

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  
00 33 (0)1 55 42 62 62  
fdh@fdh.org  
www.fdh.org



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

**Rapport final : volume I Synthèse**

Mai 2006

**Patrick VANDERHULST  
Jean Damascène NYAMWASA**

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



Leuvensestraat 5/1 B-3010 Leuven  
Belgique  
00 32 16 498307  
[Patrick.Vanderhulst@atol.be](mailto:Patrick.Vanderhulst@atol.be)  
[www.atol.be](http://www.atol.be)

## 1 Le projet de menuiserie de Nyakizu.

- Le programme connaît déjà une longue histoire. Démarré en 1980 à Nyakizu au Sud du Rwanda, le projet visait le développement rural par la création d'emplois non agricoles durables, exploitant le marché urbain. Un volontaire de Frères des Hommes (FdH) Jan Kieckens, menuisier de métier, y a travaillé jusqu'en 1991. Il a ensuite travaillé pour la Coopération suisse jusqu'en 1994, dans un projet semblable mais au niveau national. Bernard Cabut l'a remplacé et travaillé en collaboration avec l'ONG locale DUHAMIC-ADRI à assurer l'autonomisation complète des ateliers.

- En 1993, avant le génocide, le projet avait réussi à faire vivre 10 ateliers employant une centaine d'ouvriers. Ils fabriquaient des outils de menuiserie, des huisseries et des meubles. Le travail de synthèse<sup>1</sup> réalisé en 1989 tire les 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.

- La phase de 1997 à 2000 était une phase de réhabilitation. Elle visait à restaurer au mieux, dans le nouveau contexte rwandais, les acquis d'avant le génocide. Ce faisant, il avait aussi pour but d'aider DUHAMIC-ADRI à se reconstituer et à se reconstruire une expérience. Le nouveau projet englobait le pôle de Rutongo en milieu sub-urbain près de la capitale Kigali, pôle qui avait été démarré par le projet de Coopération suisse. Lors de cette phase on a 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).

- Les principales conclusions de l'étude d'évaluation externe de cette phase de réhabilitation étaient que, bien que le programme ait réussi à récupérer et sécuriser ce qui avait survécu à la guerre, les acquis étaient insuffisants pour garantir la durabilité de l'intervention sans consolidation de certains résultats. Le rapport recommandait de; a) **renforcer davantage les capacités de gestion** au niveau de chaque menuiserie et ce dans les 3 domaines clefs : approvisionnement, production et commercialisation autonomes ; b) **appuyer le démarrage de nouveaux ateliers**; c) engager plus fortement des actions visant à la **structuration**

---

<sup>1</sup> « Projet de menuiserie de Nyakizu, synthèse de l'expérience » Jan Kieckens, Frères des hommes/Inades Formation Rwanda, 1989

**professionnelle** et d) au développement d'un **lobbying politique et commercial** au niveau plus macro.

- Suite à une évaluation interne fin 2001 - 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 –, le nouveau projet, prévu pour une durée de 3 ans, a démarré en mai 2002. Globalement on peut résumer la stratégie du présent programme 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 de leur association 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. Le rôle de FdH, absent sur le terrain de manière permanente, se limitait à fournir des appuis formations techniques, plus spécialement concernant la mécanisation et la diversification de la production.

- Fort de cette expérience, FdH a réalisé un projet semblable au Sénégal. Le même volontaire Jan Kieckens y a développé un programme d'appui à des menuisiers urbains. Ce projet comprenait deux axes, l'amélioration de la qualité et la structuration des artisans. Des échanges ont eu lieu entre les deux projets.

## **2 Les enjeux de la présente évaluation**

- Comme écrit plus haut, FDH et DUHAMIC-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. L'objectif de la présente évaluation 'consistait donc essentiellement à apprécier la pertinence du désengagement de FDH et DUHAMIC-ADRI et de vérifier que les conditions sont réunies pour que ce désengagement puisse avoir cours sans mettre en péril les acquis et les potentiels dégagés. Pour cela, l'accent sera essentiellement mis sur la démonstration du degré d'autonomie et de pérennité des processus engagés, aussi bien sur le plan matériel que sur le plan organisationnel'. (cfr Cahier de charges)

- Les TdR précisait quatre groupes de questions à traiter par les évaluateurs :
  - L'étude de la stratégie du programme. (se focaliser sur la mécanisation et la commercialisation)
  - Apprécier le degré d'autonomie de l'association IMBONYA.
  - Evaluation du rôle des ONGD demandeuses.
  - Etude des effets économiques et sociaux du programme.
- La méthodologie était participative. La mission a travaillé en collaboration avec deux comités de suivi, une en France et une au Rwanda. Elle a également largement rencontré les bénéficiaires. Ceci s'est fait à titre individuel mais aussi en tant que structure autonome. Un atelier de deux jours avec les artisans à Nyakizu même a permis de clarifier ensemble beaucoup de caractéristiques de l'approche.
- 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.

### 3 Constats

#### 3.1 L'évolution du contexte

- La mission constate que le contexte s'est détérioré;
  - a) Le marché urbain devient plus problématique en terme de pouvoir d'achat et à cause de la concurrence des importations. Néanmoins il existe encore une marge non exploitée ;
  - b) L'approche filière<sup>2</sup> (chaîne de valeurs) n'est pas appliquée par les organismes d'appui, ni par l'autorité. On voit de plus en plus l'entreprise privée comme groupe cible, en négligeant le contexte, mais surtout les contraintes en amont et en aval. Deux approches sont développées (de manière encore assez théorique et aux grands frais de la coopération internationale) : approche PME – approche coopérative. La formation professionnelle (vocational training) est placée au service de l'industrie. (à l'étude également) ;

---

<sup>2</sup> Dans un secteur industriel les différents entreprises ou unités de production réalisent une valeur ajoutée en chaîne selon la filière. Chaque créneau doit générer cette valeur et y être rémunéré de façon équitable. Un goulot d'étranglement constitue un frein pour le développement de l'ensemble des entreprises

c) Le bois d'oeuvre local se raréfie. La crise écologique de la sécheresse a poussé les autorités à une gestion beaucoup plus stricte des boisements, alors qu'il y avait eu un relâchement des politiques de reboisement ;

d) La mécanisation assez généralisée de la menuiserie, constitue une condition de plus en plus importante pour les jeunes. Le travail manuel lourd (surtout eucalyptus) n'attire pas le jeune. Malgré la formulation de projets (encore !) d'électrification rurale, l'électricité manque de plus en plus. (séchage des cours d'eau produisant l'énergie hydraulique) ; e) La culture et le « climat général » n'ont pas évolués en faveur de l'entreprenariat rural !

## 3.2 La stratégie du programme.

### 3.2.1 L'appui aux menuiseries artisanales individuelles.

- Le **développement des menuiseries artisanales indépendantes avec chacune son chef d'atelier, reste la pierre angulaire**. Ce sont des entrepreneurs indépendants qui cherchent d'abord leurs avantages directs. La collaboration avec d'autres acteurs comme DUHAMIC-ADRI et Frères des Hommes et même entre elles à travers Imbonya, ne sera effective que dans cette perspective.

- Leurs **capacités technologiques** font preuve d'une bonne maîtrise du métier, qui reste supérieure à la moyenne nationale. Deux grands changements ont cependant eu lieu à savoir, l'accès à des services d'usinage et la raréfaction du bois. Mais aucun des deux changements n'a été suffisamment bien approprié au niveau de la production individuelle. Les implications de cette mécanisation partielle ne sont pas répercutées au niveau des prix, du mode de production, de la gestion de la main d'œuvre, des besoins accrus en fonds de roulement. Il existe une dépendance croissante et une insécurité grandissante par rapport au bois. Globalement, le degré d'autonomie des ateliers a baissé !

- La **formation professionnelle** n'est pas à la hauteur par rapport au défi de préparer de nouveaux chefs d'atelier. Seulement un parmi les 32 apprentis est devenu chef d'atelier. Les formations dans la fabrication des outils manque toujours, la diversité des modèles est limitée, les formations entrepreneuriales sont absentes (organisation de l'approvisionnement, production et commercialisation et gestion financières) ! Bien que 27 d'entre-eux sont toujours utilisés dans les ateliers, cela a résulté dans une diminution nette de la main d'œuvre qualifiée à l'œuvre sur l'ensemble des ateliers.

- Les **capacités organisationnelles** – en tant qu'entrepreneur artisan - restent trop peu développées. La gestion reste « par commande » et ne tient compte que des coûts variables. Les coûts fixes sont toujours supposés être couverts par les 25% de marge bénéficiaire en faisant abstraction de l'augmentation significative de ces coûts fixes. La gestion de l'approvisionnement ainsi qu'une partie croissante des commercialisations est léguée à IMBONYA, mais qui est encore une structure

« impersonnelle » dont personne ne se sent vraiment responsable en tant qu'entité économique autonome. Cette commercialisation n'est encore toujours qu'à 40% l'affaire des ateliers eux mêmes. Le contrôle de la qualité est encore trop l'affaire du chargé de programme de DUHAMIC-ADRI. En général, le chiffre d'affaires a probablement déjà chuté lors du retrait partiel de DUHAMIC-ADRI entre 2000 et 2002. Alors qu'il était de 87.000 euro en 2000, il n'est actuellement que de 39.977 euro ! La baisse n'est pas seulement imputable à la faillite de quelques ateliers de Rutongo.

- Les évaluateurs ont constaté l'absence d'une pratique d'**utilisation systématique des outils comptables**. Les chefs d'atelier ont été difficilement en mesure de fournir les éléments pour constituer le compte d'exploitation. Ce qui fait que personne n'a une vue objective de la situation financière globale de sa menuiserie. Aucun compte d'exploitation, ni bilan annuel n'est établi. Les défis de la mécanisation, et de la croissance de la productivité qui s'en suit, ne sont dès lors pas maîtrisés dans ce que l'on pourrait appeler un plan d'affaires. Il s'en suit également une faiblesse dans la gestion des dettes et crédits, ainsi que la difficulté de discerner dans le cash flow le bénéfice net que le chef d'atelier peut considérer comme sa rémunération. Aucun chef d'atelier n'a par exemple mentionné sa part de coût de main d'oeuvre dans les commandes.

- **L'accompagnement des forgerons fait défaut**. Leur rémunération n'a pas suivi la hausse des prix, l'approvisionnement en métal est de plus en plus difficile vu l'exportation vers une fonderie en Ouganda. L'équipe des forgerons n'a pas connu d'apprentis et leurs produits ne sont pas commercialisés comme pièces de rechange.

### **3.2.2 Les activités marchandes communes en appui aux ateliers ruraux.**

- En complément aux menuiseries artisanales, des activités en amont, en aval et en appui à la production elle-même, sont réalisées par le programme via le chargé de programmes de DUHAMIC-ADRI et les missions ponctuelles des techniciens de FdH. Il s'agit de a) l'approvisionnement en bois ; b) l'usinage; c) la commercialisation et d) les avances financières. Aucun des ateliers n'est assez grand pour assumer à lui seul entièrement une de ces quatre tâches. Afin de préserver la marge bénéficiaire réduite il est important de rechercher des effets d'échelle et donc de les réaliser en commun.

- Les **stocks individuels de bois ont disparu** – sauf un – et la valeur globale du stock de bois est descendue de 31.312 euro en décembre 2001 à 14.357 euro en février 2006 ! Il est donc évident que les modalités et prix de ventes pratiqués n'ont pas permis d'augmenter le stock comme prévu, malgré les dépenses réalisées par le programme dans cette rubrique. Le plan de développement de cette activité est inexistant, ce qui résulte déjà dans des ruptures de stock. Or il devient plus difficile de s'approvisionner localement. L'avantage comparatif de l'utilisation de bois local disparaît par la même occasion. L'alternative d'utiliser le bois précieux importé, le

Libuyu (Sapelli) de la RDC, désavantage la menuiserie rurale par rapport aux menuiseries de Kigali. De plus le Libuyu n'y est pas exploité selon les exigences de bonne gouvernance ni de durabilité écologique.

- Les **services d'usinage sont mieux gérés** et génèrent un cash flow positif. La dépendance par rapport aux coupures d'électricité a été sous-estimée. Le manque de flexibilité dans l'utilisation des machines par rapport aux respects des délais des commandes crée des tensions avec les chefs d'atelier. Les exigences du management financier ainsi que du personnel permanent qu'implique une telle activité de production, ne sont pas suffisamment formalisées, ni maîtrisées du point de vue opérationnel. Les conséquences pour les ateliers sont assez fondamentales, puisqu'ils ont tous décidé de déménager vers Busoro où sont implantées les machines. Les stocks de bois ont également été déménagés au même endroit. Le tout a créé plus de chômage qu'il n'a amélioré la productivité.

- **L'appui à la commercialisation s'est ralenti** suite au faible respect des délais et des normes de qualité. Les litiges avec des clients équivalent à 5,7 millions FRW (8.672 euro) ce qui dépasse les créances commerciales des ateliers au programme (3,65 millions FRW ou 5.537 euro). Pourtant le comptoir de vente qui est ouvert depuis juin 2005 contient des pièces d'exposition pour un montant consistant mais n'a généré encore aucune commande ferme. L'option vient d'être levée d'en faire un dépôt de huisserie (feuilles de portes) et chaises pliantes et de vendre donc à partir des stocks directement disponibles. L'étude de rentabilité incomplète et irréaliste de 2002 n'avait pas été actualisée avant la mise en œuvre, ni récemment avec la nouvelle option qui remet en cause la location de la salle d'exposition.

- L'appui en **terme d'avances commerciales constitue un service en quelque sorte caché**. Les créances commerciales, sans compter les dettes de planches et d'usinage, utilisées pour réaliser des commandes non payées ensuite pour un total de 8,6 millions FRW (13.000 euro) et sans compter les arriérés envers la main d'oeuvre pour des montants inconnus, ont partiellement détourné en quelque sorte l'objet des appuis budgétés. Comme décrit plus haut, les chefs d'atelier – et par extension la direction collégiale d'IMBONYA – n'ont pas été mis devant leur responsabilité entrepreneuriale d'une gestion saine de leur capital d'entreprise. En n'explicitant pas clairement ces dettes et en ne les gérant pas comme le ferait une institution de micro-finance professionnelle, elles ont donc eu un effet pervers. Le cash flow, ce qui se trouvait en caisse, a été considéré comme bénéfice net et utilisé par les chefs d'atelier à des d'autres fins. Au lieu d'être de vrais crédits avec taux d'intérêt et échéances strictes, elles font partie des « dotations du programme ». Heureusement le SAF de DUHAMIC-ADRI, les a toujours enregistrées ce qui a permis de les faire ressortir dans le bilan financier du programme. Mais le statut actuel et futur de toutes ces dettes et créances n'est pas clair.

### 3.3 L'autonomie de IMBONYA

- On en vient à l'appréciation du degré d'autonomie de la structure IMBONYA. Dès qu'en février 2005 elle acquérait les machines qui devaient être exploitées sous

forme d'un service d'usinage de type coopératif, le caractère de l'association changeait foncièrement. **La transition d'une association de défense des intérêts – ou plutôt de partenariat complice (au sens positif) du programme et d'autres acteurs de développement – vers un prestataire de services marchandes - et donc impliquant une logique entrepreneuriale et compétitive - n'a cependant pas été bien réfléchie, ni maîtrisée.** Les membres n'ont pratiquement pas pris conscience du changement radical que cela devait impliquer sur leur organisation : a) les statuts ne sont pas adaptés ni formellement reconnus en tant que structure coopérative; b) le mode d'organisation n'est plus adapté voire, à la limite, illégal, puisqu'il manque d'organe de direction opérationnelle et de contrôle; c) le patrimoine, le personnel engagé et le fonds de roulement ne sont pas gérés de manière distincte dans le but de préserver la viabilité et l'intérêt financier et organisationnel d'IMBONYA ; d) les collaborations se limitent à DUHAMIC-ADRI et ne comprennent pas encore de relations commerciales; etc....

- Il est clair que tant du point de vue de l'organisation que de l'entrepreneuriat, **IMBONYA ne présente actuellement pas les atouts qui nous assurent une durabilité, ni une viabilité institutionnelle.** On pourrait même parler de la présence d'une culture d'assisté, du chef des différents chefs d'atelier – voir plus loin la « consommation » des appuis sans effets multiplicateurs –, qui malheureusement se répercute sur IMBONYA en tant que véritable acteur. Dans les conditions actuelles, la faillite est prévisible à moyen terme, dès que le contrôle externe disparaîtra et que le capital sera consommé. Il s'agira dans ce cas d'une répartition de fait du patrimoine entre les membres actuels. Et encore, seulement entre les sept chefs d'atelier de Nyakizu, ceux de Rutongo et les forgerons étant exclus des prises de décision et de contrôle.

### **3.4 Le rôle qu'ont joué DUHAMIC-ADRI et Frères des Hommes.**

- DUHAMIC-ADRI est parvenue à **bien gérer le programme.** Les aspects administratifs et financiers ont été exécutés avec dévouement et qualité. Elle continue à maintenir un niveau de qualité appréciable des produits de menuiserie grâce à des formations, les voyages d'étude, le contrôle de la qualité des produits vendus par son biais et le contrôle de la qualité du bois. Elle a su intégrer récemment les aspects environnementaux aux actions de reboisements dans les districts concernés.

- DUHAMIC-ADRI n'a cependant **pas pu respecter la logique de la chaîne des valeurs** à travers la filière. Chaque créneau n'a pas généré une valeur économique ajoutée permettant d'assurer son autofinancement. Les différents acteurs en amont et en aval des ateliers artisanaux dépendent fortement des performances de ces derniers. Inversement, les ateliers dépendent des performances de DUHAMIC-ADRI en amont et en aval. Avec cette forte interdépendance, la marge pour une attitude critique réciproque est petite. (p.ex. l'exécution de commandes). On se ménage l'un et l'autre (voyages d'étude, pertes et litiges...) alors qu'en tant qu'organisme d'appui DUHAMIC-ADRI devrait prendre des positions plus radicales.

- DUHAMIC-ADRI n'a **pas pu distinguer et dissocier les différentes fonctions** économiques et d'appui-conseil (bailleurs, agent commercial, formateur, conseiller, etc...) Pourtant elles nécessitent des qualités et relations 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)
- La mission constate une absence de réflexion poussée sur les préalables juridiques, organisationnels et 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**. La mise en place des outils de gestion autonome est déficiente.
- Une des tâches de FdH était 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 le rapport d'un atelier en 1999, plus rien n'a été publié. Les données demandent à être actualisées et des leçons doivent être tirées par rapport à une telle approche. Ce n'est pas l'unique tâche d'une évaluation externe. De même, les appuis-conseils donnés par FdH n'ont pas toujours fait l'objet d'une appréciation « objective » par DUHAMIC-ADRI. (pas toujours eu des rapports de mission envoyés pour commentaire par FDH à DUHAMIC-ADRI, documentation de qualité)

## 4 Explications

- La vision de FdH – et de son partenaire DUHAMIC-ADRI - au début de cette phase était d'intervenir de façon à pouvoir ensuite se désengager. L'option de renforcer et autonomiser pour cela l'association IMBONYA, n'offrait qu'une solution partielle. Tant au niveau de la conception que de la mise en œuvre, les effets des interventions comme réalisés ont eu comme conséquence de rendre les artisans fortement dépendants. L'identité de IMBONYA, comme créée à son origine dans les années 80, était celle d'une structure de défense des intérêts et non d'un acteur économique. Les ONG concernées ont forcé le processus d'autonomisation, sans bien identifier le quoi et le comment ! Les fonctions promotionnelles de l'ensemble de la filière sur tout le pays – puisqu'il y a des aspects macro, sont incompatibles avec les objectifs d'un « syndicat des artisans de Nyakizu ».
- Les fonctions de services rendues en amont et en aval de l'atelier par contre peuvent être transférées à une structure de type coopérative, c'est-à-dire avec une forte composante entrepreneuriale. Or cet aspect a été totalement négligé ou du moins mal géré. La stratégie de développement de chacun des quatre services d'appui **n'a pas fait l'objet d'une vision globale pour toute la filière**. La cohérence fait défaut puisque l'on constate que les quatre stratégies ne sont pas dimensionnées l'une par rapport à l'autre, ni mises en synergie. Le principe de plans de développement séparés mais consolidés n'a pas été appliqué. Leur organisation et durabilité sont vues de manière isolée sans considérations correctes des activités en amont et en aval. 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. Le secteur étant complexe, le développement d'un créneau ou service particulier a, à chaque fois, été bloqué par des « imprévus » à un autre niveau de la filière. Pourtant cela aurait pu être partiellement anticipé.

- On constate également que l'approche réalisée à travers ces quatre services, a de facto **diminué l'autonomie de chaque atelier**. Ils sont presque mis sous tutelle de DUHAMIC-ADRI. La mécanisation s'est imposée par des arguments hypothétiques comme le respect des délais de livraison. Mais pas toutes les conséquences négatives n'ont été anticipées ni compensées. Les effets combinés - ensemble avec la raréfaction du bois - sur l'approvisionnement du bois et la disparition des stocks individuels, obligent les ateliers en quelque sorte à déménager à côté de l'atelier de mécanisation et des stocks collectifs d'IMBONYA.
- Le nombre des ateliers est resté beaucoup trop limité et axé sur la dynamique de Nyakizu aux dépens de Rutongo et même des forgerons. Ceci induit une attitude corporative - et une absence de procédures et d'outils de gestion coopérative. Les intérêts des menuisiers prévalent sur ceux d'IMBONYA. Cette tension, classique pour des coopératives, est accentuée et déséquilibrée par la confusion des rôles, toute la (mal-) gestion se faisant de manière collégiale. Ils assument effectivement leur autonomie de pouvoir, mais pas pour et avec les autres/ le programme leur a donné cette liberté sans qu'ils ne l'aient demandé. Ils l'assument mal, soit en sachant que cela signifie la fin de cette période et qu'il faut encore bénéficier au maximum, soit inconsciemment en n'étant pas préparé à ce nouveau défi. L'image qu'ils ont donné d'IMBONYA est celui d'un bus dont le moteur est DUHAMIC-ADRI, ou celui d'un nid d'oisillons nourri par DUHAMIC-ADRI, ou d'une génisse qu'il faut encore faire saillir par DUHAMIC-ADRI....
- Les ressources du programme ont été utilisées pour les activités promotionnelles comme pour les appuis directement productifs sans suffisamment de distinction, entraînant un esprit d'assistance auprès des quelques chefs d'atelier privilégiés et pourtant supposés devenir des entrepreneurs indépendants. Le contexte rwandais y est pour quelque chose mais les ONGD gestionnaires du programme l'ont renforcé par leur approche trop « assistantionniste ». Le coût total des dépenses au Rwanda est de l'ordre de 311 millions FRW. Plus de vingt millions FRW auront été dépensés à des appuis directement productifs, alors que le chiffre d'affaires des quatre années réalisé par les ateliers ne sera que de l'ordre de cent millions de FRW. La majorité des moyens sera donc restée dans la capitale !
- 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.
- FdH, ni DUHAMIC-ADRI, n'ont 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 rwandais. 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 autant d'aspects pour lesquels il fallait chercher des alliés.

## 5 Recommandations

### 5.1 Rétablir l'autonomie des ateliers artisanaux.

- 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.

### 5.2 L'autonomie de IMBONYA n'est pertinente que pour quelques fonctions, pas pour assumer l'ensemble du programme.

- **IMBONYA doit distinguer ses services économiques de la fonction de représentation et de défense des intérêts.** Les transferts éventuels de la responsabilité juridique et économique de ces services nécessitent au préalable des études de faisabilité organisationnelle, technique et financières et la mise en place des mécanismes appropriés. Ce transfert doit se faire de façon progressive et envisager davantage la collaboration structurelle avec d'autres organisations, surtout en ce qui concerne les services qui dépassent les capacités d'IMBONYA. Il faut donc reprendre à zéro ce qu'on appelle le processus d'autonomisation. Pour chacun des quatre services dont on programme la remise reprise, la structure entrepreneuriale appropriée doit être identifiée et les outils, responsabilités et ressources humaines préalablement mis en place. Cette remise reprise devra 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.

- **Une première étape consisterait à n'envisager le transfert de seulement deux services** complémentaires et directement profitables aux membres :

- a) la vente du bois sec – en excluant les achats du bois frais et son séchage et

- b) l'exploitation du parc des machines de menuiserie.

- L'activité commerciale de l'achat regroupé du bois et son séchage est plus complexe et dépasse les capacités de la coopérative rurale. **DUHAMIC-ADRI et IMBONYA doivent chercher d'autres montages institutionnels incluant d'autres partenaires pour gérer l'approvisionnement du bois** (comme les scieurs et centres de formation professionnelles). La raréfaction des matières premières demande d'une part une gestion plus stricte de l'approvisionnement et d'autre part une économie de bois dans la production. La gestion des stocks de bois frais et leur séchage doivent donc être dissociés de la vente des planches séchées et pré usinées. Par contre, **les ateliers doivent être stimulés à constituer leurs stocks de bois pré usinés de l'ordre de 12m<sup>3</sup> par ouvrier qualifié.**

- **Les effets de la mécanisation doivent être mieux réfléchis.** Ces implications ne sont pas bien digérées au niveau de l'approvisionnement, de l'organisation de la production et de la commercialisation. Il y aura comme effet que le nombre optimal de la main d'œuvre qualifiée sera réduit à 4 dont le chef d'atelier. Ceci est un atout si l'on considère la nécessité de démultiplier les ateliers !

- Afin d'être durablement en mesure de vendre en milieu urbain il faut **mettre au point un mode d'organisation commercial simple et qui évite les litiges.** Ainsi faut-il **privilégier l'option de la vente en dépôt** à la vente sur commande. La pose des produits ainsi que les services après vente doivent être sous-traités. Ici également, d'autres partenaires, autres que IMBONYA, doivent être associés dans une nouvelle structure commerciale, mais dans lesquelles IMBONYA doit être représenté et pourra éventuellement devenir à la longue actionnaire majoritaire. **DUHAMIC-ADRI pourrait choisir de s'investir dans ce créneau comme acteur économique** et en tirer une part de son autofinancement. Afin de minimiser les litiges avec les clients, la structure commerciale assume entièrement la vente et le contrôle de la qualité.

- **Les services financiers internes au programme doivent être restreints** aux avances pour l'approvisionnement des stocks du comptoir de vente. Ce fonds de roulement limité sera plus facilement gérable lors de livraisons. Les autres appuis financiers, qui constituent en fait des crédits, doivent être relégués au plus vite à des institutions de micro-finance agréées et compétentes dans la matière. La combinaison actuelle d'organisme de crédit et de conseiller fausse la relation en empêche d'avoir une connaissance véridique et complète des ateliers artisanaux.

- IMBONYA doit appuyer de manière effective **le démarrage de nouveaux ateliers afin d'arriver à court terme à 12 chefs d'atelier membres.** Ce nombre est indispensable pour un fonctionnement correct et statutaire de la coopérative de services. Cela conduira à moins de confusion de rôles et à une meilleure définition et

répartition des tâches. L'échelle accrue libérera une marge bénéficiaire brute permettant ainsi d'engager et rémunérer un personnel compétent comme directeur.

### **5.3 L'accompagnement par DUHAMIC-ADRI doit mettre en évidence et garantir la viabilité de la filière.**

- L'accompagnement de DUHAMIC-ADRI et des autres acteurs rwandais manque d'esprit entrepreneurial. Elle est trop de type projet ou programme. **DUHAMIC-ADRI doit instaurer à son niveau des pratiques administratives et financières qui permettent de dissocier d'une part les interventions de type promotionnel et contextuel et d'autre part les activités marchandes.** Ces dernières doivent répondre à la logique économique et entrepreneuriale. Les coûts de ces dernières doivent être supportés par les bénéfices générés au sein de la filière, de préférence au niveau de chaque créneau concerné. Grâce à son expérience avec l'usine SOSOMA, DUHAMIC-ADRI possède ici un avantage comparatif évident. Vu qu'une personne ne peut pas rassembler à elle seule 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 et institutions externes qui apportent une expertise spécifique complémentaire.

- **DUHAMIC-ADRI doit acquérir et mettre en pratique des connaissances entrepreneuriales.** Elle doit garantir la rentabilité des créneaux transférés et veiller à ce que les entreprises possèdent les procédures appropriées aux logiques commerciales. Ceci fera l'objet d'une feuille de route de désengagement de DUHAMIC-ADRI et d'autonomisation de IMBONYA. Le transfert du patrimoine doit être postérieur à la mise en place des garanties de durabilité et de viabilité. En même temps IMBONYA doit diversifier ses partenaires et travailler en réseau.

- 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, d'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.

### **5.4 FdH doit se rapprocher du terrain afin de pouvoir analyser et ensuite formuler des politiques et stratégies globales.**

- **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 DUHAMIC-ADRI développent ensemble et activement une vision et stratégie d'ensemble pour la menuiserie rurale de qualité.

## 6 Conclusions

- La menuiserie rurale de qualité a encore un avenir au Rwanda ! Elle a encore un potentiel de développement important. Toutefois, d'une part l'avantage comparatif avec les menuiseries urbaines a diminué et d'autre part son développement dépend encore trop des appuis externes ! Les deux ONGD concernées doivent développer une politique globale pour relever ce défi. Ceci implique qu'elles dépassent le groupe restreint des quelques artisans de Nyakizu. Ceci implique également qu'elles intègrent tous les facteurs et tous les différents acteurs actifs au Rwanda. Le sujet est complexe et dépasse leurs capacités puisqu'une politique efficace devrait intégrer et l'entrepreneuriat, et la formation professionnelle, et la structuration du métier, et le crédit productif et la commercialisation. DUHAMIC-ADRI doit, si elle veut être un partenaire adéquat, se repositionner comme leading agency d'un programme plus large qu'elle développe avec un réseau d'acteurs et qui implique des actions politico-économiques.

- **Les artisans doivent se sentir vraiment responsables** et s'investir dans le développement et l'autonomisation de leur atelier et coopérative de service. Le programme peut aider à sécuriser les ateliers artisanaux pour que les chefs d'atelier (ré) investissent des fonds propres et payent les coûts réels des services groupés prestés par IMBONYA et les autres acteurs, en amont et en aval. En général, la filière doit être capable d'autofinancer son développement. Pour y arriver, il est nécessaire d'établir une distinction claire et nette entre des services à caractère productif et économiques d'une part et les services de promotion de la filière d'autre part.

- DUHAMIC-ADRI devra opter pour **agir clairement d'être aussi un acteur économique**, mais devra le faire de manière distincte, conforme aux règles du marché et des lois économiques du Rwanda. La confusion entre actions économiques et l'appui-conseil ou promoteur mène à une subvention cachée et contra-productive des activités économiques. Elle transforme les artisans en consommateurs au lieu de renforcer des indépendants.

- **Vers une complémentarité économique entre les ateliers artisanaux et la coopérative** IMBONYA. IMBONYA née jadis du besoin d'obtenir plus facilement des permis de coupe, n'est pas une structure appropriée pour le développement du métier en général. IMBONYA n'a pas (encore) su faire le saut entre une association partenaire d'un programme d'appui et le fait d'être un opérateur économique de type coopérative. Elle a un réflexe corporatif, ce qui se comprend. Elle ne peut pas avoir une mission qui dépasse l'intérêt de ses quelques membres. Uniquement des services productifs et viables – qui s'autofinancent de manière durable – peuvent être retenus. Cela demandera qu'elle étende son membership. Cela demande des alliances avec

d'autres acteurs pour développer les autres services économiques à savoir le séchage du bois, la commercialisation et le crédit.

- Frères des Hommes, afin de pouvoir jouer pleinement son rôle, doit investir d'avantage dans la connaissance de l'ensemble des facteurs et acteurs pertinents au Rwanda. En plus de l'appui à une leading agency elle doit promouvoir le réseautage et les actions de plaidoyer. Il n'est en effet pas du tout évident que le développement de l'emploi rural non-agricole soit une priorité du gouvernement rwandais.

## 7 Enseignements pour de tels types d'interventions

- Les interventions dans des activités économiques qui de plus s'intègrent dans des filières artisanales et/ou industrielles doivent **incorporer les aspects d'entreprises d'économie sociales**. L'organisme d'appui doit pratiquer lui-même tous les aspects qui s'y relatent afin d'être en mesure de donner des appuis-conseils performants avec des chances importantes de durabilité institutionnelle et de viabilité financières.
- Dans la mesure où le groupe cible n'est pas (encore) en mesure d'assumer toutes les activités connexes en amont ou en aval, il est fortement conseillé d'étudier l'opportunité d'intervenir soi-même - ou en collaboration avec d'autres acteurs alliés - comme opérateur économique. Ceci exige néanmoins de développer une approche conforme aux règles du marché et de la législation commerciale. Entre autre la comptabilité, la gestion des ressources humaines ainsi que les relations externes doivent être bien distinctes.

<b>1</b>	<b>LE PROJET DE MENUISERIE DE NYAKIZU.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>LES ENJEUX DE LA PRESENTE EVALUATION .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>CONSTATS .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>L'évolution du contexte.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2</b>	<b>La stratégie du programme.....</b>	<b>5</b>
3.2.1	L'appui aux menuiseries artisanales individuelles.....	5
3.2.2	Les activités marchandes communes en appui aux ateliers ruraux.....	6
<b>3.3</b>	<b>L'autonomie de IMBONYA.....</b>	<b>7</b>
<b>3.4</b>	<b>Le rôle qu'ont joué DUHAMIC-ADRI et Frères des Hommes.....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>EXPLICATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>11</b>
<b>5.1</b>	<b>Rétablir l'autonomie des ateliers artisanaux.....</b>	<b>11</b>
<b>5.2</b>	<b>L'autonomie de IMBONYA n'est pertinent que pour quelques fonctions, pas pour l'ensemble du programme.....</b>	<b>11</b>
<b>5.3</b>	<b>L'accompagnement par DUHAMIC-ADRI doit mettre en évidence et garantir la viabilité de la filière. ....</b>	<b>13</b>
<b>5.4</b>	<b>FdH doit se rapprocher du terrain afin de pouvoir analyser et ensuite formuler des politiques et stratégies globales. ....</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>ENSEIGNEMENTS POUR DE TELS TYPES D'INTERVENTIONS..</b>	<b>15</b>