

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 II : Rapport final

Mai 2006

**Patrick VANDERHULST
Jean Damascène NYAMWASA**

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



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

TABLE DE MATIERES

1	INTRODUCTION	5
1.1	Objectifs de l'évaluation	5
1.2	Rappel des termes de référence.	6
1.3	Méthodologie	7
2	RAPPEL DU PROGRAMME	7
2.1	Historique	7
2.1.1	La première phase (1980 – 1993) :	7
2.1.2	La phase de réhabilitation (1997-2000) :	9
2.2	Le présent projet	10
2.2.1	Les axes stratégiques du présent projet	10
2.2.2	Objectifs du présent projet.	11
2.2.3	Les résultats attendus sont :	11
2.2.4	Objectifs quantitatifs du projet	12
3	PREPARATIFS DE LA MISSION D'EVALUATION	12
3.1	Élaboration et interprétation des TdR	12
3.2	Rencontre avec FdH	13
3.3	Lecture des rapports	13
4	DEROULEMENT DE LA MISSION.	13
4.1	Visites sur le terrain des ateliers	14
4.2	Rencontre des autres acteurs.	14
4.3	L'atelier avec IMBONYA	14
4.4	Concertation avec les responsables de DUHAMIC-ADRI.	15
	CONSTATS ET ANALYSES	16
5	EVOLUTION DU CONTEXTE.	17
5.1	Pouvoir d'achat – évolution du marché	17
5.2	Approche filière (chaîne de valeurs) – approche entrepreneuriale	17
5.3	Approche PME – approche coopérative – approche associative.	17

5.4	Formation professionnelle (vocational training).	18
5.5	Mécanisation.	18
5.6	Entreprenariat rural.	18
6	ETUDE DE LA STRATEGIE: APPROCHE FILIERE.	18
6.1	Principes d'une approche filière et d'un système de chaîne des valeurs.	18
6.2	L'entreprise de menuiserie indépendante.	19
6.2.1	Capacités technologiques.	19
6.2.2	Capacités organisationnelles.	21
6.2.3	Capacités gestion financières.	23
6.3	Les services en appui aux ateliers (e.a. par DUHAMIC-ADRI & IMBONYA)	27
6.3.1	La relation entre l'association, l'entreprise et les chefs d'ateliers dans une structure de type coopératif.	27
6.3.2	La vente groupé de bois de qualité.	29
6.3.3	L'usinage dans l'atelier d'IMBONYA.	32
6.3.4	La commercialisation des produits des menuiseries.	34
6.3.5	La gestion des appuis financiers	36
7	APPRECIER LE DEGRE D'AUTONOMIE D'IMBONYA.	38
7.1	L'aspect associatif	38
7.2	L'aspect entreprise de type coopératif.	41
8	EVALUATION DU ROLE DES ONG DEMANDEUSES :	42
8.1	DUHAMIC-ADRI	42
8.2	Frères des Hommes.	43
9	ETUDE DES EFFETS ECONOMIQUES & SOCIAUX :	44
9.1	Niveau de vie :	44
9.2	Vie sociale :	45
9.3	Tissu économique.	45

RECOMMANDATIONS	46
10 RECOMMANDATIONS	47
10.1 La stratégie du programme : approche filière.	47
10.1.1 Le défi de capter le marché urbain solvable :	47
10.1.2 Le défi de la Matière Première raréfiante :	48
10.1.3 Le défi de la mécanisation.	49
10.1.4 Le défi de la croissance.	50
10.2 IMBONYA	52
10.2.1 Le processus d'autonomisation économique et financier :	52
10.2.2 Améliorer les compétences entrepreneuriales :	54
10.2.3 Compétences associatives :	54
10.2.4 La mission de développer la menuiserie de qualité :	55
10.3 Les ONGD d'appui.	57
11 CONCLUSIONS	58
11.1 La menuiserie rurale de qualité à encore un avenir !	58
11.2 Vers une complémentarité entre les ateliers artisanaux et la coopérative IMBONYA.	59
11.3 L'accompagnement par DUHAMIC-ADRI doit mettre en évidence la viabilité de la filière.	59
11.4 Faire évoluer le rôle de FdH au delà de celui d'un bailleur.	60

1 Introduction

1.1 Objectifs de l'évaluation

Les éléments suivants sont repris du cahier de charges :

1. FDH et DUHAGIC-ADRI se situent 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.

2. La présente évaluation n'a donc pas pour objectif de confirmer ou réorienter 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 DUHAGIC-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.**

3. 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.

Par rapport à cela la proposition méthodologique de l'évaluateur mettait un accent sur le degré d'empowerment de la structure IMBONYA, l'association dont les chefs d'atelier de Nyakizu sont les membres :

4. `La question centrale tourne autour de l'autonomie des différents acteurs du secteur de la menuiserie artisanale. Les évaluateurs tenteront de démontrer les différents concepts d'autonomie comme elles vivent auprès des différents acteurs concernés. Il est à vérifier si la spécificité de toute la filière/secteur de menuiserie artisanale au Rwanda avec son contexte particulier en milieu rural, ne demande pas des interventions qui dépassent IMBONYA. Les évaluateurs apprécieront le degré d'autonomie par rapport aux différentes tâches ou fonctions, tant de manière objective que subjective. L'autonomie a un aspect intangible et émotionnel important. Elle n'est pas donnée mais conquise.

5. Le degré d'autonomie d'IMBONYA doit être apprécié par rapport à la mission et choix stratégiques qu'elle se définit elle-même. Les statuts sont formulés de façon assez large, laissant la marge d'intervenir sur tout le territoire et en associant tous les métiers ! Par rapport au défi de développer le secteur de la menuiserie elle devra surtout avoir la capacité de renouveler et de développer le capital intellectuel dont il est question plus haut. Ces connaissances et pratiques formalisées concernent et l'accès à de nouveaux marchés, la diversification des matières premières et sous métiers utilisés, et l'approvisionnement. (en 2004 une partie du bois importé !)

6. L'autonomie peut également être hypothéquée par la combinaison de différentes tâches actuellement assumées (ou supposées l'être avant le désengagement). Elles ne demandent pas seulement l'acquisition des compétences diverses, toutefois celles-ci sont potentiellement conflictuelles.

7. L'autonomie organisationnelle ne peut croître que dans la mesure que des compétences « sociales » sont développées et non seulement gestionnaires au sens strict.

Une structure de type coopérative est basée sur trois éléments constitutifs à savoir : les coopérateurs (acteurs avec également un intérêt personnel) ; les activités productives marchandes qui répondent à une logique entrepreneuriale ; et l'organisation ou association de personnes avec sa dynamique sociale. Les trois (ré)agissent parfois de manière différente dans les domaines des choix des actions ; dans le domaine de la communication ; dans le domaine des négociations et collaborations ; dans le domaine des réflexions et questionnements ; en ce qui concerne la cohésion ou la concorde associatives et communautaires.

1.2 Rappel des termes de référence.

8. Les TdR précisait quatre groupes de questions à traiter par les évaluateurs :

- 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

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 ?

Appréciation du degré de complémentarité des deux postulats précédents :

- 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.), sa viabilité économique,

Apprécier le fonctionnement d'IMBONYA, le développement des liens de solidarité et de coopération entre ses membres et leurs partenaires :

Apprécier la place dans le projet des forgerons (surtout, en tant que membres d'IMBONYA) et des scieurs ?

IMBONYA est-elle aujourd'hui capable de surmonter les obstacles rencontrés dans le projet ? Si non, quelles capacités doivent être renforcées ?

- Evaluation du rôle des ONGD demandeuses

Quels ont été les rôles réels des différents intervenants 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 :

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.

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.

Le rôle 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 ?

- Etude des effets économiques et sociaux du programme

Evaluation quantitative et qualitative des effets du programme sur le niveau de vie des artisans.

Appréciation qualitative de l'impact du projet sur la vie sociale.

Evaluation qualitative des effets du programme sur le tissu économique local (à Nyakizu uniquement).

1.3 Méthodologie

9. La méthodologie prévoyait la mise en place et implication de deux comités de suivi, une en France et une au Rwanda. Ils se sont réunis deux fois au Nord et au Sud, pour le cadrage de l'évaluation et la restitution du rapport provisoire. Leur composition prévoyait que des membres du conseil d'administration y participent.

10. L'implication de IMBONYA quant à elle n'était prévue qu'en amont ! Les évaluateurs ont approuvé le principe mais préféré être associés déjà à cette étape au lieu de la laisser conduire par la chargée d'études et d'évaluation de DUHAMIC-ADRI seule. Dans le même sens, les évaluateurs ont préféré utiliser une approche qui renforce l'appropriation et qui accompagne en quelque sorte le processus d'autoévaluation par IMBONYA qui va de pair avec cette évaluation externe. Des questionnaires d'enquête ont été préparés et transmis aux artisans.

11. Le calendrier proposé dans les TdR a été largement maintenu. La plus grande modification consistait dans la tenue d'un atelier de deux jours avec IMBONYA. Des personnes ressources externes ont été identifiées et entendues ; les acteurs eux-mêmes dont les artisans et l'équipe technique de DUHAMIC-ADRI ont été interviewés séparément.

12. La réunion avec d'autres acteurs n'a pas pu avoir lieu comme souhaitée. D'une part la période des élections maintenait certains dans une indisponibilité, d'autre part il était difficile d'identifier dans le laps de temps les acteurs effectivement concernés et intéressés et de les inviter à une telle réunion. DUHAMIC-ADRI n'avait pas la maîtrise et n'a donc pas pu l'organiser à l'avance.

13. L'équipe était composée d'un expert non rwandais (belge) et d'un rwandais. Cela a facilité d'une part la communication avec les artisans, sans nécessiter la présence d'un cadre de DUHAMIC-ADRI, et d'autre part a permis de rencontrer plus de personnes en les voyant séparément.

2 Rappel du programme

2.1 Historique

2.1.1 La première phase (1980 – 1993) :

14. A partir de 1980, et dans le cadre d'un programme de développement rural intégré entrepris à Nyakizu par FRERES DES HOMMES (FDH), se développe dans cette commune un programme original de menuiserie artisanale sous la conduite d'un de ses volontaires, Jan KIECKENS.

15. Ce programme, qui s'adresse aux menuisiers déjà installés, consiste à leur apprendre à fabriquer, de façon entièrement manuelle, les outils de menuiserie dont ils ont besoin pour exercer valablement ce métier. Ce faisant, il accroît notablement leurs compétences techniques tout en leur procurant les moyens de mettre celles-ci en oeuvre. Cette formation est un succès : Indépendance, qualité et compétitivité.

16. L'analyse de ces succès conduit Jan KIECKENS aux principales conclusions suivantes :

- le travail manuel de qualité est rémunérateur au Rwanda,
- il faut favoriser une approche qui s'appuie sur une technique facilement maîtrisable et transmissible par les artisans eux-mêmes,
- il faut résolument opter pour des produits de qualité car ils sont les seuls susceptibles de conquérir le marché solvable,
- il faut valoriser au maximum les matières premières locales accessibles et payables par les artisans, et rechercher un maximum de valeur ajoutée locale.

17. A partir de 1985, il oriente en conséquence le programme et les autres menuisiers vers la production d'huisseries (portes et fenêtres) en eucalyptus. Suivant les mêmes principes que pour les outils, Jan KIECKENS met au point avec les menuisiers des huisseries de haute qualité, vendues à des prix très compétitifs mais qui laissent cependant une marge bénéficiaire élevée aux artisans, et réussit à les faire accepter dans les standards officiels de construction.

18. Dans le même temps, il organise la formation de nouveaux menuisiers sous forme d'apprentissage direct dans les ateliers, ainsi que des stages de perfectionnement et la formation de formateurs. Une quarantaine de menuisiers sont ainsi formés par an. En outre, il publie en 1986 un ouvrage didactique sur la fabrication des outils de menuiserie en collaboration avec INADES-FORMATION.

19. En 1988, une évaluation du programme a confirmé la pertinence de cette approche, la viabilité économique des ateliers existants (alors au nombre de 7 employant 72 personnes), son aptitude à créer des emplois non agricoles en milieu rural moyennant des investissements limités, sa capacité à remplacer les produits importés par des productions locales, son mérite de faire la promotion de véritables hommes de métiers, grâce à une formation continue, bon marché, et facilement assimilable...

« En conclusion, il est permis d'affirmer que le métier initié à Nyakizu est viable économiquement, et intéressant pour tout le pays. Il contient suffisamment d'éléments d'auto dynamisme pour pouvoir se développer par soi, à condition de pouvoir bénéficier d'un léger appui de la part du Pouvoir Public, des Organismes d'appui comme FDH, et des alliances utiles. »

Suite à cette évaluation, l'ONG rwandaise de développement DUHAMIC-ADRI décide de collaborer à la poursuite du programme de Nyakizu avec FDH, et de contribuer, avec d'autres partenaires, à son extension dans le reste du pays.

20. En 1990, Jan KIECKENS quitte Nyakizu et FDH. Il est remplacé à Nyakizu par un autre menuisier volontaire de FDH, Bernard CABUT, qui, avec DUHAMIC-ADRI, travaillera de 1991 à 1993, à assurer l'autonomisation complète des ateliers, à renforcer leur capacité de formation d'autres menuisiers venus d'autres communes du pays, et à développer la fabrication de mobilier « haut de gamme » pour diversifier la production.

Lors du départ de Bernard CABUT, en Avril 93, il y avait à Nyakizu 10 ateliers employant directement près d'une centaine d'ouvriers, et indirectement une centaine d'autres personnes (forgerons, scieurs,...). Innocent BENINEZA, alors animateur de DUHAMIC-ADRI détaché à Nyakizu, assurait le relais avec l'association « IMBONYA » formée par les chefs d'ateliers, et l'aidait notamment à maîtriser en amont, l'approvisionnement en bois, et, en aval, les marchés avec les architectes, les entrepreneurs, les administrations et les bailleurs de fonds.

2.1.2 La phase de réhabilitation (1997-2000) :

21. En 1997 le Ministère de la Coopération a accepté de financer un « Programme d'appui à la réhabilitation de la menuiserie artisanale », présenté par FDH en partenariat avec DUHAMIC-ADRI, prévu initialement pour 3 ans, mais qui en a finalement duré 4, de 1997 à fin 2000.

Ce programme visait à restaurer au mieux, dans le nouveau contexte rwandais, les acquis d'avant le génocide dans le domaine de la menuiserie rurale de qualité, et ce dans les zones de Nyakizu au sud, Rutongo près de Kigali, et Nyamugali au nord du pays, où des menuisiers formés précédemment étaient désireux de se réinstaller. Ce faisant, il avait aussi pour but d'aider DUHAMIC-ADRI à se reconstituer et à se reconstruire une expérience.

22. Ce programme a été fortement handicapé par les problèmes d'insécurité qui ont longuement affecté le pays, ainsi que par l'emprisonnement et le maintien en détention de nombreux menuisiers. Il a néanmoins réussi à relancer la menuiserie de qualité en milieu rural : à la fin de l'année 2000, on comptait 8 ateliers actifs (6 à Nyakizu, et 2 à Rutongo), employant régulièrement au total 69 personnes (dont 5 forgerons et une vingtaine de scieurs de long), et ayant réalisé au cours de l'année un chiffre d'affaires de 33.000.000 FRW (87.000 € environ).

23. Dans le cadre de ce programme, une évaluation externe a été réalisée en 1999 par le cabinet ATOL (Belgique).

Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes :

- Le programme a réussi à récupérer et sécuriser ce qui avait survécu à la guerre ; les points forts du projet étaient suffisamment positifs pour justifier la poursuite de l'action ; cependant les acquis étaient insuffisants pour garantir la durabilité de l'intervention sans consolidation de certains résultats ;
- Les interventions du programme ont été menées avec un souci d'efficacité et d'efficience maximales, notamment les appuis en termes de disponibilité des facteurs de production pour relancer les activités ; cependant les appuis en termes de renforcement des capacités de gestion étaient eux trop peu développés ;
- L'approvisionnement en bois reste problématique et peu sécurisé dans la durée ;
- La commercialisation des produits des artisans ne fait pas assez l'objet d'une stratégie forte d'autonomisation de ces derniers vis-à-vis de DUHAMIC-ADRI.

24. Les recommandations principales étaient :

- Appuyer le démarrage de nouveaux ateliers ;
- Développer les capacités des ateliers dans 3 domaines clefs : approvisionnement, production et commercialisation ;
- Engager plus fortement des actions visant à la structuration professionnelle et au développement d'un lobbying politique et commercial au niveau plus macro.

25. De fait, la relance engagée restait fragile à bien des égards (cf. infra les données de départ du présent programme), d'autant qu'elle ne bénéficiait d'aucun appui particulier de la part des Ministères et Administrations concernés. Le contexte général rwandais et régional ne témoignant pas d'amélioration sensible, et FDH révisant par ailleurs sa stratégie en Afrique, la question s'est posée en 2001 de la poursuite ou non de ce programme, compte tenu de l'importance des efforts restant à fournir pour assurer l'autopromotion de cette menuiserie artisanale de qualité. De ce fait, DUHAMIC-ADRI a dû assurer seule, sans financements extérieurs, la poursuite de ses soutiens aux artisans, ainsi que la préparation du nouveau plan triennal (cf. paragraphe suivant), qui s'appuie sur

les résultats d'une évaluation interne de l'ensemble de ses activités réalisée en septembre 2001.

26. Cette dernière a mis en lumière les éléments suivants concernant le projet :

Ses forces :

- Les artisans maîtrisent bien les techniques de leur métier
- Volonté affirmée de DUHAMIC-ADRI d'appuyer les activités extra agricoles en milieu rural
- Suivi des activités suffisamment serré de la part de DUHAMIC-ADRI

Ses faiblesses

- La formation des apprentis en fabrication d'outillages ne bénéficie pas d'appui particulier
- Faibles capacités financières pour assurer le fonds de roulement : paiement de salaires, achat de produits aux forgerons
- Faible capitalisation en matière de technologies de menuiserie : manque notamment de formation technique, pas de voyages d'études
- Manque de point de vente à Kigali alors que planifié
- Publicité insuffisante : pas de panneaux publicitaires sur l'activité ou le lieu de travail.

Les recommandations

- Introduire la mécanisation de certaines tâches : la machine tournerait avec un groupe électrogène pour tout le pôle (à Nyakizu)
- Extension de l'activité : plus d'ateliers ou augmentation des capacités de ceux existants
- Hâter le processus de mise en place d'un comptoir de vente à Kigali
- Développer l'accès à la quincaillerie de qualité
- Appuyer la formation, l'organisation de voyages d'étude, etc.
- Renforcer les capacités des artisans en gestion, commerce, etc.

Ce n'est qu'à la fin de 2001 que FDH a pu confirmer son intérêt et son engagement pour mener à terme cette action.

2.2 Le présent projet

2.2.1 Les axes stratégiques du présent projet

27. Prévu pour une durée de 3 ans, le présent projet à évaluer a démarré en mai 2002. Les deux premières années ont dépassé la durée de 12 mois avec une première tranche courant de mai 2002 à décembre 2003 et une deuxième tranche de janvier 2004 à mars 2005.

Le projet a donc entamé sa dernière année début avril 2005.

28. A partir de cette phase, DUHAMIC-ADRI, déjà opérateur direct du projet précédent mais bénéficiant alors d'un appui d'un volontaire de FDH, a assumé entièrement la mise en œuvre des interventions.

Dans une première étape (1997-2000), les artisans de Nyakizu et de Buliza ont réussi, grâce à l'appui de DUHAMIC-ADRI, à prendre quelques parts de ce marché, dans le domaine des huisseries, des outils de menuiserie, et du mobilier « haut de gamme ».

Ainsi, la dernière phase s'inscrit dans la continuité de la phase de réhabilitation, tout en visant un changement d'échelle (permettre un accès plus important au marché).

2.2.2 Objectifs du présent projet.

29. Fondamentalement, et à long terme, il s'agit de créer des emplois ruraux alternatifs à l'agriculture, en valorisant les ressources humaines et naturelles locales. La stratégie utilisée pour ce faire est de développer une menuiserie artisanale rurale de qualité, capable de s'adresser au « marché moderne » de ce secteur à forte valeur ajoutée, et de concurrencer durablement les importations qui occupent présentement l'essentiel de ce marché.

30. Globalement on peut résumer la stratégie du présent projet comme autour de 3 axes principaux :

- le renforcement des capacités de production via une modernisation des facteurs de production ;
- la facilitation de l'accès au marché via des mesures de promotion et de diversification des produits ;
- l'autonomisation des artisans via le renforcement d'IMBONYA en tant que structure de prestations de services et de défense des intérêts des artisans effective.

Ces axes, déjà structurants dans la phase précédente sont ici envisagés dans l'optique d'un changement d'échelle sur le plan quantitatif , le souhait de FDH étant que l'autonomisation des artisans soit effective à l'issue du projet.

L'objectif principal de ce présent programme est de permettre à ces artisans d'accéder par eux-mêmes au marché « moderne », et de s'y maintenir durablement en répondant à ses contraintes de quantité, de prix, de délais, et de qualité.

2.2.3 Les résultats attendus sont :

- 1- Les artisans ont un meilleur accès au marché,
- 2- L'approvisionnement en bois est assuré dans les ateliers,
- 3- La production des artisans est diversifiée, et le rapport qualité/prix est concurrentiel,
- 4- La capacité de production dans les ateliers a augmenté,
- 5- Les capacités de gestion et d'organisation des ateliers sont renforcées,
- 6- Les associations des artisans sont renforcées,
- 7- La gestion du programme est assurée d'une manière rationnelle et efficace.

Afin d'atteindre ces résultats, les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Favoriser l'augmentation de la productivité des ateliers en mécanisant la majorité des opérations de base, l'assemblage et la finition restant manuels, de façon à pouvoir produire davantage, dans des délais plus rapides, et avec un coût de revient moins élevé ; Développer le circuit de commercialisation des produits en rapprochant la clientèle urbaine des artisans, grâce à l'installation d'un comptoir de ventes de leurs produits à Kigali, à la participation à des expositions nationales et régionale, à des efforts publicitaires et à la mise en place d'une équipe de pose qui assurera aussi un service après-vente ;
- Permettre aux artisans de mieux s'adapter aux évolutions du marché, en se formant à la fabrication et à la pose de nouveaux produits (cuisines, escaliers,... par exemple), et en recherchant une qualité globale de leur produit (utilisation d'une quincaillerie de qualité, finition soignée, pose et satisfaction du client) ;
- Assurer l'autonomie des ateliers pour l'approvisionnement en bois sec de qualité ;

- Renforcer les capacités de gestion et d'organisation des artisans, afin de leur permettre de mieux suivre leurs coûts, et de mieux assurer la rentabilité de leurs ateliers ;
- Renforcer l'association des artisans IMBONYA, afin de pouvoir négocier efficacement avec les administrations concernées les problèmes de la profession, les possibilités de formation, l'accès aux appels d'offre des marchés publics, etc...

2.2.4 Objectifs quantitatifs du projet

31. Le projet se donne les objectifs quantitatifs suivants :
A la fin de la période,

- 80 % des commandes seront collectées directement par les artisans,
- un comptoir de vente sera opérationnel à Kigali,
- un catalogue des produits des artisans sera disponible,
- une équipe de pose et de service après-vente sera à l'œuvre à Kigali,
- chaque atelier disposera d'un stock de bois sec correspondant à 3 m3 par ouvrier régulièrement employé par l'atelier,
- une raboteuse et une scieuse, alimentées par un générateur électrique, seront à l'œuvre à Nyakizu, et 60% du corroyage et du débitage des pièces seront réalisés sur machines ;
- 20 nouveaux artisans auront été formés, et deux nouveaux ateliers auront été créés ;
- la capacité de production des ateliers aura augmenté de 75 %,
- 80 % des chefs d'ateliers maîtriseront la gestion comptable de leur atelier
- les associations d'artisans seront opérationnelles dans les deux pôles, Nyakizu et Buliza.

3 Préparatifs de la mission d'évaluation

3.1 Élaboration et interprétation des TdR

32. Les TdR ont été élaborés en concertation entre F3E, FdH et DUHAMIC-ADRI. Elles font partie du cahier de charges détaillé et exhaustif.

33. Les évaluateurs ont en plus pu prendre connaissance des attentes spécifiques du Conseil d'Administration de DUHAMIC-ADRI (pv réunion dd 12/11/2005), ainsi que de IMBONYA (PV réunion dd.....-. Les deux structures ont pris connaissance des TdR, en ont débattu et mis leurs observations par écrit.

34. Les évaluateurs ont interprété ces TdR et formulé une offre méthodologique. Cette offre fait partie du contrat de services entre FdH et ATOL. ATOL a exprimé des réserves quant à deux aspects :

- IMBONYA qui est concerné comme l'acteur central dans la stratégie d'autonomisation, ou plutôt de retrait des organismes d'appui, devait être impliqué beaucoup plus intensivement en tant que tel dans l'étude.
- La cohérence de ce projet avec l'ensemble des programmes de FDH et DUHAMIC-ARDI ne pourra pas être approfondie par cette étude, du moins pas endéans le laps de temps prévu. Ceci demanderait que les évaluateurs aient plus de temps pour mieux connaître les deux organisations concernées.

- Les effets induits ou impact du projet ne pourront être pris en compte que dans la mesure que les structures concernées fournissent les données. Les ressources disponibles ne permettent pas de réaliser une étude d'impact. De plus, trop d'éléments contextuels influent sur la situation socio-économique de sorte qu'il est difficile d'isoler les effets du programme.

35. L'offre de ATOL a été retenue notamment pour les aspects suivants :

- elle présentait l'analyse la plus distanciée et appropriée des termes de référence ;
- elle propose d'associer davantage IMBONYA dans sa méthodologie ;
- la connaissance du Rwanda de l'expert belge est très approfondie. (il avait même réalisé l'évaluation précédente de la phase deux en 1999)

36. Le comité d'examen a cependant émis 3 recommandations à FDH et a souhaité que ces recommandations soient prises en compte par l'équipe d'évaluation :

- Le Comité d'Examen a souligné la difficulté mentionnée dans les TDR concernant l'approvisionnement en bois d'œuvre. Il a demandé que l'évaluation étudie particulièrement cette question et apprécie la diversification des sources d'approvisionnement pour l'activité de menuiserie.
- Le Comité a également souhaité que l'évaluation puisse permettre à FDH et DUHAMIC-ADRI de réfléchir sur leur stratégie d'appui à la menuiserie artisanale au regard des stratégies d'autres ONG intervenant autour de la menuiserie ou des corps de métier similaires : les évaluateurs pourront ainsi rencontrer d'autres ONG et/ ou celles-ci pourraient être invitées à la restitution de fin de mission au Rwanda.
- Le Comité a aussi proposé que, par cet échange, l'évaluation puisse enrichir la réflexion de FDH concernant l'opportunité, non seulement de reproduire l'expérience dans d'autres districts, mais aussi d'envisager un élargissement éventuel de cet expérience à d'autres corps de métier au Rwanda.

3.2 Rencontre avec FdH

37. La rencontre avec FdH et le comité de suivi Nord a eu lieu mais sous une forme différente. Il y a eu une réunion téléphonique avec Laurence Constantini, Guy Chevron et Patrice Communal le deux février 2006. Patrick Vanderhulst a également pu rencontrer Laurence Constantini à Bruxelles le 20 février 2006 la veille de son départ. Laurence venait de rentrer d'une mission à Bukavu et avait pu rencontrer à cette occasion les partenaires rwandais et le consultant national.

3.3 Lecture des rapports

38. Un nombre important de rapports et copies des correspondances ont été fournis, tant par FdH que par DUHAMIC-ADRI. Un certain nombre de documents ont pu être exploités avant la mission et ont donné lieu à des explications verbales lors de la réunion téléphonique. D'autres ont été acquis au Rwanda et ont pu être exploités pendant la mission. Le calendrier prévoyait des journées pour cela.

4 Déroulement de la mission.

Le calendrier effectif, ainsi que la liste des personnes rencontrées se trouvent en annexe. Les rencontres avec les autres stake-holders ont eu lieu en présence de la chargée de suivi et d'évaluation de DUHAMIC-ADRI. Les contacts avec les chefs d'atelier, ainsi que l'atelier avec IMBONYA, ont eu lieu sans la présence d'un délégué de DUHAMIC-ADRI (sauf le chauffeur Emmanuel)

4.1 Visites sur le terrain des ateliers

39. Sur toute la période de la mission (la préparation comprise), l'équipe d'évaluateurs a passé huit jours sur le terrain, dont deux jours pour un atelier avec tous les membres de IMBONYA.

40. Tous les chefs d'atelier ont été visités dans leurs ateliers respectifs, y compris l'atelier de Hatlén à Rutongo/Buliza. En plus nous avons pu rencontrer quelques-uns – et quelques travailleurs – chez eux à la maison pour un échange sur les impacts du programme et perspectives de la menuiserie. La gestionnaire de l'atelier de IMBONYA a également été interviewée et a participé à l'atelier d'évaluation.

4.2 Rencontre des autres acteurs.

41. Nous avons pu rencontrer les autorités des secteurs de Nyakizu et de Gishamvu (Busoro). Nous aurions aimé rencontrer les nouveaux secrétaires exécutifs des deux districts concernés (Nyaruguru et Huye) mais notre présence coïncidait avec la visite du premier ministre dans la province du Sud.

42. De plus à Kigali nous avons eu des échanges avec des acteurs (ministères et coopérations) actifs dans les domaines de la foresterie, coopératives, formation professionnelle, habitat, emploi rural et entrepreneuriat.

43. Les deux comptoirs de vente et leurs « responsables » ont également pu donner leur avis sur les aspects de commercialisation (Comptoir de vente et Costa)

4.3 L'atelier avec IMBONYA

44. L'atelier avec IMBONYA a duré deux jours et a eu lieu dans la salle de réunion du secteur de Nyagisozi (ex-Nyakizu) en présence de tous les chefs d'atelier, de la gérante de l'atelier d'IMBONYA et de deux représentants de l'association des forgerons.

45. L'objectif de cet atelier était d'échanger avec les membres d'IMBONYA sur les aspects associatifs. Le changement interne de IMBONYA d'une association classique vers une structure entrepreneuriale n'était pas maîtrisé. Le processus d'autonomisation, et donc du changement des relations avec DUHAMIC-ADRI devait également être évalué par les concernés.

46. Le temps était très limité pour entrer en profondeur sur tous les sujets. Mais le questionnaire préalable ainsi que la méthode participative ont aidé IMBONYA à prendre conscience de la situation actuelle et des défis de changement devant lesquelles ils se trouvent.

47. La participation à l'atelier était active, et ceci pour tous les participants. Les méthodes de visualisation et les exemples concrets qui ont été donnés à chaque fois ont permis à chacun de contribuer. Elle a mis en évidence les forces et faiblesses de IMBONYA en tant qu'organisation.

4.4 Concertation avec les responsables de DUHAMIC-ADRI.

48. L'équipe d'évaluateurs a eu plusieurs entretiens avec les responsables de DUHAMIC-ADRI. D'une part deux fois les membres du CA avec en plus un entretien particulier avec François Xavier GASIMBA (représentant légal suppléant) qui a suivi le programme depuis son début.

49. D'autre part le personnel de DUHAMIC-ADRI. Nous avons eu des échanges avec le SE Innocent Bénineza, avec le DAF et bien sur avec le chargé de programme menuiserie. Tous les trois sont heureusement des anciens ce qui a facilité l'analyse du programme d'une part dans une perspective historique et d'autre part en comparaison avec les autres programmes de DUHAMIC-ADRI.

CONSTATS ET ANALYSES

5 Evolution du contexte.

5.1 Pouvoir d'achat – évolution du marché

50. En ville il y a eu des licenciements massifs de fonctionnaires. Ceci a aggravé le chômage. En plus les effets écologiques ont majoré fortement les coûts d'énergie (le prix du KWH a doublé début 2005) et de nourriture. Tout ceci affaiblit le pouvoir d'achat des particuliers envers des investissements mobiliers de qualité. Par contre la mise en place de la Banque de l'Habitat du Rwanda, la politique de décentralisation politico administrative constitue peut-être une opportunité pour un nouveau marché urbain en province. Le Rwanda a adhéré au COMESA et prône une politique libérale d'importation. « Consommer Rwandais » ne se traduira pas dans une politique douanière.

5.2 Approche filière (chaîne de valeurs) – approche entrepreneuriale

51. Nous avons constaté une absence d'une approche filière. Tous les appuis se focalisent sur des entreprises individuelles à certains créneaux mais jamais sur l'ensemble de la filière. Le bois d'œuvre comparé au métal, les effets induits de la mécanisation grâce à l'électrification rurale, les crédits ruraux, la commercialisation sont toutes appuyées sans considérations globales. Le développement des entreprises de menuiserie en milieu rural risque donc d'être bloquées par des contraintes en amont ou en aval.

5.3 Approche PME – approche coopérative – approche associative.

52. Le Rwanda développe une nouvelle politique de promotion des coopératives artisanales. Elle veut arrêter les fausses initiatives associatives qui ne respectent pas la logique entrepreneuriale et ne payent pas des impôts. Beaucoup d'entre elles servent de façade pour canaliser des aides à des individus situés en milieu urbain.

53. D'autre part il y a plusieurs initiatives (programmes également financés à 80% par la coopération !) pour promouvoir la compétitivité des entreprises rwandaises. Ces initiatives ne s'adressent pas aux coopératives, sans les exclure, mais constituent éventuellement une concurrence. Elles favorisent le milieu urbain par rapport au milieu rural. (Moins bien situé et informé des « opportunités » d'appui)

54. Mais en général DUHAMIC-ADRI n'a pas (encore) une idée claire en quoi cette évolution constitue une opportunité ou un défi pour les menuiseries et leur association IMBONYA.

5.4 Formation professionnelle (vocational training).

55. La formation professionnelle connaît une réforme (en étude) qui visera des formations selon les besoins des entreprises. Elle réalisera des études de sous-secteurs et analysera les besoins en renforcement des capacités professionnelles. Pour l'instant le sous-secteur bois n'est pas considéré comme un secteur de pointe ayant un besoin pressant de formation. Ceci risquera donc d'aggraver la baisse de qualification de départ des apprentis.

56. L'association des menuisiers de Kigali (ADARWA Association pour le Développement de l'Artisanat au Rwanda) a construit avec l'aide de la Coopération japonaise un centre de formation en menuiserie. Eux ils sont conscients des besoins. Mais le centre reste sans moyens de fonctionnement !

5.5 Mécanisation.

57. L'impact de la mécanisation en milieu rural (grâce à l'électrification) sur les commandes des outils est peu connu. Moins de main d'œuvre qualifiée auront besoin de moins d'outils. Ceci se répercute comme indiqué plus haut sur la baisse du nombre de centres de formation de menuisiers.

5.6 Entreprenariat rural.

58. En milieu rural il reste un contexte « d'insécurité » par rapport au développement d'entreprises. (Jalousie, insécurité, mobilisations pour des activités sociopolitiques consomment du temps,) Il se peut que les chefs d'entreprise préfèrent ainsi diversifier leurs sources de revenus et investissements au lieu d'investir dans leur menuiserie ! De plus le rwandais reste agri éleveur et attaché à sa terre. Il achètera toujours du bétail et de parcelles pour marier ses fils et donner en héritage à ses enfants.

6 Etude de la stratégie: approche filière.

6.1 Principes d'une approche filière et d'un système de chaîne des valeurs.

59. Dans une approche filière l'intervenant est conscient que chaque chaînon génère une valeur ajoutée. Les appuis doivent s'orienter vers ces maillons qui demandent un développement accéléré parce qu'ils constituent un goulot d'étranglement. Ainsi ils empêchent le développement des activités en amont et en aval.

60. Les appuis doivent veiller à une durabilité et viabilité des changements induits. Vu l'importance économique de certains chaînons, des appuis « non rentables » se justifient. Le privé demande une rentabilité qui dépasse les 18%/an. (Taux d'intérêt pour les crédits au Rwanda). Or certains créneaux parviennent tout juste à un taux de rentabilité positif.

En amont

61. Dans cette filière du bois d'œuvre, la production forestière, le sciage et le séchage sont des éléments en amont. Elles sont cruciales pour que les ateliers de menuiserie puissent se développer. Il est clair que la situation de ces éléments a fortement changé depuis l'étude de Jan Kieckens en 1989 ! La disponibilité du bois sec de qualité d'eucalyptus constitue un goulot d'étranglement.

La menuiserie proprement dite

62. Les ateliers de transformation que sont les menuiseries, ont l'ambition d'être des vraies entreprises artisanales. Elles doivent donc être rentables et couvrir dans leur prix de vente tous les coûts relatifs à leur niveau. Selon le modèle de la chaîne de valeur (Michael Porter) on peut distinguer d'une part les activités principales directement liées à la production et vente, et d'autre part les activités de soutien. Cette décomposition montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel dans une optique de différenciation. D'autre part, ces activités sont liées les unes aux autres par des mécanismes d'optimisation (il peut être nécessaire d'arbitrer entre deux activités) ou de coordination dont l'impact sur les coûts et les performances de la firme sont considérables.

63. Il est crucial de bien gérer donc ces différentes activités.

Les ateliers de Nyakizu – et dans une moindre mesure celles de Buliza – se trouvent dans une relation spécifique avec leurs concurrents directs que sont les autres chefs d'atelier ainsi qu'avec les fournisseurs et distributeurs. C'est ici que IMBONYA et DUHAMIC-ADRI jouent un rôle qui les permettra de rester concurrentiels. Les effets de ces deux acteurs doivent être sensibles sur les domaines de : la réduction & maîtrise des coûts, la différenciation du produit auprès des clients (unicité ou label), de concentration (effets d'échelle par standardisation).

En aval

64. La commercialisation est tout aussi cruciale. Il faut chercher des modes de commercialisation qui soient rentables et qui mettent en valeur l'avantage concurrentiel ; le coût ; le label ; capacité de production en série.

65. Les éléments qui se situent en amont et en aval des ateliers artisanaux de Nyakizu et les services directs d'IMBONYA – comme la vente du bois et l'usinage - doivent également être rentables. Mais il est évident que cette rentabilité se situe à une échelle supérieure et que là éventuellement des considérations économiques peuvent justifier des appuis structurels. Il s'agit des ; programmes de reforestation (et encore en veillant à valoriser les entrepreneurs pépiniéristes) ; des entités de stockage et séchage du bois ; les formations professionnelles ; la recherche des nouveaux sites d'approvisionnement (y compris des sensibilisations) ; la recherche de nouveaux produits pour de nouveaux marchés.

6.2 L'entreprise de menuiserie indépendante.

6.2.1 Capacités technologiques.

66. L'analyse des capacités technologiques dans un secteur artisanale telle la menuiserie est d'une grande importance, puisqu'elle montre son niveau de compétitivité et ses capacités de développement. Les critères d'analyse que nous avons utilisés sont : la qualité de produits fabriqués, le niveau de diversification des modèles, l'économie de la

matière première, la maîtrise de la mécanisation et le transfert des compétences techniques au sein de l'entreprise.

67. Les produits fabriqués par les menuisiers peuvent être regroupés en 3 catégories : les huisseries (portes, fenêtres), les meubles (lits, salons, armoires, étagères, garde-robes) et les outils de menuiserie (varlopes, bédanes, ciseaux, etc.). Toutes ces catégories de produits ont été analysées selon les critères ci-haut cités.

68. La qualité du travail des menuisiers encadrés par Duhamic-ADRI est reconnue sur le marché pour tous les produits. On apprécie notamment l'originalité de valorisation de l'eucalyptus, tant pour les meubles, que pour les huisseries. Les outils de menuiserie faits en bois de filao sont aussi appréciés. Depuis 2004, on observe aussi la diversification constante des modèles des portes, ainsi qu'une adaptation aux souhaits particuliers du client.

69. Les menuisiers ont le monopole de la valorisation de l'eucalyptus comme bois d'œuvre. Cependant leur nom ou « label » ne mentionne pas cela. En effet « IMBONYA » est une abréviation qui ne dit pas grand-chose sur la qualité du travail du bois dont l'association fait la promotion. Traduit littéralement IMBONYA¹ veut dire « association professionnelle de Nyakizu ».

70. Depuis Juin 2004, les menuisiers ont pu acquérir à l'aide du programme DA-FDH des machines qui sont installées à Busoro. Il s'agit d'une machine combinée (Raboteuse, Mortaiseuse, Dégauchisseuse), une Scie circulaire, et une Toupie. La production mécanisée a permis de diversifier encore davantage les modèles surtout pour les huisseries. En effet, certains modèles avec finissage curviligne ou arrondi ne peuvent être fabriqués facilement avec les outils manuels. La mécanisation n'a cependant aucune incidence sur l'économie du bois. En effet, par manque d'une bonne planification, les déchets de planches ne sont pas directement valorisés en fabriquant des meubles de faible dimension tels les chaises pliantes, les tabourets ou autres. Ce problème existe aussi bien avec le travail manuel qu'avec le travail mécanisé.

71. Au cours de l'année 2004, un voyage d'études en France a été offert à deux artisans. L'objectif était d'apprendre la fabrication des escaliers et des meubles de cuisine dans le cadre de la diversification. Nous avons remarqué que la capacité de produire et d'installer les escaliers et cuisines n'est pas encore opérationnelle. Par manque d'application elle risque même de se perdre. Les compétences transmises en France n'ont pas été suffisamment documentées pour permettre leur préservation et la restitution aux autres artisans au Rwanda. La diversification ne concerne donc pour le moment que l'introduction de nouvelles modèles de portes et fenêtres.

72. Face au problème de pénurie croissante du bois d'œuvre, nous avons cherché à savoir les stratégies prises par les menuisiers en substituant une partie du bois utilisé sur leurs œuvres par d'autres matières. Exception faite de certains modèles de portes vitrées, les assemblages valorisant d'autres matières locales (tissus, cuir, « nattes en bambou ou fibres de banane », carrelage) ne sont pas développés comme innovations.

73. La mécanisation est une innovation technologique d'une grande importance. A l'instar des autres métiers, on devrait s'attendre à ce que l'introduction de la machine dans la menuiserie soit à l'origine de beaucoup de changements tant sur le plan technique, économique et même social. Nous présentons ici les implications techniques.

¹ IMBONYA- Ishyirahamwe Mboneza mwuga ry'i Nyakizu

74. L'utilisation des machines n'est pas bien maîtrisée par tous les chefs d'atelier et encore moins par les ouvriers qualifiés. Ceci entraîne une dépendance par rapport aux machinistes (un machiniste et un aide machiniste). Toutefois, cette approche a été choisie délibérément pour qu'il y ait quelqu'un qui puisse être responsable de l'utilisation des machines. Il existe cependant un plan de formation pour que davantage de menuisiers puissent maîtriser l'utilisation des machines sans pour autant supprimer la supervision par le machiniste d'IMBONYA.

75. L'impact de la mécanisation est faible sur la fabrication des outils. En effet la part des travaux pouvant être faits à la machine est moindre par rapport à celle qui est faite à la main. La fabrication de la partie métallique c'est-à-dire la forge n'a fait l'objet d'aucune mécanisation.

76. L'utilisation des machines accélère le rythme de fabrication et rend le travail de l'ouvrier peut-être pénible. Cependant la production mécanisée n'a pas amélioré la qualité des produits fabriqués. En effet, celle-ci reste fortement dépendante de l'habileté et de l'application du menuisier dans les travaux de finition.

77. La qualité des produits de la forge a baissé. Cela pourrait être due aux problèmes d'approvisionnement en métal et au fait que la rémunération n'a pas évolué et est devenue trop peu motivante. Aucun effort de diversification, ni de mécanisation de la forge n'a eu lieu depuis 1998 (comme par exemple coupe hydraulique du métal).

78. En rapport avec la gestion de la matière première, la préoccupation d'économiser le bois dans des modèles plus « économiques » et moins massifs est peu ou pas présente. On continue à faire selon le modèle « Kieckens » alors qu'il est possible de faire plus d'œuvres avec la même quantité. Une telle innovation suppose bien entendu de revoir aussi les dimensions que les scieurs utilisent lors du débitage des planches et des madriers pour que cette économie de matières premières devienne effective.

79. Le transfert de compétences au sein et entre les ateliers est une réalité. Les ateliers sont capables de former des ouvriers parmi certains apprentis, et même des chefs d'atelier. Les chiffres montrent que entre 2000 et 2006, 32 apprentis ont été formés en menuiserie à travers différents ateliers. Parmi les 32, 27 sont toujours utilisés par les ateliers alors que 5 sont soit partis à Kigali, ont démarré leurs propres ateliers ou ne font plus la menuiserie. Même si la plupart n'ont pas encore atteint le niveau « d'artisan qualifié », le niveau de rétention des apprentis qui est de 84% est satisfaisant. Toutefois, la qualification de départ des apprentis baisse avec la disparition des CERAR. Ceci constitue un coût de formation supplémentaire (pertes de matières premières, diminution de la productivité de l'atelier, baisse de la qualité des produits fabriqués). Par ailleurs les formations dans les ateliers se font sans curriculum ni test de qualification. Le principe de formation au sein des ateliers est intéressant mais manque une meilleure planification et supervision. Un tel cadre peut être instauré à travers des contrats de partenariat entre les ateliers de menuiserie et les centres de formation de jeunes qui sont dans le district de Nyaruguru et celui de Huye. Les centres de formation peuvent ainsi fournir le cadre théorique (curriculum, attestations) qui manque lorsqu'une formation est faite à 100% sur le tas.

6.2.2 Capacités organisationnelles.

80. L'analyse des capacités organisationnelles a porté sur les ateliers individuels. L'organisation de l'atelier d'IMBONYA à Busoro est traitée au point 13.2. Nous considérons ici chaque atelier comme une entreprise avec le chef d'atelier comme patron. Le personnel est constitué généralement d'un chef d'atelier (qui lui-même est menuisier), des ouvriers

(artisans qualifiés et apprentis) et parfois d'un veilleur de nuit. Les activités de gestion du chef d'atelier qui ont fait l'objet de l'analyse concernent principalement : l'approvisionnement en matières premières, l'organisation du travail des ouvriers et la gestion des commandes.

81. Alors que chaque atelier avait l'habitude de disposer de son propre stock de bois, depuis Juin 2005, cette pratique a été abandonnée au profit d'une gestion collective du stock de planches à Busoro tout près des machines. Les ateliers qui fabriquent les outils maintiennent encore un petit stock de bois de filao chez eux. L'impact de cette gestion collective du bois est discuté au point 5.3.2.

82. Le recrutement des ouvriers et leur gestion sont du ressort de chaque chef d'atelier. Nous avons remarqué que les ouvriers qualifiés quittent ou changent d'atelier en fonction des rémunérations et de la disponibilité des commandes. Cette flexibilité par rapport aux chefs d'ateliers augmentera encore davantage après la concentration des ateliers sur un seul site à Busoro. La forte mobilité des ouvriers n'est à la base d'aucun conflit entre les ateliers. Par ailleurs, la naissance de nouveaux ateliers se fait généralement à partir des ouvriers qualifiés d'un ancien atelier, généralement le chef de production. La conséquence est qu'une partie du personnel a tendance à le suivre pour travailler avec lui dans la nouvelle entreprise.

83. De façon générale, les ouvriers se plaignent de ce qu'ils ne sont pas payés à temps. En effet, à la réception de la commande, les ouvriers perçoivent une avance. Ils doivent alors attendre le solde en fonction du paiement du client au chef d'atelier, alors qu'ils devraient être payés à la fin de leur travail (à la livraison de la commande). Les chefs d'atelier estiment que l'avance sur commande de 30% que donne le client ne leur permet pas d'acheter la matière première et de payer la main d'œuvre. Cette crise permanente de la trésorerie des ateliers amène ceux-ci à demander des avances multiples et supplémentaires auprès de DUHAMIC-ADRI et IMBONYA. Malheureusement ces avances sont parfois utilisées à d'autres fins (personnelles ou MP) des chefs d'atelier.

84. La rémunération des forgerons ne suit pas la hausse des prix. De plus elle ne leur permet pas de mettre en place une stratégie proactive et de réaliser des effets d'échelle concernant leur approvisionnement en métal. Il nous a semblé que la fixation du prix de la partie métallique de l'outil n'est pas discutée à pied d'égalité entre les forgerons et les menuisiers. La voix du forgeron est souvent minimisée (voir point 8.1.).

85. L'intégration de la mécanisation dans l'organisation de la production a permis d'améliorer la productivité de la main d'œuvre sans pour autant diminuer les délais de livraison des commandes dans la même proportion. En effet, force est de constater que le respect des délais de livraison des commandes par les ateliers ne s'est pas sensiblement amélioré. Cela veut dire que la question du respect des délais est plus complexe et ne dépend pas seulement de la vitesse de travail de l'ouvrier. Nous avons identifié d'autres éléments qui entrent en jeu : la capacité du chef d'atelier à estimer le travail qui sera fait et les délais requis pour une commande donnée, sa capacité d'organisation et de supervision des ouvriers, la disponibilité des matières premières au moment de la réception de la commande, la conscience professionnelle, etc. Les ateliers qui ont bien géré cette innovation (càd la mécanisation) ont de ce fait augmenté la consommation du bois. (en termes absolus et relatifs) ainsi que leurs chiffres d'affaires (voir ateliers Kalisa et Matabaro-voir annexe 13.5).

86. La recherche des commandes reste une affaire de Duhamic-ADRI (52,8% en 2004 et 60,6% en 2005 en valeur FRW). Deux ateliers seulement ont atteint un niveau satisfaisant pour chercher leurs propres demandes. Il s'agit de l'atelier de Matabaro (100%) durant 2004 et 2005 ; et l'atelier de Sharangabo (8%) en 2004 et 73% en 2005.

Dwaniye était à 71% en 2004, mais son « produit » se limite pratiquement à des outils de menuiserie. La raison est probablement liée à l'ouverture et à l'esprit plus entrepreneurial de ces chefs d'atelier qui ont déjà pu constituer un réseau d'information. Toutefois, il est clair que du moment que les commandes viennent de la ville et que les chefs d'atelier sont toujours occupés à la production en milieu rural, ils ne disposent pratiquement pas de temps pour la recherche des commandes.

87. Le contrôle final de la qualité est un élément aussi important dans la gestion des commandes. Ce travail est trop souvent laissé au Responsable du programme Menuiserie au niveau de DA. Le remplacement des pièces défectueuses auprès des clients ne se fait pas facilement entraînant des retards de facturation pour le paiement final. Les membres d'IMBONYA ont commencé à prendre en mains le contrôle de qualité pour les commandes collectives réparties par IMBONYA (à partir de 2006) mais se heurtent encore à un faible niveau d'autocritique.

88. Signalons également qu'il reste encore un travail de standardisation à faire par rapport aux commandes collectives. En effet, lorsqu'une commande a été répartie entre plusieurs ateliers, il n'est pas rare que les produits fabriqués aient des légères différences au niveau de la finition. Si IMBONYA veut vendre son « label », cela demanderait l'uniformisation au niveau des dimensions, la qualité, l'apparence, la finition, les accessoires, etc. Une telle organisation du travail serait facilitée par un système de pré usinage des pièces entrant dans la fabrication des produits les plus utilisés (voir point 7.3.3.)

6.2.3 Capacités gestion financières.

89. La bonne gestion financière est le pilier de toute entreprise qui veut se développer. En effet, elle fournit les paramètres qui aident le gestionnaire à évaluer la rentabilité du processus de production et à prendre les bonnes décisions au bon moment.

90. Un certain nombre d'outils de gestion ont été introduits au niveau des ateliers qui étaient opérationnels en 2000. Des formations à l'utilisation de ces outils ont été données. Il s'agit notamment : des livres de caisse, les registres des commandes, les registres de gestion de la matière première et de la main d'œuvre.

91. Dans certains ateliers, ces registres ont été utilisés pendant une ou deux ans mais de façon non consistante. Chez d'autres il s'agit de l'un ou l'autre document parfois le livre de caisse ou le registre des commandes. Après 2002, l'utilisation de ces documents devient plutôt rare. Aucun compte d'exploitation, ni aucun bilan n'est disponible. Les données sont difficilement retraçables du fait que les documents comptables de base ne sont pas tenus (livre de caisse, registres des commandes, liste de paie pour la main d'œuvre).

92. Nous avons cherché à savoir pourquoi les outils de gestion pourtant indispensables pour mesurer la rentabilité de l'entreprise n'étaient pas tenus. DUHAMIC-ADRI, rejette la responsabilité aux chefs d'atelier qui n'ont pas manifesté de volonté prenant ces outils comme des mécanismes d'ingérence dans leur gestion quotidienne plutôt qu'un tableau de bord pour gérer leurs entreprises. Du côté des chefs d'atelier, on évoque le manque de temps, et l'ignorance. De notre côté, nous pensons que ce soit l'une ou l'autre raison le constat est amer : les ateliers ne sont pas gérés dans une logique véritablement entrepreneuriale. Il est surprenant que même pendant les années 2000 et 2001 lors que la plupart des documents étaient remplis, les données qu'ils ont fournies n'aient pas été utilisées pour aider aux ateliers à établir les bilans et les comptes d'exploitation afin de calculer les résultats financiers. On peut comprendre alors que l'intérêt de tenir les

documents de gestion n'a pas été bien expliqué par Duhamic-ADRI et appuyé par la pratique.

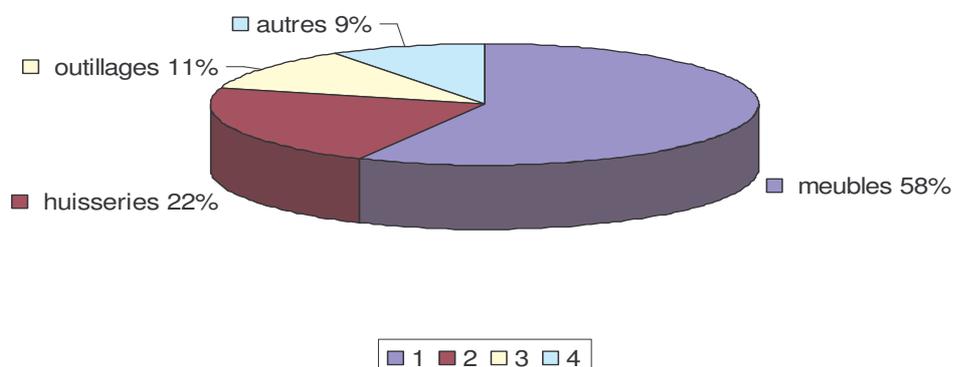
93. Nous avons aussi remarqué une absence de plan d'entreprise d'ensemble et le manque d'appréciation réelle de la viabilité financière de chaque produit et de chaque entité de production (ateliers individuels et services de IMBONYA). Ceci constitue une preuve supplémentaire de manque d'une logique entrepreneuriale. Sans plan d'entreprise on n'est pas capable d'analyser d'où l'on vient et vers où on va. Il n'est pas alors surprenant d'observer le processus d'endettement progressif des ateliers sans plan de remboursement précis.

94. Malgré la faible tenue des documents comptables, le calcul du prix de revient est maîtrisé dans tous les ateliers. C'est généralement le chef d'atelier ou un des ouvriers qualifiés qui fait les devis lors des commandes individuels. Pour les commandes collectives reçues à travers DUHAMIC-ADRI, le prix est connu d'avance. Le responsable du programme Menuiserie discute généralement la liste des prix avec les chefs d'atelier de façon périodique mais pas à chaque commande. Le mode de calcul des devis est cependant très simpliste. La main d'œuvre est évaluée forfaitairement à 30% de la valeur de l'objet à fabriquer. On ne tient pas compte du nombre de jours que l'ouvrier passe sur l'objet et la rémunération correspondante. Dans le passé probablement que ce calcul a été fait, sinon on ne voit pas comment les premiers prix aurait été fixés. Actuellement on fait le chemin inverse, on part du prix de vente pour calculer le coût de la main d'œuvre alors que ça devrait être l'inverse. La marge bénéficiaire est généralement comprise entre 20 et 25% en tenant compte uniquement des frais de la main d'œuvre et le coût de la matière première comme charges.

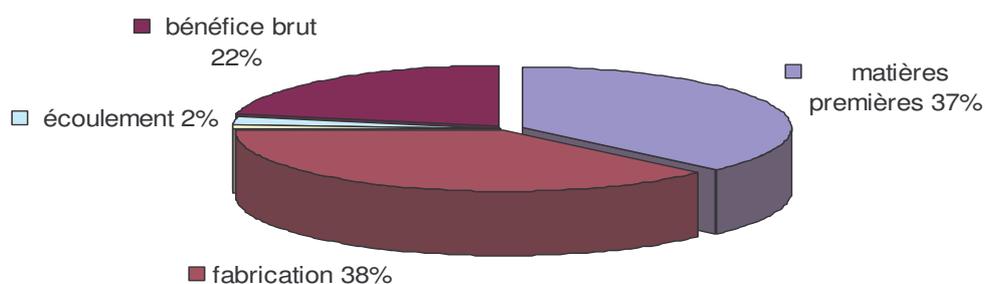
95. Le fait de ne tenir compte que de la main d'œuvre et de la matière première dans la calcul des devis, fait qu'on sous estime le vrai coût de production. En effet, le calcul du prix réel devrait inclure les autres frais de gestion : frais de transport, provisions pour retards de paiement des clients, taxes, croissance de la valeur des planches/stock, les frais de location des ateliers, la maintenance des outils. Cela veut dire la marge de 25% doit supporter ces autres frais de gestion. L'analyse que nous avons faite des comptes d'exploitation de 6 ateliers pour 2005 montre qu'en tenant compte de toutes les charges (en fonction des données qui étaient disponibles) cette marge descend jusqu'à 21%, sans tenir compte des frais d'amortissement, des taxes, rarement maintenance des outils, la croissance de la valeur des planches, les frais de transport souvent réalisés gratuitement par DUHAMIC-ADRI, les frais liés à la recherche des marchés, etc

96. Figure et graphique des principaux éléments du compte d'exploitation :

Proportion des Produits fabriqués en 2005



Proportion des charges et Bénéfices en 2005



Synthèse Comptes d'Exploitation tentatives 2005 (voir détails en annexe)

	Sharangabo	Minani	Rwamuza	Ndwaniye	Matabaro	Nkurunziza
Produits						
Meubles	3.224.000	1.058.000	1.100.000	404.500	3.765.000	1.77
Huisseries	-		900.000	623.000	1.340.000	1.45
Outillages	-		-	244.920	2.011.216	
Autres produits			171.200	672.160	50.000	92
Total	3.224.000	1.058.000	2.171.200	1.944.580	7.166.216	4.16
Charges						
Coûts MP et approvisionnement	1.278.612	301.382	621.357	989.208	2.144.898	2.02
Coûts d'usinage/ fabrication	1.217.991	396.985	938.825	484.054	3.100.722	1.35

Coûts divers	34.000	21.000	85.000	3.600	30.000	7
Coûts liés à l'écoulement	116.000	42.000	70.000	74.300	4.000	3
Sous total	2.646.603	761.367	1.715.182	1.551.162	5.279.620	3.49
Bénéfice	577.397	296.633	456.018	393.418	1.886.596	66

97. Deux ateliers dépassent un volume de travail qui ne permet plus au chef d'atelier de réaliser lui-même un produit. Ceci l'oblige de se rémunérer sur le bénéfice brut de 25%. Avant la croissance de son atelier, il avait sa part de main d'oeuvre sur le produit réalisé par soi-même. Cette échelle qui permet de le faire n'est pas connue. Il y a probablement une phase intermédiaire moins/non rentable. La rentabilité n'augmente pas de manière linéaire avec le chiffre d'affaires. Or la pratique est telle que les chefs d'atelier considèrent leur revenu comme une charge fixe (entre 30.000 Frw et 50.000 Frw/mois). Pour ces ateliers la productivité augmente du fait que la Main D'oeuvre réalise surtout un travail de compétence. La place de l'apprenti devient de plus en plus encombrante surtout que leur niveau de qualification de départ baisse.

98. Le calcul des devis n'a pas évolué avec la mécanisation. Les ateliers continuent de calculer selon la méthode ancienne, ne tenant pas compte de l'impact de l'usinage sur les nombres de jours de MO. Ces frais (d'usinage) sont décomptés de la partie MO. Ceci donne pour l'instant une augmentation de la rémunération journalière de l'ouvrier pour les pièces qui demanderaient avant beaucoup de jours. Les frais de transport entre les ateliers et Busoro où se trouvent les machines pour l'usinage viennent à charge du chef d'atelier. Ils diminuent par conséquent sa marge bénéficiaire. Ce transport est partiellement allégé par Duhamic-ADRI qui l'assure au frais du projet.

99. La mécanisation a permis à certains ateliers d'augmenter le chiffre d'affaires (voir Kalisa et Matabaro). Mais les répercussions sur la trésorerie/cash flow n'ont pas été pris en compte. Ensemble avec la gestion non optimale des commandes cela a eu des répercussions sur le paiement de la MO, avec des indisponibilités de ces derniers. La mécanisation a également été à la base de l'endettement cumulatif rapide vis-à-vis de IMBONYA (crédit bois et usinage).

100. La mécanisation a permis d'alléger le travail de l'ouvrier, de faire de nouveaux modèles (voir point 7.2.1) mais n'a pas augmenté la rentabilité des ateliers faisant l'objet d'autres contraintes (mauvaise gestion des ouvriers, faible qualité de finition des oeuvres, faible capacité dans la recherche des commandes). En effet, il ne suffit pas de mécaniser pour augmenter la rentabilité d'un atelier de menuiserie. Tout doit être vu dans un ensemble de combinaison des facteurs de production. Dans le cas qui nous concerne, la mécanisation a été introduite au moment où la grande contrainte n'était pas la vitesse de fabrication des produits mais plutôt un chômage des ouvriers dû à la mauvaise gestion de la main d'oeuvre et la faiblesse dans la recherche et la gestion des commandes dans la plupart des ateliers.

101. La mécanisation augmente la rémunération par tâche de l'ouvrier mais du fait que le nombre de commandes n'a pas suivi dans la même proportion, la rémunération totale sur une longue période n'a pas encore changé. Idéalement la rémunération journalière devrait augmenter tout en comptant et des jours prestés effectivement et du niveau de qualification de l'ouvrier.

102. La rémunération à la tâche favorise le chef d'atelier qui n'a ainsi pas de charges fixes et est moins affecté par le chômage technique. Cette stratégie de minimiser les

charges fixes, si elle est valable aujourd'hui, elle ne le sera probablement pas lors du déménagement projeté des ateliers vers Busoro. En effet, du point de vue des ouvriers, le déménagement devrait être précédé d'une garantie d'emplois à temps plein, et la contribution des chefs d'atelier dans la recherche des logements à Busoro et les moyens de déplacement comme des vélos. L'atelier de Matabaro, qui s'est déjà installé à Busoro, a dû déboursier des avances à ses ouvriers pour acheter des vélos.

6.3 Les services en appui aux ateliers (e.a. par DUHAMIC-ADRI & IMBONYA)

103. Comme décrit plus haut, les services en appui aux ateliers sont de deux ordres. D'une part les activités génératrices de valeur qui doivent s'autofinancer parce que intégrées dans les coûts de production et d'autre part les activités qui valorisent la filière dans son ensemble et qui sont d'ordre de politique ou socio-économique. Ces derniers peuvent en grande partie être subventionnés par des fonds publics.

104. Au sein du programme et des trois intervenants que sont FdH, Duhamic-ADRI et - de plus en plus - IMBONYA, cette distinction entre les deux types de services doit être bien stricte. Elle doit se répercuter sur la forme de financement. C'est pourquoi nous plaçons de donner à IMBONYA un caractère entrepreneurial de type coopératif pour tout ce qui concerne les activités génératrices de valeur.

105. Selon S. Soulama et J.B Zett², la viabilité d'une entreprise de type coopératif dépend de l'état des rapports entre trois éléments constitutifs ci-après :

L'individu, membre et client de l'entreprise
L'entreprise avec ses activités marchandes
L'organisation et la direction de l'entreprise

Ainsi, l'entreprise est performante et connaît un développement effectif si :

- les membres jouent pleinement leur rôle des propriétaires – usagers
- en retour l'entreprise favorise le développement des activités économiques et communautaires des membres.

L'appréciation des performances d'IMBONYA a été également faite sous ces deux angles : l'aspect associatif et l'aspect entreprise.

Ici nous apprécions les quatre services qui sont rendus par le programme aux ateliers individuels. Il s'agit de l'approvisionnement en bois, la mécanisation partielle de la production, la commercialisation en milieu urbain, et les appuis financiers.

6.3.1 La relation entre l'association, l'entreprise et les chefs d'ateliers dans une structure de type coopératif.

106. La figure empruntée de l'ouvrage présente les trois piliers d'une coopérative. Nous avons échangés avec les membres d'IMBONYA sur une telle forme d'entreprise-association.

²L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE ET DE TYPE COOPÉRATIF : Pour une analyse économique hétérodoxe. Souleymane Soulama. - in: Itinéraires Pratique et Réflexion, no. 8. - Genève, IUED, 1997, 36 p.

Ils l'ont comparé à un petit tabouret à trois pieds croisés utilisés par les femmes pour la préparation des pâtes de manioc.

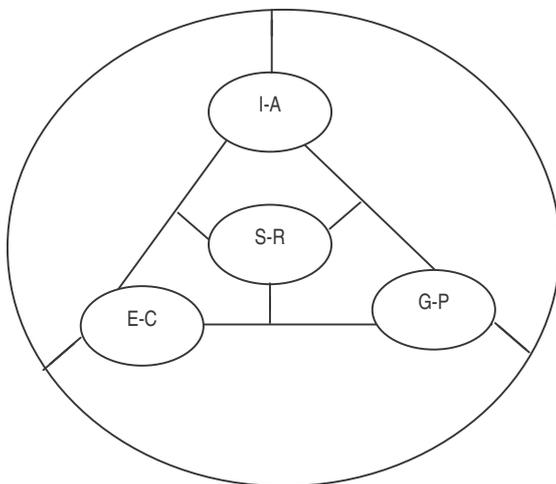
I-A : les adhérents comme individus actionnaires clients des services marchandes (concurrence possible du privé)

G-P : groupement des producteurs poussés par des motivations associatives, solidaires autres que le bénéfice pécuniaire.

E-C : l'entreprise coopérative fournisseur de services concurrentiels (rapport prix/qualité intéressant) à ses clients

S-R : un système de règles qui assure la cohésion entre les trois pivots du siège. Si l'un des trois casse, évolue à une vitesse différente ou se sépare du reste, le tout tombe.

La relation entre chacune des trois éléments doit être bénéfique et ce de manière réciproque. Par exemple la relation de l'individu est différente vis-à-vis de son groupement qu'envers sa coopérative.



107. Le client cherche **auprès de l'entreprise** des produits **qu'il paiera** et qui l'aident à développer son entreprise (familiale) puisque c'est là qu'il trouve ses revenus (pas en premier lieu dans les ristournes). Il s'attend à un prix honnête, pour une qualité appropriée recherchée, disponible dans les délais et en quantités voulues et éventuellement à crédit. En contre partie l'entreprise vend à un prix rentable à des nombreux clients fidélisés et loyaux, qui ne cherchent pas à la tromper ni à l'endetter jusqu'à causer des problèmes de trésorerie

108. Le membre attend **de son association** des avantages sociaux plus que pécuniaires. **Il ne paye pas** ou symboliquement pour ces services. Le membre reçoit les avantages suivants : un cadre d'échange d'idées pour l'amélioration de son entreprise et au-delà ; des formations professionnelles subventionnées ; une solidarité en dehors du système de crédits lors des moments difficiles ; un coup de pouce (moral et matériel) lors du démarrage d'une nouvelle activité ; une cogestion effective et démocratique des affaires de l'association ; une co-propriété pour la partie de la richesse à laquelle il a contribué.

En **contrepartie il participe bénévolement** aux activités, il défend les intérêts de la coopérative contre les « prédateurs » divers, il se mobilise pour réaliser des apports en nature, il paye des parts sociales, il contribue gratuitement avec des idées constructives, il fait jouer son réseau social (capital social) pour obtenir des appuis, etc...

109. Nous avons fait l'exercice ensemble pour certains des services notamment la vente du bois sec de qualité. Un même exercice devrait se faire pour chacun des services.

6.3.2 La vente groupé de bois de qualité.

110. L'intérêt pour les chefs d'ateliers :

- Ils disposent du bois à coté des machines et évitent ainsi les difficultés de transport. Ces derniers ne constituent non seulement des charges supplémentaires mais également des incertitudes, les moyens de déplacement appropriés étant rares en milieu rural.
- L'achat regroupé génère des effets d'échelle. Son coût d'acquisition devrait être moindre. De même pour les frais de séchage.
- Le chef d'atelier n'a plus le souci individuel d'être à court de stock. Un grand stock bien géré comprend des réserves tampon stratégiques. De plus une grande partie de son fonds de roulement n'est plus immobilisé sur une période de plus d'une année. Maintenant que les stocks individuels ont été résorbés par IMBONYA, on aurait pu s'attendre que la trésorerie des ateliers se soit fortement améliorée. Il n'en est rien ! Pourquoi ?
- Les permis de transport de bois pour alimenter le stock sont obtenus plus facilement. Actuellement les autorités surveillent de plus près la coupe des bois. La déforestation aurait aggravé les effets écologiques des sécheresses qui sévissent actuellement.

111. A partir de ces avantages qu'il espère en tirer, la vente du bois doit répondre aux critères suivants :

- Se trouver en quantités suffisantes. Pour les 38 ouvriers qualifiés utilisant dans un contexte mécanisé non plus 4m³ par an mais trois fois plus soit 12m³ on doit totaliser un cubage de vente de 456 m³. En ajoutant une marge tampon de deux mois cela devient 532 m³. Au prix moyen actuel d'achat de bois frais (80.000 FRW/m³) cela représente un capital de 42.560.000 FRW
- La qualité du bois est cruciale pour le label IMBONYA ! Le bois doit être mur et sec, il doit y avoir une diversité suffisante en espèces et dimensions. Les dimensions doivent être standard afin de minimiser les pertes. Les fissures et noeuds et autres malformations ne peuvent dépasser les 10%, constituant les pertes sèches, difficilement recyclables.
- Le prix ne doit pas dépasser 160% du prix d'achat du bois frais actuelle et comparable à celle de la concurrence (stocks privés ou ailleurs si elle existe) il serait bien pour les chefs d'ateliers qu'ils puissent les payer après livraison et paiement du client.

112. La viabilité de cette activité n'est pourtant garantie que si :

- La quantité vendue chaque année dépasse 90% du stock initial. Ceci permet une valorisation directe du bois au fur et à mesure qu'elle est séchée. Le coût d'un stockage prolongé au-delà de cette période devra être imputé lors de la vente. Il s'agit d'un capital immobilisé.
- Le prix de vente doit couvrir tous les coûts à savoir ; les pertes et la vente à moindre prix des mauvaises qualités ; les frais de la main d'œuvre de manutention ; les coûts des ventes à crédit ; les amortissements des aires de stockage. Or le calcul du coût de vente des planches ne correspond pas avec le coût réel. En effet, aucun calcul n'est fait qui tienne compte des coûts suivants : manutention, salaires du veilleur, management, recherche et négociations, érosion monétaire, pertes (?). Certains coûts liés à la gestion des planches sont soi-disant reportés sur les prix d'usinage, mais c'est de manière arbitraire et sans vérification par une analyse financière. La seule référence pour fixer les prix et « l'harmonisation avec les prix en ville ».
- La marge bénéficiaire brute dépasse l'inflation des prix d'achat du bois frais et permet de payer les taxes et la patente. Il y a de préférence un bénéfice net qui permet d'autofinancer la croissance de la demande des membres d'IMBONYA. Or ce plan de développement n'existe pas qui tiendrait compte de la croissance des besoins en bois suite à la mécanisation. La preuve en est la rupture des stocks pour les planches eucalyptus dont on vient d'acheter du bois frais en février06, après rupture.
- Les chefs d'atelier sont honnêtes et payent tout ce qu'ils achètent. Ils ne trichent pas en sous-estimant le cubage. Mais vu que la sélection se fait individuellement, il y a des difficultés de gestion commune (gestion des « pertes », on est plus exigeant/difficile dans le choix des planches et calcul du cubage) au détriment du patrimoine commun dont la valeur s'érode ainsi très vite.

113. Le management actuel des stocks de bois.

La gestion de l'approvisionnement en bois se trouvait avant auprès des chefs d'atelier. Avec la reprise après 1994 DUHAMIC-ADRI a acheté des stocks et donné des crédits aux ateliers pour les aider à reconstituer leurs stocks individuels. DUHAMIC-ADRI gardait seulement un stock tampon. Fin février 2006 cette dette est réduite à 4.403.231 millions. Au début elle s'est élevée jusqu'à 5.259.245 FRW. Une partie des dettes est définitivement perdue puisqu'il s'agit de dettes encourues par des ateliers de Buliza dont les chefs d'atelier ont cessé leur activité depuis.

En 2005 l'essentiel des stocks ont été transférés à Busoro auprès de l'atelier d'usinage de IMBONYA. Il n'est pas clair en quoi les stocks étaient privés ou propriété du programme. C'est entre autres le cas pour le stock dont le commerçant de bois Emmanuel était co-propriétaire. Dans les ateliers - sauf l'atelier de Matabaro - ne restent que des planches de moindre qualité.

Suite à ce transfert de bois – suivi d'un transfert de fonds dont le statut n'est également pas clair (réserves financiers provenant des ventes antérieures de bois ou de l'argent frais et froid du budget 2005 de FdH ?) – IMBONYA assure actuellement en toute autonomie la vente des planches. IMBONYA a également acheté récemment du bois avec l'argent qu'elle avait sur le « compte bois ». Il est demandé d'établir le compte d'exploitation des charges et produits directement liées à la gestion des stocks de bois.

Les observations suivantes peuvent être faites par rapport à cette activité :

- Il y a déjà une sous-estimation de la capacité du hangar. La place pour empiler le bois sec est en concurrence avec les arrivages de bois frais. Ceci a comme effet d'une part de rendre les achats futurs – et urgents – impossibles. D'autre part cela empêche une différenciation des deux catégories de planches. Les chefs d'atelier et la gérante ont souhaité pouvoir catégoriser les planches en deux classes en fonction des défauts et fixer deux prix. Mais avec le manque d'espace la manipulation des planches est impossible.
- On constate une responsabilité commune trop faible de la gestion à moyen terme du stock de bois. Les réserves sont pratiquement inexistantes et pas en rapport avec les perspectives de développement de la consommation de bois. Les fiches de stock manquent pour pouvoir connaître le cubage actuel exact et le comparer avec la quantité idéale de 532 m³ comme calculé plus haut.
- Le transfert a laissé vides les anciens hangars de bois construits à Nyakizu. De plus deux hangars semblent appartenir au commerçant Emmanuel qui réclame également un remboursement vu la non valorisation et non respect du contrat. Or le stockage lors du séchage pourrait se faire à cet endroit éloigné des équipements d'IMBONYA. Lors du transfert du bois une fois séché, une catégorisation pourrait se faire de manière efficace.
- Dans la pratique IMBONYA gère déjà seul le stock de bois sans qu'il n'y ait eu un transfert formel de ce patrimoine, incluant les garde-fous (comme c'est le cas pour les machines où un contrat accompagne le transfert et qui précise que le tout reste propriété de DUHAMIC-ADRI jusqu'à ce que certaines conditions soient réunies). On constate que les chefs d'atelier ont commencé à prendre les planches sans payer et sans garanties de paiement à court terme, ni rémunération du capital emprunté. Le ballon d'oxygène qu'a constitué le « don » de DUHAMIC-ADRI (dotation du programme) a eu comme effet contraire de déresponsabiliser les chefs d'atelier par rapport à la reconstitution et accroissement du stock sur fonds propres. Or contrairement aux machines, qui restent comme hypothèque en cas de mal gestion, la consommation du bois érode directement la valeur du stock.
- La recherche du bois de menuiserie frais et non sec semble difficile à gérer. Il est envisagé de mettre en place un hangar de séchage artificiel. Mais il est douteux que ce soit une activité rentable qui permette de résoudre le défi de disposer à temps et en quantité nécessaire le bois sec.

114. La place du métal

Le métal et le métier de forgeron sont essentiels pour la fabrication des outils. Ils sont également utiles pour la fabrication de certaines pièces des chaises pliantes. Pourtant les forgerons sont confrontés à un problème d'approvisionnement en métal de qualité (ferraille usée) vu la concurrence des exportations vers l'Uganda et le Kenya. De plus leur mode de production est resté manuel alors que certaines fonctions comme la coupe pourraient être mécanisées.

L'approvisionnement en métal de qualité à des prix abordables n'est pas assuré. Pourtant ce fait retarde manifestement la fabrication des outils et des chaises pliantes. Les délais de commandes ne sont pas respectés. La quincaillerie de IMBONYA pourrait au moins contenir

un stock des pièces fabriquées par les menuisiers, voir même un stock de matières premières.

Un exemple est la commande de 200 chaises pliantes pour le comptoir de vente. La part de forgerons n'est pas connue ni la commande pas préparée. N'ont-ils pas droit à une avance, ne fut ce qu'en nature ou sous forme de matières premières ? Certains garages demandent une lettre officielle statuant la demande de pouvoir disposer des lames de ressort cassées pour leur recyclage. Ici également DUHAMIC-ADRI et ou IMBONYA pourraient jouer un rôle étant donné qu'ils sont mieux connus que l'association informelle des forgerons.

Le calcul du prix de revient des pièces fabriquées et leur rémunération par les chefs d'atelier fabricants d'outils et de chaises pliantes ne nous semble pas suffisamment actualisé.

6.3.3 L'usinage dans l'atelier d'IMBONYA.

115. L'intérêt pour les ateliers :

- La rapidité de certains travaux, permettant de réduire et respecter plus facilement les délais est l'avantage primordial.
- De plus le travail devient moins dur et fatiguant puisque ce sont ces tâches que les machines prennent à leur compte. Il s'en suit donc une plus grande productivité de la main d'œuvre qualifiée.
- Les machines donnent l'opportunité de réaliser d'autres modèles. Certaines finitions étant difficilement réalisables avec des outils manuels.

Le management de l'atelier :

116. Des mesures adéquates ont été graduellement prises afin de facturer toute utilisation des machines. Un personnel spécifique est mis en place par IMBONYA à Busoro qui est payé par les recettes de leur utilisation. Il s'agit d'un machiniste – opérateur et d'une gérante qui enregistre et facture l'utilisation. Les prix ont été fixés avec comme référence les prix utilisés à Kigali.

117. Suite aux nombreuses coupures de courant, le programme leur a acheté un générateur. Ils est actuellement opérationnel pendant les périodes de coupure de courant. Son coût de fonctionnement est cependant élevé. Ce coût supplémentaire n'est néanmoins pas répercuté sur les coûts unitaires. Malgré le manque à gagner IMBONYA n'a pas été en mesure d'acheter elle-même le générateur en prenant un crédit bancaire.

118. La maintenance des machines est en principe bien faite. Toutefois les aspects en rapport avec l'assurance accident au lieu de travail ou les précautions sanitaires telles la vaccination anti-tétanos ne sont pas prises en compte.

119. Le mariage de la gestionnaire et le machiniste a augmenté le risque de mauvaise gestion. Un contrôle plus strict est mis en place par l'ensemble des chefs d'atelier. Il nous semble cependant peu efficace et peu professionnel. Le contrôle vise surtout les possibles surfacturations par le personnel. Le fait qu'ici également les chefs d'atelier utilisent les services d'usinage à crédit aurait facilité une telle fraude.

120. La proximité de l'atelier de Matabaro a occasionné déjà des abus d'utilisation (non correctement mesurées ni facturées puisque en dehors des heures de travail du personnel). Le compteur et la manivelle d'électricité ont été depuis mis sous verrouille,

mais cela ne semble pas suffisant, le compteur indique qu'il y a eu une consommation clandestine. Un tel abus risque de se généraliser lorsque les différents ateliers auront déménagé. Le personnel ayant des heures de travail fixe et n'étant pas contraints par le respect des délais. Une meilleure organisation de l'utilisation des machines – entre autres lors des temps morts lorsqu'il y a peu de commandes – devrait pouvoir éviter de telles périodes de surmenage.

121. Dans le cadre de la réflexion sur le déménagement des ateliers vers Busoro – induits par les avantages de l'usinage - les effets secondaires en terme de coûts de logement et de déplacement des ouvriers ne sont pas encore pris en compte dans le calcul des prix de revient. Si une bonne planification des travaux et commandes n'est pas faite, ils auront une incidence sur les revenus des ouvriers jusqu'à dépasser les augmentations MAIN D'OEUVRE/produit générées par la mécanisation.

122. Les chefs d'atelier devraient organiser et le logement et la restauration et le déplacement des ouvriers pour créer des bonnes conditions de travail. Ceci constitue des coûts fixes plus difficiles à gérer et à répercuter sur les prix de vente des commandes.

La viabilité du service d'usinage :

123. Les revenus doivent pouvoir couvrir les coûts réels. Ils doivent donc inclure les frais d'amortissement, d'énergie, de manutention et de maintenance, etc. Les prix des services d'usinage sont actuellement harmonisés avec ceux de Kigali. Les surcoûts dus à l'emploi du générateur ne sont donc pas inculqués. Il n'y a donc pas eu de calcul de prix de revient ni de seuil de rentabilité. Le cash flow est néanmoins actuellement positif, mais ce n'est pas suffisant comme critère de rentabilité !

124. La croissance de l'utilisation des machines n'est actuellement pas programmée. Il faudra pourtant acheter à court terme d'autres machines et inclure les frais de crédit ou même déjà faire des provisions.

125. Une partie non négligeable des revenus sont générés par des services aux tiers (16% menuisiers des environs) ! Ce service rendu à des tiers n'est pas bien réglementé. Les frais engagés par exemple en vendant ses services à crédit risquent d'en hypothéquer la rentabilité.

126. Par contre il y a une obligation d'utiliser de manière plus efficace le parc de machines. Vu les coûts fixes de la main d'œuvre et de l'amortissement des investissements, l'emploi du temps doit être bien organisé. Dans cette optique, l'étude de services de pré usinage ne doit pas être négligée.

127. La mécanisation n'a pas conduit à la création de nouveaux emplois au sein des ateliers sauf au niveau d'IMBONYA (une gestionnaire, deux machinistes, un veilleur de nuit). Par contre, les autres facteurs restants, elle permet de réduire de 1/2 à 1/3 la main d'œuvre nécessaire pour exécuter une commande. Pour un volume de commandes identique le nombre de jours ouvrables diminue en effet. La MOQ gagne pourtant environs le même montant puisqu'il est payé par tâche et non par jour. Cependant sa part est diminuée du coût qui est entré dans l'usinage de la pièce. En définitif il travaille moins de jours et moins laborieux mais est mieux payé par journée prestée (selon le produit). Donc pour un même volume de commandes sa part (salariale) aura diminué, mais il aura l'avantage de le réaliser en moins de jours. L'impact socio-économique aura donc diminué à l'avantage de la « rémunération » de l'usinage.

128. Dans le cas du déménagement des ateliers loin de leurs habitations, les ouvriers ne vont plus accepter une rémunération 100% à la tâche, puisque les temps chômés loin de leurs habitations et champs ne pourront pas être valorisés. Il faut donc rechercher le plein emploi, du moins lors des journées qu'ils se sont déplacés.

129. La mécanisation a créé une nouvelle rubrique de frais de transport qui réduit la marge bénéficiaire du chef d'atelier. Le remplacement de cette charge par le déménagement des ateliers ne sera pas nécessairement une opération positive.

130. La mécanisation des forges n'a pas fait l'objet d'un appui. Il ne s'agit pas d'électrifier mais l'acquisition d'une lame hydraulique pourrait peut-être faciliter la coupe et de là améliorer la productivité.

6.3.4 La commercialisation des produits des menuiseries.

131. Nous avons constaté qu'il y a encore une dépendance à 60% vis-à-vis de Duhamic. Le chiffre d'affaires cumulé est en 'stagnation' en terme de chiffre d'affaires actualisées. Par manque de chiffre d'inflation approprié pour le sous-secteur de la menuiserie, il nous faudrait pouvoir estimer l'évolution de la commercialisation, et donc du volume de travail, par rapport aux m³ bois, aux quantités d'ouvrages et au nombre de jours de MO. Les données disponibles ne permettent pas d'analyser l'évolution.

L'intérêt pour les ateliers

132. En général on peut constater une baisse générale du chiffre de vente de l'outillage et des instruments de musique. Ceci a nourri la tendance des ateliers spécialisés dans la fabrication des outils à diversifier (fabrication des meubles et des huisseries). Or pour ces produits à moindre valeur ajoutée que les outils et instruments de musique, il n'est pas évident que le client solvable urbain puisse établir le contact direct avec un chef d'atelier. Donc soit il est lui-même un intermédiaire (entrepreneur ou commerçant) soit les ateliers doivent nécessairement avoir une représentation en ville.

133. La concurrence des produits importés (COMESA) et des autres ateliers de menuiserie privées et institutionnelles (certains anciens artisans de Nyakizu y ont été engagés / équipement des prisons/ CFJ) est croissante. On peut parler d'une concurrence déloyale par les menuiseries institutionnelles. L'importation constitue une concurrence pour les clients qui cherchent moins le durable mais l'apparence et à un coût réduit qui leur permet de changer régulièrement de mobilier. C'est donc moins le cas pour les huisseries où la durabilité reste le critère majeur. Mais ici DUHAMIC-ADRI semble avoir perdu la bataille des huisseries extérieures, toutes fabriquées en métal. L'absence de produits et une culture d'entretien périodique font que les gens ont peur d'utiliser des fenêtres en bois. La commercialisation groupée permet de sensibiliser les clients privé et institutionnels sur l'unicité du produit ainsi que sur le rapport prix/qualité favorable.

134. On constate un faible marketing des produits des ateliers de Nyakizu. 75% des commandes viennent spontanément à Duhamic par la bouche à l'oreille. Il y a donc encore une marge de marketing, mais pour des créneaux bien choisis. La mauvaise renommée des ateliers se situe dans le cadre du non respect des délais d'exécution des commandes. Il s'en suit une faible confiance des clients envers les menuisiers en ce qui concerne la libération des avances. Les clients choisissent de traiter avec DUHAMIC-ADRI comme fournisseur.

135. La commercialisation groupée devrait donner une réponse structurelle à ce problème. La marge bénéficiaire pourrait prévoir une provision pour les « pertes » lors de la commercialisation. Ces pertes sont dues au non-paiement de certains clients, aux rabais lors du non-respect des délais, le remplacement de certaines pièces, les soldes de certains produits abîmés, etc.. Les coûts doivent être limités par un système de pénalisation effective de l'atelier qui ne respecte pas les critères. Un très strict contrôle de la qualité lors de la livraison des produits pour le dépôt par un comité de contrôle doit également permettre de limiter ces coûts. Quelques litiges liés à des anciennes commandes suite au non respect des consignes de qualité par l'un des menuisiers pénalisant tous les sept ateliers. Il en résulte des factures non soldées pour un total de plus de 5 millions de FRW. Ce montant dépasse les crédits de commercialisation (avances sur commandes) des chefs d'atelier envers le programme ! Il n'est pas clair quel sera le statut de ces dettes en fin de programme.

136. Une bonne gestion des commandes collectives constituerait une possibilité pour le chef d'atelier d'optimiser sa capacité de production. Elle devrait dans ce cas permettre une répartition en fonction des capacités directement disponibles.

La gestion des commandes collectives reste problématique. DUHAMIC-ADRI a même arrêté cette pratique et traite avec chaque atelier individuellement. La répartition mise en œuvre par IMBONYA ne tient pas compte des capacités de chaque atelier à fournir un bon travail endéans les délais acceptables. La gestion de la commande en cours pour le dépôt du comptoir de vente l'illustre.

La gestion du comptoir de vente :

137. Le comptoir de Kigali a été ouvert au moment où les ateliers n'étaient pas préparés : beaucoup d'autres commandes étaient en cours, le problème de coupures de courant qui empêchaient l'utilisation des machines, un trop faible stock de bois sec, difficultés de trésorerie qui empêchait de payer les avances aux ouvriers, montant important de litiges antérieures créant un problème de trésorerie et refus de laisser la marge de 20% (voir conditions de livraison au comptoir de vente). La conséquence est qu'aucune commande via le comptoir de vente n'a été exécutée jusqu'à présent. Ceci constitue déjà une promotion négative puisque des commandes potentielles ont été refusées.

138. Les artisans qui ont produit les meubles d'exposition n'ont été payés qu'en 2006. Or le bon de commande date depuis août 2005. La clause de rétention de 20% de la marge bénéficiaire n'a pas été appliquée sous prétexte de les motiver à produire et fournir ! L'entrepreneur ne s'est pas engagé et n'a pas prolongé le contrat après les 6 mois d'essai. Le statut actuel du gérant du comptoir n'est pas clair. La problématique des taxes s'est posée entre-temps et constitue l'une des motivations de l'entrepreneur à refuser la prolongation du contrat. Il préfère un contrat simple de location où IMBONYA prend tout les risques et négocie les taxes et impôts.

139. Les prix de vente convenus n'incluent pas suffisamment les frais de commercialisation (recherche marchés, transports, retards de paiement, marge du comptoir, publicité, taxes,..). Elles n'incluent pas à juste titre les majorations des frais des matières premières. (bois et quincaillerie). Le choix de se limiter à la vente de produits en dépôt et moins sur commande est judicieux. Il permet de diminuer les problèmes de trésorerie en le déplaçant au comptoir de vente. (elle devra bien sûr travailler avec un bénéfice net) De plus le choix pour les portes intérieures, sans cadre ni quincaillerie (juste les feuilles) est cohérent avec l'évolution des commandes. Il se posera le problème de la pose des portes dans les immeubles. Mais là le comptoir peut vendre les planches usinées nécessaires pour le montage des cadres par des menuisiers de Kigali. Vu l'absence d'une bonne standardisation et respect des mesures dans le bâtiment, la pose des portes et

fenêtres pose souvent problème ! Plusieurs clients préfèrent même de combiner avec les cadres métalliques.

140. On n'a pas étudié l'effet d'un accroissement des commandes sur les fonds de roulement des différents chaînons de la filière. (cash flow et compte d'exploitation prévisionnel). La qualité du document d'étude n'est pas suffisante ni actualisée pour justifier le démarrage. Il était trop optimiste jusqu'à s'attendre à un chiffre de vente de 135 millions en 2003. Cette majoration hypothétique de 100 millions aurait demandé une augmentation importante de productivité et de trésorerie au niveau des ateliers ainsi que du stock de bois.

141. La vente des lames de varlopes de rechange n'est pas assurée. Les outils ni instruments de musique n'ont pas été exposés dans le comptoir de vente. Pourtant elles figuraient dans le bon de commande.

La viabilité du service

142. La stratégie de renforcement de l'accès au marché pour les artisans par l'ouverture d'un comptoir de vente à Kigali a été mal étudiée et mal mise en oeuvre. Elle n'a pas (encore) eu d'effet sur le volume de commandes, ni sur la notoriété des produits des artisans. Bien que les artisans ont besoin du marché urbain pour survivre et se développer il n'est pas certain que les prix actuellement pratiqués permettent de couvrir tous les coûts y relatifs. Or ce service doit s'autofinancer. Vu les coûts fixes assez importants – location, personnel, fonds de roulement, frais de communication – le rendre rentable exige un chiffre de vente assez important. Si l'on réduit sa fonction à la vente en dépôt de portes et chaises pliantes, on peut se demander si cela justifie la présence d'un comptoir de vente. Un arrangement avec un commerçant suffirait, ou même un dépôt auprès de DUHAMIC-ADRI.

143. La valeur des meubles et huisseries actuellement immobilisés dans le comptoir demande que ces produits soient effectivement vendues et remplacées ensuite par d'autres qui correspondent aux nouveaux désirs des clients. Les clients ne continueront à venir acheter que dans la mesure que les produits suivent la mode. Les innovations-tests ne doivent constituer qu'une petite partie de la collection. Les différents modèles d'un même produit devraient contenir une partie identique plus important, permettant une production partiellement en série.

6.3.5 La gestion des appuis financiers

144. Il s'agit d'un service caché, non reconnu comme tel et dont la situation juridique et financière est floue. La diversité des appuis financiers est pourtant important et coûte cher au programme. Tous ces fonds immobilisés ne sont en effet plus disponibles pour réaliser des interventions directement productives comme l'achat de nouveaux bois et machines, l'aménagement de zones artisanales, la constitution d'un stock de dépôt de vente, des nouvelles avances. Il s'agit de fonds immobilisés à travers des :

- Anciens crédits bois & nouveaux crédits bois IMBONYA
- Crédits usinage IMBONYA
- Avances sur commandes (non livrées ou payées par le client)
- Dettes vis-à-vis de l'entrepreneur scieurs 691.211 FRW (repris par IMBONYA ?)
- Retards de paiement Main D'oeuvre au niveau des ateliers individuels.

L'intérêt pour les chefs d'ateliers :

145. La trésorerie ou besoins de fonds de roulement sont difficilement alimentées par les systèmes de crédit bancaire classiques où les intérêts élevés ne permettent pas de financer des investissements à moyen terme. Avec le préfinancement – on peut difficilement parler de crédits vu qu'il n'est pas question de taux d'intérêt – le chef d'atelier reporte ses problèmes de liquidités sur le programme.

146. En plus de l'absence des taux d'intérêt, aucune clause contraignante ne précise les délais de remboursement. Cela le permet d'utiliser les bénéfices bruts pour d'autres besoins familiaux et entrepreneuriaux pressants. Matabaro a ainsi pu financer la construction de son nouvel atelier à Busoro ainsi que l'acquisition d'un stock de bois privé.

147. Les préfinancements actuels sont également appropriés aux activités. Elles viennent au bon moment lors des commandes et permettent ainsi de démarrer la production.

Le management actuel de l'ensemble des créances :

148. Pour l'instant toutes ces créances des et envers les chefs d'atelier sont gérées par le SAF de DUHAMIC-ADRI. Les derniers préfinancements réalisés à Busoro pour le bois et l'usinage sont elles enregistrés par IMBONYA. Pour aucune des différentes créances des procédures contraignantes incluant les intérêts, sanctions-pénalités ne sont formalisés ni mis en pratique. Le coût cumulé de ces créances n'est pas connu. Il est clair que cela constitue un avantage énorme comparé à des crédits formels qui auraient du être contractés auprès des banques.

149. Au sein de DUHAMIC-ADRI on ne fait pas suffisamment ni de manière systématique, la distinction entre les préfinancements réalisés dans le cadre des interventions du programme par rapport aux créances commerciales données dans le cadre des commandes de tiers. Le grand livre de chaque atelier ne comprend qu'une fiche par atelier tout confondu.

150. Plus grave est l'effet sur la culture "assistentialiste" ainsi nourrie auprès des chefs d'atelier. Malgré des retards de paiement, bien que le gros des commandes passe par DUHAMIC-ADRI et qui comprennent une marge brute de 25%, on continue à accorder des nouveaux préfinancements. Ce n'est qu'occasionnellement que l'on récupère une partie des anciens crédits.

La viabilité du service

151. Les charges de gestion de ces crédits sont totalement (sauf IMBONYA) à charge du SAF- DA. Même à IMBONYA aucune procédure formelle n'est prise pour pallier à cet extra cumulé de dettes. Des engagements ont été pris par les chefs d'atelier mais pas encore traduits par des documents formels. Seul l'atelier de Sharangabo avait commencé à rembourser. Mais c'est pour des raisons spécifiques internes à la gestion actuelle de l'atelier.

152. Les pertes (préfinancements non récupérables) occasionnées ne sont pas capitalisés/comptabilisés (quid des anciennes dettes de Rutongo?). Il n'y a pas de provision pour les pertes occasionnées par certaines anciennes dettes que l'on n'espère plus recouvrer. Même parmi les nouveaux jeunes chefs d'atelier que IMBONYA appuiera, certains ne tiendront pas et ne pourront pas rembourser leurs dettes. Il est donc incertain que les administrateurs d'IMBONYA seront d'accord à reprendre ces dettes dans leur bilan de départ. Puisqu'ils sont pratiquement tous concernés il leur est plus facile de les imputer

au programme et faire financer par la dotation ! Mais cela constituerait un précédent préjudiciable, plus que cela empêcherait de réaliser des appuis aux nouveaux ateliers.

153. Alors que le « fonds de crédit », qui en réalité ne fait que préfinancer, pourrait être bien gérée et être utile plusieurs fois au lieu de s'arrêter aux premiers financements, et même accroître afin de palier aux besoins grandissants de financement des problèmes de trésorerie, ce fonds de crédit ne fait que s'éroder. En effet afin de garder son pouvoir d'achat il devrait être indexé et se donner à crédit à un taux qui au moins est équivalent au taux d'inflation des matières premières et des coûts de la main d'œuvre. Mais aucune rémunération du capital n'est prévue, ni aucune gestion des crédits douteux. Transférer ce fonds comme tel à IMBONYA, dans les conditions actuelles et sans que les mécanismes de contrôle et de gestion saine ne soient mise en place, est un signe de mégestion du processus d'autonomisation !

154. Les bénéfices bruts réalisés par le fonds de crédit devraient être réinvestis dans le fonds afin de financer la croissance prévue par l'augmentation du chiffre d'affaires occasionnée par la mécanisation et le déménagement des ateliers. Comme indiqué plus haut c'est le même fonds qui a aidé les premiers à redémarrer après la guerre ou les nouveaux depuis lors, qui devra aider les futurs chefs d'atelier à démarrer.

155. La viabilité institutionnelle de ce service n'est également pas acquise dans la mesure que les nouvelles lois sur la micro-finance n'acceptent que des institutions de micro-finance formellement reconnue comme opérateurs de micro-finance. Là où les épargnes en nature peuvent être bien gérées (exemple des planches pré usinés), les crédits en nature nous semblent moins faciles à gérer. Le préfinancement a un coût et demande donc qu'il y ait une comptabilité bien tenue et indépendante.

7 Apprécier le degré d'autonomie d'IMBONYA.

156. Comme décrit plus haut, nous distinguons IMBONYA par rapport à deux fonctions ; les fonctions entrepreneuriales d'une part et les fonctions associatives. IMBONYA sera performante et connaîtra un développement effectif si :

- les membres jouent pleinement leur double rôle des propriétaires – usagers
- en retour l'entreprise favorise le développement des activités économiques et communautaires des membres.

7.1 L'aspect associatif

157. Les menuisiers de Nyakizu se sont organisés en association depuis 1983 sous le nom d'AFOM (Atelier de Fabrication d'Outils de Menuiserie). Dix ans plus tard juste avant la guerre et le génocide de 1994 AFOM utilisait 30 ouvriers et 10 forgerons pour la fabrication des outils. Pendant le même temps les menuisiers étaient regroupés en 10 ateliers qui utilisaient une centaine d'ouvriers pour la fabrication des huisseries et meubles. La guerre et le génocide ont perturbé tous les acquis dans le domaine de la menuiserie rurale. Certains menuisiers sont morts, d'autres sont restés en exil. Ceux qui sont restés au Rwanda ont redémarré leurs activités grâce à l'appui de Duhamic-ADRI et FdH en 2001. En 2002, AFOM a changé de nom pour devenir IMBONYA, fonctionnant sous le statut d'association. En effet IMBONYA est une abréviation qui veut dire en kinyarwanda « Association professionnelle de Nyakizu » (Ishyirahamwe Mbenezamwuga ry'i Nyakizu).

158. Une deuxième période importante dans la vie de l'association est l'acquisition des machines en Février 2005. Depuis ce temps, l'association qui n'avait que l'objectif de défense des intérêts des membres, a commencé la gestion des activités économiques à savoir la gestion et la rentabilisation des machines ainsi que la gestion du stock de planches. Depuis lors, l'orientation d'IMBONYA vers une forme coopérative est devenue très dominante même si les statuts de 2002 n'ont pas été modifiés.

159. L'association compte actuellement 7 chefs d'ateliers de menuiserie et une association de forgerons. Les 7 ateliers utilisent en tout 38 ouvriers qualifiés et 27 non qualifiés. Le chef de l'unique atelier qui reste à Rutongo participe aux réunions d'IMBONYA à titre d'observateur.

160. L'analyse d'IMBONYA comme association a porté sur une sélection de quelques critères que nous avons jugés importants à savoir : la cohésion au sein de l'association, l'ouverture de l'association aux autres membres, le statut juridique, la gestion démocratique, la formation des membres, les relations entre les membres et l'environnement.

161. IMBONYA est une association constituée des membres solidaires. L'âge moyen des membres est 41 ans. Les plus âgés dans le métier conseillent les plus jeunes, le climat est en général constructif. Le changement fréquent de main d'œuvre n'a pas entaché les bonnes relations entre les ateliers. Les membres de l'association ne s'acquittent pas cependant de leurs devoirs de payer les cotisations mensuelles de 10.000 FRW. Presque tout le monde a des retards et aucune sanction n'a été décidée jusqu'à présent. La cohésion du groupe même s'il existe, reste encore dominée par un fort sentiment d'individualisme. Ceci est illustré par le fait que les grosses commandes reçues par un des membres ne sont pas partagées. Parfois celui-ci préfère accumuler des retards de livraison de la commande plutôt que de la partager avec ses collègues. Cela prouve une faible capacité/volonté d'appuyer des autres ateliers. Une réflexion qui motiverait le partage des commandes est indispensable.

162. L'ouverture d'IMBONYA à des nouveaux membres est très restrictive. Entre autres comme conditions on exige de trouver la Main D'oeuvre qualifiée ailleurs que dans les autres ateliers et de payer en une fois 12 mois de cotisations. Ceci cache une faible volonté de croissance sous le prétexte de renommée de qualité. Pourtant tous les ateliers ont commencé avec le « vol » de la MOQ dans les autres ateliers qui existaient déjà ! Cela est incontournable si l'on veut préserver la qualité dès le démarrage de ces ateliers !

163. L'association des forgerons (3 individus) est aussi membre en tant que personne morale à IMBONYA. L'association envoie en principe un représentant dans toutes les réunions de l'association. Dans la pratique, le représentant des forgerons n'est pas invité à toutes les réunions. La raison avancée est que très souvent les sujets traités se rapportent sur la menuiserie. Même pendant la réunion les forgerons ne sont pas considérés à pied d'égalité avec le reste du groupe. Leurs opinions sont dominées par celles des menuisiers. C'est le cas des réclamations des forgerons comme quoi le programme Menuiserie favorise les menuisiers plus que les forgerons. En effet, les menuisiers ont droit aux dettes sur les planches, reçoivent les avances pour la main d'œuvre mais les forgerons n'ont pas de stock de matières premières et n'ont pas accès aux avances sur commandes. Un autre litige concerne le prix que les menuisiers payent aux forgerons pour les pièces métalliques qui sont utilisés dans la fabrication des outils de menuiserie. Ces prix n'ont pas changé depuis 1998. Les forgerons estiment que la marge bénéficiaire sur les outils ne profite qu'aux menuisiers. Enfin, une autre question concerne la propriété de la marque de l'outil. Est-ce au menuisier de jouir de la marque ou au forgeron ou alors aux deux ensemble ? Jusqu'à présent la marque appartient au menuisier. Tous ces problèmes soulèvent la question de savoir si c'était une bonne stratégie d'avoir dans une même association les

forgerons et les menuisiers ou si un contrat de partenariat entre les deux associations aurait permis une collaboration au même pied d'égalité.

164. Un autre cas à souligner est la situation des ateliers de Rutongo par rapport à IMBONYA qui n'est pas claire. En effet ces ateliers ne sont pas membres d'IMBONYA alors que la gestion du stock de bois a été confiée à elle. C'est ainsi que l'atelier de Hatlén est obligé de se rendre à Busoro pour s'approvisionner en planches.

165. Comme ci-haut signalé, IMBONYA mène depuis 2005 des activités économiques communes qui lui confèrent un caractère « coopératif ». Toutefois, les statuts de 2002 maintiennent la confusion entre association et coopérative. En effet, dans l'introduction, les statuts se réfèrent à la loi coopérative de 1988, mais la suite du texte est développée dans une vision d'une association sans but lucratif. On parle par exemple de cotisations et non de parts sociales. Les organes prévus et leur mode de fonctionnement ne correspondent pas à celles d'une coopérative. Même les statuts actuels comme association ne sont pas encore juridiquement reconnus, ce qui constitue une contrainte pour le transfert éventuel du patrimoine du programme de FdH.

166. L'association IMBONYA est gérée de façon collégiale. Peut-être dirait-on trop collégiale. En effet tout est décidé et exécuté en Assemblée Générale des 7 membres. IMBONYA ne dispose pas d'un Conseil d'Administration, pas un Conseil de surveillance. Cette situation est probablement due au nombre encore petit des membres. Il pose cependant un sérieux problème de faible opérationnalité suite à un manque de délégation de pouvoir et une confusion de rôle qui en découle. Ainsi par exemple le contrôle de la gestionnaire est fait en équipe de 7 personnes !

167. La formation des membres est faite par DUHAMIC-ADRI. Jusqu'à présent les formations ont porté sur des aspects techniques et financiers. Il n'existe pas un programme sur la formation des membres sur la vie associative ou la formation sur le leadership. Cette lacune se fait sentir lorsqu'on commence à parler des enjeux des organisations coopératives qui doivent maintenir un équilibre entre les fonctions sociales et les fonctions économiques.

168. IMBONYA jouit d'une bonne renommée dans son environnement. Les autorités locales considèrent l'association comme un modèle d'organisation des ruraux pour s'auto-développer. L'association entretient de bonnes relations avec les autorités locales. Celles-ci n'hésitent pas à lui prêter gratuitement une salle pour les réunions, la parcelle pour la construction des ateliers à Busoro a été octroyée sans difficultés, l'association est jusqu'à présent exemptée des taxes du district alors que les autres opérateurs économiques locales les payent. Dernièrement un permis de coupe a été obtenu pour des planches d'eucalyptus non loin de l'atelier collectif de Busoro.

169. Vis-à-vis de DUHAMIC-ADRI, on peut affirmer que IMBONYA n'est pas encore un partenaire à égalité. En effet, Duhamic-ADRI est perçu comme un bienfaiteur, un père de famille qui est venu assister « 7 orphelins ». D'autres métaphores ont été utilisées pour exprimer la perception de Duhamic-ADRI par les artisans : le moteur d'un Bus qui transporte les passagers que sont les artisans. Nous avons eu l'impression que IMBONYA est en position de soumission, avec une faible influence sur le programme. Le paternalisme de Duhamic-ADRI est fortement ressenti jusqu'à ce que les menuisiers ne réclament pas l'autonomie. Même à l'idée de chercher d'autres partenariats en dehors de DUHAMIC-ADRI, ils hésitent en disant que l'autorisation préalable de Duhamic-ADRI est indispensable.

7.2 L'aspect entreprise de type coopératif.

170. IMBONYA est administrée comme une association classique. Depuis qu'elle offre elle-même des services de type économique à ses membres il y a un conflit d'intérêt entre client et gestionnaire entreprise. Avec la confusion ou mieux cumul des rôles les chefs d'atelier favorisent leur position client et répercutent la majorité des coûts des services sur IMBONYA. Ceci se comprend du point de vue historique où tous les coûts étaient supportés par le programme à travers DUHAMIC-ADRI

171. Au niveau de la gestion journalière on remarque l'existence de livrets de banque, les fiches de stocks bois, les facturiers distincts bois et machine, des comptes de banque distincts. Mais on remarque que ces outils ne servent que pour le suivi direct de la vente du bois et de l'utilisation des machines. Il s'agit en quelque sorte de deux livres de caisse.

172. Il n'y a pas de compte / situation comptable spécifique pour les aspects de commercialisation (avances sur commandes, dettes vis-à-vis des fournisseurs, ..). Les avances pour la commande du comptoir ont été versées sur le compte bois. Le compte d'IMBONYA elle-même ouverte jadis à la caisse de Nyakizu, ne fait pas partie des outils de gestion financière

173. Il y a manifestement une absence d'outils de gestion coopératif plus avancés (compte d'exploitation, livre de caisse, bilan de départ et annuel, procédures de prise de décision, bon de commande, fiches de clients, ...) en tant qu'entreprise. Un plan de développement incluant le processus d'autonomisation et d'acquisition des biens ou du patrimoine du programme fait totalement défaut.

174. Depuis 2004-2005 avec les machines et le transfert des stocks de bois, il y a eu obligation d'agir en tant qu'entité économique. C'est à ce moment qu'on peut parler de la naissance véritable d'IMBONYA comme coopérative.

175. Il y a une absence de direction. Seulement le conseil d'administration décide de tout (comme mentionné plus haut confondu avec l'AG). Il est donc question d'une gestion collégiale. Mais il n'y a pas de délégation de la gestion quotidienne à un directeur ou gérant. Seul pour l'achat de bois et l'utilisation des machines des procédures d'enregistrement transparentes sont mises en place.

176. Nous notons l'absence d'organe de contrôle indépendant (pas d'audit externe, pas de commissariat aux comptes). Pourtant le bilan de départ hypothétique est de l'ordre de 35 millions. La tentation est réelle auprès de certains membres de se partager carrément le patrimoine. Juridiquement cela n'est pas possible mais ils peuvent facilement « consommer » le capital.

177. Nous avons déjà constaté l'absence de mécanismes de gestion de commandes communes pour tiers. (sauf comptoir de vente dont le bon de commande provient de DUHAMIC-ADRI). Surtout par rapport aux commandes des institutions cela constitue un handicap. Ces derniers exigent le respect de la qualité, des délais et des normes. Elles ne donnent que peu ou pas d'avances et demandent donc une gestion plus efficace. Leur impact sur la mobilisation des fonds de roulement est plus important.

178. La standardisation des mesures et qualité de finition conforme au « label » est encore faible. Ceci est une faiblesse supplémentaire dans le cas des grosses commandes. Si le client n'est pas sûr de pouvoir acheter quinze portes identiques il hésitera de revenir une deuxième fois.

179. IMBONYA à du mal à négocier avec l'entrepreneur scieur. Ses membres ont construit une réputation de mauvais payeurs lors de l'exécution du premier contrat. En effet, celui-ci se plaint que les menuisiers avaient l'habitude de prendre prochainement des crédits planches qu'ils ne remboursaient pas.

180. La gestion des crédits internes n'est pas du tout maîtrisée. Or IMBONYA à la prétention de prendre des crédits auprès des banques qu'elle répartira en suite entre les membres.

8 Evaluation du rôle des ONG demandeuses :

8.1 DUHAMIC-ADRI

181. DUHAMIC-ADRI continue à aider à maintenir un niveau de qualité appréciable par les formations, les voyages d'étude, le contrôle de qualité des produits vendus par son biais, le contrôle de la qualité de bois. Les formations en mécanisation ont été bien faites et maîtrisées. Le défi des diversifications reste encore grand. (cuisines et escaliers sont une preuve de réflexion prospective)

182. DUHAMIC-ADRI n'a pas pu instaurer une culture et pratique entrepreneuriale dans les ateliers. Même l'autonomie n'a pas été systématiquement appuyée. Le manque d'assiduité par rapport à l'utilisation des outils de gestion financière a empêché de voir claire dans la gestion des commandes, gestion du personnel, trésorerie...

183. DUHAMIC-ADRI a assuré une grande part de la commercialisation. Le contact entre le client et l'artisan n'a pas été facilité afin d'établir la confiance en recevant un feedback direct d'autre part.

184. La réflexion par rapport au pôle artisanal à Busoro n'intègre pas les aspects autres que mécanisation. Les coûts sociaux et familiaux n'ont pas encore fait l'objet d'analyse.

185. La chaîne des valeurs à travers la filière n'a pas respecté la réalité des coûts/valeurs ajoutées économiques. Les différents acteurs en amont et en aval des ateliers dépendent des performances de ces derniers. Dans l'autre sens les ateliers dépendent des performances de Duhamic-ADRI en amont et en aval. Avec cette interdépendance, la marge critique réciproque est petite. (exécution de commandes). On se ménage l'un et l'autre (voyages d'étude, pertes et litiges...) alors qu'en tant que organisme d'appui Duhamic-ADRI devrait prendre des positions plus radicales.

Stratégie d'autonomisation

186. Dans le programme les différentes fonctions économiques et d'appui-conseil ne peuvent pas être distingués (bailleurs, agent commercial, formateur, conseiller, etc...) Pourtant elles impliquent/nécessitent des qualités et relations spécifiques/particulières. Une seule organisation et à plus forte raison une seule personne ne peut pas incarner tous ces rôles puisque certains sont conflictuels (ex conseiller-bailleur ; agent commercial-formateur)

187. On constate une absence de réflexion poussée sur les préalables juridiques, organisationnels, financiers de l'autonomie et du transfert de certaines compétences vers

IMBONYA. Par conséquent, il n'existe pas de stratégie ni de feuille de route d'autonomisation. Peu de mise en place des outils de gestion autonome.

188. Les quatre services (approvisionnement en planches, usinage, commercialisation et gestion des crédits) ne sont pas vus de manière cohérente par rapport au développement de la filière. Leur organisation et durabilité sont vues de manière isolée. Or elles demandent des analyses spécifiques qui détermineront le seuil de rentabilité. Tout comme le seuil de rentabilité d'une machine demande une productivité qui dépasse un seul atelier, cela est d'autant plus le cas pour la commercialisation.

189. DUHAMIC-ADRI a su intégrer dans ce pôle de Nyakizu les aspects de reboisement. Cela est positif mais doit également faire l'objet de préoccupations de rentabilité et non seulement écologiques ou environnementales. Par contre DUHAMIC-ADRI reste absente par rapport aux autres éléments de développement intégré. Aucune autre filière agri-élevage n'est appuyée. Les aspects d'agro-foresterie n'ont véritablement pas été intégrés.

8.2 Frères des Hommes.

190. Une des tâches de FdH serait de capitaliser les forces ou les faiblesses des appuis dispensés par FdH à DUHAMIC-ADRI dans le cadre de ce projet. A part l'étude de Jan Kieckens et du rapport d'un atelier en 1999, plus rien n'a été publié. Les données demandent à être actualisées et des leçons tirées par rapport à une telle approche. Ce n'est pas l'unique tâche d'une évaluation externe.

191. Les appuis-conseils de FdH n'ont pas fait l'objet d'une appréciation « objective » de DUHAMIC-ADRI. (pas toujours eu des rapports de mission envoyés pour commentaire par FdH à DUHAMIC-ADRI, documentation de qualité)

192. Le suivi de FdH se fait de plus en plus à distance (même psychologique puisque le personnel concerné connaît moins bien les acteurs et a avec eux peu de liens historiques) avec de moins en moins de maîtrise sur l'évolution de toute la filière menuiserie. Cela s'est traduit dans la programmation de formations et échanges qui ne donnent pas une réponse aux priorités qui sont d'une part une diversification par rapport à une meilleure économie du bois et d'autre part une bonne intégration de la mécanisation dans l'organisation de la production et de la commercialisation. La production d'escaliers et de cuisines intégrées sur mesure, ne nous semblent pas répondre à ce souci. Ce n'est pas le marché qui constitue une contrainte majeure.

193. FdH n'a pas favorisé une approche en réseau. En prenant à sa charge tous les coûts induits, la nécessité des collaborations voire synergies avec d'autres intervenants s'est escomptée. Le programme Menuiserie a travaillé de façon cloisonnée que ce soit au sein de DUHAMIC-ADRI (pas d'intégration avec les autres volets) ou avec les autres intervenants. En plus des aspects directement liés aux créneaux de la filière, les aspects d'électrification rurale, de formation professionnelle, de promotion des produits locaux, de sécurisation de l'entrepreneuriat rural, de financement des petites entreprises artisanales, etc ... sont tant des aspects pour lesquels il aurait fallu chercher des alliés.

9 Etude des effets économiques & sociaux :

9.1 Niveau de vie :

194. La menuiserie rurale de qualité contribue-t-elle à l'amélioration des conditions de vie des artisans ? C'est la question à laquelle cette évaluation devait entre autres choses répondre. La réponse est oui et les constats suivants permettent de l'illustrer. Il est toutefois important de signaler que dans un environnement aussi complexe, il n'est pas facile d'isoler l'effet d'un seul facteur parmi tant d'autres. En effet ce que nous voyons chez l'artisan est le résultat de plusieurs facteurs : l'héritage de son père, les autres sources de revenus comme l'agriculture, l'élevage ou le petit commerce, l'effet de l'environnement économique de son milieu qui peut offrir des opportunités ou des contraintes, etc.

195. Les chefs d'atelier ont relativement un niveau de vie supérieur à la moyenne de la population du milieu où ils vivent. En effet ils ont tous des maisons en matériaux durables, l'intérieur est généralement cimenté, fermeture avec huisseries en bois à l'extérieur et à l'intérieur avec un équipement minimum : salons, lits pour la famille et les visiteurs, etc. Cela se comprend très bien puisque le revenu mensuel d'un chef d'atelier est compris entre 30.000 et 50.000 FRW (voir les comptes d'exploitations en annexe). Son revenu est supérieur à celui d'un enseignant de l'école primaire du coin qui ne touche que 26000 FRW par mois.

196. Nous avons aussi essayé de voir les conditions de vie des ouvriers. La situation est cependant plus complexe et variable d'un ouvrier qualifié à un ouvrier non qualifié, d'un ouvrier avec plusieurs années dans le métier et un jeune ouvrier, d'un ouvrier avec une grande charge familiale et un célibataire. La conclusion est que le revenu d'un ouvrier par mois est intéressant, le problème est que le travail n'est pas permanent. En effet, en période de grande commande, l'ouvrier qualifié peut gagner par mois jusqu'à 30.000 Frw alors qu'un apprenti peut gagner entre 15.000 et 24.000 Frw. La base de calcul (même si on préfère le travail à la tâche) est de 800 Frw à 1.000 Frw par jour pour un artisan alors que la main d'œuvre agricole est payée 250 Frw par jour.

197. En rapport avec les capacités à subvenir aux besoins élémentaires d'un vie décente, les chefs d'atelier et la plupart des ouvriers parviennent : à subvenir à une alimentation de base, à habiller les membres de la famille, à payer les frais scolaires des enfants, à payer les cotisations pour la mutuelle de santé.

198. Certains (surtout les chefs d'ateliers) ont investi dans l'élevage, l'achat des parcelles et des boisements à partir des revenus de la menuiserie.

199. L'impact de la menuiserie rurale est cependant limité par le nombre très limité des personnes touchées par le programme soit seulement 65 familles. Ce nombre a même tendance à diminuer si on compare la situation actuelle et celle d'avant 1994 (une centaine d'ouvriers).

9.2 Vie sociale :

200. Sur le plan social, le métier de menuisier est apprécié dans le milieu. Le statut d'un chef d'atelier est particulièrement envié. Toutefois, les jeunes ne sont pas prêts à être formés à ce métier prétextant que c'est un travail dur. L'effet de la mécanisation n'est pas encore connu. En effet, il nous a été reporté que beaucoup de jeunes ont quitté le métier pour aller chercher de l'emploi en ville soit en restant dans la menuiserie (profitant des effets de la mécanisation) ou en faisant d'autres métiers peu qualifiés mais jugés peu pénibles.

201. Le statut apprécié du chef d'atelier est également corroboré par le fait que certains occupent des fonctions dans des structures communautaires : membre du tribunal participatif Gacaca, membre des comités de gestion de la mutuelle de santé, etc.

9.3 Tissu économique.

202. L'impact de la menuiserie sur le tissu économique de la région peut être analysé en ayant à l'esprit toute la chaîne de valeur : le reboisement, le travail de sciage, la menuiserie et la commercialisation des meubles et huisseries. Les autorités qui ont été contactées sont contentes du projet de promotion de la menuiserie rurale. DUHAMIC-ADRI est parmi les rares intervenants dans la promotion des emplois non agricoles dans leurs localités. Cela explique pourquoi ils ont accepté de donner facilement la parcelle au site de Busoro pour la construction des ateliers.

203. Il y a également des effets induits sur le reboisement. En effet DUHAMIC-ADRI est impliquée dans des activités de reboisement à Nyakizu sous le financement de Novib. Ainsi, le programme n'est plus perçu comme contribuant à la déforestation mais aussi aux efforts de reboisement même si les arbres plantés actuellement serviront à une autre génération de menuisiers

204. Les scieurs ont moins de travail vu le niveau élevé de déboisements et pénuries des arbres pour le bois d'œuvre. Cette situation a même amené le ministère chargé de l'environnement à mettre en place des mesures très restrictives dans l'octroi des permis de coupe d'arbres et de transport des planches et du charbon de bois. La pénurie de bois est aussi à la base de l'importation croissante des planches à partir surtout de la République Démocratique du Congo (libuyu et markamia). Le Libuyu est une essence tropicale précieuse (Sapelli), plus que probablement pas exploitée de façon durable.

205. Le total des montants investis dans la filière depuis son début ou du moins après 1994 (la partie prévue pour les investissements directs de la filière) comparée au chiffre d'affaires annuel moyen connu des dernières années d'environ 25 millions FRW, donnent un effet économique multiplicateur global négatif. Le budget de cette phase prévoyait quelques 19,5 millions FRW (sur le budget total de 127 millions FRW soit 15,41%) d'appuis directement au niveau de la filière (bois, équipements, expositions). De mai 2002 à mai 2006 le chiffre d'affaires cumulé est de environ 100 millions FRW. Soit un effet multiplicateur de cinq pour ce qui concerne les appuis directs. Mais négatif pour ce qui concerne l'ensemble du coût du projet (dépenses au Rwanda au taux de 407)

RECOMMANDATIONS

10 Recommandations

10.1 La stratégie du programme : approche filière.

La croissance du secteur passe par la croissance du chiffre d'affaires de chaque atelier ! **L'autonomie doit d'abord être rétablie au niveau de chaque chef d'atelier !** DUHAMIC-ADRI doit donc renforcer la capacité de gestion entrepreneuriale de chaque chef d'atelier. L'emploi des outils de gestion dont le livre de caisse, le livre de commandes et le livre des fournisseurs, doit être systématique et complété par un service d'expert comptable. Il doit être complété par l'instauration systématique d'une épargne obligatoire sur les bénéfices des ventes au comptoir. Cette épargne se fait de préférence sous forme de reconstitution d'un stock de planches sèches qui constitue une partie principale du fonds de roulement. L'intégration de la mécanisation doit être revue de manière à ne pas créer une telle dépendance.

10.1.1 Le défi de capter le marché urbain solvable :

206. La partie des marchés institutionnels (marché public et institutions privées) doit de nouveau augmenter. Les commandes publiques vont diminuer mais l'influence de l'Etat sur la promotion du secteur immobilier va rester (à travers notamment la Banque de l'Habitat). Les bailleurs / actionnaires à travers les promoteurs immobiliers privés doivent être convaincus de la qualité des produits du bois comme acteurs entrepreneuriaux. Donc la nécessité de respecter un bon rapport prix/qualité sur toute la commande, devient plus contraignante. Ceci écarte pratiquement IMBONYA comme négociant commercial du fait de ses faibles capacités en marketing, de son faible réseau de contact et sa faible disponibilité en milieu urbain à la recherche des commandes. De plus ses mécanismes internes de contrôle de la qualité ne sont pas au point ni assez contraignants. Les litiges qui émanent des commandes regroupées ne doivent pas durer et vite trouver des solutions par des compromis. Sinon elles hypothèquent le fonctionnement des ateliers et IMBONYA en mobilisant inutilement des fonds de roulement.

207. Plutôt que de tenter à capter ce marché institutionnel, qui dépasse l'échelle de production et de productivité actuelles, l'option de travailler avec certains produits standards en dépôt dans le comptoir vente et plus pertinent puisque plus facile à gérer. Les délais de livraison, pour les commandes fermes qui dépassent ce qui est en dépôt, sont encore trop longs pour ce type de marché. Il est donc conseillé de revoir la politique du comptoir de vente. En exposant dans un endroit moins exclusif on pourra partager les frais fixes y relatifs avec d'autres exposants. Cela implique de mettre la marque ou label sur tous les produits vendus sous ce nom. Dans ce cas il faut être clair s'il s'agit d'une exposition-vente ou simple exposition. Dans le deuxième cas il faudra négocier une commission pour les commandes fermes que le gérant apporte. L'aire de dépôt peut se trouver n'importe où, même chez DUHAMIC-ADRI. Mais il faut lui donner un coût et donc rémunérer DUHAMIC-ADRI (éventuellement la structure entrepreneuriale qui gèrera également l'unité de production SOSOMA)

208. Le marché privé pour des individus qui construisent leur propre maison est un peu moins contraignant. Elle demande néanmoins une meilleure capacité de négociation avec le client, surtout s'il s'agit de « personnalités ». Là également peu d'artisans savent négocier et respecter une commande qui les avantage et honore. Au cas où DUHAMIC-ADRI continue à

rendre ce service, elle doit également bénéficier d'une commission. Le tout doit faire l'objet d'un contrat commercial entre DUHAMIC-ADRI et IMBONYA. Il faut cesser de rendre des services à des ateliers individuels. Avec cette rémunération (à la tâche ou en fonction du résultat) DUHAMIC-ADRI peut payer une partie du salaire du représentant ainsi que ses frais de fonctionnement. (communications et déplacements). Cette pratique permettra de changer le cas échéant plus facilement de représentant.

209. Les perspectives de développement de pôles en milieu rural (aux chefs lieu des districts), grâce à la politique de décentralisation et de l'habitat, ne constitueront pourtant pas automatiquement des nouveaux marchés. Un lobbying est nécessaire. Ici également ce n'est plus l'Etat central qui mettra des habitations à la disposition des fonctionnaires. Ce seront éventuellement les entités décentralisées en collaboration avec le secteur privé de promotion immobilier. Mais aucun précédent n'existe, tout reste à initier... Dans la région il s'agit surtout de ; Kibeho (chef lieu de Nyaruguru) où e.a. la coopération française appuie la constructions de petites agglomérations appelées imidugudu et des infrastructures publiques y relatives, de Butare et de Nyanza.

10.1.2 Le défi de la Matière Première raréfiante :

210. Aucun document de politique ne mentionne explicitement la menuiserie rurale comme un secteur porteur pour la création des emplois ruraux (tout comme les reboisements qui ne sont pas vus comme une activité rentable pour les investisseurs privés). Il est fait mention de la promotion des emplois non agricoles en milieu rural sans orientations plus précises.

211. Il s'en suit que le programme doit sensibiliser les décideurs pour qu'ils soient attentifs à la valorisation des arbres propices pour la menuiserie. Il n'est pas évident que la gestion plus stricte des permis de coupe permettra encore de distinguer la coupe des arbres pouvant donner du bois d'œuvre de qualité. Ces pieds risquent de disparaître dans la masse...

212. Les compétences pour faire les analyses comparatives (en termes de rentabilité) afin de préserver certains arbres à la menuiserie n'existent pas au sein des fonctionnaires qui dorénavant « conseillent » les propriétaires avant d'octroyer des permis de coupe. Il faut par exemple intéresser les scieurs et commerçants de bois à vendre séparément les planches appropriées aux travaux de menuiserie, par rapport à celles bonnes pour les charpentes. De même la complémentarité avec les fabricants de charbon de bois doit être améliorée. Elle permettra de valoriser les sous-produits de sciage des planches (le monopole de fabrication de charbon de bois fait que les parties impropres à la menuiserie sont vendues à bas prix, ce qui augmente le prix du bois d'œuvre) pour ceux qui achètent des pieds et demandent des permis de coupe pour les arbres appropriés.

213. DUHAMIC-ADRI et IMBONYA doivent revaloriser les anciens hangars afin d'augmenter la capacité de séchage. La croissance prévue avec la mécanisation de la consommation de bois nécessitera en amont une augmentation de la capacité de stockage. Cette augmentation ne pourra pas être construite à Busoro, du moins à partir des analyses de rentabilité, alors qu'il existe des hangars vides à Nyakizu. Les planches et madriers secs pourront ensuite être transportées à Busoro. Ainsi on facilite la distinction entre l'achat et séchage du bois et la vente en détail proprement dite. IMBONYA acquerra dans une première phase le bois déjà sec qu'elle payera après triage et empilage à Busoro. L'autre fonction en amont restera la responsabilité et propriété d'une autre structure à mettre en place en collaboration avec les scieurs et importateurs fiables.

214. A Busoro le bois sec sera empilé séparément après catégorisation en fonction de la qualité. Les « pertes » pourront ainsi déjà être mieux estimés et inclus dans l'estimation du cubage effectif et le calcul du prix de vente. Il est même envisageable que les ateliers achètent au fur et à mesure une partie du bois semi usiné au prix majoré pour constituer un petit stock de roulement. Ainsi ça permettrait à IMBONYA d'acheter et d'acheminer d'autres livraisons de bois. Ces petits stocks privés ne demandent pas des aires de stockages importants. Ils pourront même être stockés par IMBONYA. Comme indiqué plus haut elles pourront constituer l'épargne obligatoire à partir des commandes regroupées comme la vente au dépôt de Kigali.

215. L'importation des planches et leur transport à Busoro sont probablement moins avantageux pour les menuiseries rurales par rapport aux menuiseries de Kigali. L'avantage comparatif qui existait de valoriser les bois locaux en milieu rural avant de les transporter comme meuble, risque de disparaître et même devenir un désavantage, si pas géré en connaissance de cause. Il faut donc s'assurer de minimiser l'emploi du bois importé, sinon l'acquérir à des prix compétitifs. Des arrangements « win-win » pourraient être prises avec les plantations de thé pour leur racheter les troncs de certains arbres.

216. Les habitudes des scieurs de produire des planches et madriers avec des dimensions traditionnelles doivent être revues. En fonction des possibilités de l'usinage d'une part permettant un débitage plus précis et moins laborieux, et de l'obligation d'économiser davantage le bois encore disponible, il est probable que d'autres dimensions ne deviennent plus intéressantes. Les deux parties – scieurs et menuisiers – gagneraient à introduire des madriers ayant d'autres dimensions. L'expérience avec la transformation du Libuyu importé et très cher le prouve. L'eucalyptus semble assez solide pour accepter des dimensions plus minces et moins massives sans diminuer la solidité. (A moins que les distorsions lors du séchage progressif ne soient plus apparentes dans ce cas ? mais là également un assemblage judicieux pourrait y palier).

217. Il semblerait que les boisements de pins en bordure de la forêt naturelle sont à maturité et manquent de preneurs. N'y a-t-il pas un défi de mettre en place une recherche-action par rapport à la valorisation de ce produit comme bois d'œuvre, comme c'était le cas pour l'eucalyptus en 1980 ? Une des pistes serait par exemple la fabrication des portes peintes.

10.1.3 Le défi de la mécanisation.

218. Une standardisation partielle des « produits » les plus courants et pouvant ainsi être réalisés en série, doit être introduite. Elle permettra également de faire un usinage semi-fini par rapport aux planches et madriers ayant les dimensions les plus utilisées. Ce qui permet en effet de valoriser les temps morts des machines, et de réduire ensuite les délais de fabrication. Cette façon de faire est cohérente avec les produits standard prévus dans le dépôt au comptoir de vente. La fabrication des produits semi-finis doit bien entendu tenir compte des propriétés du bois qui s'y prête et de la disponibilité en planches afin d'éviter de tomber en crise si une commande plus précise venait à être obtenue alors que les produits semi-finis disponibles ne répondent pas à cette commande. Mais nous avons déjà expliqué plus haut que ce seront les chefs d'atelier qui commanderont ces planches et les achèteront en connaissance de cause sous forme d'épargne obligatoire.

219. Le déménagement des ateliers et les coûts y relatifs (d'amortissement des nouvelles infrastructures, plus le logement du personnel, plus la rémunération partiellement fixe - plus difficile à gérer que la rémunération 100% à la tâche) - ne compensent peut-être pas le maintien des ateliers à Nyakizu (et les frais de transport y relatifs). Mais elle facilite le respect des délais. Le déménagement de tous les stocks de bois secs à Busoro se justifiait. Mais il reste à vérifier si une partie ne pourrait pas retourner à Nyakizu comme bois sec semi-fini. (débité et raboté selon les mesures standard et en excluant les « pertes »). Elle permettrait de revaloriser les ateliers existants et une main d'œuvre présente non disposée à migrer à Busoro. (nous pensons aux ouvriers âgés qualifiés et pour qui le travail rendu moins laborieux avec l'usinage redeviendrait accessible) Même les « pertes » pourraient être usinés pour une utilisation dans la fabrication HIMO de chaises pliantes.

220. De ce qui suit ci-haut, l'unité de mécanisation devrait pouvoir jouer un rôle capital dans une meilleure organisation de l'emploi de temps dans les ateliers en relation avec une bonne gestion de l'approvisionnement des dépôts du comptoir de vente. Mais IMBONYA n'est pas encore mur pour le faire de manière autonome.

221. La croissance prévue ou espérée du volume de travail nécessite une politique réfléchie et proactive par rapport à l'extension du parc d'équipements. Ceci doit être une préoccupation à court terme. Un plan de développement (business plan) de l'unité d'usinage doit être réalisé avec les différentes options. Par exemple ne peut-on pas étudier l'opportunité d'installer à Nyakizu une scie à débiter avec le générateur - du moins dès que les coupures de courant auront cessés définitivement. Elle aura comme double utilité de ; a) contribuer à la préparation des planches qui sortent du séchage avant leur déménagement à Busoro et b) à débiter plus en détail les planches semi usinées achetées à Busoro. Il faudrait peut-être choisir les endroits qui feraient à moyen terme l'objet d'une électrification rurale. Mais la présence des ateliers mécanisés constituerait déjà un argument d'électrification rurale ! Les prix à Busoro pourraient inclure la constitution d'un fonds d'extension et même de péréquation des prix à l'usage. La différence des coûts d'énergie sur réseau ou à partir d'un générateur pourrait ainsi être compensée.

222. La formation d'autres chefs d'atelier - parmi les chefs actuels et les nouveaux - à l'usage des machines doit être poursuivie. Les travaux réalisés par soi-même ou par le mécanicien d'IMBONYA, doivent peut-être connaître un tarif différent. Ceci permettrait à un chef d'atelier sans commandes en attente, de réaliser des travaux d'usinage pour tiers et ainsi aider à générer un revenu complémentaire tout en aidant IMBONYA à rentabiliser ses installations.

10.1.4 Le défi de la croissance.

223. L'augmentation du chiffre d'affaires de chaque atelier est incontournable, d'une part par la mécanisation et le déménagement (ouvriers mobilisés) et d'autre part par la nécessité de rentabiliser le comptoir de vente. La mécanisation, bien gérée, fait que chaque atelier pourra être rentable avec moins de main d'œuvre qualifié, le travail étant moins dur et la part de MO/pièce plus bas. Dans le cas où un chef d'atelier produit également lui-même, il devrait (reste à vérifier avec une analyse financière de seuil de rentabilité...) être capable de réaliser un chiffre d'affaires et bénéfice brut intéressant avec seulement deux à trois ouvriers qualifiés permanents.

224. Quelques chefs d'atelier seulement ont une capacité de gestion qui leur permet d'atteindre une échelle supérieure en employant donc un nombre plus élevé d'Ouvriers Qualifiés. Mais puisque la croissance de la rentabilité n'est pas linéaire (à un certain moment l'entrepreneur ne produit plus lui-même et se rémunère donc à 100 % à partir de la marge brute) il faudra calculer le nouveau seuil de rentabilité. Ils auront besoin d'un appui-conseil intensif lors de cette croissance supplémentaire. Sinon ils se trouveront devant des problèmes insurmontables de trésorerie, mais également de contrôle de qualité.

225. Tous doivent recevoir un appui-conseil sous forme d'élaboration d'un plan d'entreprise réaliste et de dossier bancable pour gérer la croissance du fond de roulement / et ou degré d'endettement qui est préalable à la croissance saine du chiffre d'affaires. Comme indiqué plus haut le déménagement et l'endettement ont comme effet d'augmenter la part des coûts fixes dans le calcul du prix, ce qui est plus difficile à gérer. Il n'est pas évident que la marge de 25% sur les coûts variable suffira encore. C'est surtout le cas si la productivité absolue ne s'améliore pas proportionnellement. Le seuil de rentabilité est plus élevé en cas de coûts fixes plus élevés. Et avec la mécanisation et tout ce qui s'en suit c'est incontestablement le cas !

226. En général tous les ateliers doivent utiliser et (autofinancer à terme) les services d'un « expert comptable ». La gestion des liquidités, crédits, dettes à tiers et des clients, TVA, etc... doit être professionnelle. L'impact de la mécanisation et les effets induits sur l'organisation de la production n'ont par exemple pas été répercutés sur les prix de revient.

227. Les évaluateurs recommandent de limiter au niveau des ateliers individuels les outils de gestion à trois à savoir ; a) le livre de commandes (clients et MO), b) le livre de caisse et c) le livre de fournisseurs (crédits et créances). L'appui-conseil financier doit aider le chef d'atelier à valoriser ces données en établissant un compte d'exploitation mensuel et des bilans semestriels. Lui-même doit être capable de calculer le produit et mode d'organisation les plus rentables.

228. Cette gestion saine et transparente constituera une condition sine qua non pour la poursuite de l'accompagnement de DUHAMIC-ADRI. C'est d'autant plus vrai pour les deux derniers ateliers qui actuellement ne tiennent peu ou pas d'outils.

229. Instaurer un système d'épargne obligatoire. Une partie des bénéfices bruts réalisés doit être investie dans une provision. Cette provision augmente le fond de roulement de l'atelier. Elle permettra de faire face à des dépenses imprévues, mais également de ne plus avoir des problèmes de trésorerie. L'épargne obligatoire pourrait par exemple être concrétisée dans la constitution de stocks privés de bois secs pré usinés. Sur la fiche de stock des planches pré usinées d'IMBONYA, les divers ateliers deviendraient ainsi propriétaires d'un stock croissant et connu. La valeur de ce stock privé équivaut à la valeur des planches ou madriers lors de leur achat par l'atelier, majorés des frais d'usinage. L'atelier paye ces coûts et devient donc propriétaire de cette partie du stock. Lui seul peut décider de leur utilisation.

230. IMBONYA a de son côté deux avantages. Elle peut faire travailler les machines à des temps morts et être payé cash pour cela. En deuxième lieu, les rentrées ainsi réalisées sur les comptes bois et machines peuvent être utilisées pour les nouvelles dépenses. En contrepartie IMBONYA assure gratuitement le stockage des planches pré usinées. Le volume total de ce stock privatisé pourrait atteindre l'équivalent d'un à deux mois de ventes. Ainsi elle remplacerait le stock tampon stratégique dont question plus haut.

10.2 IMBONYA

IMBONYA en tant que structure associative n'est pas une réponse à l'autonomisation de la filière ! Sa pertinence est restreinte à quelques services avec impact direct sur la productivité et rentabilité des ateliers des chefs menuisiers membres. Les fonctions économiques et productives plus larges demandent que l'on mette en place d'autres structures de type entrepreneuriales. Les artisans peuvent être associés à ces dernières mais d'autres acteurs doivent s'y impliquer.

10.2.1 Le processus d'autonomisation économique et financier :

231. Il est important de distinguer et dissocier clairement et autant que possible les quatre différents services (gestion des planches, usinage, mise en marché et gestion des crédits) offerts par IMBONYA et/ou DUHAMIC-ADRI aux ateliers. Il faut analyser séparément leur faisabilité organisationnelle, technologique et financière, connaître leur seuil de rentabilité spécifique, comme s'il s'agissait d'entreprises autonomes. DUHAMIC-ADRI ne peut « accorder » l'autonomie de chacun des services qu'au moment opportun, c'est-à-dire dès qu'elles s'avèrent durables et viables. De plus il est conseillé de le faire de manière progressive, ce qui permettra de tester la capacité autonome de le rentabiliser. Le transfert en vrac, comme initialement prévu et actuellement mis en œuvre est mortel et amène à la faillite d'IMBONYA d'ici fin 2006.

232. La première tâche pour DUHAMIC-ADRI est de faire le bilan comptable de l'acquis/patrimoine du programme. Durant toutes ces années le programme a accumulé des biens qui appartiennent toujours à FdH. Personne n'en connaît à ce jour la valeur exacte. Les données sont néanmoins en principe disponibles dans la comptabilité de DUHAMIC-ADRI. Lors de la mission, le comptable et le chargé de programme ont pu retrouver certains chiffres et constituer deux bilans du programme (en ce qui concerne les ressources de production et en excluant l'accompagnement, voir bilans en annexe 15.7) : un à avril 2005 et un fin février 2006. Dans ce dernier ont été intégrés certains éléments comptables de IMBONYA (Busoro) comme les dettes internes. A fin d'éviter toute équivoque il est recommandé de soumettre ces bilans à un audit externe. Une concertation préalable avec FdH permettra de bien dissocier les biens de DUHAMIC-ADRI de ceux du programme et de discerner le patrimoine (dettes et créances inclus) aux institutions opérateurs économiques mis en place ou identifiés pour réaliser certaines tâches au sein de la filière « au profit » des ateliers présents et à créer.

233. Chaque activité transférée à IMBONYA-entreprise doit nécessairement connaître son bilan distinct de départ. Avec le suivi comptable de son compte d'exploitation spécifique, les administrateurs pourront comparer l'évolution avec les bilans suivants. Le bilan consolidé de l'ensemble de IMBONYA comprendra l'ensemble des bilans spécifiques des activités ainsi transférés.

234. Mais il faut sortir de l'axiome comme quoi c'est obligatoirement IMBONYA qui devra hériter du patrimoine entier. Plusieurs opérateurs, ayant des liens institutionnels entre eux et en particulier avec IMBONYA, peuvent intervenir. Il est largement connu que les coopératives multifonctionnelles sont très vulnérables et ne tiennent pas longtemps. Surtout qu'en milieu rural africain peu de gestionnaires compétents sont prêts à « se sacrifier » pour des motivations idéologiques. Les quatre services sont bien sûr complémentaires mais leur

viabilité les met en concurrence entre-elles. Or elles doivent déjà gérer les avantages réciproques entre les ateliers clients individuels et IMBONYA-entreprise.

235. Nous recommandons fortement d'utiliser au niveau de chaque service d'IMBONYA, les mêmes outils de gestion que celles préconisées dans chaque atelier (voir plus haut 7.2.3). Pour l'ensemble d'IMBONYA, d'autres outils de gestion financière doivent y être ajoutées. En effet il s'agit d'une entreprise de type coopérative qui exige une transparence totale dans la gestion et possède des réalités spécifiques (coûts fixes de la main d'œuvre) ainsi qu'une complexité croissante lorsqu'elle deviendra multifonctionnelle.

236. La première étape d'autonomisation pourrait être la gestion de l'atelier d'usinage. La commercialisation dans la capitale reste un objectif lointain. On doit/peut cependant y associer dès que possible IMBONYA. Le service d'approvisionnement en planches reste à étudier. Il faudra suivre l'évolution pour déterminer la période transitoire. Mais la gestion du stock du bois une fois sec et donc directement vendable est plus facile et peut faire l'objet à court terme d'une autonomisation séparée – comme déjà partiellement le cas.

237. Ceci nous pousse à distinguer et dissocier nettement l'approvisionnement du bois frais et son séchage et de conseiller que DUHAMIC-ADRI en garde la responsabilité organisationnelle et financière pour une période plus ou moins longue. Mais dans ce cas cette fonction doit être gérée comme une tâche commerciale avec tous les contraintes y relatifs. Elle ne peut plus se confondre dans les coûts du programme d'appui mais s'autofinancer à partir des plus-values générées par la filière. Les augmentations éventuelles du capital immobilisé qui s'imposeraient pour rentabiliser l'action et anticiper la croissance, doivent dorénavant partiellement être financées par des prêts à la banque. Ainsi cela nous oblige à étudier le seuil de rentabilité et le cas échéant ouvrir ces services à des personnes tiers, en dehors d'IMBONYA. Le programme futur pourra éventuellement constituer un fonds de garantie – bien qu'il en existe probablement déjà – ou subventionner partiellement le taux d'intérêt. Ceci au cas où DUHAMIC-ADRI ne parvient pas à négocier auprès des banques spécialisés des taux préférentiels.

238. En amont et en aval (achat et séchage du bois + commercialisation) une forme plutôt de type « entreprenariat privé » doit être envisagée, associant d'autres acteurs (privés ou coopératifs ou même DUHAMIC-ADRI comme personne morale). Notre hypothèse est que l'échelle à partir duquel ces deux actions peuvent s'autofinancer dépasse la productivité actuelle des quelques ateliers d'IMBONYA. Fonctionner en vase clos, sans chercher une coopération avec des tiers actifs dans la promotion de la menuiserie rurale, équivaut à devoir subventionner éternellement la filière. Cela empêcherait toute extension ou duplication de la démarche dans d'autres districts.

239. Le service d'appui financier, utile voire incontournable lors de démarrages et extensions ainsi que lors de grosses commandes ou investissements, doit être légué à une tierce structure spécialisée. IMBONYA pourra y être un des membres-actionnaires. Elle pourrait y placer un fonds de garantie et négocier en contrepartie des conditions plus avantageuses. En accord avec les statuts actuels de IMBONYA, elle devra payer les dettes d'un de ces membres et le récupérer ensuite. Dans ce sens le groupe de chefs d'atelier constitue une caution solidaire. Mais cette caution ne peut pas être reportée à IMBONYA comme structure. Le transfert du fonds de crédits ne pourra se faire que graduellement dans la mesure qu'IMBONYA fait preuve de sa capacité de récupérer et les nouveaux et les anciens crédits ! Le taux ou volume de croissance du fonds de crédit initial et modeste, déterminera la croissance du volume de transfert de la dotation du programme pour cette fin.

240. Une distinction nette et claire doit être établie entre les différents types de crédits ; les avances sur commandes à durée strictement déterminé et uniquement pour les commandes groupées comme le comptoir de vente et dont le paiement passe par un compte spécifique de IMBONYA ; les crédits d'investissement à moyen terme. Les premières pourraient être autogérées tout en couvrant tous les coûts de gestion y relatifs. Le deuxième type de crédits doit être géré par une institution tierce. (à l'instar des institutions bancaires).

241. Un nouveau service pourrait être créée, en appui aux nouveaux chefs d'atelier. Il s'agit de la location-vente comme décrit plus loin. Il s'agit d'une activité simple que l'on doit respecter scrupuleusement.

10.2.2 Améliorer les compétences entrepreneuriales :

242. En plus des services distincts dont il faut connaître et suivre la rentabilité, il est incontournable de mettre en place et évaluer les outils et responsabilités propres à la gestion globale de IMBONYA-entreprise. Il est impérieux de mettre fin à la confusion des rôles en déléguant un pouvoir de gestion à un directeur ou gérant (personnel non membre d'IMBONYA) qui a la maîtrise de l'ensemble. La personne actuelle, Rachel n'est actuellement valorisée que comme caissière de deux services ; l'usinage et la vente du bois sec. Pour le reste elle n'a reçu aucune responsabilité, au contraire elle n'a pas accès à l'information qui lui permettrait d'assurer une gestion financière.

243. IMBONYA comme entreprise de type coopérative doit – une fois les statuts appropriés reconnus - mettre en place des procédures de prise de décision, de contrôle et de négociation qui garantissent la viabilité de IMBONYA. L'alternative est de dissocier les deux –association de type syndicale et entreprise de services - et de créer pour les activités marchandes qui demandent une logique entrepreneuriale d'autofinancement, une ou plusieurs organisations (s) de type coopératives. Dans ce cas le membership devrait être ouvert à d'autres clients qui pourraient prendre une part sociale.

244. IMBONYA doit s'investir dans l'amélioration de la formation professionnelle et entrepreneuriale. (en collaboration avec DUHAMIC-ADRI.) L'Etat développe, en partenariat avec des coopérations et ONGD, une nouvelle politique de « vocational training ». Le centre CFJ de NDAGO par exemple reçoit un appui de la coopération française dans le cadre du développement des IMIDUGUDU. Le CFJ de Nyanza reçoit un appui de APEFE (Belge) etc... LA GTZ appuie une approche de chaîne de valeurs (filières) en collaboration avec Mineduc et Mifotra. Le CFJ de Rwabuye est appuyé par des Frères et la coopération canadienne. Certains districts ont déjà par le passé libéré des subventions pour les formations professionnelles. Il existe des bourses pour la promotion des femmes dans les métiers techniques.

10.2.3 Compétences associatives :

245. Le statut doit être régularisé avec la (nouvelle) loi coopérative. IMBONYA doit recevoir le plus vite possible une reconnaissance juridique officielle, qu'elle n'a pas encore à ce jour. Les articles du statut et du ROI doivent ensuite être mis en pratique.

246. Un ROI doit être établi et respecté par rapport à la vie associative et à la gestion quotidienne de l'entreprise. L'élargissement des membres à d'autres acteurs doit être facilité ainsi que leur participation effective à la gestion.

247. La situation des dettes encourues envers le programme, et récemment envers l'atelier IMBONYA, doit être régularisée d'urgence. Elles doivent être remboursées ou converties en dettes aux mêmes tarifs promotionnels appliqués par les banques. Cette masse de dettes constitue un handicap financier pour la reconstitution des stocks de bois et l'octroi de nouvelles avances commerciales. De plus elles remettent en cause toute la prétention comme quoi les ateliers sont rentables ce qui à son tour hypothèque leur capacité d'endettement auprès des banques.

248. La situation foncière des parcelles sur lesquelles sont établis les infrastructures de Busoro doit être formalisée par les nouvelles autorités locales. Il en est de même pour les parcelles sur lesquelles les menuisiers construisent leurs propres ateliers.

249. DUHAMIC-ADRI doit les aider à diversifier les partenariats. (PPPMER, CAPMER, FRSP, CFJ, etc..) Les appuis-conseils, ainsi que les subventions pour aider au développement de la filière bois pourront ainsi venir de plusieurs acteurs, ce qui améliorera la cohérence des interventions par rapport à l'ensemble de la filière.

250. Une association de base ne devient forte et incontournable que si elle est également capable ; a) d'initier et mener à bien des actions ; b) de réfléchir et améliorer non seulement les activités courantes et le ROI mais également les analyses et choix stratégique et même sa raison sociale ; c) de bien communiquer tant en son sein pour une bonne transparence qu'avec ses alliés d'aujourd'hui et de demain ; d) de négocier des nouvelles alliances et de respecter les accords conclus ; e) de veiller à la concorde e.a. par une bonne gestion des conflits. Nous avons constaté que les membres d'IMBONYA n'ont pas reçu l'accompagnement nécessaire à un bon développement organisationnel. DUHAMIC-ADRI doit dorénavant ne plus se limiter aux aspects techniques et commerciaux (et le rôle de IMBONYA là dedans) mais inclure le renforcement organisationnel ou associatif.

10.2.4 La mission de développer la menuiserie de qualité :

251. Comme indiqué plus haut, l'accroissement du nombre d'ateliers est possible et hautement souhaitable. Il existe dans la région une réserve en main d'œuvre qualifiée (MOQ). La mécanisation rend le métier plus accessible et les ateliers ont déjà formé plusieurs dizaines d'apprentis. Le nombre des MOQ/atelier peut diminuer tout en générant le même bénéfice brut pour les chefs d'atelier. Les capacités et la culture managériales de la plupart des chefs d'ateliers actuels ne permettent pas une croissance significative du chiffre d'affaires. Ils ne sont pas capables de distinguer les recettes des bénéfices et ne peuvent donc pas gérer un cash flow plus élevé. Les 38 ouvriers actuellement actifs – chefs d'atelier inclus – pourraient être répartis sur 12 ateliers. En prenant une moyenne de quatre par atelier cela demanderait quelques 48 ouvriers qualifiés. Il y aurait pour l'instant quelques 27 apprentis dont une partie pourrait devenir MOQ.

252. Le nombre minimal d'ateliers associés, serait d'une douzaine (déjà sur le site de Busoro). Une extension future est possible sur d'autres sites en fonction des réalisations d'électrification rurale (voir 6.2). Ceci permettrait une gestion plus « coopérative » de IMBONYA. (distinction des organes et rôles)

253. L'augmentation de cinq ateliers par rapport aux sept actuels améliorera également la flexibilité par rapport aux grosses commandes. La productivité accrue permettrait d'assurer un meilleur approvisionnement (quantité et régularité) du comptoir de vente. Un plus grand nombre d'ateliers permettrait en plus d'augmenter la compétitivité et le contrôle de la qualité.

254. La croissance du chiffre d'affaire agrégé de l'ensemble des ateliers est plus facilement gérable réparti sur un nombre plus élevé de petits ateliers que sur un nombre réduit de « grands » ateliers. Nous avons constaté que Matabaro a du mal à gérer sa diversification et sa croissance du volume de travail.

255. Afin de permettre le démarrage de nouveaux ateliers dans des conditions de travail favorables, nous recommandons qu'une partie de la dotation de FDH/DA soit donc investie dans un « complexe d'ateliers communautaires » ou souque, afin de faciliter le démarrage des nouveaux. Ces ateliers seront en location vente. Les entrées de location serviraient à alimenter le « fonds d'infrastructures » pour démarrer le même programme à d'autres endroits de la région. Les jeunes qui veulent se lancer comme menuisiers pourront donc louer un atelier mais à condition de posséder l'outillage nécessaire et un capital propre équivalent au quart du fonds de roulement pour réaliser un chiffre d'affaires (avec 3 ouvriers, le chef d'atelier inclus). Sinon les ateliers devront trop s'endetter dès le début. Il serait utile d'étudier la possibilité de placer la propriété du souque ainsi que du fonds infrastructures artisanales dans une société immobilière à vocation spécifique et cogéré par d'autres acteurs intéressés comme les CFJ, des ONGD spécialisées et les autorités des deux districts concernés.

256. Le déménagement des anciens ateliers vers Busoro doit se faire sur fonds propres ou crédits pris à titre individuel. Les chefs d'atelier ont pu constituer un patrimoine propre depuis plusieurs années qu'ils peuvent vendre ou hypothéquer et réinvestir dans le nouvel atelier.

257. L'activité de la Forge sera retenue dans l'option conservatrice. Ne pas le développer mais en assurer l'approvisionnement en matières premières et une rémunération équitable du travail des forgerons. Quelques outils de menuiserie dont la partie importante est constituée de métal – et donc ayant une valeur ajoutée finalement générée par eux - peuvent revenir aux forgerons comme responsables de production (ex bédanes, ciseaux, etc). Ils pourront partager le label soit créer un nouveau et accéder directement au marché de Kigali et des institutions. Les commandes d'outils peuvent être traités comme des commandes groupées dont une partie est exécutée par les forgerons. Eux aussi constitueront ainsi une épargne obligatoire sous forme de stocks de métal et lames de rabot.

10.3 Les ONGD d'appui.

258. Les ONGD doivent revoir leur stratégie d'intervention en formulant une approche qui vise le développement de toute la filière et non seulement privilégier de manière exagérée les quelques bénéficiaires actuels.

259. L'autonomisation et des ateliers individuels et de IMBONYA-entreprise est loin d'être atteinte. Comme mentionné plus haut, DUHAMIC-ADRI doit d'abord garantir elle-même la rentabilité des créneaux ou services qu'elle transfère. Ces créneaux doivent également posséder et avoir les procédures appropriées aux logiques commerciales ou entrepreneuriales. Seul l'atelier d'usinage a démarré au sein d'IMBONYA, sans trop d'ingérence de DUHAMIC-ADRI. Mais DUHAMIC-ADRI n'a pas aidé à mettre en place tous les outils de gestion de cet atelier. IMBONYA n'a pas de statut juridiquement reconnu. Elle n'a par exemple pas pu engager un personnel avec un contrat d'emploi en bonne et due forme et une description des tâches. La rémunération des administrateurs se fait partiellement aux frais du programme...

260. La distinction entre les actions de développement - de promotion de la filière - d'une part et les activités entrepreneuriales d'autre part - doit être stricte. Les coûts de ses derniers doivent être supportés par les bénéfices générés au sein de la filière, de préférence au niveau de chaque créneau concerné. Une telle approche qui reconnaît explicitement les aspects entrepreneuriaux doit être acquise au sein de DUHAMIC-ADRI. Elle ne peut plus se limiter à un rôle de sous-traitant du programme de FdH, hérité jadis au début des années 90. DUHAMIC-ADRI doit opter pour jouer également un rôle distinct et différent d'opérateur économique. Dans la phase initiale - qui touche à sa fin - cela peut se faire sous un statut ONGD. Cependant, dès que la rentabilité potentielle est établie elle doit favoriser la remise reprise de ces activités à une entreprise. DUHAMIC-ADRI pourra répondre à ce défi puisqu'elle se trouve devant un choix similaire avec l'unité de production de farine de sevrage SOSOMA. La même forme juridique et institutionnelle pour laquelle ils opteront pourra peut-être assurer les fonctions marchandes de la filière bois qui ne pourront pas (encore) être transférées à IMBONYA.

261. DUHAMIC-ADRI devrait, en concertation avec IMBONYA et FDH, élaborer une feuille de route pour la fondation et le renforcement de IMBONYA-entreprise. Ce processus ira de pair avec ce que l'on appelle l'autonomisation ou le transfert du patrimoine et du pouvoir de décision. Elle devra tenir compte des recommandations de cette évaluation (notamment la différenciation des 4 services et l'implication des autres acteurs selon la spécificité de chaque service).

262. DUHAMIC-ADRI doit, soit engager du personnel ayant les compétences requises pour cette tâche, soit sous-traiter (de préférence) à d'autres structures la fonction d'appui-conseil « entrepreneuriale ». Cette sous-traitance l'exposera moins à tomber dans la confusion des rôles. (bailleur, structure de crédits commerciaux, appui-conseil, promoteur de la filière, commissionnaire pour la commercialisation, etc...)

263. Des Recherches & Développement par rapport d'une part à la diversification et une économie de bois et d'autre part par rapport aux nouveaux produits, doit faire l'objet d'un programme distinct et explicite de DUHAMIC-ADRI et/ou d'autres opérateurs de promotion de la filière bois. L'utilisation des fonds disponibles pour des interventions dans ce domaine doit être mieux réfléchi. Il nous semble par exemple moins prioritaire d'ouvrir le marché des escaliers et cuisines, alors que leur mise en œuvre implique peut-être davantage des aspects organisationnels et financiers, plus que techniques. Or IMBONYA se trouve déjà devant des

défis organisationnels et de gestion financière énormes pour espérer qu'elle puisse ajouter celle-là. Les moyens disponibles pourraient être utilisés de façon plus efficace dans par exemple un meilleur appui à la croissance des activités existantes ; le démarrage de nouveaux ateliers, l'augmentation des stocks tampon et du fonds de roulement du comptoir de vente, etc...

264. Comme mentionné plus haut, DUHAGIC-ADRI doit aider IMBONYA à diversifier ses partenaires. Pour cela, DUHAGIC-ADRI doit elle-même (davantage) opérer en concertation et synergie avec les autres acteurs opérant d'une manière ou autre sur la filière. La complexité de l'approche filière demande d'une part une répartition minimale des tâches et d'autre part un appui gouvernemental effectif. Cet appui peut être moral – consommeurs rwandais – comme la mise en place de mesures en faveur des entreprises (artisanaux et coopératives) installés en milieu rural – accès à des lignes de crédits, à des parcelles dans des zones artisanales électrifiées, accès prioritaire aux permis de coupe, etc... L'ensemble des enjeux de promotion de la filière doivent faire l'objet d'une large plate-forme d'intervenants, dans le quel IMBONYA devra jouer son rôle spécifique.

265. **Le rôle de FdH ne doit pas se réduire à celui d'un bailleur.** L'accompagnement de FdH pour de tels programmes qui nécessitent une approche filière et un esprit entrepreneurial, exige une très bonne connaissance du dossier et de son déroulement. En l'absence de la présence permanente d'un coopérant, cela exige beaucoup de suivi du personnel du siège. Il faut que l'implication du partenaire rwandais soit totale et que la communication soit fréquente et de qualité. Cela demande que FdH et DUHAGIC-ADRI développent ensemble et activement une vision et stratégie d'ensemble pour la menuiserie rurale de qualité.

11 Conclusions

11.1 La menuiserie rurale de qualité à encore un avenir !

266. Le potentiel pour un développement important de la menuiserie artisanale rurale de qualité est encore toujours présent. Toutefois, d'une part l'avantage comparatif a diminué et d'autre part son développement dépend encore trop des appuis externes ! Le constat aujourd'hui est que la menuiserie n'a pas été capable d'autofinancer son développement comme il se devait pour une filière qui pourrait être rentable et servir d'exemple. Cela est dû à la l'absence d'une distinction claire et nette des services à caractère productif et économiques d'une part et les services de promotion de la filière d'autre part. Les ressources du programme ont été utilisées pour les deux entraînant un esprit d'assistance auprès des chefs d'atelier supposés devenir des entrepreneurs. Il n'est pas clair dans quelle mesure le contexte rwandais y est pour quelque chose ou si l'on doit pointer du doigt surtout les ONGD gestionnaires du programme pour leur approche trop paternaliste. On se rappellera que lors du démarrage du programme dans les années 80, les artisans intéressés contribuaient à la formation qu'ils suivaient. L'appui consistait essentiellement à garantir l'approvisionnement et l'écoulement. Plus de vingt millions auront été dépensés à des appuis directs à la filière, alors que le chiffre d'affaires des quatre années sera de l'ordre de cent millions de FRW. Le coût total en FRW au Rwanda sera de l'ordre de 311 millions FRW !

11.2 Vers une complémentarité entre les ateliers artisanaux et la coopérative IMBONYA.

267. IMBONYA n'a pas (encore) su faire le saut entre une association partenaire d'un programme d'appui vers un opérateur économique dans la filière spécifique du bois d'œuvre. Il faut donc reprendre à zéro ce qu'on appelle le processus d'autonomisation. Préalablement mettre en place les outils et responsabilités et ressources humaines pour chacun de services dont on programme la remise reprise. Cette remise reprise doit se faire graduellement, même au sein de chaque service. Elle doit être ponctuée d'autoévaluations qui permettent de rectifier au fur et à mesure les défauts et faiblesses avant d'augmenter le transfert et des pouvoirs et du patrimoine concerné par ce service.

268. Une première étape consisterait à n'envisager le transfert de seulement deux services complémentaires et directement au service des membres : a) la vente du bois sec – en excluant les achats du bois frais et son séchage et b) l'utilisation des machines.

269. La gestion du stock de bois en train de sécher est une activité plus complexe. Elle doit être remise dans les mains d'une autre coopérative ou société qui regroupe différents acteurs, dont les propriétaires des boisements et les commerçants. IMBONYA, comme DUHAMIC-ADRI n'y seraient que deux des membres-actionnaires. Cette entreprise pourrait également s'occuper de l'importation éventuelle de bois et de la gestion de boisements à vocation de bois d'œuvre.

La vente directe et en détail du bois sec doit inclure la constitution des stocks individuels de planches pré usinées (pour un total équivalant à la transformation de minimum un mois soit 44 m³). Ceci en plus de la vente du bois directement transformé après usinage dans l'atelier.

270. L'atelier de menuiserie mécanisée doit être gérée comme une entreprise de services. Elle ne doit pas nécessairement se limiter à l'usinage sur demande des membres mais chercher à optimiser les ressources disponibles. Elle devra en tout cas être capable de financer sa propre croissance. Celle-ci ne doit pas se limiter au seul endroit de Busoro mais prévoir l'installation d'autres centres d'usinage dans des zones artisanale près des imidugudu.

271. Un troisième service qui pourra être transféré après la mise en place des préalables de gestion est la gestion du fonds pour avances commerciales. Il ne pourra être utilisé que pour des commandes groupées dont le paiement se fait à travers un compte spécifique autre que le compte bois ou machines. La gestion des dettes proprement dite devra être transférée à une institution spécialisée. En tout cas éviter à ce que IMBONYA-entreprise ne devienne une structure intermédiaire de crédit. Elle a démontré ne pas être capable de jouer ce rôle. Plusieurs institutions de micro-finance agréées existent maintenant en milieu rural.

272. La commercialisation restera le domaine d'une structure particulière. Cette structure doit inclure parmi les membres actionnaires IMBONYA et DUHAMIC-ADRI, mais également des menuisiers de Buliza et des commerçants ou promoteurs immobiliers. Sa gestion doit être stricte et rentable permettant de supporter tous les coûts de commercialisation.

11.3 L'accompagnement par DUHAMIC-ADRI doit mettre en évidence la viabilité de la filière.

273. L'accompagnement de DUHAMIC-ADRI et des autres acteurs rwandais manque d'esprit entrepreneurial. Elle est trop de type projet ou programme. Les exigences d'analyse de faisabilité et d'élaboration de plan d'entreprise ne sont pas suffisamment présentes. Pourtant il s'agit de la promotion d'une filière porteuse avec des créneaux qui génèrent chacun une valeur ajoutée intéressante.

274. DUHAMIC-ADRI doit instaurer – ou généraliser dans la mesure qu'il est déjà le cas pour l'usine de SOSOMA – des pratiques administratives et financières qui permettent de dissocier d'une part les interventions de type promotionnelles et contextuelles et d'autre part les activités marchandes. Ces derniers doivent répondre à la logique économique et entrepreneuriale.

Vu qu'une personne ne peut pas rassembler en lui seul toutes les connaissances requises : techniques, financières et organisationnelles voir même commerciales, il est conseillé de promouvoir le travail en équipes. Ces équipes peuvent s'étendre à des personnes externes qui apportent une expertise spécifique complémentaire.

11.4 Faire évoluer le rôle de FdH au delà de celui d'un bailleur.

275. L'accompagnement de FdH pour de tels programmes qui nécessitent une approche filière et un esprit entrepreneurial, exige une très bonne connaissance du dossier et de son déroulement. En l'absence de la présence permanente d'un coopérant, cela exige beaucoup du personnel du siège. Il faut que l'implication du partenaire rwandais soit totale et que la communication soit fréquente et de qualité. Ce qui n'a pas toujours été le cas.

276. Pour avoir des effets durables, la formation professionnelle doit être perçue dans sa globalité. La formation sur le tas n'est pas suffisante sans formation scolaire préalable tant technique que gestionnaire. Une intervention axée sur l'amélioration de l'artisanat doit intégrer les aspects de formation théorique, organisation de la production et de relations externes ainsi que les aspects financiers. L'expertise acquise dans ces domaines doit pouvoir être documentée et capitalisée afin de servir ailleurs.