.776.832		3.776.832		
Caisse	22.000		22.000	Résultat approximatif	350.000
TOTAL	39.907.004	910.492	38.996.512	TOTAL	38.996.512

6.2 BILAN PROVISOIRE D'IMBONYA AU 29 AVRIL 2005

ACTIF				PASSIF	
RUBRIQUES	MONTANTS BRUTS	AMORT. PROV.	MONTANTS NETS	RUBRIQUES	MONTANTS NETS
Terrain	1		1		
Hangar de stock de bois	1.249.279	0	1.249.279	Apport des chefs d'atelier	
Enceinte des machines	2.002.379	0	2.002.379	Dotation PRGME FDH/DUHAMIC	30.930.040
Bureau de la gérante	0		-		
Machines de menuiserie	7.109.375	0	7.109.375		
Accessoires machines	0		-	Dettes à payer	
Stock de bois	7.339.332		7.339.332	- Dette envers Emmanuel	1.600.207
Stock de produits comptoir	0		-	- Avances reçues sur commande	646.500
Créances sur Chefs d'atelier			-	- Avances/commande artisans	2.372.347
- Créances machines	0		-		
- Créances bois après 04/05	0		-		
- créances anciennes bois	3.799.895		3.799.895		
- créances commerciales	2.372.347		2.372.347		
- créances bois Emmanuel	1.600.207		1.600.207		
Créance sur ADRI-DUHAMIC	9.272.459		9.272.459		
Argent en Banque	803.820		803.820	Résultat approximatif	
TOTAL	35.549.094	0	35.549.094	TOTAL	35.549.094

7 COMPTES D'EXPLOITATION TENTATIVE 2005

COMPTE D'EXPLOITATION D'UN ATELIER DE MENUISERIE (Année 2005)

Nom du chef d'atelier Matabaro.....Emplacement : District Huye

Nombre d'ouvriers permanents (en dehors du chef d'atelier)

Charges		Produits	
	Valeur FRW		Valeur FRW
1. Coûts d'approvisionnement		1. Vente produits finis	
(a) Valeur des stocks MP fin 2004	1589900	(a) Valeur stocks produits finis fin 2004	782420
(b) Valeur des stocks MP fin 2005	1589900	(b) Valeur stocks produits finis fin 2005	4357420
(c) Coûts des matières premières utilisées	0	(c) Vente des produits de menuiserie (meubles)	190000
- Planches	1417332	(d) Vente des outils de menuiserie	2011216
- Colles	0		
- Fournitures de quincaillerie	133400		
- Vernis/peinture	0		
- produits de la forge	369166	(e) Vente de portes et fenêtres	1340000
- Autres	0		
(d) Location véhicule+ Chargement et Déchargement des planches	40000	(f) Vente planches usinés	0
(e) Frais de déplacement pour approvisionnement	185000	Sous Total 1 : B+C+D+E+F-A	7116216
Sous Total 1 A+C+D+E-B	2144898	2. Autres produits	
2. Coûts d'usinage/Fabrication		Vente matières premières	0
Main d'œuvre artisans permanente	80000	Honoraires pour travaux pour tiers.	
Main d'œuvre ouvriers temporaire	2393712		
Frais d'usinage mécanique des planches	587010	Honoraires pour formations données	50000
Frais de transport des planches lors de l'usinage	40000	Commissions DUHAMIC-ADRI pour contrats de vente.	0
Sous Total 2	3100722	Autres produits	
3. Coûts divers		Ristournes Imbonya	
		Sous Total 2	50000
Intérêts et commissions sur les crédits	0		
Frais médicaux personnel	0		
Taxes communales	0		
Location ateliers	0		
Dotation aux amortissements	0		
Frais d'adhésion Imbonya et autres assoc. Professionnelles	12000		
Autres frais (Maintenance outillage)	18000		
Sous Total 3	30000		
4. Coûts liées à l'écoulement / vente			
Frais de transport des œuvres	4000		
Manque de payement par les clients (incapacité ou rabais pour défauts)	0		
Frais de déplacements auprès des clients (suivi marché et services après-vente)	0		
Sous Total 4	4000		
Total	5279620	Total	7166216
Bénéfice : Produits-Charges			1886596

NB Commande non encore livrée à Rhénanie Palatinat d'une valeur de 3575000 FRW

COMPTE D'EXPLOITATION D'UN ATELIER DE MENUISERIE (Année 2005)

Nom du chef d'atelier Ndwaniye.. **Emplacement** : Sect Nyagisozi

Nombre d'ouvriers permanents (en dehors du chef d'atelier) : 5

Charges		Produits	
	Valeur FRW		Valeur FRW
1. Coûts d'approvisionnement		1. Vente produits finis	
(a) Valeur des stocks MP fin 2004	662160	(a) Valeur stocks produits finis fin 2004	0
(b) Valeur des stocks MP fin 2005	0	(b) Valeur stocks produits finis fin 2005	0
(c) Coûts des matières premières utilisées	0	(c) Vente des produits de menuiserie (meubles)	404500
- Planches	175503		
- Colles	40000	(d) Vente des outils de menuiserie	244920
- Fournitures de quincaillerie	25600		
- Vernis/peinture	42100		
- produits de la forge	31845	(e) Vente de portes et fenêtres	623000
- Autres	0		
(d) Location véhicule+ Chargement et Déchargement des planches	0	(f) Vente planches usinés	0
(e) Frais de déplacement pour approvisionnement	12000	Sous Total 1 : B+C+D+E+F-A	1272420
Sous Total 1 A+C+D+E-B	989208	2. Autres produits	
2. Coûts d'usinage/Fabrication		Vente matières premières	662.160
Main d'œuvre artisans permanente	476854	Honoraires pour travaux pour tiers.	
Main d'œuvre ouvriers temporaire	7200		
Frais d'usinage mécanique des planches	0	Honoraires pour formations données	10.000
Frais de transport des planches lors de l'usinage	0	Commissions DUHAMIC-ADRI pour contrats de vente.	0
Sous Total 2	484054	Autres produits	
3. Coûts divers		Ristournes Imbonya	
		Sous Total 2	672.160
Intérêts et commissions sur les crédits	0		
Frais médicaux personnel	0		
Taxes communales	0		
Location ateliers	0		
Dotation aux amortissements	0		
Frais d'adhésion Imbonya et autres assoc. professionnelles	3600		
Autres frais (réunions du personnel)	0		
Sous Total 3	3600		
4. Coûts liées à l'écoulement / vente			
Frais de transport des œuvres	14300		
Manque de paiement par les clients (incapacité ou rabais pour défauts)	60000		
Frais de déplacements auprès des clients (suivi marché et services après-vente)	0		
Sous Total 4	74.300		
Total	1.551.162	Total	1.944.580
Bénéfice : Produits-Charges			393.418

COMPTE D'EXPLOITATION D'UN ATELIER DE MENUISERIE (Année 2005)

Nom du chef d'atelier Minani Evariste **Emplacement** : District Nyaruguru sect Nyagisozi

Nombre d'ouvriers permanents (en dehors du chef d'atelier) 4

Charges		Produits	
	Valeur FRW		Valeur FRW
1. Coûts d'approvisionnement		1. Vente produits finis	
(a) Valeur des stocks MP fin 2004	0	(a) Valeur stocks produits finis fin 2004	0
(b) Valeur des stocks MP fin 2005	0	(b) Valeur stocks produits finis fin 2005	0
(c) Coûts des matières premières utilisées	0	(c) Vente des produits de menuiserie (meubles)	1058000
- Planches	238382	(d) Vente des outils de menuiserie	0
- Colles	0		
- Fournitures de quincaillerie	40000		
- Vernis/peinture	0		
- produits de la forge	0	(e) Vente des produits de menuiserie (portes et fenêtres)	0
- Autres	0		
(d) Location véhicule+ Chargement et Déchargement des planches	20000	(f) Vente planches usinés	0
(e) Frais de déplacement pour approvisionnement	3000	Sous Total 1 : B+C+D+E+F-A	1058000
Sous Total 1 A+C+D+E-B	301382	2. Autres produits	
2. Coûts d'usinage/Fabrication		Vente matières premières	0
Main d'œuvre artisans permanente	254800	Honoraires pour travaux pour tiers.	
Main d'œuvre ouvriers temporaire	25000		
Frais d'usinage mécanique des planches	107185	Honoraires pour formations données	0
Frais de transport des planches lors de l'usinage	10000	Commissions DUHAMIC-ADRI pour contrats de vente.	0
Sous Total 2	396985	Autres produits	
3. Coûts divers		Ristournes Imbonya	
		Sous Total 2	0
Intérêts et commissions sur les crédits	0		
Frais médicaux personnel	0		
Taxes communales	0		
Location ateliers	21000		
Dotation aux amortissements	0		
Frais d'adhésion Imbonya et autres assoc. professionnelles	0		
Autres frais	0		
Sous Total 3	21000		
4. Coûts liées à l'écoulement / vente			
Frais de transport des œuvres	0		
Manque de paiement par les clients (incapacité ou rabais pour défauts)	0		
Frais de déplacements auprès des clients (suivi marché et services après-vente)	42000		
Sous Total 4	42000		
Total	761367	Total	1058000
Bénéfice : Produits-Charges			296633

8 LISTE DES PERSONNES RESSOURCES RENCONTRÉES.

Date	Noms	Responsabilités	Coordonnées
Le 22/02	Les membres du comité de suivi DA	Innocent Benineza : S Exécutif de DA Fidèle Mutabazi : Responsable du Programme Vérena Chargée du S&E	
	Gallican KAYITABA	Responsable de l'Unité Recherche & Développement à la Banque de l'Habitat du Rwanda	08307974 kayitabag@yahoo.fr
	Les membres du CA de DA	Dr Munyakazi Alphonse, Représentant Légal Les membres : Florida Mukarugambwa, Agnès Mujawamariya, François Xavier Gasimba	08305270 alpomunya@hotmail.com
Le 23/02 & 24/02 & 25/02	Antoine NTAGWABIRA	Responsable du Comptoir de vente des produits du Programme à Kigali	
	Mable TUSHABE	Professionnelle au Direction de l'Artisanat au MINICOM	
	Claudien HABIMANA	Directeur de l'Unité Forêts au MINITERE 08530036	
	Jotham Ndahimana	Importateur des planches	
	Les membres du comité directeur de l'ADARWA	ADARWA : Association de Développement de l'Artisanat au Rwanda Dont le président Mugabo Vincent 08303442	
	Jan Bijmens et Niels de Block	Représentant de VVOB	08307973 jb.vvob@rwanda1.com
27/02	KAGABO	Secrétaire Exécutif du secteur Gishamvu	
	Madame Rachel	Gestionnaire IMBONYA Busoro	
	Messieurs NKURUNZIZA, MATABARO, MINANAI, RWAMUZA	Les chefs d'atelier	
28/02	Messieurs KALISA, NDWANIYE, ABAYIGANA,	Les chefs d'atelier	
	L'association des forgerons		
Le 1/03	Mr Raphaël MPAYANA	Ancien Directeur du PPPMER (Projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Rurales)	
	Me Janvière MUKANTWALI	Experte de la Coopération Canadienne chargée des programmes des centres de formation des jeunes	
Rendez-vous annulé en dernière minute		Attaché de la coopération française	
Du 2 au 3/03	Atelier d'analyse organisationnel d'IMBONYA	Tous les membres d'IMBONYA	
Le 2/03	Mr Francis NKURUNZIZA	Secrétaire Exécutif du secteur de Nyagisozi	
	Mr Emmanuel	Entrepreneur engagé dans des activités de sciage	
Le 4/03	Mr Gratien NIYIBONA	Ouvrier dans l'atelier Sharangabo	
	Mr Arsène KAYIGI	Ouvrier dans l'atelier Rwamuza	
	Famille RWAMUZA	Chef d'atelier	
	Famille Matabaro	Chef d'atelier	
Le 6/03	Léon HATEGEKIMANA	Chef d'atelier	
	Mr Antoine MUNYAKAZI JURU	Directeur Général du Projet Compétitivité et développement de l'entreprise (PCDE)	

Date	Noms	Responsabilités	Coordonnées
Le 7/03	Mr Fidèle MUTABAZI	Chargé de Programme Menuiserie au sein de DA 08528950	
	Thaddée	Directeur Administratif et Financier au sein de DA	
	Mr Innocent BENINEZA	Secrétaire Exécutif de DA	
	Mr François Xavier GASIMBA	Représentant Légal Suppléant de DA	
	Rendez-vous impossible	Attaché de la coopération française	
	Firmin Mutabazi et Théo Vrelust	Président et coopérant de ADENYA	
Le 10/03	Atelier de restitution avec le personnel, les chefs d'atelier et les membres de DA		

9 BIBLIOGRAPHIE ÉVENTUELLE.

9.1 DOCUMENTS INTERNES DUHAMIC-ADRI

1. rapport d'activités (mai 2002 – décembre 2003)
2. rapport d'activités 2004 (avril 2005)
3. réalisations dans les pôles de Nyakizu et Buliza 2005 (draft)
4. résumé de compte-rendu d'opération (janvier 2004 – avril 2005)
5. statuts de Imbonya (29/05/2002)
6. tableaux synthèse (1999 à 2005)
7. Etude d'identification des préoccupations des artisans chefs d'atelier et des ouvriers de Nyakizu, GAKWANDI Jean Baptiste nov 2005.
8. Fiches de gestion des machines et de la vente de bois de 2005 (plus mis à jour jusqu'au 28/02/2006. Uwizeyimana Rachel
9. Rapport de mission du consultant Francisco Rodriguez (KORA-PRD, Dakar) à Nyakizu, Rwanda du 13/04 au 7/05/2005,
10. contrat de transfert des machines et infrastructures de Busoro. (avril 2005 ?)
11. rapport de mission au Rwanda 30/04 au 17/05/2005 Laurence Constantini juin 2005
12. Rapport d'évaluation du programme Patrick Vanderhulst 1999
13. Rapport synthèse des formations dispensées aux représentants des groupements paysans et des artisans appuyés par DUHAMIC-ADRI.
14. Eléments à exploiter lors de l'évaluation du projet d'appui à la menuiserie artisanale de qualité en milieu rural pour la période 2002-2006 PV CA 12/11/2005
15. rapport de la réunion de Imbonya concernant l'évaluation ;
16. rapport d'enquête socio-économique, fin 2004, Fidèle Mutabazi

9.2 DOCUMENTS EXTERNES

1. « Projet de menuiserie de Nyakizu, synthèse de l'expérience, Jan Kieckens Frères des hommes/Inades Formation Rwanda, 1989
2. ECONOMIE DES ORGANISATIONS COOPÉRATIVES ET DE TYPE COOPERATIF. S. Soulama, J-B. Zett. - dans: Théories Économiques et Manuel De Cours. - Ouagadougou, CEDRES Editions, 2002, 234 p.
3. Ministère des finances et de la planification économique. projet compétitivité et développement de l'entreprise ; rapport final de la revue à mi-parcours février 2005
4. Ministry Of Commerce, Industry, Investment Promotion, Tourism And Cooperatives MINCOM, Sectors Strategies Document : Craft Industry : draft 1
5. Document de Travail Du Conseil des Ministres « la nouvelle structure de Capital de Rwanda Enterprise Investment Company (REIC) et l'accord d'investissement proposé entre BIO et REIC.
6. Plan d'opérations GTZ ; Programme de promotion de l'Economie et de l'emploi.
7. Sales of arts and crafts products in Rwanda and Marketing issues, MINICOM 1999
8. ANALYSE SITUATIONNELLE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES CFJ ET OPTIONS D'ORIENTATION DE SA POLITIQUE : Peter SCHUH et MCI Expertise représentée par Théogène KAYIRANGA GAKUB GTZ décembre 2005
9. La proposition de loi sur les coopératives (2006)
10. Indépendant évaluation of Rwanda DSRP I, final report Fébruari 2006.
11. La Rwanda. Le pays et son potentiel économique. Guides ECOFINANCE (CIDCOM 2005 ; Jeune Afrique)