

33.



RWANDA

APPUI AU MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DU MOUVEMENT
ASSOCIATIF DANS LES DOMAINES DE LA FORMATION ET DE
L'ENCADREMENT DE LA JEUNESSE.
PROJET RWA/89/002

RAPPORT DE LA MISSION D'EVALUATION

Membres de la mission:

- M. Robert GUILLAUME,
représentant du PNUD, chef de la mission

et

représentant VNU

- M. Védaste KABERUKA,
représentant du Gouvernement

Juin 1992

TABLE DES MATIERES

I.	SOMMAIRE D'EXECUTION	4
	RESUME DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS (Le résumé est préparé sur feuilles détachées en tête du rapport)	
II.	PLAN ET CONCEPT DU PROJET	5
	A. CONTEXTE DU PROJET	5
	1. Politiques nationales et priorités de développement	5
	2. Description du Sous-secteur et son évolution	6
	3. Cadre institutionnel et stratégie du pays hôte en matière de jeunesse	7
	4. Assistance antérieure ou en cours	8
	(PNUD - Autres donateurs - Assistances parallèles)	
	5. Pertinence du plan et du concept du Projet	9
	(Au démarrage au niveau macro-économique et micro-économique. Modification éventuelles en cours d'exécution. Situation actuelle)	
	B. DESCRIPTIF DU PROJET	12
	1. Participation du Gouvernement dans la rédaction du document de projet....	12
	2. Problèmes et approches techniques	12
	3. Objectifs, indices et assumptions majeures	14
	(Premier objectif immédiat. Deuxième objectif immédiat)	
	4. Bénéficiaires (Bénéficiaires directs. Bénéficiaires indirects).....	14
	5. Plan de travail	16
	(Cadre logique-Risques Contrôle, Programmation et plan de travail.....)	16
	6. Conclusion: évaluation globale du document de projet.....	16
III.	EXECUTION DU PROJET	18
	A. ACTIVITES	18
	1. Renforcement du cadre institutionnel du MIJEUMA	18
	(Infrastructures-Cadres nationaux et VNU. Equipement. Formation du personnel du projet. Activités du bureau construction et du bureau pédagogique)	
	2. Les formations	21
	(Instructeurs-Directeurs de CFJ. Encadreurs communaux de la Jeunesse et des Associations)	
	3. Suivi de la formation dans les CFJ.....	23
	4. Cadre organisationnel des centres	24
	5. Volet encadrement/suivi des Lauréats.....	24
	6. Activités connexes.....	25
	B. ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DE CES ACTIVITES	25
	1. Exécution des activités principales dans le temps.....	25
	2. Activités spécifiques exécutées.....	26
	3. Stratégies et approches désirées du développement	27
	4. Niveau d'engagement des institutions gouvernementales.....	27
	5. Niveau d'engagement du personnel national.....	27
	6. Niveau d'engagement du personnel international	28

7. Gestion administrative et financière du Projet	28
8. Problèmes ou contraintes majeures	29
9. Adéquation de l'expertise mise à disposition du Projet.....	29
10. Succès de la formation auprès des Lauréats des CFJ.....	29
11. Evaluation, contrôle et soutien des activités; "backstopping".....	30
(Evaluation internes, exhaustives externes. Soutien supplémentaire)	
IV. RESULTATS DU PROJET	31
A. RENDEMENTS ET PRODUITS	31
1. Produits	
(Formation-Appui à la formation-Suivi évaluation des CFJ	
Equipements des CFJ pilotes. Encadrement et suivi des Lauréats.	
Bureau construction Coût de formation d'un jeune formé dans les CFJ.	
Coût d'installation d'un Lauréat-Equipements du Projet. Activités connexes)	
2. Rendements	36
(Evaluation qualitative des résultats-Evaluation quantitative des résultats)	
B. OBJECTIFS IMMEDIATS	40
1. Premier objectif immédiat	40
2. Deuxième objectif immédiat	40
C. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT	40
D. EFFETS IMPREVUS	40
E. VIABILITE.....	41
F. SUIVI	41
V. DECOUVERTES.....	42
A. CONCLUSIONS	42
1. Adéquation de l'apport du PNUD en personnel international.....	42
2. Jeunes non scolarisés et jeunes descolarisés.....	42
3. Contribution à la mise en place d'une politique de formation professionnelle...	43
B. PERSPECTIVES D'AVENIR	43
1. Elargissement des programmes à de nouvelles options.....	43
2. Exploitation intensive des terrains rattachés au CFJ.....	43
3. Elargissement des programmes à des questions plus générales.....	43
VI. RECOMMANDATIONS.....	44
A. AJUSTEMENT DE L'ASSISTANCE INTERNATIONALE AU PROJET.....	44
1. Mise en oeuvre d'une deuxième phase du projet actuel.....	44
(3 scénarios possibles. Calcul des budgets)	
2. COMMENTAIRES.....	47
B. RESSOURCE COMPLEMENTAIRES A FOURNIR PAR LA CONTREPARTIE	
NATIONALE.....	48
1. Apports du gouvernement.....	48
2. Recommandations spécifiques	49
(Recrutement d'instructeurs de CFJ. Bureau de construction)	

C. RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX ACTIVITES CONSECUTIVES DU PROJET (15 recommandations)	49
D. PROJET DE CREATION D'UNE DIRECTION NATIONALE DE COORDINATION DU PROGRAMME JEUNESSE..... (Possibilité d'une assistance internationale)	51
VII. LECONS APPRISES.....	53
A. IDENTIFICATION DU PROJET	53
B. CONTROLE ET EVALUATION DU PROJET	53
1. Jeunes non scolarisés	54
2. Guide de l'évaluateur	54
3. Adéquation des VNU aux objectifs du projet	54

ANNEXES

Annexe 1: Toile de fond de la mission. Observations générales.
Mandat - Termes de référence - Composition - Itinéraire.
Lieux-Institutions et personnes auxquelles il a été rendu visite.

Annexe 2: Documents étudiés. Organigrammes du Projet RWA/89/002./
Organisation et attributions du MIJEUMA.

Annexe 3: Activités réalisées du Projet RWA/89/002 et évaluation des coûts
de formation d'un jeune formé dans les CFJ coût d'installation d'un
Lauréats

Annexe 4: Profils et description des tâches de deux postes internationaux avec
estimation des coûts

Annexe 5: PNAS - Annexe II - Extraits

Annexe 6: Documents relatifs aux infrastructures, équipements et matériels
pour la mise en oeuvre d'une éventuelle seconde phase du projet

TABLE RONDE - REUNION DE SYNTHESE Liste des participants

SIGLES UTILISES

REMERCIEMENTS

I. SOMMAIRE D'EXECUTION

La mission avait pour objectifs d'examiner les politiques en matière de formation technique et d'encadrement des jeunes descolarisés (1) au Rwanda et, pour ce faire, d'évaluer la qualité et la ponctualité des produits du Projet RWA/89/002 qui apporte son appui en la matière au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA).

Il convient tout de suite de signaler que le projet arrive pratiquement en fin d'exécution au moment du passage de la mission et surtout que la fin des activités prévue - décembre 1992 - coïncide avec la mise en oeuvre du cinquième programme de coopération PNUD/RWANDA (1993-1996).

En annexe 1, se trouvent détaillées les conditions d'exécution de la mission, les observations générales et le mandat de celle-ci, ses termes de référence, sa composition, son itinéraire, les lieux, institutions et personnes auxquelles il a été rendu visite. Il faut simplement indiquer que la mission s'est déroulée dans d'excellentes conditions d'accueil, de déplacements et d'activités et que son travail en a été facilité. Tout en remarquant que l'état de guerre du pays a forcément limité ses déplacements.

D'autre part, après accord du VNU/Genève et du Représentant Résident du PNUD au Rwanda et pour des raisons de commodité d'utilisation par les organismes concernés, le RESUME DE L'EVALUATION EN PROFONDEUR DU PROJET RWA/89/002 est fait sur feuilles séparées placées détachées en tête du rapport. Il conviendra éventuellement de s'y reporter. Cette disposition évite d'alourdir la présentation et le texte du rapport et elle est conforme aux instructions du Manuel des politiques et des procédures du PNUD, chapitre concernant le suivi, l'évaluation et les rapports -avril 1987- (Annexe IV - Pages 68 à 71), que le consultant international a l'habitude d'utiliser.

- (1) *Pour la bonne compréhension, il convient de noter que l'on entend au Rwanda par jeunes "descolarisés" des enfants qui ont, en général suivi des études primaires, mais qui n'ont pas ensuite trouvé à s'insérer dans le cycle de l'éducation ou de la formation formelle.*

II. PLAN ET CONCEPT DU PROJET

A. CONTEXTE DU PROJET

1. Politiques nationales et priorités de développement

Le Rwanda, peuplé de 7,2 millions d'habitants en 1991 avec une très forte densité d'environ 273 habitants/km², vit essentiellement de l'agriculture qui génère 95 % des exportations -en baisse- et occupe 90% de la population active. La diminution de la fertilité des sols et la grave détérioration des termes de l'échange, accompagnées de conditions climatiques défavorables, se sont traduites par une baisse du PIB, le PIB/habitant diminuant, selon les sources officielles, de \$ 280 à \$ 245 entre 1986 et 1990. L'aggravation des grands équilibres économiques et financiers a conduit le Gouvernement à adopter le Programme d'Ajustement Structurel conseillé par la Banque Mondiale et le FMI et le 3 mai 1991 à définir dans sa déclaration de Politique Economique, les objectifs fondamentaux, pour la période 1991-1993. Sur le plan macro-économique, pour réaliser les objectifs du PAS, le Gouvernement a entrepris une série de réformes parmi lesquelles on relève des propositions concernant directement -ou indirectement- le sous-secteur d'activité du Projet et permettant donc de mieux comprendre la finalité des objectifs recherchés. Par exemple :

- Encourager l'activité du secteur privé
- Pour renforcer la planification familiale, éducation/formation/alphabétisation des filles et des femmes
- Développement des activités génératrices de revenus et d'emploi
- Dans un but de décentralisation (décision de 1987), doter les communes de responsabilités étendues dans la fourniture des services sociaux de base
- Permettre aux groupes défavorisés (Femmes, jeunes,...) de contribuer au développement (grâce à la formation, au crédit, ...)
- Freiner la déscolarisation précoce. Etc...

Il était noté le grand nombre de projets en cours en 1992 (287) et le Gouvernement souhaite de disposer d'un forum avec les Bailleurs de fonds pour convenir des modalités et du contrôle de leur exécution afin de développer la synergie entre les projets et la capacité du Gouvernement à les gérer.

Ces conditions générales étaient nécessaires pour mieux appréhender l'adéquation entre les activités du projet et les objectifs recherchés dans le sous-secteur d'intervention.

2. Description du sous-secteur et son évolution

La jeunesse rwandaise représente plus de 69% de la population totale du pays (Plus de 50% de la population a moins de 15 ans) et la tranche de cette population en âge de produire représente 39% de la population active. Avec des activités diverses de production dans les milieux ruraux surtout, mais urbains également.

Ces données -fournies d'ailleurs dans le descriptif du Projet -montrent l'importance du problème car c'est dans cette catégorie de population qu'existe un effectif très important de sans-emploi, notamment à cause de son manque de qualification professionnelle. Selon l'Office Nationale de la Population (ONAPO), actuellement, on peut avancer qu'il y a plus de 1,4 millions de jeunes âgés de 15 à 24 ans dont la plupart vivent en milieu rural et s'occupent essentiellement des activités agricoles.

Or, la croissance démographique -une des plus élevées d'Afrique (Fécondité : 8 enfants/femme) - et la constatation que la croissance de la production agricole n'a pas pu être maintenue après 1983, car les terres d'exploitation agricole deviennent forcément de plus en plus réduites, font que, dans cette catégorie de la population, on retrouve maintenant un effectif de sans - emploi en constante augmentation.

C'est pourquoi il importe de créer des emplois non agricoles sans lesquels l'indigence de nombreuses familles rurales avec peu ou sans terre risque de se perpétuer et même de s'aggraver. Les jeunes doivent donc rechercher des solutions dans les autres secteurs d'activités économiques (Secondaire ou tertiaire), d'importance quantitative forcément limitée au Rwanda, ou du moins dans des activités para-agricoles.

Ce qui justifie la mise en place de programmes de formation et d'encadrement afin de valoriser cet inestimable potentiel humain que constitue la jeunesse en lui permettant d'acquérir une éducation et une formation de base, d'exercer un métier et de s'intégrer dans la vie active. Une "approche-Programme", comme le préconise le PNUD, est nécessaire. Il faut souligner la priorité et l'urgence de sa mise en oeuvre. La mission d'évaluation doit juger si le Projet s'insère bien dans le cadre du programme correspondant.

3. Cadre institutionnel et stratégie du pays hôte en matière de la jeunesse

Cette étude du contexte a été bien faite dans le descriptif du Projet. La mission d'évaluation n'en reprend ci-après que les grandes lignes.

Cadre institutionnel du sous-secteur

Deux cadres institutionnels existaient au niveau du sous-secteur au moment du démarrage du projet. Ils étaient nécessairement complémentaires:

- Le Ministère de l'Intérieur et du Mouvement Communal à travers ses institutions décentralisées dans le pays, les Préfectures et les Communes.

NOTA : *Le Projet poursuit des actions de formation et de perfectionnement (séminaires) des encadreurs préfectoraux et communaux*

- Le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA) auquel est rattaché le Projet.

Stratégie du pays hôte

Le MIJEUMA s'est efforcé au cours du IIIème Plan de Développement Economique et Social (1982-1986) de mettre en place des structures d'accueil pour les jeunes non scolarisés et descolarisés au niveau de la formation professionnelle : 64 structures pouvant accueillir environ 5.000 jeunes parmi lesquels les 17 CFJ directement gérés par le MIJEUMA et relevant du Projet RW/89/002.

Dans chaque commune : un Centre Communal de Développement et de formation Permanente (CCDFP), structure de coordination et de concertation des services de base à travers laquelle les jeunes peuvent recevoir également une formation non-formelle. Ces CCDFP sont actuellement rattachés au Ministère du Travail et des Affaires Sociales.

L'action du MIJEUMA au sein des CFJ consiste en l'organisation de séminaires de perfectionnement et de recyclage des instructeurs en vue d'une harmonisation progressive des programmes.

Dans le cadre du IVème Plan de Développement Economique et Social, le MIJEUMA a développé le programme suivant :

- Cellule d'élaboration des programmes de formation pour les Centres de Formation des Jeunes (CFJ)
- Cellule de recyclage et de perfectionnement des instructeurs de CFJ et des animateurs sportifs polyvalents
- Renforcement de la capacité d'intervention (Personnel et Matériel) de la Division infrastructures et équipements sportifs.

4. Assistance antérieure ou en cours

4.1. Assistance du PNUD

Depuis 1986, le PNUD et le Gouvernement Rwandais ont collaboré dans le cadre du Projet RWA/80/010 "Appui Technique (Phase I)" avec l'affectation au MIJEUMA d'un VNU, puis dans le cadre du Projet RWA/88/001 "Appui Technique au Programme (Phase II)", depuis décembre 1988, par l'affectation d'un autre VNU dont la mission consistait en l'élaboration de plans et la supervision des travaux de construction d'infrastructures socio-éducatives et sportives.

Le PNUD avait assisté et continue d'assister le MIJEUMA à travers les projets suivants:

- Projet RWA/87/004 puis Projet RWA/90/008 : "Micro réalisations".
- Projet RWA/88/010 : Appui aux coopératives des jeunes.

Au Ministère du Travail et des Affaires Sociales:

- Projet RWA/88/006 : Centre National de Formation et de Perfectionnement Professionnels.

4.2. Assistance d'autres donateurs

On peut citer:

- Coopération avec le Land de Rhénanie Palatinat qui a appuyé le MIJEUMA pour la réalisation de la construction d'une maison des jeunes à KIMISAGARA.
- La République Fédérale d'Allemagne a fourni du matériel technique aux CFJ. (Notamment CFJ de GACULIRO).
- La Coopération Canadienne dans le projet de construction du "Centre de formation pour la mise en valeur de l'argile".
- La Coopération Française: projet " Sport de masse" et aménagement de terrains de sport polyvalents dans les communes.
- Il faut souligner l'intervention active de certains ONG parmi lesquels:
 - * L'Association des Scouts du Rwanda .
 - * La jeunesse Ouvrière Catholique .
 - * BORNEfonden (Assistance danoise).

4.3. Assistances parallèles dans le sous-secteur

Il s'agit de projets poursuivant des objectifs différents mais ayant des implications possibles avec la formation et l'encadrement des jeunes. On peut citer:

- Projet RWA/87/004 - Planning familial à l'ONAPO.
- Programme National de Lutte contre le Sida (PNLS).
- Programme UNICEF.

5. Pertinence du plan et du concept du Projet

5.1. Situation au démarrage du Projet

5.1.1. Au niveau macro-économique

Le problème du développement économique et social du Rwanda repose sur la valorisation de ses ressources humaines pour les intégrer au processus de développement. L'importance quantitative de la jeunesse dans la population totale du pays et le fait que ces jeunes constituent un groupe - cible défavorisé et vulnérable, font que la mobilisation de ce potentiel humain constitue une condition sine qua non du développement économique et culturel du Rwanda.

Ces jeunes doivent faire face à de nombreux défis, à savoir:

- La raréfaction des terres cultivables, donc la difficulté à trouver leur place dans l'économie agricole.
- L'impossibilité d'un transfert majoritaire de ces jeunes dans le secteur industriel qui offre peu d'emplois dans le pays.
- La grande difficulté qu'ils éprouvent s'instruire et à se former dans le cycle secondaire de l'enseignement formel. Scolarisation de 60% en 1989 dans le primaire et seulement 6% dans le secondaire.
- Les obstacles qu'ils rencontrent pour acquérir une qualification professionnelle leur permettant seule d'accéder à des emplois rémunérateurs.

C'est pourquoi le IVème Plan National de Développement (1988 -1993) accorde, dans le développement des ressources humaines une large place à la formation et à l'encadrement des jeunes dans un système non formel.

Des actions comme celles prévues dans le plan du projet RWA/89/002, parallèlement à celles des " micro - réalisations" dans l'artisanat rural du Projet BIT - RWA/90/008, relèvent d'une politique d'encadrement macro - économique particulièrement pertinente.

5.1.2. Au niveau micro - économique

La place du Projet en appui du MIJEUMA est tout-à-fait justifiée dans les domaines de la formation et de l'encadrement des jeunes et nous verrons plus loin que ses réalisations contribuent au développement du mouvement associatif (Les Associations de Lauréats sont en fait des groupements pré - coopératifs.)

Mais, au démarrage, il se posait le problème du manque de moyens en personnel et en matériel pour la formation et l'encadrement des jeunes et le projet devra apporter un appui considérable aux efforts du MIJEUMA dans son programme de formation et de perfectionnement des cadres.

5.2. Modifications éventuelles du contexte en cours d'exécution et situation actuelle

L'impact des réalisations du projet (et celui des projets parallèles) est important, mais pas suffisant pour modifier profondément le contexte économique et social du pays, car le nombre de jeunes descolarisés qui arrive sur le marché du travail est en augmentation constante par suite de l'accroissement démographique.

De plus, la situation de guerre au Rwanda depuis octobre 1990, même si le déroulement des activités du projet et les résultats qui en découlent n'en ont été que peu affectés, constitue un handicap pour la mise en oeuvre du programme en général, surtout si cette situation perdure. C'est indéniablement un frein à la relance économique et au développement des secteurs sociaux.

Nous verrons plus loin - lors de l'étude du document de projet et de son exécution et de l'évaluation des résultats - que certains facteurs ont été sous-estimés, comme:

- L'importance du suivi et de l'encadrement des Lauréats pour faciliter leur insertion dans l'emploi.
- La priorité relative qu'il convient d'accorder à la promotion de la femme.

L'étude de documents de politique sectorielle permet de constater qu'en dépit des efforts déployés, et notamment la création au MIJEUMA d'une Direction Générale de la Jeunesse, il existe des lacunes au plan national:

- Le manque de coordination des actions de formation professionnelle.
- L'absence de planification de la formation professionnelle.
- L'absence de normes de certification de cette formation dans le secteur informel. D'ailleurs le Projet a déjà eu, l'occasion de faire des propositions dans ce domaine.
- L'absence ou l'insuffisance de politique et de structures nationales de formation professionnelle.

En vue de réaliser, autant que faire se peut, l'adéquation emploi/formation, il convient toujours de pouvoir disposer:

- D'une nomenclature des emplois proposés par le marché du travail.
- Des estimations quantitatives des débouchés correspondants.
- Des profils professionnels correspondants exprimés en termes de capacités.
- Des méthodes et programmes de formation débouchant sur l'acquisition de ces métiers.

NOTA *Le Projet RWA/89/002 a réalisé des documents sur les deux derniers points (Profils professionnels, méthodes et programmes de formation) dans les options qui ont été retenus.*

- Un système de liaison étroite et permanente entre les milieux professionnels et les structures de formation.
- Un appareil législatif et administratif régissant ce dispositif.

Cependant, compte tenu de ces éléments, tant au niveau macro - économique que dans les plans sectoriels, donc au niveau micro-économique, le projet RWA/89/002 a bien trouvé sa place. Son concept général, sous réserve de remarques, qui seront précisées plus loin, au niveau du plan et des stratégies, peut être, considéré comme adéquat au moment de son approbation et au démarrage du projet.

En cours d'exécution aucune modification majeure n'est intervenue tant au niveau du MIJEUMA, auquel le projet vient en appui, qu'au niveau du projet lui même. Certes, des remarques seront faites au moment de l'évaluation de la pertinence du descriptif de projet et de la qualité et de la ponctualité des apports (sous-estimations ou , au contraire, sur-estimations, lacunes oubliés, risques non reconnus, manque de réalisme dans certaines appréciations, etc...), ce qui est le cas très fréquemment dans les évaluations de projet.

Il faut souligner aussi que la durée opérationnelle du projet, deux années environ du démarrage à aujourd'hui, ce qui est relativement court, fait que de grandes modifications étaient peu probables. Et nous avons vu que l'état de guerre avait peu affecté le déroulement des opérations du projet.

D'ailleurs, le projet du PNUD n'a pas eu à être intégré à d'autres sources d'assistance.

On peut donc affirmer que le concept, le plan et les stratégies institutionnelles du Projet RWA/89/002, adéquats au moment de leur approbation, restent globalement valables aujourd'hui, c'est-à-dire à quelques mois seulement de la fin du projet actuel.

OBSERVATION GENERALE SUR LA PRESENTATION DE CE RAPPORT

Après les considérations générales ou particulières précédentes sur le plan et le concept du projet, la mission d'évaluation va, dans son plan de rapport, suivre autant que faire se peut l'ordre indiqué dans la partie

IV. QUESTIONS A EXAMINER

Fondements théoriques

Exécution du projet

Résultats

des termes de références qui lui ont été remis, tout en répondant, pour chacun d'entre eux, aux consignes de la liste de contrôle pour la rédaction du rapport d'évaluation du Guide pour l'Évaluateur qui lui a été remis.

Mais il faudra dans l'exécution et les résultats du Projet, analyser ceux-ci option par option et par activités spécifiques pour bien estimer l'obtention des produits et leur impact.

B. DESCRIPTIF DU PROJET

1. Participation du gouvernement dans la rédaction du document de projet

La participation du Gouvernement dans la rédaction du document de projet a été prépondérante d'autant plus que :

- Dès le IIIème Plan de Développement Economique, Social et Culturel (1982-1986) le MIJEUMA s'était efforcé de mettre en place dans le pays des infrastructures d'accueil pour les jeunes non scolarisés et descolarisés.
- Dans le cadre des options du IVème Plan, et dès sa préparation le MIJEUMA avait démarré les opérations suivantes (entre autres):

- * Mise en place d'une cellule d'élaboration de programmes de formation pour les CFJ.
- * Mise en place d'une cellule de recyclage et de perfectionnement des instructeurs des CFJ et des animateurs sportifs polyvalents.

C'est dire l'importance qu'accordaient les responsables nationaux aux objectifs du projet qui, de ce fait, a trouvé immédiatement sa place et ses attributions au sein du MIJEUMA.

Il faut noter que les services du MIJEUMA sont à la base de l'élaboration du document de projet et que le VNU affecté au MIJEUMA dans le cadre du Projet RWA/88/001 " Appui Technique au Programme (Phase II) " a été souvent consulté et sollicité pour sa rédaction. Ce même VNU est maintenant le coordinateur du projet.

2. Problèmes et approches techniques

Problème général et hypothèses majeures

Le document de projet a clairement souligné le problème que le Projet avait l'intention de résoudre : dans le cadre d'une contribution au développement des ressources humaines qui répond, dans la ligne d'une approche-Programme, à l'un des objectifs du IVème Programme de Développement PNUD/Rwanda, il visait au renforcement des structures du MIJEUMA par un appui dans les domaines de
la formation
et de l'encadrement
des jeunes.

La formation dispensée devrait être susceptible d'aider les jeunes à accéder à des emplois plus rémunérateurs. Pour obtenir une formation technique et professionnelle d'une qualité adéquate, trois moyens étaient retenus:

- L'élaboration des programmes de formation technique et professionnelle dans les différents métiers.
- La confection de manuels didactiques.
- Le recyclage des instructeurs des CFJ.

Après l'analyse de l'exposé de cette approche globale, la mission d'évaluation considère que l'objectif de développement dans son ensemble est cohérent. Cependant, trois points auraient mérité d'être précisés.

Le descriptif de projet parle de jeunes non scolarisés et descolarisés. Le groupe-cible est-il l'ensemble de ces jeunes ou certains d'entre eux seulement? Le document de projet ne le précise pas. Par nécessité - limites des infrastructures matérielles et des moyens humains disponibles, et de leurs capacités, les instructeurs - les CFJ ne recrutent, et encore qu'après sélection, des jeunes descolarisés. Or il existe au Rwanda de nombreux jeunes non scolarisés. Certes, le document de projet ne parle pas d'alphabétisation ou d'éducation générale, la vocation des CFJ étant la formation professionnelle, mais ce point aurait mérité d'être précisé.

De même, le descriptif de projet vise la formation dans les différents métiers correspondants aux options actuelles du Projet soit : mécanique automobile, soudure, menuiserie, maçonnerie, couture (Plus un CFJ où il existe une option maroquinerie). Le document de projet n'apporte aucun élément pour juger si ces choix sont judicieux, même si les spécialités indiquées pour les VNU à recruter,

- un spécialiste en art ménager et couture,
- un ingénieur électro-mécanicien,
- un spécialiste en construction

apportent quelques précisions et si les options de formation déjà en cours au MIJEUMA au moment du démarrage du projet devaient nécessairement être poursuivies. Mais rien, dans le document de projet, ne permet d'avoir des indications sur les évolutions possibles en cours d'activités.

Certes, lors de la définition du premier objectif immédiat, le perfectionnement de sept techniciens est mentionné dans les cinq métiers enseignés dans les CFJ, qui correspondent aux options retenues dans la formation actuelle. Mais il n'est fait aucune mention de possibilités d'évolution. Or, le marché de l'emploi n'est pas forcément figé.

D'autre part, le descriptif de projet indique le renforcement du MIJEUMA dans les domaines de la formation et de l'encadrement des jeunes. Que faut-il entendre précisément par "encadrement"? Nous verrons plus loin que l'importance de cet apport a été très sous-estimé et de toute façon non clairement défini.

3. Objectifs, indices et assomptions majeures

Le descriptif de projet assignait au projet deux objectifs immédiats avec résultats et activités y relatives :

3.1. Premier, objectif immédiat

Renforcement des capacités techniques de la cellule d'élaboration des programmes de formation des jeunes en mettant à sa disposition les moyens pédagogiques et humains.

Le résultat attendu était le perfectionnement de sept techniciens dans les divers métiers et de deux cadres dans les techniques d'élaboration des curricula et d'animation et d'encadrement de la jeunesse.

Ne confond-on pas résultat et moyens pour y parvenir ? La formulation reste vague : qu'entend-on réellement par animation et encadrement de la jeunesse ? Peut-on en déduire qu'il s'agit du domaine professionnel exclusif ?

Par contre, les activités étaient clairement précisées en matière d'élaboration des programmes de formation et d'outils pédagogiques, ainsi que de l'organisation et de la fréquence des stages de formation des encadreurs communaux et d'animateurs sportifs polyvalents et des stages de recyclage des instructeurs. Mais les chiffres avancés ont été quelque peu gonflés.

3.2. Deuxième objectif immédiat

Renforcement de la cellule d'appui à la Division Infrastructures et Equipements Sportifs en assurant la formation et l'encadrement de son personnel.

Le résultat attendu était la formation à la standardisation des plans et à la maintenance des infrastructures administratives d'un ingénieur civil et de trois dessinateurs-métreurs dont l'un se voyait octroyer une bourse de stage dans des institutions spécialisées à l'étranger.

La mission d'évaluation considère que les objectifs immédiats et les produits attendus, compte tenu des réserves faites, étaient cohérents avec l'objectif de développement: la formation et l'encadrement des jeunes pour les aider à accéder à des emplois plus rémunérateurs. En effet, les résultats attendus en matière de recyclage (Il serait plus exact de parler de perfectionnement) des instructeurs des CFJ, de réalisation de programmes et de matériels didactiques adaptés et de réhabilitation et d'amélioration des infrastructures d'accueil des CFJ ne peuvent qu'avoir un effet bénéfique sur les résultats qualitatifs et quantitatifs de la formation dispensée aux jeunes.

4. Bénéficiaires

Les utilisateurs prévus des rendements du Projet ont été clairement identifiés. Il s'agit des bénéficiaires-cibles suivants :

4.1. Bénéficiaires directs

Ce sont les cadres des services techniques du MIJEUMA soit précisément:

- Les techniciens de la cellule d'élaboration des programmes de formation.
- Les instructeurs des CFJ.
- Les techniciens de la Division "Infrastructures et Equipements Sportifs".

Dans ses objectifs de formation de bénéficiaires directs, un objectif assigné au projet était, par le biais d'éventuelles bourses de stages à l'étranger de former trois cadres :

- Former deux cadres au travers d'un stage de 2 à 3 mois dans les techniques d'élaboration des curricula et dans les techniques d'animation et d'encadrement de la jeunesse.
- Former un dessinateur-mètreur pour l'évaluation des travaux de réfection et de réaménagement.

On peut y ajouter, puisqu'ils devaient bénéficier aussi de séminaires de formation et de recyclage:

- Les animateurs de chantiers de jeunes et de la maison des jeunes de Kigali.
- Les encadreurs communaux.
- Les animateurs sportifs polyvalents.

Une première remarque s'impose: les animateurs sportifs, bien que polyvalents, ne sont-ils pas étrangers au processus de formation technique dans les métiers?

4.2. Bénéficiaires indirects

Ce sont les jeunes susceptibles d'être accueillis dans les CFJ, dans les chantiers des jeunes et dans les maisons des jeunes.

Ils bénéficieront de la formation renforcée de leurs instructeurs et de leurs animateurs.

Mais le document de projet ne parle pas des problèmes et des besoins spécifiques des femmes en formation (Plus de deux cents jeunes filles formées sortent chaque année des CFJ), ainsi que de leur contribution potentielle. Une analyse préalable de la division du travail, des besoins et des contraintes spécifiques des femmes n'a pas été entreprise.

C'est une lacune grave, d'autant plus qu'il existait au Rwanda un programme d'Ajustement Structurel qui a d'ailleurs conduit par la suite à une Déclaration de Politique Economique définissant les objectifs fondamentaux pour la période de 1991-1993. Dans ces documents fondamentaux, il était question, à plusieurs reprises, des femmes considérées comme un des groupes défavorisés et vulnérables, de l'éducation/alphabétisation/formation des filles, de la formation des jeunes filles descolarisées. Le descriptif de projet aurait pu aborder les questions spécifiques de la formation des femmes et des jeunes filles.

5. Plan de travail

5.1. Cadre logique

Le cadre logique dans le document de projet a clairement établi, en termes qualifiables et quantifiables, les apports, les résultats, les activités et les objectifs du projet en ce qui concerne les bénéficiaires directs. La mise en phase des activités du projet et de ses apports a été parfaitement réaliste dans ce domaine. Un plan de travail global (1990-92) et un plan de formation pour la 1ère année (1990-1991) sont joints au descriptif de projet.

Par contre en ce qui concerne les bénéficiaires indirect, notamment les élèves des CFJ, cette étude n'a pas été faite.

5.2. Risques

Aucun risque majeur n'a été reconnu susceptible de compromettre la réalisation des objectifs du projet. Par contre, la non disponibilité du personnel technique de contrepartie a été signalée comme une contrainte possible. Nous verrons ce qu'il en a été.

5.3. Activités de contrôle

Sous la responsabilité du VNU Coordinateur du Projet, des rapports périodiques sont à fournir au Gouvernement, au PNUD, au Programme VNU et au BIT

Deux examens tripartites (Représentants du Gouvernement, du programme VNU et du BIT, et du PNUD) sont prévus, un tous les douze mois, dont la présente mission d'évaluation. Une allocation financière a été prévue à cet effet dans le budget.

5.4. Programmation et plan de travail

Un plan de travail réparti dans le temps a bien été établi dans le descriptif de projet.

L'indication des objectifs immédiats à rechercher, la description détaillée des apports du Gouvernement et du PNUD, liées aux activités spécifiées pour l'obtention des objectifs, ont permis aux responsables du Projet de dégager en temps opportun un plan de travail global et des plans de travail partiels pratiques et réalistes.

6. Conclusion : évaluation globale du document de projet

Après analyse du descriptif du Projet en ce qui concerne le problème général, les objectifs à atteindre, les bénéficiaires et le plan de travail, la mission d'évaluation considère que les objectifs immédiats et les produits attendus étaient cohérents avec l'objectif de développement qui doit contribuer à la mise en place d'une politique nationale de formation professionnelle, au niveau de base, en vue de participer modestement mais d'une manière non négligeable à la réalisation des objectifs économiques et sociaux du Plan national.

Il convient cependant de prendre en considération les réserves formulées, notamment en matière de définition des bénéficiaires-cibles indirects (Quels jeunes au Rwanda?), l'évolution possible des options techniques, l'importance qu'il convient d'accorder à l'encadrement (et au suivi) des jeunes formés et enfin à la relative priorité qu'il faut accorder à la formation des jeunes filles et des femmes.

D'après les observations et les constatations de la mission quant aux structures du Projet, basé dans l'enceinte du stade de Kigali, et aux infrastructures des différents CFJ visités, aux ressources humaines disponibles et à leur environnement, on peut estimer que les produits attendus, les activités qu'ils impliquaient, de même que les moyens et les ressources mises en oeuvre rendaient réalisables les objectifs fixés, peut être avec un certain décalage dans le temps.

Néanmoins, la mission d'évaluation estime que des améliorations doivent être apportées dans l'équipement matériel des CFJ, le degré de compétence technique et pédagogique des instructeurs et dans le suivi et l'encadrement des Lauréats.

Au moment de la formulation de ce document, la mission a pu assister au bon déroulement d'un plan prévisionnel de travail, établi en temps opportun et basé sur les produits et activités indiqués précédemment.

III .EXECUTION DU PROJET

A. ACTIVITES

1. Renforcement du cadre institutionnel du MIJEUMA

1.1. Bâtiments et infrastructures du Projet

Le Gouvernement a mis à la disposition du Projet un nombre suffisant de bureaux meublés, clairs, fonctionnels, avec une ligne téléphonique, situés dans l'enceinte du stade de Kigali. L'éloignement de ces bureaux du centre ville est un avantage certain, surtout en période troublée comme pendant les travaux de la mission d'évaluation. Celle-ci y a d'ailleurs disposé d'un bureau particulier. Les contraintes éventuelles de transport dues à cet éloignement ont été bien résolues par l'utilisation méthodique des véhicules du projet et le personnel est d'une ponctualité et d'une assiduité parfaites.

1.2. Recrutement des VNU et des cadres nationaux

Situation actuelle de l'encadrement

L'ensemble du personnel du Projet est en place au moment de la mission d'évaluation. Un document de référence précis a été produit au Projet avec 2ème réactualisation du 11/05/1992, tant pour le personnel national que pour le personnel international.

La situation est satisfaisante et c'est pourquoi, pour ne pas alourdir ce rapport, nous n'y joignons pas ce document.

Cependant, il convient de signaler que:

- Pour le personnel international, si le VNU coordinateur du Projet, déjà en place au Rwanda, est bien entré en fonction dès mars 1990, le recrutement des autres postes a eu un certain retard:

- VNU Ingénieur Electromécanicien entré en service en novembre 1990,

- VNU Spécialiste en couture et Art Ménager en juin 1990,

- VNU en Formation et Encadrement de la Jeunesse en novembre 1990.

- Pour le personnel national, 14 cadres sont employés à plein temps, comme apport du gouvernement, alors que 5 constituent un apport du PNUD. Certains de ces agents nationaux sont cependant entrés en service avec un certain retard.

1.3. Acquisition des équipements du Projet

On trouvera en annexe le détail correspondant des réalisations en la matière et des coûts d'acquisition. Certains équipements ont été livrés avec retard, notamment les véhicules (De janvier 1991 à mai 1991). Il faut signaler l'acquisition d'un ordinateur avec machine de traitement de textes et imprimante utilisé actuellement avec maîtrise au secrétariat.

1.4. Formation reçue par le personnel du Projet

Dans le cadre de l'objectif de formation des cadres du Projet, deux agents ont bénéficié chacun d'un stage à l'étranger. Il s'agit pour le premier objectif sus-visé de Monsieur SAFALI qui a suivi un stage d'un mois durant le mois de février 1992. Pour le deuxième c'est M. KANYANKORE qui a suivi un stage de 3 mois à Toulouse. Il faut ajouter à ces deux, Mlle MUKARUNANIRA qui a bénéficié d'un stage de deux mois de septembre à novembre 1991 à l'IPD de DOUALA à la gestion documentaire. Cette formation correspond à un besoin du Projet d'avoir une documentaliste qui puisse intervenir efficacement dans la réalisation de son objectif " renforcer les capacités techniques de la cellule d'élaboration des programmes de formation des jeunes en mettant à sa disposition des moyens pédagogiques" en l'équipant d'une bibliothèque convenable.

1.5. Activités des différents bureaux du Projet.

ACTIVITES REALISEES PAR LE BUREAU CONSTRUCTION

- Suivi des travaux du CFJ de GISHYITA.
- Suivi des travaux du CFJ de MUHALI.
- Suivi des travaux de la Maison des Jeunes de KIMISAGARA.
- Transformation d'un bâtiment en atelier de soudure pour le CFJ de GACULIRO.
- Equipement du garage du CFJ de GACULIRO.
- Elaboration des dossiers de construction des CFJ de SHYOGWE et de NYANZA.
- Construction du hangar de maçonnerie du CFJ de GACULIRO.
- Participation au lancement des travaux de construction des terrains de sport polyvalents dans les sous-préfectures.

EQUIPEMENTS

Parallèlement à ces activités relatives aux bâtiments et infrastructures des CFJ, le Projet a fourni un appui en équipements non fongibles et fongibles dans les 4 CFJ Pilotes : GACULIRO, MPANDA, GAKONI et RWABUYE. Il n'est pas question, dans ce rapport d'entrer dans le détail des équipements fournis. Le lecteur est prié de se reporter au second document de l'ANNEXE 3 du présent rapport, en page 2, où sont mentionnés par années (1991 et 1992) les coûts correspondants en \$, dans les différentes options de formation . Ce qui permettra d'évaluer plus loin l'impact relatif de ces fournitures d'équipements.

ACTIVITES REALISEES PAR LE BUREAU PEDAGOGIQUE

Evidemment, les cadres du bureau pédagogique organisent , animent et participent aux formations proprement dites dans les stages et séminaires (Voir plus loin). Nous ne mentionnons ici que les activités d'appui à la formation.

Les activités d'appui à la formation comprennent : la production du matériel pédagogique, les appuis-conseils, et la formation des cadres administratifs. Elles répondent aux objectifs des programmes, des outils pédagogiques et valorisation des ressources humaines.

Programmes de formation

La démarche a été la suivante :

- Elaboration par les pédagogues et techniciens du Projet des profils de sortie d'un jeune formé dans un CFJ. Observations et amendements de ce document par les Directeurs et Instructeurs des CFJ.
- Finalisation du document par le Projet et diffusion dans les centres.
- A partir de cette orientation, élaboration des programmes dans lesquels sont précisés les objectifs généraux, les formes de travail et les indications pour une évaluation des élèves et de la formation et des contenus qui s'enchaînent logiquement.

Le Projet a déjà produit les programmes des différents métiers enseignés dans les centres, c'est-à-dire mécanique automobile, bâtiment, soudure, menuiserie et couture et pour tout le cycle de formation (1ère et 2ème années) : curricula présentés sous forme de listes détaillées de "savoir-faire" et de "savoir", avec indications méthodologiques et critères d'évaluation.

Manuels didactiques

Une partie des manuels didactiques correspondants a été réalisée :

- Couture : l'art de coudre (1ère année).
- Maçonnerie : maçonnerie de blocs adobés.
- Menuiserie : le bois, la fiche de débit, débitage.

NOTA : *Bien entendu, ces programmes et ces manuels didactiques ont été produits en collaboration étroite avec les responsables techniques des différentes options, VNU, cadres nationaux, éventuellement des instructeurs, qui ont apporté leur contribution technique.*

Guides pédagogiques

- Guide pédagogique à l'usage des instructeurs des CFJ.
- Guide pour encadreur de la jeunesse et des Associations (En collaboration avec le MIJEUMA).

Les appuis - conseils

Des visites ont été effectuées dans les centres pour voir l'effet des formations reçues et prodiguer des conseils. Il s'est agi également du travail d'explication sur les nouveaux programmes qui vise à permettre leur bonne application.

2. Les formations

Dans le but d'améliorer le niveau des bénéficiaires-cibles directs, les formations suivantes ont été réalisées sous forme de séminaires relativement courts ou de stages de plus longue durée.

2.1. Séminaire des instructeurs

Le séminaire des (49) Instructeurs des CFJ organisé en septembre 1990 a permis de connaître les besoins en formation des Instructeurs, d'orienter les formateurs du Projet dans l'élaboration des programmes de formation en tenant compte des réalités du terrain.

2.2. Séminaire des Directeurs

L'accent a été mis sur les conclusions du suivi-évaluation et la circulaire ministérielle portant organisation et gestion des centres.

Ce séminaire correspondait à une vision claire : celle de discuter avec les Directeurs des déficiences de leurs centres, de leur prodiguer des conseils et de faire une identification de leurs besoins de formation et d'assistance prioritaire.

Ce séminaire qui a regroupé 18 Directeurs des CFJ du 28 au 30 mai 1992 a été animé conjointement par les pédagogues du projet et les agents de la Direction de l'Encadrement et de la Formation au MIJEUMA.

2.3. Stage des Encadreurs Communaux de la Jeunesse et des Associations

Les Encadreurs n'interviennent pas directement dans les centres. Cependant, ils sont à la pointe de l'encadrement de la jeunesse. A ce titre, l'un des objectifs assignés au projet était de leur donner de nouvelles compétences dans l'exercice de leurs fonctions. Les lauréats des centres qui s'organisent en Associations ou en groupements au terme de leur formation évoluent sous leur coupe.

Le stage a été animé en 5 sessions successives du 4 juin au 12 juillet 1991 au Centre de formation et d'accueil de KAVUMU par deux pédagogues du projet, le Directeur de l'encadrement et de la formation, le Conseiller Technique Allemand au MIJEUMA. Trois thèmes principaux ont été développés :

- Réexamen du statut et définition du rôle de l'encadreur.
- Techniques d'animation.
- Techniques de programmation et évaluation des activités annuelles.

Le premier thème visait à apporter un éclairage nouveau sur le statut et le rôle de l'encadreur afin de dissiper un peu la confusion qui règne à ce niveau. Les deux derniers visaient à leur donner des outils pour l'animation des groupes, l'analyse du milieu et pour l'organisation rationnelle de leur travail (Programme de travail, détermination des objectifs, des moyens et évaluation des activités).

2.4. Stage de formation des instructeurs des CFJ

Cette activité répond à l'un des objectifs du projet à savoir la valorisation des ressources humaines. Les instructeurs constituent les leviers de la formation dans les centres.

Ce stage s'est déroulé du 1er au 15 août 1991 au Centre de Formation Pédagogique de BUTARE . Il a été encadré par les pédagogues et les techniciens du projet

Deux thèmes essentiels :

- Formation en pédagogie : l'accent a été mis sur la formulation des objectifs opérationnels, la préparation des leçons, la marche générale d'une leçon de cours pratiques, la tenue d'une feuille d'analyse et l'utilisation du tableau.

L'intérêt de ces éléments s'insère dans la perspective de l'application des nouveaux programmes élaborés par le projet qui sollicite de la part des instructeurs des connaissances en pédagogie.

- Formation technique dans les différents métiers. Il s'agissait de former les instructeurs dans certains domaines où leurs connaissances ou leur savoir-faire ont été jugés insuffisants lors du suivi-évaluation (Coupe et couture, exécution des meubles en menuiserie, les fondations en maçonnerie, les notions d'électricité et fabrication d'un évier de cuisine en soudure, notions d'électricité et électricité-auto en mécanique auto).

2.5. Formation des Directeurs des CFJ

Cette activité s'ancre bien dans l'objectif "valorisation des ressources humaines". En tant que premiers responsables des centres, de nouvelles compétences doivent leur être offertes pour leur permettre d'accomplir avec plénitude leurs responsabilités.

Cette formation s'est déroulée du 20 au 25 avril 1992 et a été assurée par deux pédagogues du Projet RWA/89/002 et le Directeur national dudit projet. Les deux thèmes principaux :

- Formation pédagogique : L'accent a été mis sur les objectifs pédagogiques, la méthodologie des cours pratiques et l'évaluation. Cette formation correspondait au changement à apporter dans les relations pédagogiques Directeurs - Instructeurs. Elle vise à donner aux Directeurs des connaissances pour d'une part leur permettre d'aider les instructeurs dans la planification, la réalisation et l'évaluation de leurs activités, et d'autre part, à contrôler et corriger les travaux des instructeurs réalisés dans le cadre des leçons (Préparation, conduite de leçons, etc...).

- Formation à la gestion. Elle a porté sur la préparation annuelle des activités du centre, l'élaboration d'un budget et d'un plan de trésorerie. Cette formation correspond au changement à apporter dans la manière de gérer les centres. Elle a pour but de donner aux Directeurs des outils pour améliorer la gestion de leurs centres et donc à la rendre rationnelle.

3. Suivi de la formation dans les CFJ

Ce suivi - évaluation avait pour objectifs :

- d'évaluer la qualité de la formation dispensée par l'observation des qualités techniques et pédagogiques des instructeurs,
- de contrôler le niveau de connaissances techniques atteint par les jeunes en formation,
- vérifier la disponibilité du matériel didactique nécessaire et des documents de travail des instructeurs,
- de s'informer des disponibilités en ressources humaines et matérielles et les perspectives d'avenir,
- d'évaluer les programmes de formation qu'appliquent les centres,
- de s'imprégner des interconnexions entre la formation et les activités de production.

Trois opérations de suivi - évaluation ont été réalisées :

- Suivi - évaluation de 16 CFJ d'avril à juillet 1990.
- Suivi - évaluation de 18 CFJ de février à mai 1991.
- Suivi - évaluation + implantation des nouveaux programmes de formation dans 10 CFJ en février - mars 1992.

Ce travail en profondeur a permis d'établir une photographie des Centres en relation avec les objectifs assignés au projet. Les principaux révélateurs se présentaient comme suit:

. Organisation des Centres: Manque d'instructions officielles en vigueur régissant l'organisation et le fonctionnement des centres.

. Niveau de qualification des instructeurs: Hétérogénéité de niveaux : les uns ayant un niveau de formation correspondant à celui des CERAI ou des écoles artisanales, les autres de niveau A3. De surcroît, les instructeurs avaient un niveau extrêmement bas en pédagogie et des déficiences dans leur spécialité. Conséquence: la qualité de la formation était très amoindrie.

. Situation des Directeurs des CFJ

- Niveau très bas en pédagogie qui ne leur permettait pas d'assurer l'encadrement pédagogique des instructeurs.
- Mauvaise compréhension de l'objectif prioritaire des centres qui est la formation. Beaucoup de Directeurs privilégiaient l'aspect production. Du coup, les jeunes se retrouvaient le plus clair de leur temps dans les champs.
- Manque de dynamisme de beaucoup de Directions.

. Gestion des Centres

Elle se caractérise par une gestion de type "artisanal ":

- * Le Directeur est le seul ordonnateur : il reçoit et fait les commandes sans en référer à personne...
- * Les Directeurs n'élaborent ni un budget annuel ni un programme annuel des activités de leurs centres respectifs.
- * Pas de tenue régulière des documents comptables ,etc...

. Programmes de formation

- Pas d'harmonisation de programmes entre les centres tant au point de vue des objectifs, des formes de travail, de l'évaluation que du contenu
- Accent mis sur la théorie et l'agri-élevage au détriment de la pratique professionnelle.

Toutes ces déficiences relevées ont entraîné des mesures d'action qui sont conformes aux objectifs du Projet. Elles se sont orientées vers le cadre juridique des centres, les formations et les activités d'appui à la formation, et l'opérationnalisation des conseils de gestion des centres.

4. Cadre organisationnel des centres

Par rapport aux objectifs du Projet, la mise au point de ce cadre était indispensable pour permettre des interventions organisées et bien suivies au niveau des centres. Dans cette optique, le travail a consisté en :

- Elaboration conjointe avec les services techniques du MIJEUMA d'une circulaire ministérielle portant organisation et gestion des centres. Cette circulaire précise en outre, la durée de la formation, la certification des connaissances et l'organisation de la gestion des centres
- Exposé - débat de cette circulaire avec les Directeurs des centres avant son application.

5. Volet encadrement/suivi des Lauréats

- Visites des Associations des Lauréats du CFJ de GACULIRO en octobre 1991
- Visites des Associations des Lauréats de MPANDA en novembre 1991
- Acquisition du matériel technique d'appui à ces associations de décembre 1991 à janvier 1992.

6. Activités connexes

6.1. Inventaire des structures d'éducation non formelle des jeunes

Cet inventaire a permis d'identifier les divers métiers enseignés dans les CFJ; le nombre de CFJ, les effectifs des jeunes formés dans ces centres, le nombre d'instructeurs et l'état des infrastructures.

6.2. Opération du Conseil de Gestion

Le conseil de gestion a deux rôles clés dans la vie des centres:

- Au niveau de la formation: il approuve et suit le programme de la formation et le rapport y relatif.
- Au niveau de la gestion: il adopte le budget, approuve le bilan financier des comptes du centre et les projets productifs. Deux secteurs d'intervention qui complètent et prolongent l'action du Projet.

L'installation officielle des conseils de gestion s'est déroulée du 16 au 24 septembre 1991. Les thèmes principaux abordés:

- justification de la création du conseil de gestion,
- composition et attribution du conseil de gestion,
- actions immédiates à prendre: réunir immédiatement le conseil avec pour ordre du jour, entre autres: le rapport financier du centre et l'adoption du budget.

6.3. Elaboration du profil du poste de Directeur d'un CFJ

Bien que cette activité n'ait pas été explicitement assignée au Projet, son exécution a été dictée par les circonstances.

En effet, dans la perspective de l'application des programmes, de la gestion des centres, il faut des responsables pétris de certaines qualités pour imprimer une dynamique certaine aux centres. Le profil élaboré conjointement par le Projet et le MIJEUMA met en exergue les qualités d'un Directeur de CFJ, ses qualifications et ses tâches essentielles.

B. ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DE CES ACTIVITES

1. Exécution des activités principales dans le temps

La mission d'évaluation constate qu'il y a eu certains retards dans l'exécution des activités principales du projet qui n'ont pas suivi exactement le plan et la programmation originaux, tels qu'exposés dans le descriptif de projet à savoir:

- Page 17: Plan de travail.
- Page 32: Plan de formation.

Ce qui a entraîné la prolongation de la présente phase du projet jusqu'en fin 1992 selon une recommandation de la Revue Tripartite du 9 août 1991.

En effet, bien que l'agence d'exécution, le programme des VNU, le gouvernement rwandais et le PNUD aient été tous pleinement d'accord concernant les questions principales relevant de l'exécution du Projet, le renforcement du cadre institutionnel du MIJEUMA et les formations, les problèmes suivants en ont retardé le déroulement:

- Mise en place tardive tant du personnel national que du personnel international, pour la plupart des postes, autres que la Direction et la Coordination du projet, entre septembre et novembre 1990.
- Acquisition tardive du matériel commandé, des véhicules notamment, ce qui a entravé le démarrage du Projet.
- Non disponibilité à temps de l'Ingénieur - Civil de contrepartie nationale.
- Inexistence au démarrage de programmes cohérents de formation dans les CFJ et insuffisance en équipements des ces centres.
- Sous-estimation importante des besoins en formation et perfectionnement des Directeurs et des instructeurs des CFJ. Il y a carence du document de projet en la matière.
- L'importance de l'encadrement et du suivi des Lauréats a été également très sous-estimée, comme celle des structures institutionnelles et matérielles indispensables au bon déroulement des activités y relatives.
- La situation de guerre au Rwanda depuis 1990 crée des difficultés de déplacements.

Mais les perspectives s'améliorent et l'étude des activités réalisées montre clairement que le Projet est en bonne voie pour atteindre ses objectifs.

2. Activités spécifiques exécutées

En appui à l'affirmation précédente, la mission d'évaluation peut citer les importantes activités spécifiques suivantes en voie de réalisation:

- La formation des cadres du MIJEUMA par des séminaires et des stages de formation pour les Directeurs de CFJ et les instructeurs des CFJ.
- La formation reçue par le personnel du projet (Formation sur le tas et bourses de stages à l'étranger)
- La réalisation de tous les programmes de formation (Curricula de 1ère et 2ème années) pour les 5 options techniques des centres.
- Le début de réalisation de matériels didactiques spécifiques (Couture, menuiserie et maçonnerie) ainsi que la production d'un guide pédagogique pour les instructeurs.

Il reste beaucoup à faire, mais l'impulsion est donnée avec force.

Nous abordons l'aspect quantitatif de ces réalisations et leur coût lors de l'analyse des résultats proprement dits. Les études de coûts ont été soigneusement faites par la Direction et la Coordination du Projet.

3. Stratégies et approches désirées de développement

Les stratégies de base ont été tout-à-fait conformes au cours de l'exécution du Projet. Ce sont celles que l'on utilise dans la plupart des projets de développement faisant appel à un volet formation important; élaboration préalable des programmes et des matériels didactiques, par exemple. Certaines ont été efficaces, comme l'introduction d'un système informatique et d'une machine de traitement de textes au secrétariat. Elles sont en accord avec les politiques du gouvernement en matière de formation et d'encadrement des jeunes; c'est une approche essentielle en matière de développement comme cela a été souligné au début de ce rapport.

Mais le caractère innovateur de ces stratégies n'est pas toujours évident, notamment en matière de méthodologie et de pédagogie de la formation. La mission d'évaluation aura des recommandations à faire dans ce domaine.

4. Niveau d'engagement des institutions gouvernementales

L'institution gouvernementale de tutelle, en l'occurrence le MIJEUMA s'est fortement engagée dans l'exécution du Projet. Elle l'a prouvé en fournissant des locaux, le personnel d'encadrement du Projet, homologues notamment, et en assurant la disponibilité des fonds prévus. Donc en tenant ses engagements.

Lors d'une réunion de travail, le Ministre a très clairement indiqué l'importance prioritaire qu'il accordait à l'exécution de ce projet et son désir de le voir poursuivre et même élargir ses activités lors d'une seconde phase. La mission d'évaluation en tiendra compte dans la formulation des recommandations de ce rapport. On peut donc affirmer que le soutien politique général du Projet est assuré, puisqu'il n'y a eu aucun changement institutionnel pendant le déroulement des opérations.

5. Niveau d'engagement du personnel national

Le personnel national participe à l'exécution du Projet. La mission d'évaluation, cela a déjà été indiqué dans le présent rapport, n'a pu que constater sa ponctualité, son assiduité sans exception ainsi que son sérieux. Cette constatation est rarement aussi évidente. Ce point mérité d'être souligné.

La compétence de ce personnel ne fait pas de doute bien qu'il doive être perfectionné par de méthodes de formation sur le tas - ce qui est long - ou par des stages spécifiques. Ce personnel fait preuve d'une réelle motivation, car les immenses problèmes que pose la jeunesse pléthorique de ce pays relèvent d'une prise de conscience nationale.

Mais il est toujours délicat de se prononcer sur le point capital de tout projet de développement: les homologues et le personnel national sont-ils capables de continuer seuls à la fin du Projet ? Donc, à partir de début 1993, pour la phase actuelle. Le chef de la mission d'évaluation a constaté tant de déboires en la matière au cours de sa longue carrière internationale qu'il hésite à donner un avis tranché (Comme d'ailleurs le consultant national). Malgré toutes les qualités de ce personnel mises en valeur dans les lignes précédentes, il faut considérer que deux années, c'est court pour l'exécution d'un projet de ce type. D'autant plus qu'une grande partie de ce personnel national n'a été recrutée qu'avec du retard. Même si, à une exception près, ce personnel national est resté stable, il est certain qu'une prolongation des activités du Projet permettrait de répondre plus affirmativement à cette question.

6. Niveau d'engagement du personnel international

L'agence responsable, les VNU, a fait bon choix avec les quatre experts Volontaires des Nations-Unies oeuvrant au Projet: compétence, sérieux et engagement de tous sont évidents. Le Ministre et les responsables du MIJEUMA n'ont pas caché leur satisfaction à la mission d'évaluation. Et le chef de cette mission, qui oeuvrait pour la première fois pour le compte des VNU, a été sérieusement impressionné par la qualité de l'équipe en place et sa grande disponibilité. Il a été frappé spécialement par l'efficacité du coordinateur du Projet dont la bonne entente avec le Directeur national est évidente.

7. Gestion administrative et financière du Projet.

La mission d'évaluation a été amenée à étudier de nombreux documents administratifs et financiers du projet, complets et bien tenus. Pas de lacunes dans le Projet à ce sujet et, compte tenu des constatations précédentes en ce qui concerne le personnel, la mission ne peut donner qu'un avis très favorable sur la gestion du Projet.

Les machines, les véhicules sont très bien tenus. Les inventaires, les fiches matérielles sont complets et bien à jour.

Il n'y a pas eu de lacunes importantes dans le financement en ce qui concerne la partie internationale puisqu'après trois "révisions budgétaires" (une par année), ou plus exactement trois "décisions budgétaires" annuelles, la totalité des fonds prévus dans le document de projet, soit \$ 557.400 a été engagée. C'est bien qu'il ne s'est pas présenté des coûts ignorés ou d'autres difficultés financières susceptibles d'entraver l'exécution du Projet.

En ce qui concerne le budget de la contrepartie nationale, essentiellement des contributions en nature, la mission d'évaluation n'a pas de remarque particulière à faire.

8. Problèmes ou contraintes majeures

Il n'y a pas à signaler de problèmes ou de contraintes majeures ayant affecté le déroulement du projet. Un retard par rapport au déroulement du plan d'opérations ne devant pas être considéré comme un problème majeur, d'autant plus que la prolongation de quelques mois obtenue pour certains postes du projet doit normalement permettre l'exécution totale des opérations, seulement avec quelques mois de retard.

Mais il faut revenir sur certaines lacunes ou fortes sous-estimations du document de projet, soit essentiellement:

- L'impossibilité de démarrer l'exécution de l'option " art ménager " faute d'installations adéquates.

- Le faible niveau des instructeurs, qui ne peut être rattrapé au cours d'un seul stage de formation.

- Et, surtout, le suivi-encadrement des Lauréats des CFJ.

Une éventuelle seconde phase du projet doit avoir pour objectifs prioritaires l'optimisation des ces facteurs.

9. Adéquation de l'expertise mise à la disposition du Projet

Il a déjà été dit que le type d'expertise - 4 VNU spécialisés - avait été adéquat. Un transfert d'expertise et de responsabilité du personnel expatrié envers le personnel national est très net, même s'il doit se poursuivre pour se consolider.

10. Succès de la formation auprès des Lauréats des CFJ

Il convient de rappeler qu'il s'agit d'une formation technique de base de caractère informel. Ses ambitions sont de ce fait limitées. Mais, la mission d'évaluation, lors des visites effectuées auprès des Associations de Lauréats, a pu se rendre compte que ceux-ci avaient, à la suite de la formation reçue, pu intégrer le monde du travail et y exercer un métier rémunérateur: menuisiers, maçons, couturières,... par exemple. Le regroupement des Lauréats sous forme d'association de type pré-coopératif est préférable à l'installation de micro- entrepreneurs isolés.

Mais, dans un projet de développement économique comme celui-ci, dans un sous - secteur bien délimité, l'évaluation du succès ne peut être faite qu'un niveau qualitatif et quantitatif des produits générés. Les indicateurs spécifiques quantifiables manquaient à la mission d'évaluation. Il conviendrait, à l'avenir, de les prévoir. Cependant, nous verrons que le coût de formation d'un jeune formé dans les CFJ et le coût d'installation d'un Lauréat ont pu être calculés avec une certaine précision (Voir ANNEXE 3 du présent rapport).

11. Evaluation, contrôle et soutien des activités; " backstopping"

11.1. Evaluation interne du Projet

Elle a été faite systématiquement par des réunions périodiques soit globales, soit dans chacun des bureaux ou chacune des options. Les conclusions dégagées permettent des réajustements du plan de travail que chaque VNU, chaque cadre national et chaque instructeur des CFJ reçoit.

Un plan de travail annuel du Projet est élaboré. Son exécution donne lieu à des contrôles périodiques et à une évaluation systématique. Lors de la préparation du plan annuel de travail pour l'année suivante, il est tenu compte des évaluations du plan précédent et des réajustement apportés.

On peut estimer que l'agence bénéficiaire a ainsi été formée aux techniques d'évaluation et de contrôle et elle les applique.

11.2. Evaluation exhaustives externes.

Deux ont eu lieu avant le passage de la mission d'évaluation:

- En avril/mai 1991: mission d'un Consultant BIT qui a donné lieu à :
 - . Une redéfinition des objectifs du Projet.
 - . Une élaboration du profil de poste de Directeur de CFJ.
 - . L'élaboration du plan de travail du Directeur de centre et des formateurs (Instructeurs).
 - . Au suivi du calendrier " Appuis à réaliser".
- Le 9 août 1991 le rapport de la Revue Tripartite avait dégagé un certain nombre de problèmes rencontrés et émis des conclusions et recommandations en conséquence.
- La présente mission a joué, on peut l'affirmer, un rôle important dans le contrôle et l'évaluation des activités du Projet.

Les réunions tripartites correspondantes se sont, de toute évidence, avérées utiles et les discussions ont permis de dégager bien des solutions aux problèmes majeurs qu'a rencontrés le Projet.

11.3. Soutien supplémentaire

Le projet n'a pas eu à faire appel au soutien supplémentaire d'autres agences de l'ONU, d'agences bilatérales ou non gouvernementales, mais des recommandations seront faites dans ce rapport en vue d'établir des contacts de collaboration suivis et plus fréquents avec de telles institutions.

IV. RESULTATS DU PROJET

A. RENDEMENTS ET PRODUITS

NOTA: *Après l'exposé détaillé des activités du Projet et l'analyse de leurs conditions d'exécution, la présentation des résultats du Projet dans le présent rapport indiquera les produits fournis et surtout à quel coût ils ont été fournis.*
Trois documents placés en ANNEXE 3:
- Activités réalisées par le Projet RWA/89/002 de mars 1990 à avril 1992
- Coût de formation d'un jeune formé dans les CFJ
- Coût d'installation d'un Lauréat
fournissent toutes les indications sur ces coûts directs et indirects. Ce qui permet aux rédacteurs de ce rapport d'être succincts pour cette partie où ils ne reprennent que les indications essentielles.

Afin de porter ensuite un jugement sur la qualité et la durée de ces produits relatifs:
- aux objectifs immédiats,
- aux objectifs pour le développement,
avec mention des effets imprévus et de la viabilité et du suivi de ces produits.

1. Produits

1.1. Activités de formation (Bénéficiaires directs)

1.1.1. Mai 1990. Formation de 600 animateurs bénévoles des secteurs communaux de 2 préfectures (En collaboration avec le MIJEUMA).....	\$ 8.699
1.1.2. Septembre 1990. Séminaire (1 Semaine) de 49 instructeurs de CFJ (Besoins en formation et orientation dans l'élaboration des programmes de formation).....	\$ 4.395
1.1.3. Mai 1991. Séminaire (1 Semaine) de 18 Directeurs des CFJ.....	\$ 2.199
1.1.4. Juin-Juillet 1991. Séminaire de 145 encadreurs communaux de la jeunesse et des Associations.....	\$ 4.766
1.1.5. Août 1991. Stage (2 Semaines) de 70 instructeurs des CFJ. Formation en pédagogie et gestion.....	\$ 19.023

1.1.6. Avril 1992. Stage (1 semaine) de 16 Directeurs des CFJ: Formation en pédagogie et gestion.....	\$ 1.384
1.1.7. <u>Formation à l'étranger des cadres nationaux personnel du Projet:</u>	
- Sept.à déc.1991. Stage du dessinateur-mètreur à Toulouse - France (AFPA)	\$ 12.400
- 15 sept. à 16 nov. 1991. Stage de la documentaliste à Douala. Comeroun (IPD).....	\$ 4.043
- Février 1992. Stage d'un pédagogue du bureau pédagogique à Louvain-la-Neuve Belgique (BIEF).....	\$ 4.754
1.2. Activités d'appui à la formation(Bénéficiaires indirects)	
1.2.1. Elaboration de documents	
- Nov.1990 à fév.1991. Profils de sortie des jeunes des options de maçonnerie, menuiserie,couture et mécanique-auto + soudure	
- Mars à déc.1991. Curricula des différents métiers enseignés dans les CFJ (1ère et 2ème): maçonnerie, menuiserie, couture et mécanique-auto + soudur	
- Juillet à déc.1991. Module de couture	
- Oct. Nov. Guide pour les encadreurs de la jeunesse et des Associations (En collaboration avec le MIJEUMA)	
- Novembre 1991. Guide pédagogique pour les instructeurs des CFJ	
- Mai 1992. Fascicule didactique. Menuiserie: le bois, la fiche de débit. Débitage	
- Mai 1992. Fascicule didactique.Maçonnerie: maçonnerie de blocs adobés	
Total des coûts directs d'élaboration de documents: 632.648 FRW.....	±\$ 5.200
1.2.2. Acquisition d'ouvrages pour le Bureau pédagogique.....	\$ 1.546
1.3. Suivi - évaluation des CFJ	
1.3.1. Avril à Juillet 1990. Suivi-évaluation de 16 CFJ.....	\$ 1.026
1.3.2. Février à mai 1991. Suivi-évaluation de 18 CFJ.....	\$ 5.053
1.3.3. Février - mars 1992. Implantation et mise en oeuvre des nouveaux programmes de formation dans 10 CFJ... .	\$ 2.120

1.3.4. Formation des jeunes dans 17 CFJ (actions en continu)

Dans les options: maçonnerie, menuiserie, couture, mécanique-auto + soudure et maroquinerie (CFJ de GATI) . Durée 2 ans.

- Résultats 1990 - 1991:
Effectif total en Formation: 1.673 jeunes (1ère et 2ème années confondues)
Lauréats: 506
- Résultats 1991 - 1992:
Effectif total: comparable à celui de 1990 - 1991 ou en légère augmentation (Sera connu exactement fin juin 1992)
Lauréats : sortie juillet 1992
(Voir plus loin les études:
- Coût de formation d'un jeune formé dans les CFJ
- Coût d'installation d'un Lauréat)

1.4.Appui en équipements non fongibles et fongibles dans 4 CFJ pilotes

1.4.1. Année 1991-1992. CFJ de GACULIRO

- Mécanique automobile.....	\$ 14.580
- Soudure.....	\$ 4.293
- Maçonnerie.....	\$ 3.905
- Menuiserie.....	\$ 551
- Couture.....	\$ 1.176

1.4.2. Année 1992. Autres CFJ pilotes: MPANDA,GAKONI, ET RWABUYE

- Soudure.....	\$ 4.300
- Maçonnerie.....	\$ 1.342
- Menuiserie.....	\$ 3.985
- Couture.....	\$ 2.376

1.4.3. Année 1992. Ouvrages pour la formation (Pour les 5 options).....

\$ 1.472

1.5. Encadrement et suivi des Lauréats

1.5.1. Octobre 1991. Visite des Associations des Lauréats du CFJ de GACULIRO

1.5.2. Novembre 1991. Visite des Associations des Lauréats du CFJ de MPANDA

1.5.3. Décembre et janvier 1992. Acquisition du matériel d'appui aux Associations des Lauréats du CFJ de GACULIRO.....

\$ 7.927

1.6. Activités réalisés par le Bureau Construction.
Coût total: ± \$ 13.680 (coûts directs et indirects)

1.6.1. Mai 1991. Plans-types et devis d'ateliers de menuiserie, couture, soudure et hangar de de maçonnerie	±\$ 4.180
1.6.2. Année 1991. Dossiers de construction et suivi des travaux pour le CFJ de GISHYITA	± \$ 2.300
1.6.3. Année 1991. Dossiers de construction et suivi des travaux pour le CFJ de MUHALI	± \$ 3.880
1.6.4. Année 1991 et 1992. Suivi des travaux de construction de la Maison des Jeunes de KIGALI - KIMISAGARA	± \$ 1.000
1.6.5. Année 1991. Suivi des travaux de transformation d'un bâtiment du CFJ de GACULIRO en atelier de soudure	± \$ 190
1.6.6. Année 1992. Suivi des travaux du construction du hangar de maçonnerie du CFJ de GACULIRO	± \$ 400
1.6.7. Année 1992. Dossier de construction et suivi des travaux de l'atelier de menuiserie du CFJ de SHYOGWE	± \$ 580
1.6.8. Année 1992. Dossiers de construction et suivi des travaux de l'atelier de couture du CFJ de NYANZA	±\$ 1.150
Le coût amortissement matériels, machines et véhicules n'est pas inclus, ni les autres frais d'entretien.	

NOTA: Deux études fondamentales ont été réalisées sur:
 - Coût de formation d'un jeune formé dans un CFJ
 - Coût d'installation d'un Lauréat.
 La synthèse en est faite ci-après

1.7. COUT DE FORMATION D'UN JEUNE FORME DANS LES CFJ (VOIR ANNEXE 3)

Il s'agit d'estimations aussi précises que possible.

- Coût de formation d'un jeune <u>maçon</u>	± \$ 403
- Coût de formation d'un jeune <u>menuisier</u>	± \$ 942
- Coût de formation d'une jeune <u>couturière</u>	± \$ 436
- Coût de formation d'un jeune <u>soudeur</u>	± \$ 1.007

1.8. COUT D'INSTALLATION D'UN LAUREAT

Cette étude, comme la précédente, est fondamentale pour apprécier l'impact quantitatif de la formation des jeunes dans le sous-secteur au plan micro-économique. En fait, pour évaluer l'adéquation des rendements obtenus aux moyens mis en oeuvre, moyens matériels et ressources humaines.

Le coût d'installation a été calculé parallèlement,

- pour un Lauréat qui s'installe à son compte, artisan indépendant ou entrepreneur rural,

- pour un Lauréat membre d'une Association (Coopérative).

L'étude comparée des coûts nettement en faveur du système pré-coopératifs des Associations.

- <u>Maçon:</u>	* entrepreneur rural.....	± \$ 2.418
	* membre d'une Association.....	± \$ 373
- <u>Menuisier</u>	* menuisier indépendant.....	± \$ 4.175
	* membre d'une Association.....	± \$ 2.668
- <u>Couturière:</u>	* Couturière indépendante.....	± \$ 901
	* membre d'une Association.....	± \$ 304
- <u>Soudeur</u>	* Soudeur indépendant.....	± \$ 3.073
	* membre d'une Association.....	± \$ 3.675

(Dans ce dernier cas le rendement et la quantité des travaux réalisés sont en faveur d'un soudeur membre d'une coopérative)

1.9. Acquisition des équipements pour le Projet

Il s'agit des équipements en matériel de secrétariat et de bureau de dessin et en véhicules. Noter l'acquisition d'un ordinateur avec machine de traitement de textes et imprimante. Les dates de réception sont significatives.

1.9.1. Juillet 1990. Photocopieuse.....	DM 8.655
1.9.2. Juillet 1990. Tables de dessin + chaises (2).....	DM 1.726
1.9.3. Décembre 1990. Machine à écrire électronique.....	£ 657,32
Totalisation partielle.....	± \$ 7.375

(Estimation approximative en fonction du taux de change au moment de l'acquisition)

1.9.4. Janvier 1991. Jeep Suzuki	\$ 12.291
1.9.5. Février 1991. Moto dame Yamaha	\$ 1.076
1.9.6. Février 1991. Toyota Land Cruiser	\$ 30.187
1.9.7. Mai 1991. Camionnette Mazda	\$ 21.100
1.9.8. Juin 1991. Moto Honda	\$ 3.543
1.9.9. Novembre 1991. Tireuse de plans	\$ 5.000
1.9.10. Décembre 1991. Ordinateur et accessoires	\$ 8.861
Total:	\$ 89.433

1.10. Activités connexes

1.10.1. Janvier à mars 1990. Inventaire des structures d'éducation non formelle des jeunes.....	\$ 3.475
1.10.2. Sept. à Oct. 1991. Opérationnalisation du Conseil de Gestion	
1.10.3. Déc. 90 à janvier . 91. Elaboration circulaire ministérielle	
1.10.4. Octobre 91. Elaboration profil du poste de Directeur de CFJ	
1.10.5. Année 1991. Dossiers construction de stades dans les sous-préfectures.	

2. Rendements

2.1. Evaluation qualitative des résultats

2.1.1. Personnel d'encadrement

Le sérieux du personnel d'encadrement du projet, sa compétence -à améliorer par la formation sur le tas ou dans des stages - et sa motivation ne font aucun doute pour les évaluateurs.

2.1.2. Equipement des CFJ

L'équipement des CFJ doit être amélioré progressivement et le Projet y a bien veillé. Mais il faut se garder d'introduire dans les centres des équipements trop sophistiqués que les Lauréats, une fois installés dans leur contexte social, ne pourraient pas utiliser (le raccordement à l'électricité reste encore exceptionnel en zone rurale. Alors ne formons pas les jeunes avec des machines exigeant cette source d'énergie).

NOTA : *En ANNEXE 2 du présent rapport, à titre d'exemple, a été placée une fiche d'évaluation du CFJ de GACULIRO que la mission d'évaluation a remplie suite à la visite qu'elle a effectuée dans ce CFJ pilote le 16 mai 1992. Cette fiche d'évaluation peut aussi servir de modèle à remplir pour toutes les visites de CFJ.*

2.1.3. Instructeurs et Directeurs de CFJ

Le faible niveau des instructeurs et des Directeurs de CFJ est apparu lors des séminaires et stages organisés, bien que le niveau de sortie des Lauréats soit correct. Mais il faut toujours améliorer ce niveau, introduire de nouvelles fabrications, améliorer la production Il faudra donc prévoir d'intensifier le cycle des séminaires et des stages de perfectionnement et de recyclage de cet encadrement des CFJ et surtout au cours de ces stages et de ces séminaires introduire de nouvelles méthodes pédagogiques que la mission d'évaluation va préconiser dans les recommandations. Ce qui, bien compris, peut permettre une amélioration de la motivation des Instructeurs et des Directeurs de CFJ.

Qualitativement, les formations ont été d'un apport appréciable :

Au niveau des Directeurs :

- * Attitude positive quant à l'appréciation du rapport formation-production contribuant à l'application des horaires inscrits dans les nouveaux programmes. Avant les travaux agricoles occupaient 35 % des programmes et maintenant 11,76 % des programmes.
- * Acceptation de réinvestir les produits issus de la production dans la formation.

Au niveau des Instructeurs

Des améliorations tangibles sont constatées :

- * préparation régulière des leçons et leur conduite selon la méthodologie enseignée.
 - * Importance sans cesse croissante accordée aux travaux d'atelier.
- Toutes pratiques qui donnent un coup de fouet à la qualité de la formation.

2.1.4. Encadreurs communaux

Le séminaire a abouti à la mise en place d'un service à l'encadrement communal au sein des services techniques du MIJEUMA. Somme toute, les formations ont provoqué chez leurs bénéficiaires un dégel.

2.1.5. Documents d'appui à la formation

Les programmes de formation sont prêts dans toutes les options (1ère et 2ème années); curricula présentés sous forme de listes détaillées de "savoir faire" et de "savoir", avec indications méthodologiques et critères d'évaluation. C'est bien, mais il existe des méthodes plus modernes et plus efficaces d'élaboration des programmes.

La production des documents didactiques est juste amorcée. Un seul module de couture, pour la 1ère année est relativement complet. D'autres documents sont plus partiels (Menuiserie et maçonnerie). L'effort à fournir pour élaborer ces matériels et le temps indispensable à y consacrer a été très sous-estimé dans le document de projet. Il y a beaucoup à faire encore en la matière et la mission d'évaluation fera des recommandations pour que le projet puisse terminer ce travail et surtout en améliorer la présentation, donc en renforcer l'impact.

La confection de manuels didactiques n'a véritablement démarré qu'en mars 1992 après le lancement des curricula. Au regard du volume de travail dans la production de ces manuels, le temps qui reste sera certainement très court.

Même remarque en ce qui concerne le guide pédagogique. La mission d'évaluation fera des recommandations visant à l'introduction de méthodes de formation plus efficaces dans les CFJ.

2.1.6. Développement des ressources humaines de base Les jeunes élèves dans les CFJ

Dans l'ensemble, la mission d'évaluation a pu apprécier la bonne qualité des produits fournis, dans la mesure où l'on peut, par exemple, apprécier la qualité professionnelle d'un maçon, d'un menuisier, d'un mécanicien-auto, d'un soudeur ou d'une couturière lors de la courte visite d'une Association des Lauréats.

Mais, par l'observation des productions (Bâtiments, meubles, ouvrages de ferronnerie, vêtements, etc...) par référence aux profils de sortie des jeunes formés, qui ont été préparés au projet, en comparaison avec les profils-types des professions (Documents du BIT, par exemple), par entretien avec les intéressés qui ont dit être satisfaits et gagner correctement leur vie, enfin par des questions posées dans l'environnement social, on peut dire que la qualité des produits du projet, en ce qui concerne les bénéficiaires indirects, les jeunes formés dans les FCJ, cette qualité est tout-à-fait correcte. Ces jeunes se sentent rassurés pour leur avenir et rien ne laisse à penser à la mission d'évaluation qu'il s'agit de produits de courte durée. L'industrialisation intensive du Rwanda est peu probable dans un proche avenir et il y a place pour longtemps à de nombreux artisans ruraux.

2.1.7 Suivi et encadrement des Lauréats.

Ce produit essentiel mentionné avec insistance dans le descriptif de Projet n'a pas abouti, faute de moyens et la mission d'évaluation fera une recommandation majeure en ce sens.

2.1.8. Réalisations du bureau de construction

Les produits rentrant dans les objectifs du Projet et mentionnés en page 34 de ce rapport ont été étudiés par la mission d'évaluation, du moins en ce qui concerne les traces écrites laissées archivées au bureau : plans de masse, plans détaillés, dossier d'organisation et de suivi de chantiers, etc... Elle a pu constater leur bonne qualité et leur conformité aux normes internationales de présentation.

Dans des visites sur le terrain, la mission a pu constater le sérieux des réalisations correspondantes, ateliers et garage dans les CFJ, Maison des jeunes de KIMISAGARA à Kigali.

2.2. Evaluation quantitative des résultats

2.2.1. Formation de bénéficiaires directs et appui à la formation

L'ensemble du personnel a été touché.

* Les sessions de formation

4 sessions ont été réalisées et se sont déroulées sur 51 journées de formation. 253 personnes ont été formées dont :

- Instructeurs = 70
- Directeurs = 18 (x2)
- Encadreurs = 147

Mais il faudra très fortement intensifier cette formation.

2.2.2. Moyens pédagogiques en appui à la formation

Le projet a produit jusqu'à présent :

- 5 profils de sortie tirés en 35 exemplaires
- 10 curricula toutes options et promotions confondues tirés en 198 exemplaires (1ère et 2ème année)
- 1 Guide de l'encadreur communal de la jeunesse et des associations (100 exemplaires)
- Guide pédagogique à l'usage des instructeurs (40 exemplaires)
- 1 Module en couture (27 exemplaires)

2.2.3. Bénéficiaires indirects : les jeunes formés dans les CFJ

Nous avons vu qu'en 1990-1991 1.673 jeunes au total (1ère et 2ème années confondues) étaient en formation dans les 17 CFJ et qu'il y avait eu 506 Lauréats au total en juillet 1991.

2.2.4. Encadrement et suivi des Lauréats

Malgré les visites d'Associations de Lauréats, malgré les études précises de coût d'installation d'un Lauréat, le volet encadrement n'a pu être abordé de façon nette par le projet. L'encadrement qui est en aval de la formation et donc un couronnement de celle-ci est resté en marge à cause de la concentration du projet pour travailler sur les programmes de formation et les stages. Le projet qui tire à sa fin, s'il n'y a pas de mesures de poursuite, aura laissé un volet important de sa mission. Il en découlera comme conséquence que les résultats atteints ne modifieront pas beaucoup l'adéquation formation/encadrement, deux actions qui s'intéragissent.

2.2.5. Réalisations du bureau de construction

Elles intéressent le bureau construction pour des réalisations rentrant dans les objectifs du projet :

BROCHURES

1 fascicule pour infrastructures et équipements des CFJ en 30 exemplaires.

1 cahier spécial des charges type pour infrastructures des CFJ en 10 exemplaires.

1 document sur la création d'un centre de formation - production en sous-préfecture de Murambi.

PLANS ET SUIVI DE CONSTRUCTIONS

Réalisation des plans, surveillance et encadrement pour 5 chantiers de construction.

2.2.6 Rapports d'activités

5 Rapports répartis comme suit :

1 issu du suivi-évaluation (30 exemplaires).

1 stage des instructeurs (105 exemplaires).

1 stage des encadreurs communaux (200 exemplaires).

1 séminaire des instructeurs des CFJ (60 exemplaires).

B. OBJECTIFS IMMEDIATS

Dans l'ensemble, le projet a réussi dans la réalisation des deux objectifs immédiats précisés dans le descriptif de projet.

1. Premier objectif immédiat

Le projet a bien contribué au renforcement des capacités techniques de la cellule d'élaboration des programmes de formation des jeunes : perfectionnement de techniciens spécialisés dans les options enseignées dans les CFJ et de cadres dans l'élaboration des curricula.

D'ailleurs les curricula de toutes les options ont été préparés.

Par contre, l'élaboration de matériels didactiques n'en est qu'à son début.

Les stages de perfectionnement (plutôt que de recyclage) des instructeurs des CFJ et des encadreurs communaux et animateurs ont été organisés. Il faudra poursuivre et même intensifier ce cycle de formation.

2. Deuxième objectif immédiat

Le Projet a permis le renforcement de la cellule d'appui à la Division Infrastructures et Equipement par formation sur le tas et stages à l'étranger de dessinateurs-métreurs, même si le recrutement de l'Ingénieur civil a été fait tardivement.

L'influence de ces résultats au niveau "micro", on l'a vu, sont évidentes : amélioration de la formation dispensée par implantation de nouveaux programmes adaptés dans tous les centres et amélioration des infrastructures de ceux-ci, comme des infrastructures socio-éducatives, maison des jeunes, par exemple.

C. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

Il est plus difficile d'évaluer l'impact du Projet par la réalisation de ses objectifs immédiats, et celle de ses autres objectifs, car, en matière de développement de ressources humaines, la quantification de cette contribution au développement des régions où sont implantés les centres, ou même du pays, ne peut s'évaluer qu'après un certain délai. Et le projet n'est effectivement opérationnel que depuis moins de deux ans.

Cependant, localement, l'installation de Lauréats formés dans les 5 options du Projet, soit comme micro-entrepreneurs individuels, soit comme membres d'Associations, ne peut qu'être bénéfique et contribuer, si modestement que ce soit, à une relance des activités.

D. EFFETS IMPREVUS

La mission n'a pas eu à constater d'effets imprévus dans l'exécution du Projet.

E. VIABILITE

Une fois l'assistance internationale hors du pays, les résultats positifs du projet ont toutes les chances d'être maintenus, parce qu'au plan national le projet est parfaitement institutionnalisé au sein du MIJEUMA, avec des fonctionnaires permanents en poste au projet. Mais il ne faut tout de même pas oublier que le Projet a dû faire face à certaines contraintes budgétaires qui ont réduit les activités dans certains domaines dont la pérennité est de ce fait incertaine s'il n'y a pas reprise, continuation ou même intensification des actions correspondantes:

- Difficultés d'appliquer les programmes de formation de façon satisfaisante à cause du manque ou de l'insuffisance de matériel technique et d'infrastructures adéquates.
- Insuffisance du budget du projet pour appuyer les projets de production des 17 CFJ et leurs lauréats en équipements.
- Insuffisance du budget du projet pour organiser toutes les sessions des recyclages qui étaient programmées à l'intention des Instructeurs et des Directeurs des CFJ.

Les Lauréats installés peuvent poursuivre longtemps leurs activités rémunératrices à condition d'être suivis, encadrés et même aidés par des prêts de matériels ou de matières d'oeuvre. Le problème de suivi est donc posé.

F. SUIVI

C'est effectivement au niveau du suivi et de l'encadrement des Lauréats qu'achoppe le Projet. Il a été montré que le descriptif de projet en avait beaucoup sous-estimé l'importance.

Nous n'allons pas ici détailler quelles formes de soutien de suivi on peut envisager d'utiliser afin d'assurer l'usage optimum des produits. En effet, la mission d'évaluation fera une recommandation fondamentale en la matière et c'est à ce moment-là que tous les points seront précisés.

V. DECOUVERTES

A. CONCLUSIONS

1. Adéquation de l'apport du PNUD en personnel international

La mission d'évaluation a eu la grande satisfaction de constater que l'équipe VNU - 4 spécialistes - recrutés pour l'appui au MIJEUMA dans les domaines de la formation et de l'encadrement de la jeunesse était parfaitement apte à remplir sa mission tant en ce qui concerne la gestion et la coordination du Projet que les appuis techniques recherchés. L'entente de l'équipe internationale avec le personnel national de contrepartie est excellente et le transfert de technicité s'en trouve facilité.

Pour le consultant international, c'est à la fois une "découverte" et une satisfaction de constater que l'expertise VNU peut se comparer à n'importe quelle autre dans le système des Nations-Unies. L'engagement est peut-être plus évident que dans certains cas qu'il a rencontrés au cours de sa carrière.

2. Jeunes non scolarisés et jeunes descolarisés

La mission a pu se rendre compte de l'importance prioritaire qu'il y a à accorder au problème de la jeunesse au Rwanda et pas seulement dans les domaines reconnus comme essentiels dans une approche-Programme de coopération PNUD/Rwanda, comme la lutte contre la pauvreté en milieu rural et la promotion d'une politique de développement social. Et il y a urgence à les résoudre car cette jeunesse sans emploi peut devenir l'instrument d'une pression sociale.

Or, le Projet RWA/89/002, par lui-même, ne peut avoir qu'un impact limité d'abord parce que la capacité d'accueil forcément réduite des CFJ l'oblige à une sélection sévère parmi les jeunes descolarisés, parmi lesquels il y a déjà des laissés pour compte. Mais aussi, il existe dans le pays un grand nombre de jeunes non scolarisés. Le Projet ne peut s'en occuper, faute de moyens, mais aussi parce qu'il ne peut pas intégrer dans ses programmes l'alphabétisation et la post-alphabétisation. Or le descriptif indiquait pour le Projet un "programme de formation de la jeunesse non scolarisée et descolarisée". Le champ d'action d'une formation professionnelle a été mal délimité.

3. Contribution à la mise en place d'une politique de formation professionnelle.

Le Projet RWA/89/002, de par ses attributions, notamment en matière de renforcement et de formation des cadres institutionnels du MIJEUMA, peut avoir un effet non négligeable dans la contribution à la mise en place au Rwanda d'une politique de formation professionnelle ayant des bases plus solides à la fois au plan législatif, au plan administratif et au plan opérationnel.

B. PERSPECTIVES D'AVENIR

Pour répondre à quelques préoccupations éventuelles du Gouvernement et du PNUD et dans l'hypothèse d'une poursuite des activités du Projet, que les recommandations ci-après expliciteront, on pourrait mentionner :

1. L'élargissement des programmes des formation à de nouvelles options

Le marché de l'emploi au Rwanda, même pour des professions "de base", micro-artisanales par exemple, n'est pas élastique et on peut imaginer arriver à une certaine saturation à moyen terme pour les cinq options actuellement retenues. Nous verrons dans les recommandations qu'on peut élargir la formation dispensée au Projet dans l'avenir à des options comme plomberie, installation électricité, hôtellerie/art ménager et même agro-élevage.

2. Exploitation intensive des terrains rattachés au CFJ

Certains CFJ ont à leur disposition de vastes terrains qu'ils n'arrivent pas vraiment à exploiter. Les jeunes en formation dans les CFJ pourraient, en plus de leur formation technique, recevoir une formation de base en agro-élevage. En application, ils mettraient en valeur les terres dépendant de leur CFJ qui, par la vente des produits récoltés, pourrait ainsi parvenir à un autofinancement au moins partiel de ses activités. Et ensuite Lauréats, ils pourraient mieux exploiter leur propre parcelle.

3. Elargissement des programmes à des questions plus générales relevant de l'hygiène, de la santé, du planning familial et de la gestion/comptabilité des micro-entreprises.

Des recommandations seront formulées ci-après en ce sens.

VI. RECOMMANDATIONS

Des conclusions ont été présentées dans le présent rapport à l'occasion de l'analyse des résultats du Projet et de l'évaluation qualitative et quantitative de ses rendements. Quelques-unes de ces conclusions ont été reprises dans la partie "Découvertes" parce qu'elles ont semblé particulièrement importantes. De ces conclusions découlent les recommandations que la mission d'évaluation présente ci-après et qui concernent une seconde phase éventuelle du projet actuel et des recommandations d'intérêt plus général. La mission d'évaluation estime en effet que l'utilisation des CFJ comme infrastructures de formation informelle, sous réserve d'aménagements matériels et renforcement du personnel enseignant, accompagnés d'une esquisse de programmation budgétaire pour les années futures, constituent un instrument privilégié du développement en permettant à des jeunes d'exercer une profession rémunératrice, donc de contribuer à la lutte contre la pauvreté. C'est pourquoi elle recommande l'engagement du PNUD pour la poursuite et l'intensification des activités du Projet dans une seconde phase.

NOTA : *Par la clarté de l'exposé, ces recommandations sont regroupées en quatre parties distinctes.*

- A. *Ajustement de l'assistance internationale au Projet (Appui VNU au Projet).*
- B. *Ressources complémentaires à fournir par la contrepartie nationale.*
- C. *Recommandations relatives aux activités consécutives du Projet.*
- D. *Recommandations d'intérêt plus général dans les domaines de la formation et de l'encadrement de la jeunesse.*

Les constatations et motifs, déjà longuement exposés dans le rapport, ayant conduit à ces recommandations, sont brièvement rappelés pour chacune d'entre elles. Ils constituent des justificatifs. Des coûts estimatifs sont joints chaque fois qu'une recommandation induit des coûts directs, plusieurs alternatives pouvant être proposées.

A. AJUSTEMENT DE L'ASSISTANCE INTERNATIONALE AU PROJET (APPUI VNU AU PROJET).

A ce sujet il convient de prendre en considération :

- les objectifs fixés au Projet,
- les résultats obtenus dont l'évaluation vient d'être faite,
- les dates actuellement prévues de désengagement de l'assistance internationale,
- les programmes et activités qui restent à compléter,
- les actions nouvelles qui seront lancées,
- les recommandations précédentes sur des composantes spécifiques du Projet.

En conséquence il est recommandé :

1. La mise en oeuvre d'une deuxième phase du projet actuel

La mission d'évaluation propose 3 scénarios.

1 er SCENARIO

Deuxième phase du projet actuel: durée 2 ans

Prolongation de deux ans de 4 contrats VNU :

- du Coordinateur du Projet. Fin du contrat actuel : 31/12/1992

Elaborer les nouveaux plans de travail de la 2ème phase; superviser leur mise en oeuvre; superviser l'élaboration des programmes des nouvelles options de formation dans les CFJ, la réalisation de tous les documents didactiques correspondants et ceux restant à produire dans les options en cours; coordonner les activités du VNU chargé de l'encadrement et du suivi des Lauréats; superviser et animer l'intensification des stages de recyclage et de perfectionnement des instructeurs, des Directeurs de CFJ, des animateurs et encadreurs communaux; rapports à fournir au Gouvernement, au PNUD, au Programme VNU et au BIT; poursuivre sa supervision des activités du Bureau Construction.

- du VNU affecté au Bureau Pédagogique. Fin de contrat actuel : 19/11/1992. Responsable de l'élaboration des programmes des nouvelles options de formation dans les CFJ, des documents didactiques correspondants, de l'introduction de nouvelles méthodes pédagogiques; animer les futurs stages de recyclage et de perfectionnement des instructeurs, des Directeurs des CFJ, des animateurs communaux; participer au suivi et à l'encadrement des Lauréats.

- du VNU spécialiste de formation en mécanique-auto-soudure-tôlerie-électricité. Fin du contrat actuel : 09/11/1992. Poursuivre et intensifier la formation actuelle en mécanique-auto (Introduire électricité auto et moteur diesel), en soudure; mettre en oeuvre la formation en plomberie et installation-électricité; confectionner les programmes et les matériels didactiques correspondants en collaborant avec la cellule d'élaboration des programmes de formation du Projet; participer au suivi et à l'encadrement des Lauréats des options de formation correspondantes.

- du VNU spécialiste en art ménager et couture. Fin du contrat actuel : le 04/10/1992.

Poursuivre et intensifier la formation actuelle en couture; mettre en oeuvre la formation en hôtellerie/art ménager; rôle de conseiller dans l'aménagement des infrastructures correspondantes au CFJ de GACULIRO; confectionner les programmes et les matériels didactiques correspondants en collaborant avec la cellule d'élaboration des programmes de formation du Projet; participer au suivi et à l'encadrement des Lauréats des options de formation correspondantes.

Création d'un poste VNU. Durée 2 ans

Suivi et encadrement des Lauréats du Projet

Lieu d'affectation : KIGALI.

(Voir profil détaillé en ANNEXE 4 du présent rapport avec estimation des coûts récurrents : $\pm$ \$ 74.900).

Coût total d'une deuxième phase de deux ans du Projet actuel qu'on peut considérer comme hypothèse forte:

Coût total : $\pm$ \$ 679.000.

1.2. 2ème SCENARIO

Prolongation d'un an de 4 contrats VNU

Description des tâches similaires mais simplifiées.

Création d'un poste VNU. Durée 2 ans

Suivi et encadrement des Lauréats du Projet

Coût total de ce qu'on peut considérer comme une hypothèse moyenne :

Coût total : $\pm$ \$ 472.000

1.3. 3ème SCENARIO

Prolongation d'un an de 4 contrats VNU

Description des tâches similaires mais simplifiées.

Création d'un poste VNU. Durée 1 an.

Suivi et encadrement des Lauréats du Projet

Profil avec description des tâches similaire mais simplifiée.

Coût total de ce qu'on peut considérer comme une hypothèse faible :

Coût total : $\pm$ \$ 429.000

1.4. Calcul des budgets

Les budgets des différents scénarios présentés dans les recommandations (3 hypothèses) ont été calculés sur la base des lignes budgétaires du Projet actuel en faisant des projections d'affectation des ressources. La mission d'évaluation a réalisé ce travail en collaboration étroite avec la Direction et la Coordination du Projet RWA/89/002.

Les recommandations faites par la mission d'évaluation consacrent une part importante des budgets indiqués pour doter les centres d'un équipement adéquat améliorant les équipements déjà fournis dans la 1ère phase du Projet afin que la formation pratique dans les CFJ puisse se faire dans des conditions efficaces. Il s'agit d'équipements fongibles et non fongibles à la fois pour la formation des élèves dans les Centres et pour l'encadrement des Lauréats. Total estimé à $\pm$ \$ 270.000 (Dont \$ 137.000 pour la 1ère année et \$ 133.000 pour la 2ème année).

D'autre part, il a été calculé les coûts de formation intégrant les équipements pour les jeunes formés dans les CFJ et pour l'installation des Lauréats.

2. Commentaires

La mission d'évaluation présente donc la première de ses recommandations, relatives à l'ajustement de l'assistance internationale au Projet, sous forme de trois scénarios différents dans le but d'aider les décideurs à choisir un scénario plutôt qu'un autre en fonction de l'approche-Programme du PNUD pour le cinquième Programme de coopération PNUD/RWANDA et des disponibilités budgétaires y afférentes, fonds propres au PNUD ou CIP.

D'un examen approfondi des possibilités de développement futur des activités du Projet, par entretiens et réunion avec le ministre et les cadres responsables du MIJEUMA, la Direction et la Coordination du Projet et des responsables d'autres institutions oeuvrant dans les domaines de la formation et de l'encadrement de la jeunesse au Rwanda, il semble que, là aussi, trois hypothèses puissent être envisagées :

1ère hypothèse : Au cours de sa seconde phase, le Projet concentre ses activités dans les 17 CFJ qu'il appuie actuellement, mais en renforçant considérablement ses activités sur le développement des nouvelles options retenues, la formation et le recyclage des instructeurs et des Directeurs des CFJ, l'appui matériel en équipements fongibles et non fongibles et le suivi et l'encadrement des Lauréats. L'impact est profond, intense et perdurera, mais il sera limité géographiquement.

2ème hypothèse : Le projet vient en appui à d'autres centres (60 centres environ). L'impact géographique devient considérable, mais, faute de moyens, le niveau de qualification obtenu reste très perfectible, le suivi et l'encadrement des Lauréats sont encore insuffisants et les résultats risquent de ne pas être assez maintenus après le départ de l'assistance internationale.

3ème hypothèse : Dans sa seconde phase, le Projet continue son appui aux 17 CFJ actuels, mais intensifie fortement son action dans les 4 CFJ pilotes. L'impact reste limité géographiquement, mais le travail en profondeur a assuré une qualification bien meilleure avec implication en ce qui concerne la certification des Lauréats.

La mission d'évaluation n'a pas les moyens - ni la vocation - d'opter pour telle ou telle de ces hypothèses. Une position serait prise au moment de la formulation d'un nouveau descriptif de projet pour la seconde phase. La nécessité d'une formulation d'un nouveau descriptif de projet doit être considérée comme recommandation annexe.

Quoi qu'il en soit, le 1er scénario, deux ans de prolongation pour les VNU du projet et 2 ans pour le nouveau VNU, semble, et de beaucoup, préférable à la mission d'évaluation, car il permettrait seul d'assurer un niveau de qualification élevé et la pérennité des résultats.

Si, pour des raisons de contraintes budgétaires, il fallait éliminer ce 1er scénario, le second scénario reste préférable dans la mesure où il permet seul au VNU chargé de l'encadrement et du suivi des Lauréats de mener à bien ses tâches en deux ans. La qualification des élèves des CFJ serait moins améliorée que dans le 1er scénario.

Le troisième scénario ne semble pas réaliste pour ce qui relève de la pérennité des résultats, tant de la formation dispensée dans les CFJ que de l'appui apporté aux Lauréats. D'ailleurs, la faible différence des coûts entre le 2ème et le 3ème scénario

$$\text{\$ } 472.000 - \text{\$ } 429.000 = \text{\$ } 43.000.$$

devrait faire rejeter ce dernier.

Enfin, comme de toutes manières, le budget du 2ème scénario (\$472.000) reste modeste, l'ajustement recommandé, sous réserve de son acceptation, pourrait faire l'objet d'une révision budgétaire dont le projet serait préparé par le Directeur et le Coordinateur du Projet avec le bureau du PNUD de Kigali et envoyé au VNU pour accord et commentaires. Selon les règlements en vigueur au PNUD, la décision pourrait sans doute être prise au niveau local.

B. RESSOURCES COMPLEMENTAIRES A FOURNIR PAR LA CONTREPARTIE NATIONALE

Il est recommandé :

1. Apports du gouvernement

Comme pour la première phase, le Gouvernement devra reconduire ses apports pour une période équivalente à la prolongation accordée au Projet. Pour deux années, ses apports, certains en nature, seraient équivalents ou en légère hausse par rapport aux apports de la 1ère phase. Estimation approximative : $\pm$ 18.000.000 FRW. Les fonctionnaires de la fonction publique rattachés au Projet continuent à toucher leurs salaires.

2. Recommandations spécifiques

En matière de contrepartie nationale, la mission d'évaluation fait les recommandations suivantes :

2.1. Recrutement d'instructeurs des CFJ

Le projet manque d'instructeurs qualifiés pour dispenser la formation dans les CFJ. Il est recommandé que la fonction publique, sur demande du MIJEUMA, mette à disposition des CFJ un certain nombre -à déterminer - de techniciens de niveau A3 ou A2. Parmi ceux-ci, le MIJEUMA fait une sélection en collaboration avec les responsables du Projet.

2. 2. Bureau de construction :

Pour ce bureau, il est recommandé de recruter un technicien rwandais de niveau A0 ou A1 en vue d'un désengagement du PNUD en ce qui concerne le salaire versé à l'Ingénieur Civil actuellement en fonction.

C. RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX ACTIVITES CONSECUTIVES DU PROJET

Très brièvement énoncé, il est fait les recommandations suivantes :

1. Intensifier au cours de la 2ème phase du projet le perfectionnement des instructeurs et des Directeurs des CFJ et leur recyclage dans les nouvelles techniques dans des séminaires ou des stages organisés périodiquement.
2. Elaborer les programmes dans les nouvelles options : électricité-auto, moteur diesel, plomberie, installation électricité et hôtellerie/art ménager et en faire l'implantation et le suivi dans la formation dispensée dans les CFJ.
3. Outre ces options, introduire dans les programmes des notions plus générales d'hygiène, de planning familial et de lutte contre le Sida. La mission d'évaluation a mis en contact les responsables du Projet avec certaines institutions susceptibles de collaborer avec le Projet pour l'aider à élargir ces programmes de formation, ONAPO et CNLS, par exemple. La mission recommande vivement aux responsables du Projet de multiplier et d'approfondir ces contacts.
4. Inversement, la mission d'évaluation recommande aux cadres du Projet de prendre contact avec des organismes et institutions oeuvrant dans les domaines de la formation des jeunes, CERAI, JOC, ONG (BØRNEfondène) , CNFPP, par exemple, pour apporter leur contribution et leur expérience, surtout dans le domaine de la formation technique.

5. La mission recommande, dans le même but, aux cadres du Projet de multiplier les contacts et de les intensifier avec des institutions administratives s'occupant directement ou indirectement de formation et d'encadrement des jeunes : préfectures, communes, par exemple.
6. La mission recommande au Projet de multiplier les contacts avec les entreprises de la place en vue du placement de certains Lauréats.
7. La mission recommande aux bureaux spécialisés du Projet, bureau pédagogique notamment, de collaborer avec les instructeurs techniques spécialisés pour mener à bien l'élaboration de tous les documents didactiques nécessaires pour améliorer la formation dispensée dans les CFJ.

A ce propos, la mission d'évaluation a pris l'initiative de mettre en rapport les responsables du projet avec le CIADFOR/Abidjan, organisme susceptible de fournir des fiches techniques (Collection de Base CIADFOR), fiches d'informations technologiques et fiches pratiques d'atelier, documents réalisés par des Africains pour des Africains, avec l'aide du BIT et du FED, et susceptibles après adaptation d'être très précieux pour le Projet.

Ces documents, présentés selon une approche méthodologique précise relevant des méthodes pédagogiques dites "actives" et, de la méthode dite "unités/exercices", servirait de base à l'amélioration souhaitable des procédés pédagogiques utilisés dans les CFJ.

8. La mission recommande au Projet d'appuyer d'autres projets oeuvrant dans les zones des CFJ à qui il apporte son appui : coopératives agricoles, micro-réalisations, etc ...
9. La mission recommande au Projet et au MIJEUMA d'oeuvrer auprès des organes législatifs du pays afin de faire préciser quelle certification reconnue recevraient les Lauréats au sortir de la formation des CFJ.
10. La mission recommande au Projet d'inclure dans les programmes préparés au cours de la 2ème phase des notions d'agriculture et d'élevage permettant aux élèves de participer à l'exploitation des parcelles du Centre et de ce fait, par la vente des produits, de contribuer au moins partiellement à l'autofinancement des CFJ.

La mission a mis en contact les responsables du projet avec le CTP d'un projet élevage dépendant du Ministère de l'Agriculture. Elle recommande au projet de multiplier de tels contacts en vue d'obtenir des informations sur le contenu des programmes dans le domaine de l'agro-élevage.

Certains instructeurs des CFJ, spécialistes de l'agriculture et de l'élevage (Il y aurait des agronomes), seraient choisis pour dispenser la formation correspondante.

11. La mission recommande au Projet de prendre les dispositions utiles pour instaurer un système de perfectionnement technique des Lauréats et d'intensifier son action de suivi et d'appui matériel des Lauréats.
12. La mission recommande de maintenir au cours de la 2ème phase du projet un système de formation à l'étranger, dans des institutions ou organismes spécialisés, pour 2 ou 3 cadres nationaux.
13. La mission recommande au Projet de prendre toutes les initiatives qui sembleront utiles pour qu'il contribue, même dans une modeste mesure, au niveau de la formation de base, à l'instauration au Rwanda d'une véritable politique nationale en matière de formation.
14. La mission d'évaluation recommande fortement au Projet d'accentuer autant que faire se peut la formation dispensée aux jeunes filles dans les CFJ et pas seulement au plan technique (Couture, art ménager, par exemple). L'introduction dans les programmes de matières générales, indiqués précédemment, comme hygiène, santé, planning familial et lutte contre le Sida est particulièrement important pour elles, futures mères de famille. L'impact peut être conséquent pour l'amélioration des conditions de vie sociale, domaine retenu dans l'approche-Programme PNUD générale.
15. La mission d'évaluation a constaté la bonne qualité et la grande capacité de la maison des jeunes de KIMISAGARA réalisée par le Projet, mais s'est rendue compte de sa sous-exploitation actuelle. Elle recommande donc au Projet d'accorder son appui pour dynamiser ses activités en faveur des jeunes, y compris les non scolarisés, en matière d'éducation sociale.

D. PROJET DE CREATION D'UNE DIRECTION NATIONALE DE COORDINATION DU PROGRAMME JEUNESSE

Comme déjà indiqué dans ce rapport, la mission d'évaluation a constaté qu'il existait au Rwanda une grande quantité de projets dans les domaines de l'encadrement et de la formation de la jeunesse, projets nationaux dont certains bénéficient de l'appui d'organisations internationales, de mission bilatérales, d'ONG, etc... Les programmes d'activités de ces projets sont souvent similaires, globalement ou partiellement. Il se pose, d'une manière aiguë, un problème de coordination de toutes ces activités afin d'éviter double emploi et gaspillage de ressources humaines et matérielles et afin de parvenir à une meilleure rentabilité des efforts de tous et des ressources engagées.

C'est pourquoi la mission d'évaluation recommande :

- La création d'une Direction Nationale du Programme Jeunesse chargée de la coordination de toutes les actions y afférentes, tant au plan législatif qu'au plan exécutif.

Cette Direction Nationale devrait largement contribuer à l'instauration d'une véritable politique de la formation dans le pays. Son implantation pourrait être le MIJEUMA, puisque c'est le ministère chargé de très nombreuses actions dans les domaines de l'encadrement et de la formation de la jeunesse. Mais elle pourrait être implantée dans une autre structure gouvernementale ayant éventuellement des prérogatives plus élevées et plus étendues.

En conséquence la mission d'évaluation recommande :

- Le recrutement d'un Conseiller Technique du Directeur National de la Jeunesse

Le profil correspondant se trouve en ANNEXE 4 du présent rapport. Le PNUD pourrait éventuellement prendre en charge le poste correspondant pour une durée initiale de 2 ans.

Une étude des coûts estimatifs a été faite. Les chiffres sont joints au profil du Conseiller Technique. Deux cas sont envisagés:

1°/ Le système des VNU peut trouver une personne suffisamment qualifiée pour occuper ce poste.

Coût : ± \$ 94.900 pour 2 ans

2°/ Mais il faut trouver un expert de haut niveau de qualification et ayant déjà une expérience de 5 années dans un contexte similaire. Il faudrait alors faire appel à une autre organisation des Nations-Unies. Le coût serait alors beaucoup plus élevé.

Coût : ± \$ 220.000 pour 2 ans

Estimation très approximative car la mission ne disposait pas d'éléments suffisants pour actualiser le coût moyen d'un expert de cette qualification.

Si le PNUD s'engage dans cette recommandation, il serait possible et même souhaitable de le faire dans le cadre d'un co-financement, car ce Conseiller Technique pourrait, avec profit, bénéficier de la coopération d'un autre expert (Ou même plusieurs) relevant d'autres organismes de coopération, mission d'aide bilatérale, par exemple.

La mission d'évaluation recommande que cette Direction Nationale de la Jeunesse ait un rôle fondamental dans l'objectif de mise en place d'une politique du secteur de la jeunesse et d'approche-Programme y relative où l'intervention du PNUD aura alors plus d'impact. En effet, son rôle de coordination se doublerait d'un rôle de planification indicative en promouvant des projets au bénéfice des groupes les plus défavorisés du sous-secteur jeunesse, comme la formation des jeunes filles et des femmes, la formation doublée d'appui aux jeunes sans-emploi démunis de terres à cultiver, les jeunes handicapés, etc...

L'investissement du PNUD en finançant le recrutement de ce Conseiller serait ainsi doublement valorisé puisqu'il lui permettrait de programmer d'autres appuis à d'autres projets-clés du développement du sous-secteur et de contribuer à une politique de collaboration inter-projets en faveur de la jeunesse.

VII. LECONS APPRISES

La mission d'évaluation a beaucoup appris au cours de son travail. Des observations faites dans ce rapport l'ont montré, mais, en ce qui concerne l'expérience acquise au cours de ce projet et constatée par l'évaluation, il convient de faire les remarques ci-après.

A. IDENTIFICATION DU PROJET

Le descriptif de projet comportait des lacunes qui ont été indiquées et qui ont entravé le bon déroulement des activités, surtout au début notamment quand le Directeur et le coordinateur ont dû préparer des plans de travail cohérents.

La mission d'évaluation pense que cette insuffisance du document de projet vient de ce qu'il a été formulé sur place au Rwanda sans l'aide d'un spécialiste de ces questions envoyé en mission pour superviser sa formulation.

C'est pourquoi, afin d'éviter cette erreur à l'avenir et quelles que soient les décisions qui seront prises sur l'opportunité d'une seconde phase du Projet actuel, il semble nécessaire :

- De prévoir une formulation d'un nouveau document de projet.
- Cette formulation pourrait être largement préparée sur place au RWANDA par les cadres du MIJEUMA, les responsables du bureau du PNUD de Kigali et la Direction et la coordination du Projet.
- Cependant, il est éminemment souhaitable dans ce cas de prévoir une mission de formulation du PNUD, même de courte durée puisque l'essentiel des références et documents serait préparé à l'avance sur place. Mais, cette mission permettrait d'affiner avec certitude les coûts prévisionnels du budget.

Et surtout d'assurer la pertinence du document de projet en précisant ses dimensions opérationnelles. Ce serait, sans aucun doute, une contribution à l'efficacité et à la pérennité des résultats qu'obtiendrait cette seconde phase.

B. EXECUTION DU PROJET

Une des leçons apprises par la mission d'évaluation pendant son séjour au Rwanda est l'importance prioritaire à accorder à l'encadrement et à la formation des jeunes et surtout l'urgence qu'il y a à résoudre certains problèmes, comme le sans-emploi d'une majorité de jeunes. Quelques mouvements d'agitation sociale de certains groupes de jeunes pendant le déroulement de la mission montrent bien qu'il y a urgence. De toutes manières, des projets comme RWA/89/002 entrent parfaitement dans le cadre de l'approche-Programme du PNUD, pour apporter une aide, si modestement que ce soit, dans les domaines suivants :

- Lutte contre la pauvreté.
- Politique de développement social.

La relative modicité du budget du PNUD accordée à ce projet ne doit pas en faire minimiser l'importance.

C. CONTROLE ET EVALUATION DU PROJET

1. Jeunes non scolarisés

Le projet ne peut pas aborder la formation des jeunes non scolarisés n'ayant pas les connaissances générales données par l'enseignement primaire. Les actions à conduire en faveur de ce sous-groupe particulièrement défavorisé relèvent d'autres projets, alphabétisation et post-alphabétisation, par exemple. L'importance de ces actions doit être soulignée comme l'urgence des solutions à y apporter. Il conviendrait que le niveau de ces jeunes non scolarisés soit assez relevé pour qu'ils puissent ensuite suivre une formation professionnelle de base.

2. Guide de l'évaluateur

Le chef de la mission d'évaluation avait reçu avant son départ le Guide de l'évaluateur du PNUD avec le bordereau d'information sur l'évaluation du projet. Il s'est conformé scrupuleusement aux consignes de ce guide et il en a apprécié la valeur: il a eu, en l'utilisant, le sentiment d'être parfaitement guidé et de ne rien oublier (ce qui est quelque peu présomptueux) des questions auxquelles l'évaluateur doit apporter une réponse. Ce document est d'une importance capitale.

Il se permet cependant de faire deux remarques :

- Ce guide en cloisonnant strictement l'exécution des opérations, les résultats obtenus et l'analyse de ces résultats a conduit les rédacteurs du rapport à se répéter quelquefois. Si bien que ce rapport peut sembler un peu trop long.
- Il n'est pas formellement demandé aux évaluateurs de placer en tête du rapport le résumé de l'évaluation, comme cela était fait dans le Manuel des politiques et des procédures du PNUD d'avril 1987. Le chef de mission, après avoir demandé l'avis du responsable VNU à Genève et du Représentant Résident du PNUD à Kigali a cependant pris la décision de le faire - comme il l'a déjà fait précédemment en présentant ce résumé sur des feuillets mobiles en tête du rapport. Il pense en effet que ce mode de présentation est commode pour les fonctionnaires des bureaux locaux ou du bureau extérieur du PNUD, comme ceux de l'agence d'exécution, lorsqu'ils doivent faire leurs observations. Des cadres spéciaux sont réservés à cet effet.

3. Adéquation des VNU aux objectifs du projet

La très bonne adéquation de l'équipe des quatre VNU qui viennent en appui au MIJEUMA pour l'exécution du projet a déjà été soulignée. La mission d'évaluation l'a constatée sans la moindre équivoque et les dirigeants du MIJEUMA, Monsieur le Ministre lui-même, n'ont pas caché leur satisfaction.

Cette constatation permet de penser qu'il faut systématiquement faire appel aux VNU pour la réalisation de projets de formation de base.

DOCUMENTS ANNEXES

Le rapport de la mission comporte six annexes dont le détail est indiqué séparément.

La table des matières des annexes a été placée à la fin de la table des matières générales.

VOIR CI - APRES

ANNEXE 1

DETAIL DE L'ANNEXE N° 1

- Pages 1 et 2 - Toile de fond de la mission
 Observations générales sur la mission et mandat de celle-ci
- Pages 3 à 6 - Termes de référence de la mission d'évaluation
Page 7 - Composition de la mission
- Pages 8 à 12 - Itinéraire de la mission; lieux; institutions;
 personnes auxquelles il a été rendu visite

TOILE DE FOND DE LA MISSION

OBSERVATIONS GENERALES SUR LA MISSION ET MANDAT DE CELLE-CI

OBSERVATIONS GENERALES.

La mission d'évaluation du Projet RWA/89/002 est arrivée à Kigali le jeudi 14 mai 1992 à 6h20 pour en repartir le vendredi 12 juin à 19h45. Soit 30 journées effectives de travail sur place au Rwanda, ces dates d'arrivée et de départ ayant été fixées en accord avec les organisations et autorités concernées, c'est-à-dire VNU/Genève, PNUD/Kigali et autorités nationales du Rwanda, compte tenu du fait que le consultant international représente à la fois le PNUD et le VNU (Deux consultants internationaux ayant été prévus à l'origine).

Un briefing a eu lieu au VNU/Genève le mercredi 13 mai pour le Consultant International. Un debriefing est prévu au VNU/Genève le dimanche 14 juin. Les activités de la mission se sont déroulées dans des conditions très satisfaisantes tant à Genève qu'au Rwanda grâce à l'appui logistique du VNU, du PNUD de Kigali, des autorités du MIJEUMA et des responsables du Projet qui ont mis sans réserve à la disposition de la mission un local de travail et ses structures (Notamment le secrétariat), ainsi que des possibilités de déplacement (Véhicules avec chauffeur). Toutes les réservations ont parfaitement été faites tant à Genève qu'à Kigali. Dès son arrivée le 13 mai à Kigali, le consultant international a rencontré les responsables du Projet qui l'attendaient à l'aéroport et le consultant national affecté à la mission qui a assuré avec assiduité et compétence sa tâche au sein de celle-ci.

Un planning provisoire des activités de la mission - qu'il a fallu certes adapter selon certaines circonstances rencontrées - avait été préparé en collaboration avec le PNUD/Kigali - notamment le Chargé de Programme VNU - et remis dès l'arrivée aux membres de la mission.

Il convient de souligner l'excellent esprit de collaboration de toutes les personnes rencontrées au sein des différentes institutions nationales rwandaises ou internationales, ce qui a permis à la mission de remettre au Représentant Résident du PNUD au Rwanda le présent rapport circonstancié d'évaluation le vendredi 12 juin avant que le consultant quitte le Rwanda.

En toile de fond de la mission

il convient cependant de signaler que le pays vit en état de guerre et que, de ce fait, selon la recommandation du VNU/Genève et de Monsieur le Représentant du PNUD/Kigali, la mission a dû limiter ses déplacements à des zones ne présentant pas d'insécurité.

Un nombre limité de Centres de Formation des Jeunes (CFJ), d'Associations de Lauréats, de Maisons des Jeunes, de services publics, privés ou organismes internationaux; etc... adonc dû être sélectionné. D'ailleurs, dans le temps imparti, la mission n'aurait pas pu visiter tous les CFJ (17 disséminés dans tout le pays) et les très nombreuses organisations de jeunesse en liaison avec le Projet ou complétant les réalisations de celui-ci.

MANDAT

Le mandat-résumé de la mission est d'évaluer en profondeur le Projet RWA/89/002 en ce qui touche à ses objectifs immédiats, en appui au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA), dans le domaine de la Formation et de l'Encadrement de la Jeunesse, c'est-à-dire principalement:

1. La formation technique dispensée dans les CFJ, selon les programmes préparés, permet-elle aux jeunes déscolarisés (qui n'ont pas accès à l'enseignement formel) de maîtriser un métier ?
2. L'impact des stages de recyclage des instructeurs de CFJ est-il suffisant pour garantir la qualité de la formation ?
3. Le suivi et l'encadrement des jeunes formés dans les CFJ - les Lauréats -permettent-ils leur intégration dans le sous-secteur ?
4. Quel est l'impact des réalisations du bureau de construction en ce qui concerne l'aménagement des structures socio-éducatives ?

La mission d'évaluation devra porter un jugement sur la qualité et la ponctualité des apports, des activités et des produits du Projet et sur l'importance du suivi.

Comme cette évaluation en profondeur coïncide pratiquement avec la fin des activités du Projet - du moins celle prévu dans le descriptif de Projet - et avec la préparation du cinquième programme de coopération PNUD/Rwanda (1993-1996), il importe que la mission dans ses recommandations indique les activités dans le secteur de la jeunesse où le PNUD aura plus d'impact, soit dans le cadre de la poursuite ou de l'extension des activités de ce Projet, soit dans des applications à d'autres Projets. Ces recommandations portant, de ce fait, sur la mise en place d'une politique nationale du secteur global de la jeunesse et la définition d'une approche - programme nationale y relative.

TERMES DE REFERENCE D'UNE MISSION D'EVALUATION EN PROFONDEUR DE PROJET

I. Titre:

Mission d'évaluation du PNUD/Gouvernement Rwandais/VNU/BIT du Projet RWA/89/002 "Appui au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif dans les domaines de la Formation et de l'Encadrement de la Jeunesse".

II. Généralités

Le Projet RWA/89/002 s'occupe de la formation et de l'encadrement des jeunes à travers l'appui à la formation des cadres du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif et des instructeurs des Centres de Formation des Jeunes (CFJ). Le Projet qui vise le développement des ressources humaines a démarré en mars 1990 et couvre 17 CFJ. Dans ces CFJ, environ 1800 jeunes déscolarisés, dont 200 filles, reçoivent une formation technique dans différents métiers (maçonnerie, menuiserie, couture, soudure, mécanique/automobile) et ils sont encadrés par environ 80 instructeurs.

Les activités spécifiques du Projet sont les suivantes:

- Elaboration des programmes de formation technique et professionnelle pour permettre aux jeunes déscolarisés et non scolarisés d'acquérir une formation susceptible de les aider à accéder des activités rémunératrices;
- Confection de manuels didactiques;
- Recyclage des instructeurs des Centres de Formation des jeunes (CFJ);
- Construction d'infrastructures socio-éducatives.

La revue tripartite du Projet a eu lieu le 9 Août 1991. Au cours de cette réunion, les problèmes qui ont entravé le bon déroulement du projet ont été soulignés et il a été proposé de prolonger les activités du projet jusqu'en décembre 1992 au lieu de février 1992 comme le prévoit le document de projet.

Par ailleurs, une autre proposition a consisté en l'élargissement des activités du projet pour inclure, entre autres, le volet d'encadrement après la période de la formation. Les différentes propositions ont suscité la recommandation d'organiser une mission d'évaluation qui visera en particulier les objectifs suivants:

III. Objectifs de la mission

La mission examinera les politiques en matière de formation technique et d'encadrement des jeunes déscolarisés. Elle évaluera les activités menées par le Projet RWA/89/002 et formulera les recommandations nécessaires. L'évaluation portera sur les points suivants:

- a. Pertinence des programmes de formation et de leur expérimentation au niveau des CFJ. (Centre de Formation des Jeunes)
- b. Impact des stages de recyclages des instructeurs des CFJ;
- c. Situation de l'Encadrement des jeunes formés dans les CFJ;
- d. Impact des réalisations du bureau de construction en ce qui concerne la mise en place et l'aménagement des infrastructures socio-éducatives.

IV. Questions à examiner

4.1. Fondements théoriques et conception du projet

- a. La formation technique dispensée dans les CFJ résout-elle les problèmes des jeunes qui n'ont pas accès à l'école formelle ?
- b. Les programmes de formation et la méthode d'approche utilisée permettent-ils aux jeunes déscolarisés de maîtriser un métier ?
- c. La capacité du projet à renforcer le cadre institutionnel du MIJEUMA - impact des stages de recyclage des Directeurs et des Instructeurs des CFJ ?
- d. Possibilités de concilier la formation professionnelle dispensée dans les CFJ avec d'autres activités productrices (agriculture, élevage, etc...) ?
- e. Possibilités pour les CFJ d'appuyer techniquement d'autres projets intervenant dans les mêmes régions ?
- f. Perspectives d'encadrement des jeunes formés dans les CFJ ?
- g. Impact des réalisations du bureau construction en ce qui concerne la mise en place et l'aménagement des infrastructures socio-éducatives ?
- h. Adéquation des apports et des délais nécessaires pour l'élaboration et la mise en application des programmes de formation et du suivi-évaluation des Jeunes ?

4.2. Exécution du Projet

La mission d'évaluation devra examiner les activités du projet et formuler des avis sur:

- a. La qualité et la ponctualité des apports;
- b. La qualité et la ponctualité des activités;
- c. Les délais nécessaires pour l'élaboration des programmes, leur mise en application ainsi que leur évaluation (cf. rapport du consultant méthodologue, Avril 1991);
- d. La qualité et la ponctualité du suivi et de l'appui par toutes les parties concernées par le projet.

4.3. Résultats

La mission d'évaluation devra se prononcer sur ce qui suit:

- a. Les résultats du projet est-ce que le projet permet ou a permis l'obtention de ses produits avec efficacité et efficience; la qualité de ces produits et comment ils sont utilisés; et si le projet a réalisé ou va réaliser ses objectifs et quand; notamment les profils de sortie des jeunes et les profils des Directeurs des CFJ; l'impact des stages de recyclage pour relever le niveau des Instructeurs des CFJ; la capacité des cadres du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif à assumer leurs tâches de formation au sein du projet.
- b. L'effet du projet sur les agents du MIJEUMA, les instructeurs et les jeunes vivant dans les zones des CFJ couverts par le projet;
 - les agents se sentent-ils concernés ?
 - les instructeurs sont-ils motivés ?
 - les jeunes se sentent-ils rassurés pour leur avenir ?
- c. L'importance des résultats obtenus pour le pays et pour les populations dans les régions où se trouvent les CFJ, les possibilités d'inclure des activités agricoles et d'élevage en vue d'accroître l'impact des CFJ.

V. Leçons tirées

La mission indiquera les leçons importantes qui peuvent être tirées de l'expérience du projet et de ses résultats en particulier tout ce qui a bien marché et qui peut être appliqué à d'autres projets et tout ce qui n'a pas fonctionné et qui doit être évité à l'avenir. La mission fera des recommandations sur les activités dans le secteur de la jeunesse où l'intervention du PNUD aura plus d'impact. La mission fera par ailleurs des recommandations sur la mise en place d'une politique du secteur de la jeunesse et d'approche programme y relative.

VI. Composition de la mission

- Un consultant international du PNUD, chef de la mission
- Un consultant international désigné par le siège VNU/BIT
- Une personne désignée par le Gouvernement Rwandais.

Le siège VNU devra autoriser les frais de mission pour les consultants internationaux.

Qualifications requises

- Pour les consultants internationaux: Deux spécialistes de développement de haut niveau ayant:

- a. De solides expériences dans le domaines de l'éducation non formelle
- b. De bonnes connaissances de la problématique d'emploi des jeunes dans les pays en voie de développement;
- c. Excellentes connaissances du français.

- Pour le Gouvernement: Un fonctionnaire de niveau universitaire ayant:

- a. Une solide expérience dans le domaine de l'éducation non formelle;
- b. Une bonne connaissance de la problématique d'emploi des jeunes dans les pays en voie de développement.

VII. Calendrier et itinéraire

A leur arrivée au Rwanda, les consultants internationaux auront une séance de briefing avec le Représentant Résident.

La mission se déroulera au mois d'avril 1992 pour une durée de 30 jours à Kigali avec des déplacements dans certains CFJ à l'intérieur du pays.

A la fin de la mission, les consultants auront une séance de debriefing avec le Représentant Résident.

VIII. Consultations sur le terrain

La mission maintiendra des contacts étroits avec le Représentant Résident du PNUD, les organes du Gouvernement intéressés, les membres de l'équipe internationale d'experts.

La mission devra aussi prendre des contacts avec les autres bailleurs de fonds intervenant dans le secteur de la jeunesse.

Bien que la mission ait toute liberté pour discuter avec les autorités et les intervenants concernés de toute question touchant la tâche qu'elle doit accomplir, elle n'est autorisée à prendre aucun engagement au nom du PNUD, du Programme VNU ou du BIT.

IX. Rapport

- a. Deux jours avant de quitter le Rwanda, le Chef de l'équipe d'évaluation devra remettre au Représentant Résident du PNUD une première version du rapport de la mission.
- b. Le rapport final en dix exemplaires devra parvenir au Représentant Résident du PNUD dans un délai de deux semaines.

COMPOSITION DE LA MISSION

Noms des membres de la mission.

La mission d'évaluation du PNUD/Gouvernement Rwandais/VNU/BIT du Projet RWA/89/002, était composée de:

- **M. Robert GUILLAUME**,
consultant international représentant du PNUD, Chef de la mission
et
consultant international représentant le VNU
- **M. Védaste KABERUKA**,
Fonctionnaire du Ministère du Plan (MINIPLAN), représentant du Gouvernement du Rwanda

ITINERAIRE DE LA MISSION; LIEUX; INSTITUTIONS; PERSONNES AUXQUELLES IL A ETE RENDU VISITE

ITINERAIRE DE LA MISSION

Le chef de mission, de son domicile en France, a rejoint Genève l'après-midi du 12/05/1992 par ses propres moyens, où il a eu un briefing le 13/05/1992 au siège VNU. Le même jour, il en est parti à 18h25 et il est arrivé à Kigali à 6h20 le 14/05/1992 où, dès le jour d'arrivée, la mission s'est retrouvée au complet puisqu'il a rencontré le représentant du Gouvernement du Rwanda peu après.

La durée effective de travail de la mission d'évaluation au Rwanda a été de 30 jours comme prévu dans les termes de référence.

Le Chef de mission quittera donc Kigali 12/6/1992 à 19h45 pour Genève où il arrivera le lendemain matin. Il est prévu que le debriefing se déroulera le dimanche 14/06/1992 au Siège VNU. Selon la durée de travaux de debriefing, le chef de mission pourra alors regagner son domicile en France, soit le même jour, si nécessaire tard dans la soirée, soit le lendemain matin 15/06/1992.

LIEUX DE LA MISSION

Pour les travaux de briefing et de debriefing, le chef de mission a séjourné à Genève. Au Rwanda, la mission d'évaluation est restée basée à Kigali. En effet,

- Compte tenu de l'état de guerre dans le pays et selon les recommandations faites au siège VNU à Genève et par Monsieur le Représentant Résident du PNUD à Kigali, il a été décidé que pour tous ses déplacements dans le pays, la mission d'évaluation reviendrait coucher à Kigali même. Ce qui a nécessité quelques aménagements du planning provisoire des activités de la mission préparé avant l'arrivée de celle-ci

- Compte tenu du volume de travail décrit par les termes de référence et de la durée limitée du séjour de la mission d'évaluation au Rwanda, il était impossible à celle-ci de visiter tous les Centres de Formation des Jeunes (17 CFJ), toutes les associations de Lauréats, Maisons des Jeunes, Chantiers des Jeunes, services publics; privés, organismes internationaux, entreprises etc... en relations avec le projet. Il a donc été nécessaire d'effectuer un choix dans les visites d'institutions, à Kigali, dans les environs et dans le reste du pays.

LIEUX OU LA MISSION S'EST RENDUE
INSTITUTIONS ET PERSONNES AUXQUELLES ELLES A RENDU VISITE

Dans la mesure du possible, l'ordre chronologique des premières visites (dans le cas des visites multiples à certaines institutions) a été respecté dans la liste ci - après.

1. VOLONTAIRES DES NATIONS - UNIES - VNU/GENEVE

M. ANDRIANASOLO Programme Officer
Interlocuteur de la mission

2. BUREAU DU PNUD - KIGALI

M. Ahmadou A. LY	Représentant Résident
M. KOMPAORE	VNU -Coordinateur - Chargé de Programme
M. LE MOAL	Représentant Résident Adjoint
Ms.KENGUELEOUA	Programme Officer
Ms.PEREZ	ARR (A)

3. PROJET RWA/89/002 - APPUI AU MIJEUMA DANS LES DOMAINES DE LA FORMATION ET DE L'ENCADREMENT DE LA JEUNESSE

M. MUGEMANGANGO	Directeur National du Projet
M. KABRE	Coordinateur du Projet

Personnel de Coopération Technique Internationale (VNU)

Outre le Coordinateur VNU du Projet:

M. BAYOR	Volontaire des nations-Unies en électromécanique, mécanique automobile et soudure
Ms RASOAMANANA	Volontaire des Nations-Unies en couture, et arts ménagers
M.SANHOUIDI	Volontaire des Nations-Unies en méthodologie et pédagogie de la formation des jeunes

Personnel National du Projet

M. GASHUMBA	Expert National- Dessinateur -Mètreur Bureau Construction
M. KANYANKORE	Technicien en construction - Dessinateur Bureau Construction
M. MAVUGWA	Dessinateur - Bureau Construction(absent pour raison de santé)
M. SAFALI	Homologue de Monsieur SANHOUIDI- Bureau Pédagogique
Ms.NYIRANZAYIRWANDA	Technicienne en couture + pédagogie - Bureau Pédagogique
M. HABIMANA	Conseiller en sciences de l'éducation - Bureau Pédagogique
Ms.MUKANKAKA	Technicienne en couture -Bureau Pédagogique
M. NSENGIYUMVA	Technicien en menuiserie
Ms.MUSENGIMANA	Homologue de Mme RASOAMANANA
M. KABASHA	Homologue de M. BAYOR
Ms.MUKARUNANIRA	Documentaliste
Ms.MUKAKALINDA	Secrétaire principale
M. NDAHAYO	Secrétaire dactylographe
Ms.MUKAMURENZI	Dactylographe
Ms.NDUWIMANA	Assistante administrative

Personnel National des centres de Formation des Jeunes

Lors des visites des CFJ de GACULIRO, GAKONI, GATI, MPANDA, et SHYOGWE, la mission a rencontré les Directeur des Centres et les Instructeurs des différentes options (Liste nominative non mentionnée).

NOTA 1) A sa demande , la mission a reçu le Directeur du CFJ de GACULIRO, LE Frère GAKUBA. Ce CFJ joue le rôle de CFJ pilote de la région de Kigali

2) Le Directeur du CFJ de GATI était en congé lors de la visite.
Nous avons été guidés par un instructeur.

Associations des Lauréats

La mission d'évaluation a visité des Associations de Lauréats des Centres de GACULIRO (En menuiserie et couture) de GAKONI et de MPANDA.

Autres institutions d'encadrement de la jeunesse

- Maison des Jeunes de KIGALI à KIMISAGARA. Le Directeur et son personnel d'encadrement.

4. MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DU MOUVEMENT ASSOCIATIF (MIJEUMA)

Son excellence, M. NZABONIMANA Callixte Ministre
M. NGOBOKA Directeur Général de la Jeunesse

5. SERVICES PUBLICS, PRIVES ET ORGANISMES INTERNATIONAUX

Projet BIT RWA/90/008 " Micro réalisations"

Ms. BOCKSTAL Experte- Coordinatrice du projet
M. KURAZIKUBONE Homologue de Ms. BOCKSTAL

CNFPP .Ministère du Travail et des Affaires Sociales. Projet RWA/88/006

M. GASHEGU Directeur, coordinateur du Projet
Ambassade de Belgique

M.DEBAR Conseiller économique
M.SCHRIEWER Chef du secteur éducation, recherche et culture

Jeunesse Ouvrière Chrétienne

M. IZERIMANA Responsable JOC Kigali

Fonds Européen de Développement (FED)

M. RAYMONDO

BØRNEfonden (Coopération danoise)

M. JORGENSEN Directeur du Programme du Rwanda
UNICEF

Ms DISHMAN Coordonnateur de Programme, absente, s'est excusée
et s'est faite représenter par

M. MURIGANDA Administrateur national de la lutte contre le SIDA

BIT/MIJEUMA Appui aux coopératives des jeunes

M. MONNET Projet RWA/88/010 Conseiller Technique Principal

MISSION FRANCAISE DE COOPERATION

M. RIDDEL Chef de la Mission de coopération et d'action
culturelle
Ambassade de France - Kigali

M. LARTIGUE Conseiller culturel

M. LACHONTCH Chef du projet " Sport de masse"

MINISTERE DU PLAN

M. BEN CHABANNE

OFFICE NATIONAL DE LA POPULATION (O.N.A.P.O.)

M. A.M. Traore Conseiller Technique Principal du Projet RWA/87/004
M. KAMANZI Homologue du CTP. Chef de la Section
Information - Education - Communication

CENTRE NATIONAL DE LUTTE CONTRE LE SIDA(C.N.L.S.)

Dr BUTERA Directeur National de Lutte Contre le SIDA
M. KONE MODY Expert IEC/OMS auprès du P.N.L.S.

MINISTERE DE L'AGRICULTURE

M. NERSY Projet Elevage . Conseiller Technique Principal

6. ENTREPRISES EMPLOYANT DES LAUREATS (OU SUSCEPTIBLES DE LES EMPLOYER)

-SOCOMERWA- CHANIC S. A. M. DE VRIN Directeur Régional Rwanda
et Burundi

-MURRI FRERES s.a.r.l IVECO M.FILIPPO Représentant Administrateur
Délégué

OBSERVATION: M. GUILLAUME; Consultant PNUD/VNU, chef de la mission, a tenu son emploi du temps détaillé des activités réalisées. A la demande, ce document pourra être fourni pour informations plus détaillées.

ANNEXE 2

DETAIL DE L'ANNEXE N° 2

Sont regroupés dans cette annexe des documents utilisés, étudiés ou même produits par la mission d'évaluation lors de ses activités, ses visites et ses déplacements.

Pages 1 à 4 - Liste des documents mis à la disposition de la mission d'évaluation et étudiés par celle-ci.

*Pages suivantes - Organigramme du Projet RWA/89/002
- Organigramme: Organisation et attributions du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA)*

*Pages 1 à 4 - Mission d'évaluation du Projet RWA/89/002
Evaluation de CFJ . CFJ GACULIRO
Compte rendu de la visite effectuée le 16 mai 1992.
(Document produit par la mission d'évaluation)*

Pages 1 et 2 - Questionnaire - guide pour la visite des Associations de Lauréats du C.F.J. de GACULIRO (du 15 au 18/10/1991).

Nota: Ce guide peut servir pour les visites ultérieures des autres Associations

LISTE DES DOCUMENTS MIS A DISPOSITION DE LA MISSION D'EVALUATION ET ETUDIES PAR CELLE-CI

Dans le cadre des activités de recueil et de compilation des informations, la mission d'évaluation du Projet RWA/89/002 a pu étudier de très nombreux documents dont voici la liste.

1. DOCUMENTS RECUS PAR LE CONSULTANT PNUD/VNU ET ETUDIES AVANT SON DEPART

1.1. Recus du PNUD/NEW YORK (Envoyés par M. B. COPPENS)

- Descriptif du Projet RWA/89/002 du 09/02/1990
- Rapport d'avancement et d'évaluation interne du 25/03/1991
- Rapport de la Revue Tripartite du 09/08/1991

1.2. Recus de WORLD BUSINESS INC

- Les termes de référence de la mission d'évaluation
- Guide pour l'évaluateur (Manuel du PNUD y compris le "Bordereau d'information sur l'évaluation du Projet")
- "Country/Field Office information" pour le PNUD/Rwanda et autres documents administratifs.

NOTA: Pour les missions d'évaluation de Projets, le Consultant avait l'habitude de se conformer au Manuel des politiques et des procédures du PNUD (Avril 1987), chapitres concernant le suivi, l'évaluation et les rapports. Les instructions que ce document fournit, ne sont nullement en contradiction avec celles du guide pour l'évaluateur.

2. DOCUMENTS FOURNIS A LA MISSION AU RWANDA

2.1. Fournis par le Bureau du PNUD de Kigali

- Briefing kit avec:
 - * Conditions de vie au Rwanda
 - * Planning de la mission d'évaluation du Projet RWA/89/002 du 14 mai au 16 juin 1992
 - * Lettre d'accueil et documents administratifs pour l'obtention du visa
- PNUD. Coopération au développement: Rwanda . Rapport 1990.
Un outil pour le NATCAP. Décembre 1991.
- Cinquième programme de coopération PNUD/RWANDA (1993-1996)
Note consultative du PNUD. Mars 1992.
- Avant projet: appui à la formation des jeunes - création d'une AGENCE POUR L'EMPLOI DES JEUNES (APEJ) - Gérard LACHONTCH, Chef du Projet "Sport de Masse" - 13/01/1992.

2.2. Fournis par le Projet RWA/89/002.

Outre le descriptif de projet, le rapport d'avancement et d'évaluation interne et le rapport de la Revue Tripartite, déjà reçus par le consultant international, il s'agit des documents suivants classés en catégories spécifiques.

DOCUMENTS RELATIFS AUX ACTIVITES DU PROJET RWA/89/002

- Plan de travail du Projet pour la période de mars à décembre 1990
- Rapport annuel 1990
- Plan de travail du projet pour la période janvier-décembre 1991
- Rapport annuel du Projet RWA/89/002
- Rapport de la mission d'évaluation du Projet RWA/89/002
1er Avril-5 mai 1991
- Plan de travail du Projet pour la période de janvier à décembre 1992
- Mémoire: état d'exécution du Projet RWA:89/002 (Période allant de mars 1990 à mai 1992)
- Budget: révisions budgétaires B,C,D,E du Projet RWA/89/002.
- Liste du personnel du Projet
- Tableau d'information synthétique sur les centres
- Equipement: matériel dans les CFJ PILOTES(Matériel non fongible)
- Equipement du Projet RWA/89/002 -(Equipement non fongible)
- Organigramme du Projet RWA/89/002
- Documents du Centre de Formation des Jeunes de GACULIRO:
 - * Historique du CFJ
 - * Détail de la grille horaire
 - * Critères de recrutement
 - * Effectif par années
 - * Liste des candidats
 - * Besoin pour la section menuiserie(machines et outils)
- Coût de formation d'un jeune formé dans les CFJ
- Coût d'installation d'un lauréat
- Liste type de matériel technique pour l'option maçonnerie(pour une classe de 20 élèves)
- Projet RWA/89/002. Ouvrages achetés pour le Bureau Pédagogique
- Projet RWA/89/002. Ouvrages achetés pour les Centres de Formation des jeunes
- Activités réalisées par le Projet RWA/89/002 de mars 1990 à avril 1992 (Avec indication des coûts).

DOCUMENTS PUBLIES PAR LE PROJET RWA/89/002

- Document technique et statistique: Aperçu sur l'éducation non formelle des jeunes au Rwanda - Juin 1990
- Rapport: Séminaire des Instructeurs des CFJ. Kavumu du 23 au 28 Septembre 1990
- Rapport de synthèse de suivi-évaluation des Centres de Formation des Jeunes. Mai 1991
- Rapport du séminaire des encadreurs communaux du 4 juin au 11 Juillet 1991
- Rapport du séminaire des Directeurs des Centres de Formation des Jeunes du 28 au 30 mai 1991
- Document technique: infrastructures et équipements des Centres de Formation professionnelle des Jeunes
- Profil de sortie d'un jeune formé dans les CFJ pour les options: maçonnerie, menuiserie, couture, soudure et mécanique-auto
- Manuel didactique: l'art de coudre- Module 1
- Guide pédagogique à l'usage des instructeurs des CFJ-Novembre 1991
- Guide de l'encadreur de la jeunesse et des associations
- Rapport du stage des instructeurs des Centres de Formation des Jeunes- Août 1991
- Programmes de formation:
Curricula de: - Maçonnerie- 1ère et 2ème années
 - Couture - 1ère et 2ème années
 - Soudure - 1ère et 2ème années
 - Mécanique-auto-1ère et 2ème années
 - Menuiserie-1ère et 2ème années

- Documents didactiques:

- Technologie-Option menuiserie-1ère année CFJ
- Fascicule- Le bois, la fiche de débit, débitage - 1992
- Technologie- Option maçonnerie-1ère année CFJ
- Fascicule-Maçonnerie de blocs adobés-1992.

RAPPORTS DE STAGES DES AGENTS DU PROJET

- M. KANYANKORE . Rapport de perfectionnement au Centre de Formation des Adultes de Toulouse. Modules de conducteur de travaux - 12 Septembre-20 Décembre 1991
- M. SAFALI Rapport de stage effectué au Bureau d'Ingénierie en Education et en Formation (BIEF) - Louvain - La - Neuve - 3 au 28 Février 1992.
- MS. MUKARUNANIRA Rapport de stage de formation aux techniques de la gestion de l'information documentaire à l'Institut Panafricain pour le Développement (IPD) de Douala- 16 Septembre- 15 Novembre 1991

DOCUMENTS DU MIJEUMA

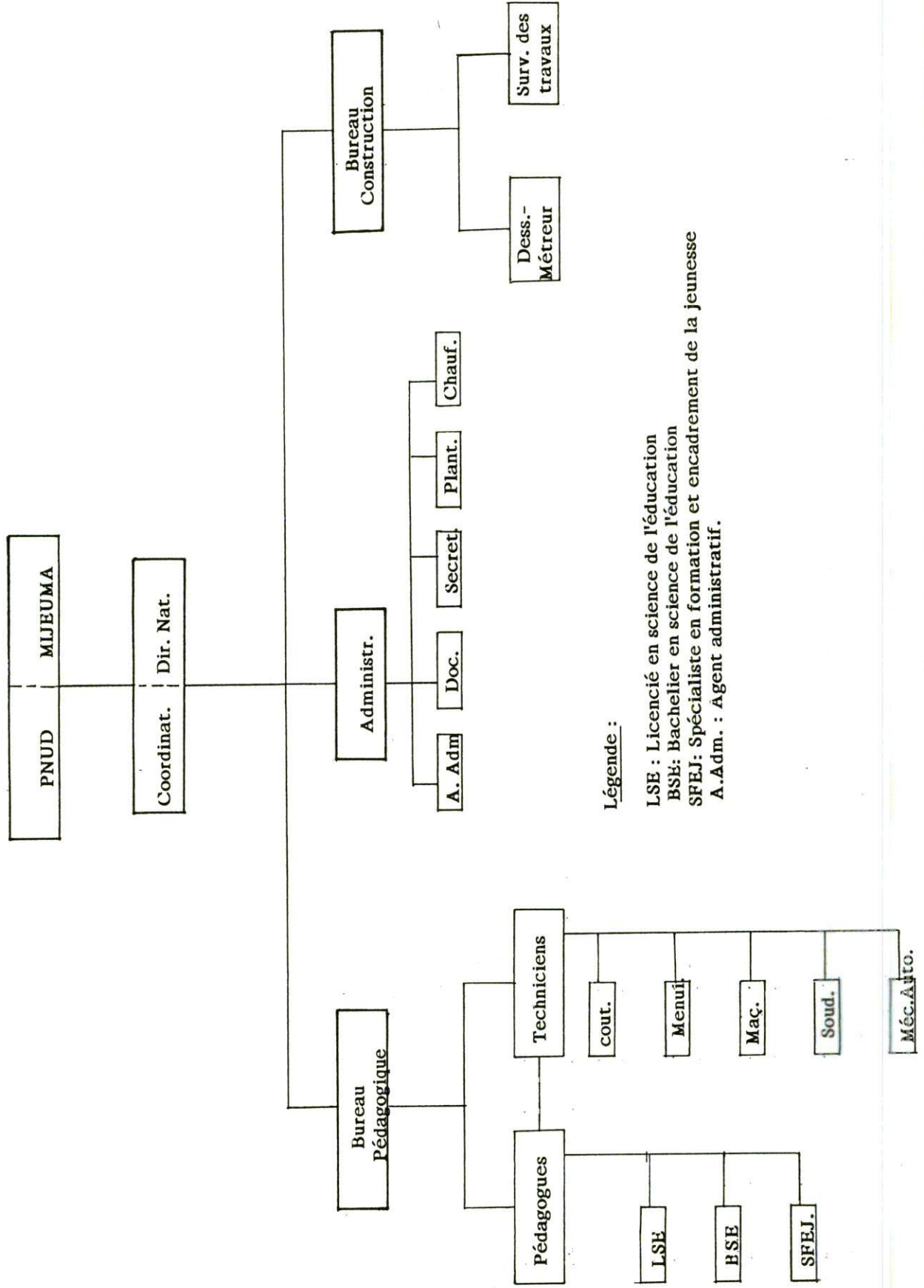
- Organigramme: Organisation et attributions du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif
- Rapport: Séminaire de réflexion sur la promotion de la Jeunesse rwandaise
- Document technique: Stratégies sous-sectorielles de la jeunesse, des coopératives et des sports et loisirs pour la période du IVème Plan National 1988-1993
- Document technique: La jeunesse rwandaise et ses perspectives de développement Décembre 1986
- Document technique: Projet de politique nationale de la jeunesse rwandaise Mars 1990

AUTRES DOCUMENTS

- Programme d'investissements publics 1992-1994. Document du Ministère du Plan et de la Coopération de la République Rwandaise (Mars 1992)
- Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S.). Document cadre de politique économique et financière à moyen terme (octobre 1990 - septembre 1993) (Document produit en septembre 1990). Document fourni par le Ministère du Plan et de la Coopération.
- Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S.). Memorandum sur la politique économique et financière du Rwanda pour le premier programme annuel : octobre 1990 - septembre 1991) (Document produit en septembre 1990) Document fourni par le Ministère du Plan et de la Coopération:
- Trois documents annexes relatif au P.N.A.S.
 - * Annexe I. Le cadre macro-économique du P.N.A.S.
 - * Annexe II. Le P.N.A.S. et les stratégies de développement humain et économique
 - * Annexe III. Le cadre institutionnel du P.N.A.S.

ORGANIGRAMME DU PROJET RWA/89/002

Formation et Encadrement de la Jeunesse



Légende :

LSE : Licencié en science de l'éducation
 BSE: Bachelier en science de l'éducation
 SFEJ: Spécialiste en formation et encadrement de la jeunesse
 A.Adm. : Agent administratif.

MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DU MOUVEMENT ASSOCIATIF.

SECRETARIAT GENERAL.

ATTRIBUTIONS PROPRES AU SECRETAIRE GENERAL.

- Coordination et contrôle des activités des services;
- Distribution des affaires;
- Elaboration et suivi des plans de travail du Ministère en étroite concertation avec les responsables des services concernés;
- Animation du Conseil du Ministère;
- Affaires ne rentrant dans les attributions d'aucun autre service.

DIVISION : SERVICES GENERAUX.

- Tenue de l'indicateur général;
- Réception, enregistrement et expédition de la correspondance;
- Dactylographie;
- Classement et archives;
- Gestion des dossiers administratifs du personnel;
- Calendrier des congés du personnel;
- Audition et examen des requêtes du personnel;
- Suivi de la régularité des agents au service;
- Demandes d'audiences;
- Accueil, information et orientation des visiteurs;
- Application du protocole;
- Central téléphonique.

DIVISION : GESTION DES CREDITS ET APPROVISIONNEMENTS.

- Elaboration des prévisions budgétaires;
- Exécution du budget;
- Relations avec l'inspection des finances;
- Gestion et répartition du matériel et des locaux administratifs;
- Gestion du charroi.

DIVISION : INFORMATION ET DOCUMENTATION.

- Fonction d'attaché de presse;
- Collecte et commentaire des informations de presse journalières à l'attention du Ministre;
- Dépouillement et diffusion de la presse dans les services;
- Préparation et organisation des interviews accordées par le Ministre et/ou les responsables des services du département;
- Emissions radiophoniques sur les secteurs d'activités du département;
- Collecte et conservation de la documentation;
- Supervision des différents centres de documentation du Ministère;
- Constitution et gestion d'une bibliothèque du Ministère;
- Rédaction des bulletins d'information;
- Audition des requêtes émanant du public.

DIRECTION : ETUDES EVALUATION ET CONTENTIEUX.

- Participation à l'élaboration des programmes et plans d'actions du Ministère;
- Etude des mesures visant l'amélioration du rendement du personnel;
- Programmation du perfectionnement du personnel;
- Etude et programmation des projets intéressant le département;
- Planification et programmation des investissements dans les projets intéressant les jeunes, les sports et loisirs et le mouvement associatif;
- Evaluation de l'accomplissement des missions assignées au département;
- Elaboration des projets de lois et de règlements;
- Assistance juridique aux associations;
- Avis juridiques;
- Elaboration de rapports;
- Représentation de l'Etat en justice, tant en demandant qu'en défendant, pour les affaires relevant du département.

DIRECTION : BALLET ET FOLKLORE.

- Formation et encadrement des ballets nationaux en vue d'une autonomie progressive;
- Organisation des représentations des ballets;
- Formation des animateurs des ballets communaux et préfectoraux;
- Recherche — action sur la promotion du ballet;
- Relations avec les instituts et organisations chargés de la promotion des spectacles;
- Organisation et gestion du musée du folklore;
- Elaboration des projets de lois et règlements sur le folklore;
- Collaboration avec la Division encadrement socio-culturel en ce qui concerne les éléments culturels et folkloriques à vulgariser auprès des jeunes.

DIRECTION : AFFAIRES SPORTIVES.

- Elaboration des politiques et stratégies pour le développement du sport;
- Relations avec les organisations sportives, nationales, régionales et internationales;
- Suivi des activités des associations et groupements sportifs;
- Inspection et contrôle de l'exécution des orientations politiques et de l'application des textes législatifs et réglementaires sur l'éducation physique et le sport;
- Elaboration des projets de lois et règlements en matière sportive;
- Etudes des questions relatives à la sécurité dans la pratique des sports;
- Contrôle de l'utilisation des aides de l'état aux fédérations et groupements sportifs.

DIVISION : EDUCATION PHYSIQUE ET SPORTIVE.

- Promotion de la pratique sportive ;
- Examen des problèmes relatifs à la médecine sportive, au sponsoring et la publicité ;
- Participation à l'élaboration des programmes de formation des cadres sportifs ;
- Formation des animateurs sportifs ;
- Promotion des sports traditionnels ;
- Supervision et évaluation des activités des comités préfectoraux de sports.

DIVISION : INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS SPORTIFS.

- Gestion du Stade National « AMAHORO » ;
- Appui à la gestion des infrastructures à tous les niveaux ;
- Etudes et suivi relatifs aux infrastructures ;
- Inspection et conseil pour la maintenance des infrastructures sportives ;
- Elaboration d'une politique d'acquisition des équipements ;
- Commande et gestion de matériel et des équipements sportifs ;
- Organisation et gestion du musée du sport.

DIRECTION GENERALE : JEUNESSE.

- Mise en œuvre des politiques et des programmes de promotion des jeunes en matière de développement économique et socio-culturel ;
- Supervision et inspection des activités de formation, d'encadrement et de production des jeunes ;
- Mise en œuvre de la politique d'implantation des chantiers des jeunes ;
- Supervision et évaluation des activités des encadrements préfectoraux et communaux en matière de jeunesse ;
- Relations avec les organisations publiques et privées, nationales et extérieures intervenant dans les activités de développement de la jeunesse ;
- Suivi de l'exécution du budget en rapport avec le service ;
- Concours au suivi de la régularité des agents au service.

DIRECTION : ENCADREMENT — FORMATION.

- Recueil et traitement des données sur les jeunes à former et à encadrer ;
- Coordination et supervision des activités de formation, d'encadrement et de production des jeunes ;
- Evaluation permanente des programmes d'encadrement, de production et de formation dans le domaine de la jeunesse ;
- Coordination des intervenants dans le domaine de la formation et de l'encadrement des jeunes, notamment les mouvements de la jeunesse ;
- Relations avec les services nationaux chargés du développement rural, de l'artisanat et du commerce pour l'intégration des jeunes dans les circuits de production.

DIVISION : FORMATION.

- Elaboration, diffusion et mise en œuvre des programmes de formation professionnelle et de formation-information des jeunes ;
- Recherche et distribution du matériel didactique ;
- Suivi des activités de formation dans les centres publics et privés des jeunes ;
- Relations avec les autres organismes s'occupant de l'éducation populaire ;
- Elaboration et mise en application des règlements régissant les centres de formation des jeunes.

DIVISION : PRODUCTION.

- Suivi et évaluation des activités de production des jeunes ;
- Elaboration, diffusion et mise en application des techniques de gestion et de marketing auprès des jeunes producteurs ;
- Promotion des activités de production et de commercialisation, notamment par l'organisation des concours de production et d'expositions-ventes.

DIVISION : ENCADREMENT SOCIO-CULTUREL.

- Sensibilisation des parents, des éducateurs sur leurs responsabilités respectives dans le domaine de l'éducation des jeunes ;
- Promotion des structures d'encadrement socio-culturel notamment les comités des jeunes au niveau des secteurs et des cellules ;
- Développement des loisirs socio-éducatifs sains ;
- Promotion, supervision et suivi des activités des maisons des jeunes et de la culture ;
- Préservation des bonnes mœurs dans la pratique des activités socio-culturelles notamment par l'autorisation préalable d'exhibitions des troupes étrangères ;
- Appui à l'organisation des manifestations populaires au niveau national ;
- Contribution à l'élaboration des lois et règlements sur la protection de la jeunesse ;
- Participation à la promotion des jeux pour enfants.

DIRECTION : RECHERCHE ET APPUI AUX PROJETS DES JEUNES.

- Identification des secteurs d'activités pouvant générer des emplois pour les jeunes ;
- Recherche des voies et moyens de réalisation des projets en faveur des jeunes ;
- Relations avec les organismes publics et privés s'occupant des projets de la jeunesse ;
- Coordination de toutes les actions visant l'insertion des jeunes dans le développement.

DIVISION : RECHERCHE ET INNOVATION.

- Recherche des technologies nouvelles ;
- Promotion des activités innovatrices visant l'insertion des jeunes dans les circuits de production ;
- Suivi et évaluation des initiatives des jeunes ;

- Etudes techniques, financières et socio-économiques des projets en faveur des jeunes notamment par l'exploitation de l'inventaire;
- Relations avec les instituts de recherche technologique en ce qui concerne les innovations intéressant les jeunes.

DIVISION : APPUI AUX PROJETS DES JEUNES.

- Vulgarisation de technologies appropriées auprès des jeunes;
- Appui technique et matériel aux micro-réalisations des jeunes;
- Promotion des actions ponctuelles en faveur des jeunes en milieu rural et dans les centres urbains;
- Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes.

DIRECTION GENERALE : MOUVEMENT ASSOCIATIF.

- Supervision, harmonisation des activités et programmes du Mouvement Associatif;
- Relations avec les organismes nationaux et internationaux s'intéressant à la promotion du Mouvement Associatif;
- Coordination des actions des intervenants au Mouvement Associatif;
- Inspection des associations quant à l'application des lois et règlements et quant à la gestion des fonds accordés ou avalisés par l'Etat;
- Supervision et évaluation des activités des encadreurs préfectoraux et communaux;
- Suivi de l'exécution du budget en rapport avec le service;
- Concours au suivi de la régularité des agents au service.

DIRECTION : FORMATION ET PROMOTION.

- Relations avec les autres services techniques d'appui aux associations;
- Suivi de l'applicabilité et actualisation des lois et règlements;
- Suivi de la formation coopérative dans les établissements d'enseignement;
- Coordination des programmes de formation.

DIVISION : FORMATION.

- Identification des besoins en formation et recherche des moyens pour y satisfaire;
- Collaboration avec les instituts de formation coopérative notamment l'élaboration et diffusion des

programmes de formation et des outils pédagogiques, la formation des encadreurs et la formation des membres et des agents des associations.

DIVISION : PROMOTION DES ASSOCIATIONS.

- Examen des dossiers de reconnaissance juridique;
- Identification et tenue du registre des associations;
- Promotion des structures coopératives, unions, fédérations et confédérations;
- Recueil et traitement des données sur les associations coopératives;
- Recherche, documentation et diffusion des informations sur les associations coopératives;
- Promotion des nouvelles formes d'association;
- Recueil et traitement des données sur les associations non formelles;
- Recherche et diffusion des informations sur les nouvelles formes d'associations.

DIRECTION : ASSISTANCE ET SUIVI.

- Appui-conseil en organisation et en gestion aux associations;
- Actualisation et vulgarisation des documents de gestion à l'usage des coopératives et autres associations;
- Recherche des moyens d'appui matériel et financier aux associations;
- Promotion des voies et moyens de défense des intérêts des associations par elles-mêmes notamment l'assistance juridique et l'audit.

DIVISION : ETUDES ET FINANCEMENT.

- Aide à la constitution et suivi du fonctionnement du Fonds Intercoopératif d'Aide;
- Examen des projets des associations requérant l'aval du département;
- Relations avec les institutions bancaires;
- Supervision de la gestion du fonds de garantie du Ministère;
- Appui des échanges interassociatifs;
- Aide à l'organisation du stockage et des circuits de commercialisation des produits des associations;
- Constitution d'une banque de projets à l'intention des associations;
- Appui-conseil en matière de commercialisation.

Vu pour être annexé à l'arrêté du Premier Ministre n° 03/02 du 27 janvier 1992.

Kigali, le 27 janvier 1992.

Le Premier Ministre,
NSANZIMANA Sylvestre:
(sé)

Le Ministre de la Fonction Publique,

MUTERAHEJURU Alexandre.
(sé)

Le Ministre de la Jeunesse et
du Mouvement Associatif,

NZABONIMANA Callixte.
(sé)

Vu et scellé du Sceau de la République :

Le Ministre de la Justice,
NGIRUMPATSE Mathieu.
(sé)

Le Ministre des Finances,

RUHIGIRA Enoch.
(sé)

MISSION D'EVALUATION DU PROJET RWA/89/002

EVALUATION DE CFI

VISITE DU 16 MAI 1992

Visite effectuée par :

- La mission d'évaluation : - Mr GUILLAUME et KABERUKA
- Responsables du Projet : - Mr Somanegba KABRE et
MUGEMANGANGO André.

1. Identification :

Lieu : GACULIRO

2. Infrastructures : Etat assez bon des bâtiments

- * Superficie totale des terrains : Réduite par l'implantation d'une usine textile
- * Superficie terrain pour constructions : Limitée (Ex : construction actuelle atelier maçonnerie)
- * Superficie terrain agricole : Faible
- * Ateliers :
 - Nombre : 5
 - Surface bâtiment par atelier est-elle suffisante : Mécanique auto : oui.
Les autres : limitée
 - Etat des constructions : Bien en Mécanique auto. Moyenne pour les autres
- * Salles de classe :
 - Nombre : 10 (2 par option)
 - Surface bâtiment par atelier est-elle suffisante : Oui
 - Etat des constructions : Moyen dans l'ensemble mais variable
- * Bâtiments administratifs : Direction
 - Nombre : 1
 - Etat des constructions : médiocre
- * Bâtiments magasins
 - Nombre : 5
 - Surface bâtiment par atelier est-elle suffisante : oui
 - Etat des constructions : Assez Bien

- * Bâtiments salle d'exposition vente
 - Nombre : 1
 - Surface bâtiment est-elle suffisante : Agrandissement souhaitable
 - Etat des constructions : Assez Bien

* Bâtiment Elevage volaille

- Nombre : 2
- Etat des constructions : moyen

* Le Centre est-il raccordé à l'eau : Oui

* Le Centre est-il raccordé à l'électricité : Oui

3. Spécialités dispensées :

* Nombre de spécialités existantes : 5 : Mécanique auto - soudure-Maçonnerie-Couture-Menuiserie

Est-ce que les spécialités existantes sont adaptées en milieu d'implantation ?
: Oui

* Spécialités à créer (Nombre et type de spécialités) : 2 :

- Plomberie (associée à soudure)
- Art ménager (à faire démarrer).

REMARQUE : Il est souhaité par la Direction la construction d'une salle polyvalente (Réunions, loisirs et moyens audio-visuels projetés) .

4. Moyens en hommes :

Suffisants. Encadrement de 2 options par des VNUs (Mécanique auto/soudure et Couture).

4.1. Instructeurs : 11

Niveau général et technique bon, motivation correcte
Besoins de recyclage technique et pédagogique

4.2. Autres enseignants ?

Oui pour enseignement général, cours de petit élevage.

4.3. Le Directeur du Centre :

Le Directeur du Centre, plutôt âgé, a bien accueilli et guidé la mission d'évaluation. Semble très bien organiser son centre au plan administratif et être au courant de toutes les activités qui s'y déroulent. Est très soucieux de l'amélioration et de l'extension des activités de formation

5. Les Elèves :

* Effectif des élèves : 1ère année, toutes options : 203
2ème année, toutes options : 116
Total : 319

Effectif particulièrement élevé par rapport aux capacités d'accueil du Centre. Beaucoup d'élèves sont jeunes : 14 à 16 ans.
Niveau de culture générale valable et assez homogène : études primaires complètes.
Bonne motivation et bonne discipline apparentes
Pas de système d'internat, car les élèves habitent dans les environs.
Uniforme exigé.

* Les jeunes lauréats dans chaque spécialité:

Ont des difficultés à trouver un emploi. Des associations de lauréats existent dans la localité ou les environs, mais rencontrent des difficultés d'ordre organisationnel (gestion des associations), matériel (locaux, infrastructures et équipements) et d'écoulement des produits sur le marché à cause de la qualité des produits et de la concurrence. Certains travaillent à leur compte.

* Le niveau de recrutement des élèves :

Etudes primaires complètes plus sélection (En 1991 : 203 reçus sur environ 600 candidats)

* Est-ce que les jeunes lauréats maîtrisent le métier à la sortie du centre ? si non, préciser les manques
Oui, pour les techniques et les savoir-faire de base. Mais devraient être recyclés périodiquement (Evolution technique, gestion etc...

6. Moyens matériel

6.1. Equipements techniques.

Les moyens matériels de base (machines, outils, maquettes...) existent, mais :

- les machines sont insuffisantes dans les options : menuiserie, couture, soudure et mécanique, tandis que le problème d'insuffisance d'outillage est généralisé pour toutes les options.

- Les équipements fongibles pour les exercices pratiques sont également insuffisants pour toutes les options
- Les établis sont insuffisants pour les options mécanique et menuiserie et sont faits d'une manière rudimentaire car ils ne respectent pas les normes.

6.2. Matériels didactiques

Les programmes sont réalisés dans toutes les disciplines sous forme de curricula de listes d'activités. Ils sont adaptés aux besoins de la formation. Mais ils nécessitent des documents technologiques complémentaires. Il serait souhaitable de détailler les progressions correspondantes et surtout d'accompagner ces programmes :

- de documents pédagogiques précis
- de fiches techniques (fiches d'informations technologiques et fiches travaux pratiques ou d'ateliers)

Le projet a déjà réalisé un "guide pédagogique" et certains recueils de fiches techniques (maçonnerie, couture , par exemple). Il faudrait pouvoir recevoir ici des documents similaires existant ailleurs qui pourraient être utilisés au projet, moyennant quelques adaptations, pour compléter la documentation technico-pédagogique du centre.

QUESTIONNAIRE-GUIDE POUR LA VISITE DES ASSOCIATIONS
DES LAUREATS DU C.F.J. DE GACULIRO (du 15 au 18/10/1991)

1. ORGANISATION :

Quelle est la dénomination de votre Association ?

- De qui est venue l'idée de créer l'Association ?

- Quand est-ce-que les activités ont commencé ?

- Quelles sont les activités menées et les produits réalisés ?

- Combien des membres ?

Lauréats CFJ GACULIRO.....

Autres.....

- Combien de jours de travail par semaine et d'heures de travail par jour ?

- Existe-t-il une réglementation de l'association(statuts, Règlement d'ordre intérieur)?

- Existe-t-il un organe de direction de l'Association ?

- Est-ce-que l'Association est enregistrée à la Commune , y-a-t-il eu des visites des autorités ou techniciens de la Commune ?

- Quels sont les apports extérieurs reçus jusqu'à présent..?.....

- Quelles sont les parts sociales des Membres ?.....

2. COMERCIALISATION:

- Les produits sont écoulés sur quel marché ?

.....
.....
.....

- Combien de commandes par mois ?

.....
.....
.....

- Quel est le marché d'approvisionnement ?

.....
.....

3. GESTION FINANCIERE:

- Quelles sont les recettes mensuelles ?

.....
.....

- Quelle est la situation de la trésorerie de l'Association(caisse, Banque,) ?

.....
.....
.....
.....

- Y-a-t-il des crédits reçus et comment sont-ils remboursés?

.....
.....
.....
.....

- La comptabilité est-elle tenue dans l'Association, quels sont les livres comptables existants ?

.....
.....
.....
.....

- Quand et comment les ristournes sont-elles distribuées aux membres ?

.....
.....

4. DIVERS:

- Quels sont les problèmes rencontrés ?

.....
.....
.....
.....

- Quels sont les besoins ressentis ?

.....
.....
.....

- Quelles sont les perspectives d'avenir ?

.....
.....
.....
.....

ANNEXE 3

DETAIL DE L'ANNEXE 3

Sont regroupés dans cette annexe des documents relatifs aux activités réalisées par le Projet RWA/89/002 avec évaluation des coûts.

- | | |
|--------------------|--|
| <i>Pages 1 à 5</i> | <i>- Plan de travail en cours du Projet
- Plan de travail du Projet pour la période de janvier-décembre 1992</i> |
| <i>Pages 1 à 4</i> | <i>- Activités réalisées par le Projet RWA/89/002 de mars 1990 à avril 1992 (Avec évaluation des coûts)</i> |
| <i>Pages 1 à 5</i> | <i>- Coût de formation d'un jeune formé dans les CFJ (Etude par options et récapitulatif des coûts)</i> |
| <i>Pages 1 à 2</i> | <i>- Coût d'installation d'un Lauréat
(Etude par options pour un entrepreneur indépendant et pour un membre d'Association)</i> |

PLAN DE TRAVAIL DU PROJET POUR LA PERIODE JANVIER - DECEMBRE 1992

Date commenc./Achevement

[illegible]

Date Commencement / Achèvement												
Objectifs	! Descriptions des activités	! Responsables	! Résultats	J	F	M	A	M	J	J	A	S
				O	N	D						
<u>Sème Objectif immédiat</u> Former le personnel de conception et d'exécution des programmes de formation dans les CFJ.	! 4.2. Equiper les CFJ pilotes en matériel technique nécessaire pour l'application des programmes	! Coordination	! Dotation des CFJ en équipement adéquat pour permettre l'application des programmes									
	! 5.1. Organiser 1 stage de 1 mois à l'étranger pour le cadre du Projet dans les techniques d'élaboration des curricula et les techniques d'animation	! Coordination	! Amélioration des connaissances du cadre du Projet dans les domaines d'élaboration des curricula et des techniques d'animation.									
	! 5.2. Organiser 1 stage de formation des instructeurs des 17 C.F.J.	! Coordination + Equipe des formateurs du Projet.	! Amélioration des connaissances des 80 instructeurs dans les domaines de la méthodologie, pédagogie et techniques									
	! 5.3. Organiser un séminaire de formation des Directeurs des 17 C.F.J.	! Coordination + VNU Spécialiste en formation et encadrement de la jeunesse.	! Amélioration des connaissances des 17 Directeurs des CFJ en méthodologie et en gestion.									
	! 5.4. Organiser des sessions de formation en informatique pour le personnel du projet.	! Coordination	! Formation des Agents du Projet en informatique									

.../...

[illegible]

Date Commenc./Achèvement												
Objectifs	Descriptions des Activités	Responsables	Résultats	J	F	M	A	M	J	J	A	S
7ème objectif immédiat												
Encadrer les lauréats des CFJ	7.1. Visiter les lauréats organisés individuellement ou en associations en vue d'identifier leurs besoins.	Coordination + Agent Chargé de l'Encadrement des lauréats.	Connaissances des activités des lauréats et des besoins à satisfaire.									
	7.2. Acquérir des équipements et du matériel de production pour les lauréats des C.F.J.	"	Appui en matériel technique de certains lauréats des C.F.J.									
	7.3. Suivre et évaluer les activités de production des lauréats des C.F.J.	"	Amélioration de la qualité des produits et la gestion des unités de production des lauréats.									
8ème Objectif immédiat												
Evaluer le Projet	8.1. Organiser la mission d'évaluation du projet.	Coordination	Publication du rapport de la mission d'évaluation.									
	8.2. Rédiger le rapport final du projet.	"	Publication du rapport final du projet.									
	8.3. Organiser la Revue TRIPARTITE du Projet.	"	Publication du rapport de la Revue TRIPARTITE.									

- Pour approbation du Directeur National
André MUGEMANGANGQ.

Kigali, le 21/01/1992
Etabli par le Coordonnateur
S. KAREMUKO
APPUI AU

ACTIVITES REALISEES PAR LE PROJET RWA/89/002 DE MARS 1990 A AVRIL 1992

REALISATIONS	PERIODE	COUTS
<u>1. Activités de formation</u>		
1.1. Formation de 600 animateurs bénévoles des secteurs communaux de 2 préfectures (à la place des encadreurs communaux). Cette formation est menée en collaboration avec le MIJEUMA + Autres projets et a porté sur les techniques d'animation, l'organisation du festival de la jeunesse et les compétitions sportives	Mai 1990	8.699 \$
1.2. Séminaire de 49 instructeurs de C.F.J (1 semaine) pour l'identification de leurs besoins en formation et les orientations dans l'élaboration des programmes de formation	Septembre 1990	4.395 \$
1.3. Séminaire de 18 Directeurs des C.F.J (1 semaine) : Analyse des conclusions du suivi-évaluation des C.F.J et de la circulaire ministérielle portant création, organisation et gestion des C.F.J.	Mai 1991	2.199 \$
1.4. Séminaire de 145 encadreurs communaux de la jeunesse et des associations en collaboration avec les coopérants Allemand et Français auprès du MIJEUMA : Formation dans les techniques d'animation et organisation de leur travail	Juin-juillet 1991	4.766 \$
1.5. Stage de 70 instructeurs (formation pédagogique et technique) des CFJ (2 semaines)	Août 1991	19.023 \$
1.6. Stage de 16 Directeurs des CFJ : Formation en pédagogie et gestion (1 semaine)	Avril 1992	1.384 \$
1.7. Formation du personnel du projet à l'étranger : - Stage du dessinateur-mètreur (trois mois et demi à Toulouse - France) - Stage de la documentaliste (2 mois à Douala au Cameroun) - Stage d'un pédagogue du bureau pédagogique (1 mois en Belgique à Louvain-La-Neuve)	Sept. - Déc. 1991 Du 15 sept. au 16 nov. 91 Février 1992	12.400 \$ 4.043 \$ 4.754 \$

REALISATIONS	PERIODE	COUTS
2. <u>Activités d'appui à la formation</u>		
2.1. <u>Elaboration</u>		
- des profils de sortie des jeunes des options de maçonnerie, menuiserie, couture et mécanique-auto + soudure	Novembre 1990 à Février 1991	
- Des curricula des différents métiers enseignés dans les centres (technologie + dessin)	Mars à Décembre 1991	
- D'un module de couture	Juillet-Décembre 1991	
- D'un guide pour encadreur de jeunesse et des associations en collaboration avec le MIJEUMA		
- d'un guide pédagogique	Octobre-Novembre 1991	
2.2. Acquisition des Ouvrages pour le Bureau Pédagogique du projet	Année 1991 et 1992	1.546 \$
3. <u>Suivi-Evaluation des C.F.J</u>		
3.1. Suivi-évaluation de 16 C.F.J	Avril-juillet 1990	1.026 \$
3.2. Suivi-évaluation de 18 C.F.J	Février-Mai 1991	5.053 \$
3.3. Suivi-évaluation + implantation des nouveaux programmes de formation dans 10 C.F.J.	Février-Mars 1992	2.120 \$
4. <u>Appui en équipements non fongibles et fongibles dans 4 C.F.J pilotes</u>		
4.1. Equipements du C.F.J de Gaculiro		
- Mécanique-Automobile	Année 1991-1992	14.580 \$
- Soudure	"	4.293 \$
- Maçonnerie	"	3.905 \$
- Menuiserie	"	551 \$
- Couture	"	1.176 \$
4.2. Equipements pour les 3 autres C.F.J pilotes (Mpanda, Gakoni, Rwabuye)		
- Soudure	Année 1992	4.300 \$
- Maçonnerie	"	1.342 \$
- Menuiserie	"	3.985 \$
- Couture	"	2.376 \$
4.3. Equipements en Ouvrages pour la formation		
- Pour les 5 options	Année 1992	1.472 \$

REALISATIONS	PERIODE	COUTS
5. <u>Encadrement et suivi des lauréats</u>		
5.1. Visite des associations des lauréats du CFJ de Gaculiro	Octobre 1991	-
5.2. Visites des associations des lauréats de Mpanda	Novembre 1991	-
5.3. Acquisition du matériel d'appui aux associations des lauréats du CFJ de Gaculiro	Décembre à janvier 1992	7.927 \$
6. <u>Activités réalisées par le Bureau Construction</u>		
6.1. Confection des plans types et devis d'ateliers de Menuiserie, couture, soudure et hangar de maçonnerie	Mai 1991	-
6.2. Confection des dossiers de constructions et suivi des travaux pour le C.F.J Gishyita	Année 1991	-
6.3. Confection des dossiers de construction et suivi des travaux pour le C.F.J de Muhali	Année 1991	-
6.4. Suivi des travaux de construction de la Maison des Jeunes de Kigali	Année 1991 et 92	-
6.5. Suivi des travaux de transformation d'un bâtiment du CFJ de Gaculiro en atelier de soudure	Année 1991	-
6.6. Suivi des travaux de construction du hangar de maçonnerie du C.F.J de Gaculiro	Année 1992	-
6.7. Confection des dossiers de construction et suivi des travaux de l'Atelier de menuiserie du C.F.J. de Shyogwe	Année 1992	-
6.8. Confection des dossiers de constructions et suivi des travaux de l'Atelier de couture du C.F.J de Nyanza	Année 1992	-

REALISATIONS	PERIODE	COUTS
7. <u>Acquisition des Equipements pour le Projet</u>		
1. Photocopieuse	Juillet 1990	8.655 DM
2. Tables de dessin + chaises (2)	Juillet 1990	1.726 DM
3. Machine à écrire électronique	Décembre 1990	657, 32 £
4. Jeep Suzuki Samurai	Janvier 1991	12.291 \$
5. Moto Dame Yamaha	Février 1991	1.076 \$
6. Jeep Toyota Land Cruiser	Février 1991	30.187 \$
7. Camionnette Mazda Double Cabine	Mai 1991	21.100 \$
8. Moto Honda 185 (3)	Juin 1991	3.543 \$
9. Tireuse de plan	Novembre 1991	5.000 \$
10. Ordinateur (logiciels, Mac Classic 2 MB 40 MB, Per. Laserwriter NT, Autres accessoires	Décembre 1991	8.861 \$
8. <u>Activités connexes</u>		
8.1. Inventaire des structures d'éducation non formelle des jeunes	Janvier-Mars 1990	3.475 \$
8.2. Opérationnalisation du conseil de gestion	Septembre-octobre 1991	
8.3. Elaboration de la circulaire Ministérielle portant création, organisation et gestion des C.F.J	Décembre 1990-Janvier 1991	
8.4. Elaboration du profil de poste du Directeur d'un C.F.J	Octobre 1991	
8.5. Participation à la confection des dossiers de construction des stades dans les sous-préfectures	Année 1991	

COUT DE FORMATION D'UN JEUNE FORME DANS LES CFI

1.OPTION MACONNERIE

COUT INFRASTRUCTURES:

Atelier de 40 jeunes : 1.818.863 FRW

$$\frac{1.818.863 \times 2 \text{ ans}}{25 \text{ ans} \times 40 \text{ jeunes}} = 3.638 \text{ FRW}$$

Classe 40 jeunes

$$\frac{2.111.475 \times 2 \text{ ans}}{3 \times 40 \text{ jeunes} \times 25 \text{ ans}} = 1.408 \text{ FRW}$$

$$\text{BAT admin. } \frac{3.167.212 \times 2}{3 \text{ options} \times 25 \times 40} = 2.111 \text{ FRW}$$

$$\text{Total coût infrastructures} = 3.638 + 2.111 + 1.408 = 7.157 \text{ FRW}$$

COUT MOBILIER ET MATERIEL TECHNIQUE

$$\text{Coût Mobilier (pupitre)} \frac{5.500 \text{ FRW} \times 2 \text{ ans}}{2 \text{ places} \times 4 \text{ ans} \times 2 \text{ options}} = 688 \text{ FRW}$$

$$\text{Coût matériel technique } \frac{556.810}{40 \text{ jeunes}} = 13.920 \text{ FRW}$$

$$\text{Coût machine (presse manuel pour briques adobes)} \frac{55.000 \times 2}{40 \times 10} = 275 \text{ FRW}$$

$$\text{Matériel didactique de l'Instructeur} = \frac{27.630}{40} = 691 \text{ FRW}$$

Matériel fongibles pour exercices de pratique

$$\text{Matériaux } \frac{132.000 \text{ FRW}}{40} = 3.300 \text{ FRW}$$

Manuels didactiques = 4.500 FRW/Jeune

COUT DU PERSONNEL

$$\text{Coût instructeur } \frac{15.000 \times 12 \times 2}{40} = 9.000 \text{ FRW}$$

Coût autre personnel du centre

$$\text{Directeur} = \frac{25.000 \times 12 \times 2}{3 \text{ options} \times 40 \text{ jeunes}} = 5.000 \text{ FRW}$$

Secrétaire/Comptable $\frac{180.000 \times 2}{3 \times 40} = 3.000$ FRW

Veilleur = $\frac{72.000 \times 2}{3 \times 40} = 1.200$ FRW

S/Total = 18.200 FRW

Grand total = 26.031 FRW + 18.200 FRW = 48.731 FRW

Coût formation d'un jeune maçon :

ou $\pm$ \$ 403

2. OPTION MENUISERIE

2.1. Coût infrastructures

Atelier $\frac{3.679.221 \times 2}{25 \times 40} = 7.358$ FRW

Salle machine $\frac{2.490.523 \times 2}{25 \times 40} = 4.981$ FRW

Classe.....1.408 FRW

Bloc admin.2.111 FRW

S/Total :.....15.858 FRW

2.2. Coût mobilier et matériel technique

Pupitre

Matériel technique

686 FRW

$\frac{1.696.824}{40} = 42.421$

Presse à panneau

$\frac{240.000 \times 2}{40 \times 4} = 3.000$

Machines

$\frac{1.935.000}{10 \text{ ans} \times 40} + \frac{193.500}{40} = 9.675$

Matériel didactique instructeur

$\frac{32.160}{40} = 804$ FRW

Matériaux fongibles pour travaux pratiques

$\frac{795.700}{40} = 19.892$ FRW

Manuels didactique

4500 FRW/Jeune

Coût formateur et frais personnel admin.

18.200 FRW

Coût formation d'un jeune menuisier

114.038 FRW ou $\pm$ \$ 942

3. OPTION COUTURE

Atelier	$\frac{2.582.984 \text{ FRW} \times 2}{25 \times 40} =$	5.166 FRW
---------	---	-----------

Classe		1.408
--------	--	-------

Bat. administratif		<u>2.111</u>
--------------------	--	--------------

Total infrastructures		<u>8.685 FRW</u> =====
-----------------------	--	---------------------------

Coût mobilier et matériel technique et machines

pupitre		688
---------	--	-----

Matériel et machines: $\frac{476.000 \times 2}{20 \times 4 \text{ ans}}$		11.900 FRW
--	--	------------

<u>Tissus - feuille de coupe - fil à coudre - épingle</u>	$\frac{88.000 \times 2}{20} =$	8.800 FRW
---	--------------------------------	-----------

Manuels didactiques	=	4.500 FRW/jeune
Formateur et personnel administratif	=	18.200 FRW

Coût total de formation d'un jeune couturier

=	!	<u>52.773 FRW</u>	!	ou ± \$ 436
	!		!	

4. OPTION SOUDURE

Atelier	$\frac{3.353.997 \times 2}{25 \times 20} =$	13.416 FRW
---------	---	------------

Classe		1.408 FRW
--------	--	-----------

Bâtiment administratif		2.111 FRW
------------------------	--	-----------

Total infrastructures		<u>16.935 FRW</u>
-----------------------	--	-------------------

Coût Matériel Technique

$\frac{1.786.952 \times 2}{20 \times 4 \text{ ans}} =$	44.674 FRW
--	------------

Matériaux fongibles pour Exercices de pratiques :

$\frac{750.000}{20} =$	37.500 FRW
------------------------	------------

Manuels didactiques	=	4.500 FRW
---------------------	---	-----------

Formateurs et personnel administratif	=	18.200 FRW
---------------------------------------	---	------------

Coût formation d'un jeune soudeur =	=	<u>! 121.809 FRW !</u>
		ou $\pm \$ 1007$

RECAPITULATIF DES COUTS

Coût de formation d'un jeune maçon

48.731 FRW ou $\pm$ \$ 403

Coût de formation d'un jeune Menuisier

114.038 FRW ou $\pm$ \$ 942

Coût de formation d'une jeune couturière

52.773 FRW ou $\pm$ \$ 436

Coût de formation d'un jeune soudeur

121.809 FRW ou $\pm$ \$ 1.007

OPTION	INFRA- STRUCTURE	MATERIEL TECHNIQUE	MATERIAUX LECONS DE PRATIQUE	COUT DU PERSONNEL
MACONNERIE	15 %	32 %	16 %	37 %
MENUISERIE	14 %	50 %	21 %	15 %
COUTURE	16 %	24 %	25 %	35 %
SOUDURE	14 %	37 %	34 %	15 %

NB : Certains coûts indirects n'ont pas été pris en considération à l'exemple :

- du coût matériel de bureau pour l'administration du centre (influence très faible)
- du coût de recyclage d'instructeurs (aussi faible).

COUT D'INSTALLATION D'UN LAUREAT

1. OPTION MACONNERIE

. Entrepreneur Rural :

L Outillage et autre Matériel	37.548
Presse pour blocs adobes	55.000
Fonds de Roulement	<u>200.000</u>
Capital initial	<u>292.548 FRW. ou ± \$ 2.418</u>

Une coopérative de construction (20 coopérateurs)

Outillage et autre Matériel	292.405
2 Presses pour blocs adobes (ou briques adobes)	110.000
Fonds de Roulement	500.000
Capital initial	<u>902.405 FRW ou ± \$ 7.458</u>

donc l'apport de chaque coopérateur serait de 45.120 FRW. ou ± \$ 373

2. OPTION MENUISERIE

Un menuisier indépendant (travail manuel)

Atelier	250.000
Outillage + Matériel méc.	225.187
Fonds de Roulement	40.000
Capital initial	<u>515.187 FRW ou ± \$ 4.175</u>

Coopérative de 20 menuisiers

Atelier	3.353.997
Machines à bois	1.935.000
Outillage et autre matériel (avec 2 presses à panneaux)	968.412
Fonds de roulement	<u>200.000</u>
Capital initial	<u>6.457.409 FRW. ou ± \$ 53.367</u>

soit par coopérateur ± \$ 2.668

3. OPTION COUTURE

1. Couturière indépendante

Atelier (location de 3 mois)	30.000	
Outillage + Matériel et machine à coudre	69.000	
Fonds de Roulement	10.000	
Capital initial	<u>109.000 FRW</u>	ou $\pm$ \$ 90I

Coopérative de 10 couturières

Location atelier de 3 mois	60.000	
Outillage + Matériel + Machines	238.000	
Fonds de Roulement	70.000	
Capital initial	<u>368.000 FRW.</u>	ou $\pm$ \$ 3.04I
		soit par coopérateur $\pm$ \$ 304

4. OPTION SOUDURE

Soudeur indépendant

Location atelier	60.000	
Outillage + Matériel et Machines	258.777	
Fonds de roulement	50.000	
Capital initial	<u>368.777 FRW</u>	ou $\pm$ \$ 3.073

Coopérative de 10 soudeurs

Atelier	3.353.997	
Outillage + Matériel et Machines	893.476	
Fonds de Roulement	200.000	
Capital initial	<u>4.447.473 FRW</u>	ou $\pm$ \$ 36.756
		soit par coopérateur $\pm$ \$ 3.675

ANNEXE 4

Profils, descriptions des tâches et estimations des coûts de réalisation pour deux postes internationaux:

- *VNU, spécialiste en Suivi et Encadrement des Jeunes Lauréats issus des Centres de Formation des Jeunes*
- *Expert spécialiste en coordination au niveau national des projets de développement dans le domaine de la jeunesse.*
(VNU ou autre organisation spécialisée des Nations -Unies)

(Documents provisoires pouvant servir de base à une analyse plus approfondie lors de l'élaboration d'un descriptif de projet)

Référence:

PROFIL DU POSTE DE VNU POUR LE SUIVI ET L'ENCADREMENT DES LAUREATS DES C.F.J.

Titre: VNU spécialiste en marketing et gestion de petits projets chargé de l'encadrement et du suivi des Lauréats du Projet

Numéro du Poste

Durée: 2 ans (initialement)

Date d'entrée en fonction: Janvier 1993

Lieu d'affectation: Kigali. Le VNU sera affecté au Bureau du Projet et travaillera avec un homologue. Ils effectueront des missions à l'intérieur du Pays dans les Centres de Formation des Jeunes (C.F.J.) couverts par le Projet.

Fonctions et responsabilités

Sous la supervision du coordinateur du Projet en collaboration avec le personnel concerné du Projet, le VNU est appelé à exercer les fonctions suivantes:

- a) Analyser les activités de production entreprises par les jeunes Lauréats des C.F.J. et proposer des actions d'amélioration des procédés de travail et de production.
- b) Aider à identifier, élaborer et promouvoir des petits projets rentables pour l'installation des jeunes Lauréats et ce par une étude rigoureuse du marché. Les Lauréats sont formés dans les options de menuiserie, maçonnerie, couture, soudure et mécanique automobile.
- c) Identifier des moyens efficaces de faire connaître les produits fabriqués par les jeunes Lauréats (Publicité - Marketing)
- d) Concevoir et monter un système d'octroi de crédits aux jeunes Lauréats et le superviser.
- e) Susciter et faciliter la mise en place de groupements de jeunes Lauréats par secteurs d'activité.
- f) Rechercher un partenariat pour les jeunes Lauréats associés en vue d'une meilleure assistance de leurs activités et favoriser les échanges de leurs produits.
- g) Identifier les besoins du milieu couvert par le C.F.J. et répertorier les secteurs porteurs afin d'offrir des choix aux jeunes Lauréats.
- h) Identifier les besoins en appuis techniques et financiers des jeunes Lauréats en vue de les aider à mieux s'organiser.

- i) Travailler en relation avec les Directions des CFJ en vue d'un réajustement éventuel de la formation des jeunes en fonction des réalités existentielles.
- j) Aider dans la recherche et la mobilisation des fonds pour le financement des projets retenus.
- k) Mettre à la disposition du bureau pédagogique une banque de données en vue d'une bonne adéquation formation/emploi dans le sous - secteur défini.
- l) Entreprendre des relations avec les entreprises pour le placement des Lauréats.
- m) Former un homologue national dans les tâches indiquées ci-dessus .

Titres et expériences requis

- a) Un diplôme d'études supérieures, de préférence une maîtrise, en marketing et gestion de projets.
- b) Expérience appropriée dans l'étude et le suivi de petits projets, dans l'encadrement des activités à caractère communautaire ou appui aux initiatives de base.
- c) Connaissance du contexte socio-économique des pays de développement qui influe sur les actions de développement à la base.
- d) Bonne connaissance de mécanismes d'octroi de crédit à un public de conditions de vie modestes en milieu rural.
- e) Bonne connaissance des lois et principes des sociétés coopératives.
- f) Aptitude à travailler en équipe et à communiquer facilement.
- g) Excellente connaissance du français et connaissance pratique de l'anglais.
- h) Bonne connaissance en informatique souhaitée.
- i) Permis de conduire Moto/Véhicule.

COUT ESTIMATIF: VNU POUR LE SUIVI ET L'ENCADREMENT DES LAUREATS DES CFI
(Durée : 2 ans)

- 1) LB 14 = \$ 23.000 x 2 = \$ 46.000
Coût proforma VNU
 - 2) Véhicule pour déplacement dans les CFI et tous déplacements de travail..... \$ 13.000
 - 3) Carburant pour véhicule
LB 51 300 litres/mois x 20 = 6.000 l x 90 FRW = $\frac{540.000}{125}$ FR= \$ 4.400
 - 4) Frais de mission sur LB 15 pour VNU et homologue
36 nuits + 20 nuits = 56 nuits x 2 agents x 6.120 FRW = $\frac{685.440}{125}$ FR= \$ 5.500
 - 5) Frais divers (entretien véhicule, assurance, documentation, matériel fongible de secrétariat) $\frac{500.000}{125}$ FRW = \$ 6.000
- TOTAL \$ 74.900

N.B. Compte tenu de ses multiples déplacements, il est suggéré que le VNU conduise lui même le véhicule quand il va en mission avec son homologue (Efficacité et suppression du coût d'un chauffeur).

**PROFIL DU POSTE DE CONSEILLER TECHNIQUE DU DIRECTEUR DU PROGRAMME
JEUNESSE AU NIVEAU NATIONAL**

Titre : Conseiller Technique du Directeur du Programme Jeunesse au Rwanda

Numéro du Poste:

Durée: 2 ans (initialement)

Date d'entrée en fonction : Janvier 1993

Lieu d'affectation :

Fonctions et responsabilités : En tant que Conseiller Technique du Directeur National du Programme Jeunesse, le titulaire est appelé à exécuter les fonctions suivantes:

- a) Conseiller sur les politiques et les programmes d'action en faveur de la jeunesse.
- b) Constituer une banque de données de toutes les interventions du secteur jeunesse.
- c) Proposer un cadre de concertation appropriée de tous les intervenants du secteur jeunesse en vue de:
 - 1. L'harmonisation des actions
 - 2. La complémentarité des actions
 - 3. L'orientation des actions.
- d) Tenir à jour les données statistiques sur les jeunes.
- e) Mettre au point un système de suivi des actions des différents intervenants.
- f) Recueillir et diffuser les informations sur les possibilités de financement des programmes d'action en faveur de la jeunesse par les différents bailleurs de fonds.
- g) Organiser périodiquement des rencontres entre jeunes eux-mêmes et leurs partenaires ainsi que les intervenants dans le sous secteur.
- h) Créer un système de liaison étroite et permanente entre les jeunes et les milieux professionnels.
- i) Participer à l'instauration d'un appareil législatif régissant ce dispositif.
- j) Instaurer une concertation positive entre le Directeur National et lui-même.

Titres et expériences requis

- a) Diplôme d'études universitaires en sciences humaines, de préférence en sociologie de développement.
- b) Expérience de l'animation des groupes et de séminaires pour des publics pluriculturels et de la formation des formateurs et d'animateurs.
- c) Expérience du travail sur le terrain.
- d) Excellente connaissance du français et connaissance pratique de l'anglais.
- e) Tact, discrétion et aptitude à communiquer facilement et à s'adapter à des tâches nouvelles et diverses.
- f) Avoir déjà occupé des fonctions de responsabilité (Direction ou coordination d'un service) si possible dans une administration centrale.
- g) Bonne connaissance des textes législatifs portant sur la définition des objectifs et des caractéristiques de la formation professionnelle : profils professionnels, ressources humaines nécessaires, modalités de création des structures de formation et de financement des programmes de formation.
- h) Grande expérience en matière de planification nationale.
- i) Bonne connaissance des lois et principes des sociétés coopératives.
- j) Expérience souhaitée de 5 années de travail dans un contexte similaire dans des pays en développement.

COUT ESTIMATIE:

EXPERT: **CONSEILLER TECHNIQUE DU DIRECTEUR NATIONAL DU PROGRAMME
JEUNESSE**

- Si possibilité de recrutement VNU, se reporter au coût estimatif précédent : suivi et encadrement des Lauréats des CFJ auxquels il faut ajouter des coûts induits de fonctionnement (estimation \$ 20.000 pour deux ans)

TOTAL ± \$ 94.900 pour 2 ans

- Si recrutement dans une autre agence de l'ONU coût beaucoup plus élevé : de l'ordre de ± \$ 220.000

Ces coûts établis sur le terrain sont seulement estimatifs et une révision par les bureaux centralisés du PNUD et des Agences est nécessaire pour les déterminer avec de précision.

ANNEXE 5

Pour l'information du lecteur et d'éventuels décideurs, la mission a jugé utile de reproduire dans cette annexe des extraits de l'annexe II du document cadre du Programme National d'Action Sociale (P.N.A.S.) du RWANDA relatifs à l'éducation des enfants et la formation des adultes.

L'étude de ces documents peut aider à mieux situer et comprendre les objectifs du projet RWA/89/002 opérant dans un sous - secteur précis en faveur des enfants descolarisés qui, en général, après des études primaires complètes, n'ont pas trouvé de place dans l'enseignement secondaire formel (classique ou technique) par suite de l'énorme distorsion entre le taux de scolarisation de l'enseignement primaire et celui de l'enseignement secondaire (selon le document : 68% pour le premier et 6% pour le second).

PNAS - ANNEXE II.

*Le PNAS et les stratégies de développement humain et économique.
Extrait: 3 pages (33, 34, et 35)*

Eléments du développement humain	Etat de la situation	Principales contraintes	Stratégies du Gouvernement	Programmes du PNAS
IV Education des enfants	<u>Enseignement primaire :</u> Taux de scolarisation : 68% Taux d'abandon élevés : 8% dans le primaire, 21% dans l'ERAI Baisse des effectifs des ERAI de 1984 à 1990 : - 16,12% Frais de scolarité: 300 FRW (30% des familles ne peuvent les payer) Coût de scolarisation d'un enfant au primaire: 3.119 FRW <u>Enseignement secondaire :</u> Taux de scolarisation : 6% Taux de déperdition (abandon plus redoublement) 21,3% Proportion d'internes : 95% en 1986-87; 83,5% en 1989-1990 Coût total (scolarité, logement, restauration, effets personnels, uniforme etc) pour un élève interne: 35.000 FRW ; externe : 55.000 FRW <u>Enseignement supérieur</u> Taux de scolarisation : 0,3% 1989-90 : 1.126 étudiants (40% en sciences exactes) taux de passage de 1^è en 2^è année : 55%	Pauvreté absolue, cause de 50% des abandons dans le primaire (enquêtes) Coût élevé des frais de scolarité et de l'uniforme Absence de débouchés et coût d'opportunité de la formation Longueur du cycle primaire Taux élevés de déperdition féminine Mauvaise qualité de l'enseignement Distorsions entre l'affectation des ressources publiques et la satisfaction des besoins Habitat dispersé et éloignement Absence de valorisation du corps enseignant Faiblesse générale des revenus		

Eléments du développement humain		Etat de la situation	Principales contraintes	Stratégies du Gouvernement	Programmes du PNAS
IV Education des enfants (Suite)		Dépenses d'éducation = 25% du budget de fonctionnement de l'Etat Coûts récurrents par élève: faibles dans le primaire = 6.500 FRW élevés dans le secondaire = 83.200 FRW très élevés dans le supérieur = 585.000 FRW Insuffisance des infrastructures et du matériel surtout dans le primaire : 2/3 des 17.075 salles de classe en mauvais état, 20% sans équipement Insuffisance qualitative des enseignants % d'enseignants qualifiés: 52% dans le primaire, 70% dans le secondaire, 45% dans le supérieur Insuffisance quantitative des enseignants du primaire 1 pour 57 élèves (1 pour 91 dans les 2 1^{re} classes) alors que 1 pour 15 dans le secondaire et 1 pour 10 dans le supérieur Désaffectation envers les CERA!		- Mise en place de réformes créées à l'amélioration de la rentabilité et de la gestion de l'enseignement primaire, à la rationalisation et à l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire, à l'accroissement de l'efficacité interne et externe de l'enseignement supérieur - Formation et valorisation du personnel enseignant - Création de Fonds pour promouvoir l'enseignement et prendre en charge la part parentale des frais de scolarité des familles pauvres	Les réformes entraînent une augmentation importante des frais de scolarité qu'une partie des familles ne pourront plus acquitter, d'où un risque de déperdition scolaire. Le PNAS est concerné par ce problème et ne le traite pas en tant que tel parce qu'il est pris en compte directement dans les stratégies sectorielles et les projets du PIP (Education IV) Le PNAS agit indirectement en augmentant les revenus monétaires des familles pauvres, en favorisant les initiatives de réfection d'infrastructures (écoles,...)

Eléments du développement humain	Etat de la situation	Principales contraintes	Stratégies du Gouvernement	Programmes du PNAS
V Formation adulte	Taux d'alphabétisation : 50% Baisse du nombre de communales touchées par le programme de lutte contre l'alphabétisme (UNICEF) Nombre actuel de centres d'alphabétisation : 12.000 Nombre de communes disposant d'un CCDFP : 101 Insuffisance des centres de formation et perfectionnement pour le secteur privé Système de formation permanente des agents de l'Etat non opérationnel taux plus élevés d'alphabétisation pour les femmes, mais en régression : 70% en 1978, 56% en 1987 23% des analphabètes ont entre 16 et 25 ans	Situation de pauvreté et faiblesse des revenus Mauvaise qualité de la formation Taux d'abandons élevés (surtout pour les femmes) Difficulté à toucher les agents du secteur informel Indadéquation formations - débouchés	- Mise en place d'un système de perfectionnement et de recyclage permanent des agents de l'administration - Amélioration de l'adéquation formation-emploi - Extension des mécanismes de formation aux petits métiers et au secteur informel	Le PNAS intervient directement à travers ses composantes dans le renforcement de la formation et de la capacité de gestion des agents concernés. Un volet de formation est prévu dans chaque composante et vise notamment le renforcement des ONG, des structures locales et des individus ou groupements à l'origine d'initiatives productives ou collectives et de création de PME.

ANNEXE 6

Documents relatifs aux infrastructures, équipements et matériels pour la mise en oeuvre d'une éventuelle seconde phase du projet

- *Équipement et devis des travaux des transformations pour l'option hôtellerie/arts ménagers à créer au CFJ GACULIRO (2 pages)*
- *Liste type de matériel technique pour l'option maçonnerie et matériaux pour leçon pratique (2 pages)*
- *Matériel nécessaire pour l'amélioration de la formation en mécanique auto (1 page)*
- *Matériaux pour construction extension hangar garage CFJ de GACULIRO (1 page)*
- *Matériel nécessaire pour la formation de base en électricité (2 pages)*
- *Matériel nécessaire pour la formation de base en plomberie (3 pages)*

EQUIPEMENT POUR L'OPTION HOTELLERIE /ARTS MENAGERS A CREER
AU CFJ GACULIRO POUR 15 JEUNES

Article	Unité	Nombre	Prix.Unitaire	Prix.Total
Cuisinière électrique avec four	pce	3	90.000	270.000
Frigo 240 L	pce	2	120.000	240.000
Machine à laver	pce	1	70.000	70.000
Table à manger avec 6 chaises	ens	1	50.000	50.000
Table à manger avec 4 chaises	ens	1	30.000	30.000
Buffet	pce	1	40.000	40.000
Table de préparation	pce	2	8.000	16.000
Chaise	pce	1	6.000	6.000
Table de repassage	pce	1	8.000	8.000
Fers à repasser électrique	pce	1	5.000	5.000
Bureau instructeur	pce	1	25.000	25.000
Chaise	pce	1	6.000	6.000
Meuble Bar avec comptoir	pce	1	40.000	40.000
Tabourets	pce	3	3.000	3.000
			Total	820.000FRW

**DEVIS DES TRAVAUX DES TRANSFORMATIONS POUR L'OPTION
HOTELLERIE ARTS MENAGERS A CREER AU CFJ GACULIRO POUR 15
JEUNES**

Réf	Désignation des travaux	Unité	Quantité	Prix unitaire	Prix Total
1.	Cloison en briques ép.10cm	m2	86,16	1.000	86.160
2.	Enduit vertical des cloisons finition au tyrolien	m2	172,32	550	94.776
3.	Placard	pce	1	30.000	30.000
4.	Plafond(gitage bois + triplex)	m2	110,50	1.600	176.800
5.	Chape lissée épaisseur 3 cm	m2	110,50	550	60.775
6.	Chape pierre de France des pièces restaurant et bureau instructeur	m2	76	450	34.200
7.	Peinture sur plafond	m2	110,50	300	34.650
8.	Bac à laver ayant 4 bacs (maçonné)	ens	1	30.000	30.000
9.	Evier à 2 bacs + égouttoir	pce	3	35.000	105.000
10.	Châssis guillotine pour passe- plat	pce	1	15.000	15.000
11.	Portes intérieures en bois	pce	4	15.000	60.000
12.	Porte extérieure métallique	pce	2	30.000	60.000
				Total	787.361

N.B. Les Cloisons de 20 cm dessinées sur le plan sont remplacées par des cloisons de 10 cm avec 15 cm d'épaisseur finies après les enduits et les fondations ne sont pas nécessaires.

Equipement..... 820.000 FRW
Grand Total = 1.607.361 FRW
 soit ± \$ 13.280

LISTE TYPE DE MATERIEL TECHNIQUE POUR L'OPTION
MACONNERIE (POUR UNE CLASSE DE 20 ELEVES)

! Article	! Unité	! Quantité	! P. Unitaire	! P. Total	!
! <u>MATERIEL INDIVIDUEL D'ATELIER</u>	!	!	!	!	!
! Truelle	! pce	! 20	! 350	! 7.000	!
! Niveau d'eau	! pce	! 20	! 2.050	! 41.000	!
! Taloche	! pce	! 20	! 100	! 2.000	!
! Fer à rejointoyer	! pce	! 20	! 200	! 4.000	!
!	! S/Total pour 20 élèves			= 54.000	!
!	!	!	!	!	!
! <u>MATERIEL COLLECTIF D'ATELIER ET MACHINES</u>					
! Mètre pliant en bois	! pce	! 10	! 450	! 4.500	!
! Equerre de maçon	! pce	! 10	! 1.650	! 16.500	!
! Fil à plomb	! pce	! 5	! 1.520	! 7.600	!
! Marteau de maçon 1,5 kg	! pce	! 10	! 700	! 7.000	!
! Massette	! pce	! 10	! 1.500	! 15.000	!
! Cordeaux	! pce	! 4	! 300	! 1.200	!
! Bassin métallique	! pce	! 10	! 500	! 5.000	!
! Sceau	! pce	! 10	! 700	! 7.000	!
! Platresse	! pce	! 10	! 868	! 8.680	!
! Spatule	! pce	! 3	! 500	! 1.500	!
! Burin	! pce	! 10	! 910	! 9.100	!
! Règle de maçon	! pce	! 10	! 500	! 5.000	!
! Décamètre	! pce	! 1	! 3.600	! 3.600	!
! Brouette	! pce	! 5	! 8.000	! 40.000	!
! Pioche	! pce	! 5	! 700	! 3.500	!
! Pelle	! pce	! 5	! 755	! 3.775	!
! Pilon	! pce	! 5	! 2.000	! 10.000	!
! Tamis	! pce	! 2	! 2.000	! 4.000	!
! Tuyau d'arrosage	! pce	! 1	! 5.000	! 5.000	!
! Houe	! pce	! 5	! 500	! 2.500	!
! Fût	! pce	! 2	! 1.000	! 2.000	!
! Scie St Joseph	! pce	! 10	! 595	! 5.950	!
! Marteau de menuisier	! pce	! 10	! 600	! 6.000	!
! Machine tyloienne	! pce	! 2	! 5.000	! 10.000	!
! Presse manuel pour briques et blocs adobes	! pce	! 1	! 55.000	! 55.000	!
!	! S/Total pour 20 élèves			= 239.405 FRW	!
!	!	!	!	!	!
!	! COUT TOTAL			= 293.405 FRW	!
!				ou ± \$ 2.425	!

MATERIAUX POUR LECONS DE PRATIQUE

(pour formation d'une promotion)

2 ans

Réf.	Article	Unité	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
1.	Moellons de pierres	m3	10	1.500	15.000
2.	Gros sable	m3	10	1.200	12.000
3	Sable fin	m3	10	1.000	10.000
4	Gravier	m3	10	2.000	20.000
5	Ciment	kg	1.000	36	36.000
6	Chaux	kg	1.000	14	14.000
7	Bois d'oeuvre pour charpentes	m3	2	20.000	40.000
8	Sticks pour échaf audage	pce	200	200	8.000
				Total	155.000
					ou + \$ 1.280

NB : Pour une formation par cohorte sur 2 ans pour un effectif de 20 jeunes, il faut un investissement de : 293.405 .

+ 155.000

448.405 FRW
=====

ou $\pm$ \$3.705

**MATERIEL NECESSAIRE POUR L'AMELIORATION DE LA FORMATION EN MECANIQUE
AUTO (15 ELEVES)**

**REFERENCE AUTOMOBILE 5.
I/ EQUIPEMENT D'ATELIER**

DESCRIPTION	N° DE L'ARTICLE DEMANDE
Crayon à graver électrique	1 05.4.39
Polan à chaîne - 30 KN	105.4.61
Indicateur de pincement/d'ouverture des roues	105.4.70
Pistolet à peinture	105.4.114
Trousse de 1ère urgence	105.4.160
Extincteur	105.4.162
Cric roulant roulant pour transmission modèle bas	105.4.55
Presse hydraulique - 1000 KN	105.4.27

II. MATERIEL DIDACTIQUE

Modèle de moteur à essence 4 temps	105.8.1
Modèle de moteur Diesel à 4 temps	105.8.3
Modèle d'embrayage monodisque	105.8.4
Modèle de boîte de vitesse	105.8.5
Modèle de différentiel	105.8.6
Modèle d'engrenages planétaires	105.8.7
Modèle de mécanisme du système de direction	105.8.10
Modèle de mécanisme du système à crémaillère	105.8.10
Modèle de carburateur	105.8.15
Modèle d'alternateur	105.8.18
Modèle démarreur de batterie d'accum au PB	105.8.21
Modèle d'allumage	105.8.23
Modèle de circuit électrique d'automobile	105.8.23

III. INSTRUMENTS DE MESURE ET DE CONTROLE

Stethoscope pour moteur	105.6.1
Compressiomètre	105.6.2
Contrôleur de synchronisation des carburateurs	105.6.5
Tachymètre-contrôleur d'angle de came	105.6.10
Banc d'essai électrique	105.6.17
Banc d'essai de distributeurs	105.6.18
Appareil à régler les phares	105.6.25
Manomètre de pression d'huile	105.6.30
Extracteur à deux bras 250x200 mm	105.5.157
Jeu d'extracteurs de roulement	105.5.158
Jeu d'extracteurs pour moyeu de route	105.5.164

Liste fournie sans estimation des coûts. A faire évaluer par spécialiste

MATERIAUX POUR CONSTRUCTION EXTENSION HANGAR GARAGE C.E.I. GACULIRO

Articles	Unité	Quantité	Prix .unitaire	Prix Total
Moëllons	camion	8	7.000	56.000
Bacs auto 7,50 m	pce	29	6.998	202.942
Crochets	pce	145	45	6.525
Briques	pce	6.730	5	33.650
Tubes 60x40x2 de 60cm pour poteau	pce	6	3.600	21.600
Tubes 60x40x2 pour pannes	pce	8	3.600	28.800
Tubes 80x40x2 pour rampants	pce	8	4.500	36.000
Gros sable	camion	1	7.000	7.000
Sable fin	camion	1	7.000	7.000
Ciment	sac	20	1.800	36.000
Baguettes	Kg	10	1.000	10.000
Gravier	camion	1	11.000	11.000
			Total	456.517 FRW
			Soit	± \$3.750

INSTALLATION ELECTRIQUE DE L'ATELIER /CFI

N °	DENOMINATION	Quantité	Prix unitaire	Prix total.
58	Prise triphasée	2	1.500	3.00
59	Prise mono	2	350	700
60	Mètre câble 4 x10	50	856	42.800
61	Rouleau de fil 2,5mm2	2	5.087	10.174
62	Règlette + Tube	4	1.850	7.400
63	Coffret divisionnaire	1	9.750	9.750
64	Paquet d'attaches	3	650	1.950
65	Boîte de dérivation	2	175	350
66	Toile isolante	3	150	450
67	Interrupteur simple	1	250	250
			Total	154.838 FRW
			Soit	± \$ 1.280

MATERIEL NECESSAIRE POUR LA FORMATION DE BASE EN ELECTRICITE
(15 ELEVES)

MATERIEL CONSOMPTIBLE.

N°	DENOMINATION	Quantité	Prix unitaire.	Prix total.
35	Paquet de mèches	1	4.620	4.620
36	Paquet d'électrodes	5	1.000	1.000
37	Lame de scie	15	200	3.000
38	Disque à couper	10	750	7.500
39	Tôle (1mm)	2	5.350	10.700
40	Fer plat	2	1.500	3.000
41	Fer té	2	1.750	3.500
42	Fer à béton	2	1.600	3.200

MATERIEL D'ELECTRICITE CENTRE DE FORMATION

43	TRIPLEX	2	1.400	2.800
44	Fil électrique 1,5 mm ²	1	2.200	2.200
45	Interrupteur simple	4	250	1.000
46	Interrupteur double direction	4	300	1.200
47	Ampoule 25 w	4	100	400
48	Ampoule 40 W	4	100	400
49	Réglette(petite dimension)	2	1.500	3.000
50	Tube (petite dimension)	2	350	700
51	Boîte de dérivation	4	175	700
52	Transformateur 220/12/9/6V	2	11.047	22.094
53	Fiche mâle mono	2	200	400
54	Fiche femelle mono	2	200	400
55	Fusible 6A	2	1.350	2.700
56	Porte -fusible	2	500	1.000
57	Multiprise	1	2.500	2.500

MATERIEL NECESSAIRE POUR LA FORMATION DE BASE EN PLOMBERIE (15 ELEVES)

I. OUTILS DE BASE

- Clé à molette	15
- Clé à tuyaux	10
- Clé anglaise	10
- Scie à métaux	15
- Clé coudée à tuyau	10
- Clé à gros écrous	10
- Coupe-tube	4
- Alésoir	4
- Clé à douille	4
- Evaseur	4
- Clé à courroie	4
- Clé à chaîne	4
- Etau de plomberie + établi (15 étaux et 5 établis)	
- Filières et porte filières	5 jeux
- Tarand et tourne-gauche	5 jeux
- Poste à souder (à l'arc)	2
- Pompe à eau	2
- Compteur à eau (convertisseur du débit)	2
- Brosse métallique	10
- Ventouse + furet	2 et 2
- Lamper à souder	4
- Clé à tube serre-tube	5
- Pinces réglables + pinces-étaux	10 et 10
- Colles	10 boîtes
- Station de pompage modèle	(un)
- Perceuse + ponceuse électriques	2 et 2

II. RACCORDS DE TUYAUX ET ROBINETTERIE

* Tuyaux de fonte

- Courbe (1/4, 1/8, 3/4)	5
- Té sanitaire	5
- Siphon en P	5
- Courbe prolongée	5
- Coude (1/4, 1/2, 3/4)	5
- Coude en Y	5
- Coude en Y et courbe (1/4, 1/2, 3/4)	5
- Montage de protecteur et bride	5

***Tuyau x d'acier noir et galvanisé,de laiton et de bronze**

- Raccord en T	5
- coude de 90°, 45°	5
- Coude opposé de 90°	5
- T réducteur	5
- Union	5
- Réducteur	5
- Joint	5
- Raccord de boyau	5
- Bouchon	5
- Couvercle	5
- Bride	5

*** Tuyaux en cuivre**

- Raccord en T	5
- coude de 90°, 45°	5
- Coude opposé de 90°	5
- T réducteur	5
- Union	5
- Réducteur	5
- Joint	5
- Raccord de boyau	5
- Bouchon	5
- Couvercle	5
- Bride	5

*** Tuyau x de Plastique**

- Raccord en T	5
- coude de 90°, 45°	5
- Coude opposé de 90°	5
- T réducteur	5
- Union	5
- Réducteur	5
- Joint	5
- Raccord de boyau	5
- Bouchon	5
- Couvercle	5
- Bride	5

*** Robinetterie**

- Robinets de puisage	5
- Robinet d'arrêt (vannes)	5
- Mélangeurs de baignoire	2

III. SANITAIRES (Appareils)

- Baignoire	1
- W.C.anglaise ou monobloc	1
- Evier à vaisselle	1
- Lavabo	1
- Bidet	1
- Douche	1
- Urinoir	1
- Chauffe-eau	1

IV. TUBES ET TUYAUX

- TUBES EN PLASTIQUE (PVC)	10 de diamètre t différents
- Tuyaux galvanisés (aciers	10
- Tuyau en fonte	10

Coût Total estimé à $\pm$ \$ 1.500. Estimation revue après lecture.Jugée trop faible.
Coût Total $\pm$ \$ 4.000

TABLE RONDE - REUNION DE SYNTHESE

Bureau du PNUD-Kigali - 10 juin 1992

LISTE DES PARTICIPANTS

M. GUILLAUME Robert	Représentant du PNUD et du VNU
	Chef de la mission d'évaluation
M. KABERUKA Védaste	Consultant national
	Représentant du Gouvernement du Rwanda
Ahmadou A. LY	Représentant Résident PNUD/Kigali
Yvon LE MOAL	Représentant Résident Adjoint PNUD/Kigali
RUSHEMEZA Thomas	Secrétaire Général MIJEUMA
NGOBOKA Cyriaque	Directeur Général Jeunesse MIJEUMA
MUGEMANGANGO André	Directeur National Projet RWA/89/002
KABRE Somanegba	Coordinateur Projet RWA/89/002
J. GIHANA	Représentant de l'UNICEF/Kigali
KENGUELEOUA Chantal	Programme Officer PNUD/Kigali
RUTAJOGA Védaste	Conseiller aux Projet (BØRNE fonden)
KOMPAORE Honoré	Charge de Programme VNU - PNUD/Kigali

SIGLES UTILISES

Sigles spécifiques au Rwanda ou plus généraux utilisés dans le rapport.

Dans l'ordre d'apparition dans le rapport

MLJEUMA	Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif
ONAPO	Office National de la Population
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PNAS	Programme National d'Action Sociale
CFJ	Centre de Formation des Jeunes
CCDFP	Centre Communal de Développement et de Formation Permanente
PNLS	Programme National de Lutte Contre le Sida
CNLS	Centre National de Lutte contre le Sida
AFPA	Association de Formation Professionnelle des Adultes (Association nationale Française relevant du Ministère du Travail, de l'emploi et de la Formation Professionnelle)
IPD	Institut Panafricain pour le Développement (Douala - Cameroun)
BIEF	Bureau d'Ingénierie en Education et en Formation (Louvain - la - Neuve - Belgique)
CIADFOR	Centre InterAfricain de Développement de la Formation professionnelle (Abidjan)
CBC	Collections de Base CIADFOR
CNFPP	Centre National de Formation et de Perfectionnement professionnels
CERAI	Centre d'Enseignement Rural et Artisanal Intégré
JOC	Jeunesse Ouvrière Chrétienne

REMERCIEMENTS

Les membres de la mission d'évaluation adressent leurs plus vifs remerciements à toutes les personnes des institutions et organismes ci-après qui ont bien voulu les recevoir, s'entretenir avec eux, leur fournir tous renseignements et documents nécessaires pour mettre au point le présent rapport:

Volontaires des Nations - Unies - GENEVE
Bureau du PNUD - KIGALI
Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA) - KIGALI
PROJET RWA/89/002 - Appui au MIJEUMA dans les domaines de la formation
et de l'encadrement de la jeunesse - KIGALI
Centres de Formation des Jeunes du Rwanda (Centres de GACULIRO, de GAKONI,
GATI, MPANDA et SHYOGWE)
Associations des Lauréats des CFJ (CFJ de GACULIRO, de GAKONI et
de MPANDA)
Maison des jeunes de KIGALI à KIMISAGARA
Projet BIT - RWA/90/008 "Micro - réalisations". KIGALI
Projet BIT - RWA/88/006 " CNFPP - KIGALI
Ambassade de Belgique - KIGALI
Jeunesse Ouvrière Chrétienne - KIGALI
Délégation du Fonds Européen de Développement (FED) - KIGALI
BORNE Fonden - KIGALI
Bureau de l'UNICEF - KIGALI
Mission Française de Coopération - KIGALI
Ministère du Plan - KIGALI
Projet FAO - RWA/87/004 - ONAPO - KIGALI
Projet Elevage - Ministère de l'Agriculture - KIGALI
Centre National de Lutte Contre le Sida (CNLS) - KIGALI
Les Entreprises de la place à KIGALI et au RWANDA

ainsi que toutes les personnes qui directement ou indirectement ont collaboré avec la mission et sans l'appui desquelles la mission n'aurait pu se dérouler dans d'aussi bonnes conditions