

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

PROGRAMME D'APPUI À LA FORMATION PROFESSIONNELLE (AFP)

RWANDA

**CODE DGCD : 3008337
CODE NAVISION : RWA 0906911**



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES	3
ABRÉVIATIONS	5
RESUMÉ	6
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	10
1. ANALYSE DE LA SITUATION	12
1.1 Historique du nouveau programme d'appui à la formation professionnelle.....	12
1.2 Les orientations proposées par l'identification et leur validation par l'équipe de formulation.....	15
1.3 Le cadre économique du Rwanda.....	16
1.4 Le système éducatif du Rwanda	17
1.5 La relation éducation – formation – emploi.....	20
1.6 La coopération internationale dans le domaine de l'EFTP - TVET.....	25
1.7 L'aspect genre et plus généralement de l'équité dans l'EFTP - TVET	26
2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	28
2.1 L'insertion du projet dans les stratégies nationales.....	28
2.2 L'insertion du projet dans la politique sectorielle pour l'éducation (Education Sector Strategic Plan - ESSP).....	29
2.3 Le cadre institutionnel de l'EFTP - TVET.....	30
2.4 Les filières de formation existantes.....	36
2.5 Le profil socioéconomique de la province du Sud	38
2.6 Les filières de formation dans la province du Sud dans les trois bassins de Nyanza, Huye (Butare) et Muhanga (Gitarama)	39
2.7 L'approche proposée et les points essentiels du cadre logique.....	41
3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	44
3.1 Objectif général.....	44
3.2 Objectif spécifique.....	44
3.3 Résultats attendus	44
3.4 Activités à mettre en œuvre	45
3.5 Indicateurs et sources de vérification	65
3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre	68
3.7 Analyse des intérêts	73
4. RESSOURCES	77
4.1 Ressources financières	77
4.2 Ressources humaines	80
4.3 Ressources matérielles.....	84
5. MODALITÉS D'EXÉCUTION	87
5.1 Cadre légal et responsabilités administratives.....	87
5.2 Responsabilités techniques.....	87

5.3	Structures d'exécution et de suivi.....	87
5.4	Modalités financières.....	89
5.5	Marchés publics	93
5.6	Rapportage administratif	93
5.7	Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF	94
5.8	Suivi et évaluation.....	95
5.9	Clôture de la prestation.....	95
6.	THEMES TRANSVERSAUX.....	96
6.1	Environnement.....	96
6.2	Genre.....	96
6.3	Economie Sociale	97
6.4	Droits de l'Enfant.....	97
6.5	HIV / SIDA.....	97
7.	ANNEXES.....	98
7.1	Cadre logique.....	99
7.2	Chronogramme.....	113
7.3	TdR personnel long terme	115
7.4	Documents utilisés ou utiles	122
7.5	Donor Table.....	123
7.6	Realisations des Projets APEFE et VVOB	126
7.7	Estimation des besoins et coûts pour les filieres	133

ABREVIATIONS

APEFE	Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger
CAD	Comité d'assistance au développement, OCDE
CFJ	Centre de formation des jeunes
CFP-K	Centre de formation professionnelle –Kavumu
CS	Convention spécifique
CTB	Coopération technique belge
DGCD, DGD	Direction générale de la coopération au développement, Service public fédéral Affaires étrangères, commerce extérieur et coopération au développement
Delco	Expert assistant technique délégué à la cogestion
DI	Directeur d'intervention
EAV	Ecole agro-vétérinaire
EDPRS	Economic Development and Poverty Reducation Strategy (2008 – 2012)
EFTP	Enseignement et formation technique et professionnelle
ESSP	Education Sector Strategic Plan (2008 – 2012)
ET, ETO	Ecole technique, école technique officielle
FSP	Fédération du Secteur Privé
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Agence de coopération technique allemande
IPRC	Integrated Polytechnic Regional Centre
MIFOTRA	Ministère de la fonction publique et du travail
MINEDUC	Ministère de l'éducation
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
NTQF	National TVET Qualification Framework
Nuffic	The Netherlands Organisation for International Cooperation in Higher Education
RDB	Rwanda Development Board
RwoDA	Rwanda Workforce Development Authority
TVET	Technical and Vocational Education and Training
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en technische Bijstand
WDA	Workforce Development Authority

RESUME

1 Une logique de continuité et évolutive

Le nouveau programme d'appui à la formation professionnelle en faveur de la jeunesse rwandaise financé par la coopération belge s'inscrit :

- d'une part dans la continuité par rapport aux interventions des années antérieures et en cours (coopération technique menée par l'APEFE, la VVOB et la CTB), en particulier l'appui aux centres de formation professionnelle dans la province du Sud
- d'autre part il s'aligne sur les nouvelles réformes dans le secteur de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET en anglais) qui ont lieu ces derniers mois et qui ont vu la naissance du Workforce Development Authority (WDA).

Grâce à la politique de réforme et de développement dans le secteur de l'éducation, l'enseignement primaire devient la règle pour une partie croissante des enfants âgés entre 6 et 12 ans. De plus, la prolongation de l'enseignement de base de 6 à 9 ans augmentera le nombre d'adolescentes qui cherchent des opportunités de formation qualifiante pour décrocher dans l'avenir un emploi qualifié sur le marché du travail.

L'enseignement et la formation technique et professionnelle ne représentent actuellement qu'une infime partie de l'offre éducative pour les adolescents (environ 1 % du groupe d'âge). Mais on peut s'attendre à une pression croissante sur les filières techniques et professionnelles après l'enseignement de base.

2 Le nouveau système EFTP (TVET)

Le gouvernement rwandais a reconnu l'importance de répondre à ces besoins, mais aussi le potentiel que l'EFTP possède pour dynamiser le développement économique dans l'orientation de la « **Vision 2020** », en appuyant le processus d'accroissement de la partie des emplois non agricoles et qualifiés dans l'économie. Il a décidé d'augmenter sensiblement l'enveloppe budgétaire et en même temps d'appuyer la création d'un système cohérent et efficace d'EFTP qui intègre :

- a) la formation professionnelle initiale pour les sortants de l'enseignement de base (6 à 9 ans d'enseignement général) (dans les Centres de formation des jeunes – CFJ -actuels)
- b) l'enseignement technique au niveau de l'enseignement secondaire, dans les écoles techniques (ETO et ET privés), les écoles agro-vétérinaires (EAV), les options économiques de l'enseignement secondaire (secrétariat et comptabilité, hôtellerie et tourisme)
- c) la formation initiale et continue des travailleurs, dans les Centres de formation professionnelle (CFP)
- d) l'enseignement technique au niveau post-secondaire (après le niveau « baccalauréat ») dans les nouveaux « Colleges of Technology » à Kicukiro et Tumba par exemple.

Le système intégré devrait permettre aux apprenants – jeunes et adultes - d'avancer d'un niveau à l'autre de façon souple et continue, au lieu de rester bloqués à leur niveau d'entrée.

3 Les objectifs du programme et ses 5 lignes d'action (5 composantes, 5 résultats)

L'objectif global du nouveau programme est d'arriver à offrir à la population rwandaise peu ou non qualifiée plus d'opportunités de revenus grâce à l'acquisition de compétences professionnelles.

L'objectif spécifique est de faciliter aux jeunes l'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, en particulier dans la province du Sud

Le nouveau programme se construit sur les bases des appuis donnés notamment par l'APEFE et la VVOB, mais aussi par d'autres partenaires et il s'articule en cinq lignes d'action :

- 1) appui à la définition de la stratégie TVET
 - 2) renforcement institutionnel WDA / IPRC Sud
 - 3) appui à l'adaptation et au développement des programmes, la formation des formateurs et la mise en place dans les centres de formation (CFJ, CFP, ET, EAV)
 - 4) appui à la mise en place des systèmes de certification, des qualifications et de qualité dans la formation
 - 5) appui à la gestion rationnelle des centres autonomes, à la création de cellules formation-emploi, la généralisation des stages et à l'accompagnement des sortants
-
- 1) Stratégie TVET: La conception du programme inclut le domaine politique, avec la politique sectorielle éducation et la politique pour le domaine (sous-secteur) de l'EFTP, parce que la bataille pour l'EFTP après l'enseignement primaire (Post-primary Education) n'est pas encore gagnée (ligne d'action et Résultat 1).
 - 2) Renforcement institutionnel WDA / IPRC : Le WDA comme nouvelle entité rectrice de l'EFTP a besoin de se consolider professionnellement, ce qui justifie un appui surtout pour les fonctions et unités qui ont un lien direct avec les domaines d'intervention du programme : l'adaptation et le développement des programmes de formation, la formation des formateurs et gestionnaires, la certification et l'embryon d'un système national des qualifications. L'appui inclut le financement initial d'un expert national comme personne-ressource pour la politique « genre et équité » au sein du WDA. L'aspect de la structure organisationnelle et du fonctionnement du WDA fera très probablement l'objet d'un appui par la coopération des Pays-Bas. L'appui institutionnel pour l'IPRC-Sud fait partie de cette composante, mais il devra être spécifié au fur et à mesure de la définition de ses mandats et tâches.
 - 3) Programmes de formation, formation des formateurs, mise en place dans les centres : Les programmes de formation et la formation des formateurs sont le cœur de l'EFTP. Des grands investissements ont déjà été faits dans le cadre des appuis de la part de l'APEFE (filiales des métiers) et de la VVOB (filiales des services). Toutefois, les nouveaux programmes ne sont pas d'application, faute de l'approbation ministérielle. Il y a des bons arguments pour intégrer l'adaptation et la formulation des programmes, la mise en place dans les centres de formation et la formation des formateurs dans une seule composante (un seul Résultat), afin d'éviter que les nouveaux programmes et matériels didactiques ne restent bloqués dans les tiroirs et pour assurer que la formation des formateurs porte des fruits immédiats pour les élèves et stagiaires en formation.
 - 4) Certification, système des qualifications, qualité : Face à un système d'EFTP hétérogène et dispersé qui se trouve dans une étape de transformation et de réforme, il y a un besoin accru d'établir un cadre de référence qui aide à orienter les acteurs du système, au lieu de développer sa propre dynamique. Un tel système permettra d'homologuer les formations par la certification qui correspond à des niveaux de qualification sur le marché de l'emploi. L'élaboration d'un système complet des qualifications au niveau d'un pays est une tâche lourde et elle constitue un projet à part. Le programme pourrait limiter son action à l'établissement

d'un cadre qui serait rempli pour les filières et niveaux prioritaires, dans lesquels il y a le plus grand nombre de travailleurs (les 10 à 20 métiers plus importants quantitativement).

- 5) Gestion rationnelle des centres autonomes, stages, accompagnement des sortants : Ici le programme agira surtout au niveau des centres sélectionnés. L'appui concernera la création de petites unités d'orientation et d'insertion qui établissent les contacts avec les entreprises et autres partenaires locaux. Le but est de faire croître le nombre de stages et d'augmenter le taux d'insertion des « lauréats ». Pour rompre l'isolation des centres, ils seront regroupés géographiquement (en « clusters ») pour organiser avec plus de facilité et synergie leurs réseaux avec les acteurs externes.

Les objectifs et résultats du programme, telles qu'ils figurent au cadre logique, font partie de la « fiche analytique de l'intervention » qui suit ce résumé.

4 Prise en compte des priorités de l'identification

La conception du nouveau programme prend en compte et suit les orientations de l'identification qui a ciblé le sous-secteur de la formation professionnelle aux niveaux inférieurs de l'échelle des qualifications, donnant une priorité aux filières qui répondent aux besoins des populations rurales et plus spécifiquement des femmes. Par conséquent, le nouveau programme appuiera le développement de la filière de la transformation alimentaire (Food Processing) ainsi que les autres filières qui répondent à une forte demande dans le marché de l'emploi.

5 Niveau national et province du Sud

Le nouveau programme possède à la fois une vocation nationale et une vocation régionale pour la province du Sud.

- Les volets « stratégie EFTP », « appui institutionnel WDA / IPRC », « adaptation et développement des programmes de formation », « formation des formateurs et gestionnaires » et « certification, système national des qualifications » relèvent du niveau national,
- Les volets « implantation des programmes », « gestion des centres autonomes » ainsi que les investissements lourds en équipements et constructions se réaliseront surtout dans la province du Sud.

6 Investissements en équipement et construction

Les investissements du programme sont inclus dans le Résultat 3 (programmes de formation, formation des formateurs, mise en place dans les centres) et ils seront ventilés selon une logique à la fois géographique, sectorielle, par niveaux des qualifications et selon des critères de qualité et des potentiels. Pour la province du Sud, un regroupement en trois ou quatre « bassins d'emploi » est favorisé (les Districts de Ruhango et Muhanga - autour de la ville Gitarama, le District autour de la ville de Nyanza et le District de Huye autour de la ville de Butare). Ceci afin d'assurer la complémentarité entre les centres, de limiter les déplacements du personnel et des apprenants et pour bénéficier des synergies entre filières et centres existants, au lieu de favoriser la construction d'une seule institution nouvelle.

7 La gestion du programme¹

Le programme sera géré par une Direction d'intervention (codirection) formée par le Directeur d'intervention (DI), un agent du secteur éducation / EFTP à plein temps, et un expert assistant technique international qui sera le Délégué à la cogestion (Delco).

Ce binôme sera élargi pour former un Comité de gestion, avec la participation des représentants ou coordinateurs de l'APEFE, de la VVOB et de la CTB.

Un deuxième expert international sera chargé des volets équipement et construction. Il surveillera les procédures d'appels d'offres et les travaux d'infrastructures, de constructions et d'installation des équipements. Une partie importante sera réalisée par les élèves et les enseignants-formateurs (auto-construction).

D'autres experts agiront au niveau des composantes 3, 4 et 5 (Résultats 3, 4 et 5). Ces experts seront mis à disposition par l'APEFE et la VVOB.

L'équipe de gestion siègera au WDA et sera pourvue d'un bureau de terrain à l'IPRC-Sud, à Nyanza.

Un Comité de concertation, présidé par le Ministre de l'éducation et composé des représentants du Minédu, WDA, IPRC-S et Minécofin d'un côté et des représentants de la CTB, l'APEFE et la VVOB de l'autre côté, prendra les décisions sur l'orientation du programme.

8 Complémentarité entre bailleurs

Plusieurs autres bailleurs internationaux sont présents dans le domaine de l'EFTP, surtout les coopérations bilatérales de l'Allemagne et des Pays-Bas, et dans une mesure plus ponctuelle les coopérations du Japon, de la Corée du Sud et du Canada. La coopération allemande combine au sein de son programme « économie et emploi » a) l'appui aux PME et au secteur privé en général, b) l'appui à la formulation de la politique nationale d'EFTP et d'autres actions liées à l'EFTP, avec c) un appui pour dynamiser le marché de l'emploi. La coopération néerlandaise a d'abord cofinancé le programme de la coopération allemande, mais elle a identifié son propre champ d'action, avec notamment l'appui institutionnel pour WDA et la formation de formateurs pour les institutions du niveau post-secondaire. Les deux coopérations japonaise et sud-coréenne focalisent leur soutien sur deux « Colleges of Technology » (« Tumba College of Technology » dans la province du Nord et « Kicukiro College of Technology » à Kigali-Ville).

La conception du programme intègre les contributions des trois agences belges, tout en mettant en valeur leurs atouts spécifiques; elle se base sur la complémentarité entre les appuis externes et s'insère dans la politique nationale de développement.

Toutefois, les fonds disponibles pour l'EFTP sont encore de loin en dessous des besoins et il reste des vastes domaines encore dépourvus. Ainsi la conception du projet laisse la place à des autres intéressés. Elle n'est pas exclusive mais plutôt inclusive. L'action au niveau de la politique EFPT (Minédu et Conseil des Ministres) devrait permettre de maintenir le sujet « éducation – formation – emploi » dans le débat national et local, stimuler la croissance de ce secteur sous financé, contribuer à la visibilité, apporter le regard critique, ainsi que communiquer et disséminer les bonnes pratiques.

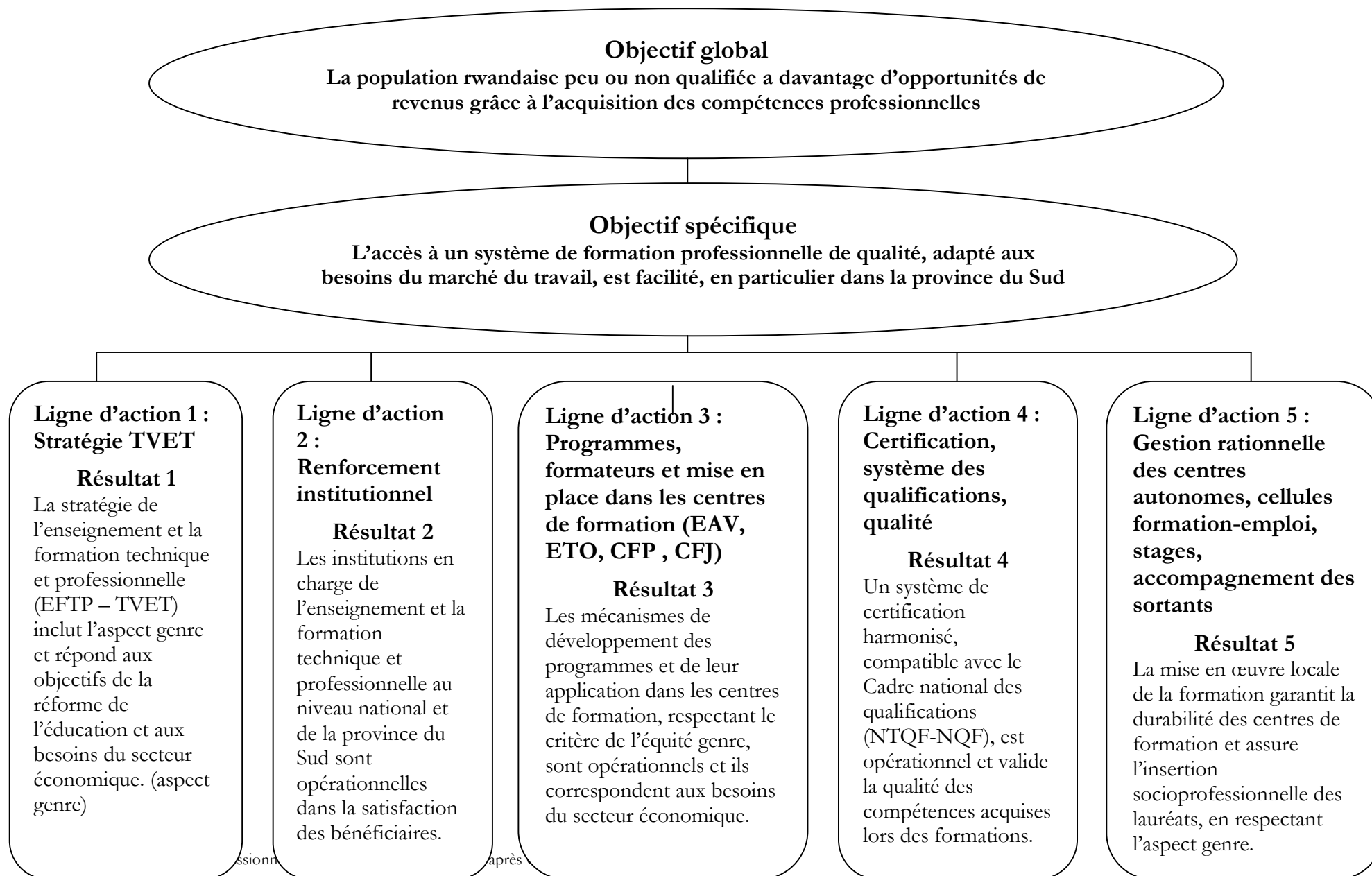
¹ Voir l'organigramme au chapitre 5.3 du DTF

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Rwanda – Programme d'appui à la formation professionnelle, 2010 - 2013

N° d'intervention DGCD	3008337
Code Navision BTC-CTB	RWA 09 069 11
Institution partenaire	Ministère de l'éducation (Minédu)
Durée de la Convention spécifique	6 ans
Durée de l'intervention	4 ans
Date de démarrage prévue	Début 2010
Contribution locale	Pour une valeur de 150.000 euros
Contribution belge	5 millions euros (coopération bilatérale directe) Contributions de la coopération bilatérale indirecte APEFE et VVOB en expertise (in kind)
Secteur	Education – formation professionnelle (CAD 11330)
Objectif global	La population rwandaise peu ou pas qualifiée à eu davantage d'opportunités de revenus grâce à l'acquisition de compétences professionnelles
Objectif spécifique	L'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, est facilité, en particulier dans la Province du Sud
Résultats attendus	
Résultat 1 : Stratégie EFTP – TVET	La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique.
Résultat 2 : Renforcement institutionnel	Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires.
Résultat 3 : Programmes, formation de formateurs et mise en place dans les centres de formation	Les mécanismes de développement des programmes (respectant le critère de l'équité genre) et de leur application dans les centres de formation sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique
Résultat 4 : Certification, système des qualifications, qualité	Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations.
Résultat 5 : Gestion des centres de formation, ateliers productifs, stages, insertion	La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l'insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant l'aspect genre.

Programme d'appui à la formation professionnelle au Rwanda : Cadre logique préliminaire



1. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 HISTORIQUE DU NOUVEAU PROGRAMME D'APPUI A LA FORMATION PROFESSIONNELLE

La réunion spéciale du *Comité des partenaires de la coopération belgo-rwandaise* (18 et 19 mai 2009), a approuvé la fiche d'identification du « Programme d'appui à la formation professionnelle au Rwanda ». La dotation par la coopération bilatérale belge est de 5 M euro (budget de coopération directe), à laquelle s'ajouteront les contributions dans le cadre des « programmes pluriannuels de coopération » des deux organisations belges APEFE et VVOB pour la période 2011-2013. Ces deux organisations apporteront notamment de l'expertise qui sera fournie par des experts coopérants belges et des professionnels rwandais.

Le nouveau programme est une suite logique de plusieurs interventions de la coopération belge menées dans le passé, notamment de la part :

- 1) de l'APEFE par son appui a) à plusieurs CFJ (Centres de formation des jeunes – depuis 1999) et b) aux EAV (Ecoles agrovétérinaires – depuis 2003)
- 2) de la VVOB par a) son appui au CFP Kavumu (Centre de formation professionnelle, 2005 - 2010), intervention à laquelle la CTB s'est jointe en cours d'exécution de ce projet et b) son appui à l'élaboration des programmes et la formation des formateurs pour les filières de secrétariat et d'hôtellerie – tourisme
- 3) de la CTB par son engagement dans le projet de formation professionnelle des adultes MIFOTRA-CFP/K (Ministère de la fonction publique et du travail), durant la période 2006 – 2009.

L'APEFE et la VVOB soutiennent notamment le développement des curricula et leur mise en place dans les centres de formation et les écoles secondaires (écoles techniques, écoles agrovétérinaires et options de secrétariat et comptabilité, hôtellerie et tourisme dans les écoles secondaires) à l'échelle de tout le pays, mais avec une concentration pour la province de Sud.

Les interventions de l'APEFE et de la VVOB sont encore en cours, tandis que l'appui de la CTB au CFP-K terminera en novembre 2009. L'APEFE et la VVOB fournissent leurs appuis dans le cadre de « stratégies pluriannuelles » pour la période 2008 – 2013. Les actions sont détaillées et budgétisées dans le cadre des « programmes pluriannuels » (PPA) d'une durée de 3 ans (2008 – 2010). Les programmes pluriannuels pour les deux organisations sont déjà définis et ils peuvent être reconduits ou modifiés pour la période suivante (2011 – 2013). L'objectif général reste le même pour toute la période de 6 ans, tandis que l'objectif spécifique peut changer d'une période à l'autre.

Les appuis conjoints de l'APEFE, de la VVOB et de la CTB ont permis la formation continue de centaines d'enseignants et de formateurs ainsi que de dizaines de directeurs d'établissement en gestion, pédagogie et en technologie des disciplines spécifiques.²

² Voir les tableaux d'information dans l'annexe 8

L'APEFE a mis en place des ateliers surtout pour les métiers de la construction et de l'artisanat (dans le projet d'appui aux CFJ) et pour l'agriélevage (dans le projet d'appui aux écoles agrovétérinaires – EAV).

La VVOB a soutenu le renforcement des filières commerciales et de services (secrétariat et hôtellerie, dans le projet EFTP) et la gestion des écoles primaires et secondaires (enseignement général et technique, dans le projet Gestion scolaire – School management).

Les experts belges et leurs collègues rwandais ont développé une dizaine de nouveaux programmes de formation. Toutefois, la majorité des programmes développés n'est toujours pas appliquée dans les écoles techniques et les centres de formation, en l'absence de l'approbation officielle des programmes par le Ministère de l'éducation.

Plusieurs pratiques innovatrices valent d'être mentionner ici, parce qu'elles seront diffusées dans le cadre de la nouvelle intervention :

- 1) La plupart des programmes de formation ont été testés au niveau des écoles techniques et des centres de formation et la formation des formateurs a eu lieu en même temps.³
- 2) La constitution de « conseils pédagogiques » au niveau des centres de formation a permis de changer les méthodes d'enseignement. Le directeur et plusieurs enseignants-formateurs visitent ensemble les classes et améliorent les pratiques de formation, en appuyant les autres enseignants-formateurs. En même temps, les méthodes de « pédagogie active », pour lesquelles les membres des comités pédagogiques ont été formés, sont disséminées vers les autres formateurs au niveau des écoles et centres.
- 3) Dans plusieurs centres de formation, le système de gestion a été rationalisé et les ateliers productifs sont gérés d'une manière professionnelle. Toutefois, la formation des apprenants dans les ateliers productifs est plutôt l'exception.

En outre, la coopération bilatérale belge a financé plusieurs études dans le domaine de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET en anglais), dont notamment le développement du plan d'action stratégique TVET 2009 - 2013 pour la province du Sud, via le PAREE (programme d'appui à la réalisation d'études et d'expertises).⁴

Tableau 1 présente un aperçu des programmes de l'APEFE et de la VVOB. Les deux organisations mettent en œuvre chacune deux interventions :

- 1) l'APEFE : une qui appuie les CFJ et l'autre les EAV
- 2) la VVOB : une intervention « School management » et une autre « Institutional support »

³ Les programmes de formation pour le niveau 2 ont été élaborés par le CNDP (Centre national de développement des programmes – National Curriculum Development Centre NCDC) avec l'appui de la GTZ et sont utilisés dans les écoles techniques. Les formateurs des écoles techniques ont été formés à l'utilisation de ces programmes. Les programmes de formation pour les CFJ élaborés par l'APEFE et la coopération canadienne ne sont pas harmonisés et ne sont ni validés ni diffusés.

⁴ Document d'identification, p. 2. Source : République du Rwanda, Ministère de l'éducation. Coopération belgo-rwandaise « Programme d'appui à la formation professionnelle au Rwanda ». Kigali, mai 2009

Tableau 1
Objectifs globaux et spécifiques des interventions APEFE et VVOB en EFTP au Rwanda

	APEFE		VVOB
OG	Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie nationale exprimée dans la « Vision 2020 » et dans le PRSP en appuyant le développement des ressources humaines au travers de l'amélioration de la qualité de la formation technique et professionnelle dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et de la santé, en contribuant à la généralisation de l'approche par compétence	OG	Tackling poverty by enhancing quality through capacity building in both formal and non formal education
OSS FPT	<u>Appui à la formation aux CFJ</u> Les compétences socio-professionnelles des jeunes défavorisés ont été renforcées par l'amélioration, la diversification et la valorisation du système de formation professionnelle dispensée au sein des CFJ.	OS 1	<u>School management and technical curricula</u> In order to reach VVOB's mission and general objectives around poverty reduction through an optimal flow of secondary pupils to higher education and / or the labour market, we will in a first period train all the secondary schools (tronc commun and higher secondary) in school management and in a second period focus on the development and implementation of technical curricula (SD 1).
R 1 R 2 R 3	1) les capacités managériales des CFJ publics du Rwanda ont été renforcées 2) les compétences techniques et pédagogiques des RH en charge du système de formation professionnelle des CFJ ont été renforcées 3) le système de la formation professionnelle a été reconnu et valorisé dans l'environnement socio-économique	R 1 R 2 R 3 R 4	1) Il existe un centre d'expertise au sein du Minéducatif intégré à la Commission des enseignants 2) Les 30 centres de formation du projet fonctionnent en tant que centres de formation 3) Toutes les écoles secondaires du pays sont formées en Schoolmanagement et appliquent les principes de bonne gestion scolaire au quotidien 4) L'inspection et les responsables pédagogiques sont soutenus dans leur travail quotidien et formés en Schoolmanagement
OSS AGR	<u>Appui à la formation aux EAV</u> Les compétences en techniques de productions agricoles et de santé animale ont été améliorées par le renforcement qualitatif du système de formation des techniciens agronomes et des techniciens vétérinaires	OS 2	<u>TVET policy and institutional support IPRC-S</u> In order to reach VVOB's mission and general objectives around poverty reduction through an optimal flow of unemployed people to the labour market, we will contribute to the reinforcement of national TVET policy, the implementation of the regional / provincial policy on vocational training and support the local workforce centre south (IPRC-South).
R 1 R 2 R 3 R 4	1) l'application des nouveaux programmes améliorée 2) les compétences pédagogiques des enseignants sont améliorées (pédagogie active) 3) les compétences techniques des enseignants sont renforcées 4) les capacités managériales d'EAV ont été renforcées	R 1 R 2,3 R 4,8 R 9	1) The curricula Tourism and Hotel Management A 2 are reviewed with teachers, according to the needs of the job market and distributed in schools 2) Teachers of Tourism and Hotel Management are trained on the new curricula, the pedagogical principles and entrepreneurship 3) The curricula Tourism and Hotel Management are implemented and the national examination corresponds with the reviewed curricula 4) Students find jobs or go on to higher education

1.2 LES ORIENTATIONS PROPOSEES PAR L'IDENTIFICATION ET LEUR VALIDATION PAR L'EQUIPE DE FORMULATION

Le document d'identification de la nouvelle intervention⁵ contient l'objectif général et spécifique ainsi que quelques orientations. Celles-ci concernent notamment la distribution des prestations du projet sur le niveau national et sur le niveau de la province du Sud, les niveaux de formation prioritaires et les filières qui seraient à prioriser.

L'objectif général a été formulé comme suit :

« La population rwandaise peu ou non qualifiée a davantage d'opportunités de revenus grâce à l'acquisition de compétences professionnelles. »

L'objectif spécifique de l'intervention est :

« L'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, est facilité, en particulier dans la province du Sud. »

L'identification a délimité le champ d'action de la nouvelle intervention, en énumérant les types d'actions qui devraient être éligibles dans le cadre du nouveau programme :⁶

1. au niveau national :
 - 1.1 appui général à WDA (Workforce Development Authority) en termes de formation des formateurs, de développement des curricula, d'études de faisabilité de nouvelles filières etc. (repris dans les Résultats 2 et 3 de la nouvelle intervention)
 - 1.2 appui particulier à WDA par le financement d'un poste d'expert(e) local(e) chargé(e) des questions d'équité dans tout le secteur TVET : politique d'égalité des chances hommes / femmes, mesures spéciales pour certaines catégories d'handicapés, répartition géographique des divers centres de formation dans le pays etc. (repris dans le Résultat 2)
 - 1.3 appui particulier à WDA pour le développement de toute la filière de formation professionnelle en transformation agroalimentaire (food processing), en s'appuyant sur ce qui s'est déjà fait jusqu'à présent, notamment avec financement belge (repris dans le Résultat 3).
2. au niveau de la province du Sud
 - 2.1 appui général à l'IPRC (Integrated Polytechnic Regional Centre) du Sud: cet appui pourrait consister par exemple en un appui à la gestion de ses activités, en infrastructures, en fournitures d'équipements destinés exclusivement (ou du moins principalement) à la formation professionnelle, en formation à l'utilisation et à la maintenance de ces équipements ; ou encore en appui à la prise en compte des questions environnementales, à la coordination avec les opérateurs économiques de la province, à l'accompagnement et au suivi des apprenants (vers un emploi salarié ou comme indépendant) (repris dans les Résultats 3 et 5)

⁵ République du Rwanda, Ministère de l'éducation, Coopération belgo-rwandaise, Programme d'appui à la formation professionnelle au Rwanda, Kigali, mai 2009

⁶ Ibidem, p.6

- 2.2 appui particulier à un centre de formation agricole de l'IPRC du Sud : fourniture d'équipements, aide à la gestion des activités (repris dans les Résultats 3 et 5)
- 2.3 appui aux centres de formation professionnelle dans toute la province (repris dans les Résultats 3 et 5)
- 2.4 organisation de formations professionnelles non formelles décentralisées de courte durée avec de l'équipement mobile (expérience pilote) (repris dans le fonds de projets, Résultat 5)

En ce qui concerne les niveaux d'éducation et de formation, l'identification a insisté sur les besoins des populations des petites villes et des zones rurales :

« L'appui belge se focalise sur la formation professionnelle en dehors de l'enseignement technique, sur les filières qui offrent un haut potentiel d'insertion et d'auto emploi et qui s'adaptent bien au contexte économique et social des petites villes et des zones rurales environnantes.⁷ »

L'équipe de formulation confirme les orientations de l'identification, tout en ouvrant l'appui dans les composantes visant le niveau national à l'ensemble du « secteur » de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFIP - Technical and Vocational Education and Training – TVET en anglais)⁸, en conformité avec les politiques nationales pour le développement économique et la réduction de la pauvreté, pour l'éducation et pour la décentralisation.

En outre, l'équipe de formulation confirme l'opportunité d'appuyer la création d'une nouvelle filière de formation « transformation agroalimentaire » et elle recommande d'introduire un « Certificat d'aptitude professionnelle » (CAP) ou un certificat similaire au niveau 3 « travailleur qualifié et autonome » de l'échelle des qualifications sur le marché du travail (voir le schéma « éducation – formation – emploi » au chapitre 1.4 ci-dessous (Le système éducatif au Rwanda). Un domaine qui se prête comme champ d'expérimentation est le BTP (bâtiment – travaux publics).

1.3 LE CADRE ECONOMIQUE DU RWANDA

Le Rwanda vit une période de croissance macro-économique accélérée, caractérisée par des taux de croissance supérieurs à 6 % : La croissance est portée surtout par trois secteurs : les services, la

⁷ « Agriculture et emplois non agricoles du milieu rural, transformation des produits agricoles – boucherie, jus de fruit, farine de manioc, métiers de la construction et artisanat, cuisine et tourisme, les métiers nécessaires à l'entretien et à la réparation des machines et appareils utilisés pour la production, la transformation, le transport et la bureautique : mécanique, électricité, électronique, informatique de base ».

Source : document d'identification p. 7

⁸ L'ensemble formé par l'enseignement technique et professionnel, la formation professionnelle et le perfectionnement professionnel, en anglais « Technical and Vocational Education and Training – TVET » :

- 1) « Technical Education » au niveau de l'enseignement secondaire = ETO – écoles techniques officielles et ET privées, EAV – écoles agro-vétérinaires au Rwanda
- 2) « Technical Education » au niveau post-secondaire, Collèges techniques pourvoyant un cycle d'études de 2 ou 3 ans
- 3) « Vocational Education », un mode différent de l'enseignement technique secondaire, mais qui se situerait lui-aussi à l'issue du « tronc commun », alors au delà des 9 ans de l'enseignement de base (6 ans de primaire plus 3 ans de « tronc commun »), avec une durée de deux ou trois ans
- 4) « Vocational Training », le mode de formation structurée et intensive d'une durée d'un ou de deux ans, dispensée actuellement par les CFJ et ciblé sur les adolescents âgés de 16 ans ou plus, possédant un niveau scolaire de l'enseignement primaire complet ou plus
- 5) « Vocational Training », mode de formation modulaire ouvert aux adultes qui cherchent une formation initiale ou continue (modèle CFP Kavumu, ex-MIFOTRA)

construction et l'agriculture. Le café est le produit d'exportation le plus important, suivi par les produits miniers et le thé.

Le Rwanda est un des 20 pays les plus vigoureux du globe en termes de réformes économiques, selon l'enquête « Doing Business » de la Banque Mondiale pour 2009. Ces réformes concernent surtout l'établissement d'un réseau de tribunaux commerciaux, des améliorations dans l'obtention des permis de bâtir, l'enregistrement des titres de propriété et la simplification des procédures douanières.

Le taux d'inflation dépasse de loin le taux de croissance économique et se situe à 20 % environ. Le prix du pétrole et l'augmentation des importations de machines, équipements etc. contribuent à l'élargissement du déficit de la balance commerciale à 14,2 % pour 2008. Le côté dépense du budget national n'est financé qu'à 50 % par les fonds nationaux (revenu généré par la collection d'impôts).

La balance commerciale est encore largement déficitaire.

Un signe positif qui démontre la capacité accrue de gouvernance et de gestion économique est la capacité de l'administration rwandaise des revenus (Rwanda Revenue Authority) à collecter des impôts et à les faire contribuer au budget national, ce qui devrait réduire la dépendance du Rwanda au soutien financier du Fonds monétaire international et de la coopération internationale en général

Il est important de rappeler que les chiffres macroéconomiques encourageants cachent la réalité des conditions de vie de la majorité de la population rwandaise : 81 % de la population rurale vit de l'agriculture de subsistance⁹, la superficie cultivable par tête de la population est restreinte à cause de la pression démographique, l'habitat est dispersé et la population rurale ne bénéficie pas des infrastructures de base telles que l'eau potable, l'électricité ainsi que des services sociaux rapprochés telles que la santé et l'éducation.

La vitesse de croisière des multiples réformes (spécialisation de l'agriculture et production pour le marché, regroupement de l'habitat en campements et villages, électrification rurale, enregistrement des entreprises appartenant au secteur informel, extension de l'enseignement obligatoire de 6 à 9 ans etc.) est rapide, mais le taux de croissance de la population risque de réduire ou même d'absorber l'impact des investissements dans les infrastructures, surtout dans les infrastructures dites «sociales» sur la population.

1.4 LE SYSTEME EDUCATIF DU RWANDA

Le système éducatif rwandais se trouve dans une phase de réorganisation qui touche à ses fondations (voir le schéma éducation-formation-emploi sur la page suivante) :

- 1) l'enseignement primaire de 6 ans, obligatoire pour tous les enfants, s'ouvre vers l'enseignement de 9 ans qui deviendra à terme enseignement obligatoire (d'ici à 2011).
- 2) Le « tronc commun » de 3 ans après l'enseignement primaire deviendra alors obligatoire
- 3) Pour les institutions de formation professionnelle ceci signifie qu'elles accueilleront dans le futur, au fur et à mesure de la généralisation de l'enseignement de base de 9 ans, les élèves sortants de la neuvième classe qui auront alors l'âge de 15 à 17 ans. Il n'y aura alors plus de place pour les Centres de formation des jeunes (CFJ) qui se transformeront en Centres de

⁹ Technical and Vocational Education and Training (TVET) Policy in Rwanda, Kigali, April 2008

formation professionnelle (CFP). La formation de type « non formelle » qui accueille des jeunes âgés de 16 ans ou plus deviendra une formation de type « formelle ».

- 4) Il reste encore à voir quel type d'éducation et de formation prendra en charge les jeunes qui ont abandonné l'école à des niveaux plus bas. Des cours de rattrapage intensif de 6 mois ou même 1 an pourraient combler les manquements.
- 5) Pour les institutions d'enseignement technique il n'y aura pas de changement, sauf en termes quantitatifs, parce que le nombre d'adolescents entre 15 et 17 ans cherchant une préparation pour l'emploi deviendra beaucoup plus important.

L'analyse du budget national démontre que les allocations pour le secteur éducation sont en croissance (+ 37,6 % pour le budget juillet 2009 – juin 2010 par rapport au budget janvier – décembre 2008), que la partie allouée à l'EFTP augmente même plus rapidement (+ 327 %) pour s'établir à un total 4,2 fois plus grand. Toutefois, la partie de l'EFTP dans le budget du secteur éducation reste infime : 6,5 % (au lieu de 2,1 %).

Organigramme 1

Le système d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP - TVET) et la relation *éducation-formation-emploi*

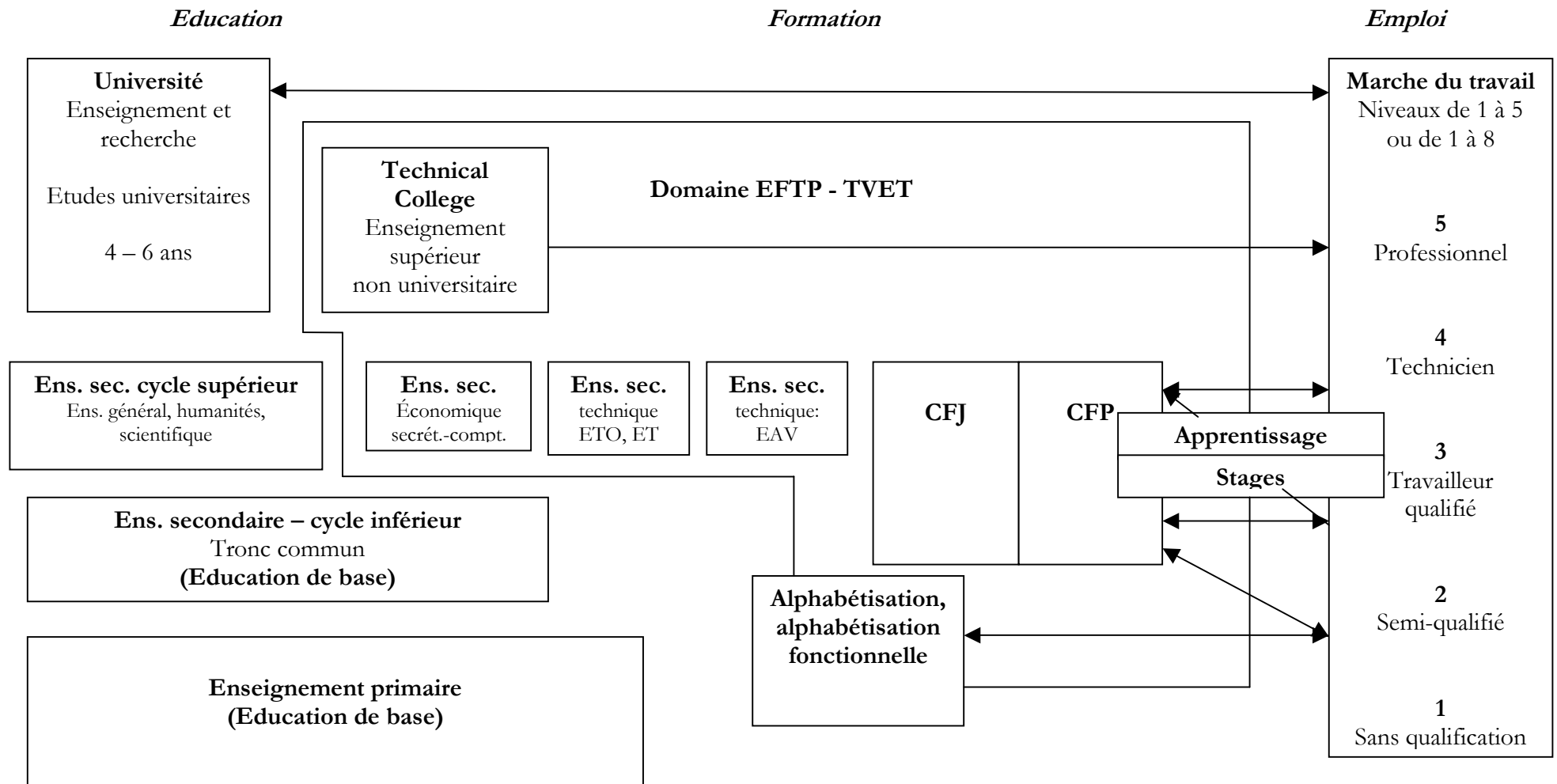


Tableau 2 présente la croissance des moyens financiers alloués au *secteur éducation* en général et à l'*EFTP* en particulier entre le budget 2008 et le budget juillet 2009 – juin 2010.

Tableau 2
Croissance budgétaire allouée au *secteur éducation* en général et à l'*EFTP* en particulier

	2008		2009(mini budget)		2009-2010	
	Montant et %		Montant et %		Montant et %	
Budget national	587.572.834.341	100 %	352.553.442.432	100 %	726.405.835.981	100 %
Budget secteur éducation	101.204.634.637	18 %	59.301.405.616	17 %	139.013.874.872	19 %
Budget TVET	2.125.705.000	3,6 %	6.243.288.096	1,8 %	9.082.700.281	1,2 %

Source : Ministère de l'éducation, Kigali, juillet 2009

1.5 LA RELATION EDUCATION – FORMATION – EMPLOI

L'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP) au Rwanda se présentent comme un système hétéroclite et dispersé. L'appréciation du système EFTP comme inadapté et peu performant est trop superficielle et généralisante. En réalité on trouve des institutions (filiales, niveaux) plus performantes à côté d'autres qui sont déliées des besoins du marché de l'emploi.

1) L'enseignement secondaire technique : options économiques, écoles techniques (ET, ETO), écoles agro-vétérinaires (EAV)

D'un côté il y a les parcours d'enseignement technique au niveau de l'enseignement secondaire qui partagent parfois les mêmes établissements avec l'enseignement général : c'est le cas pour les filières économiques telles que le secrétariat, la comptabilité et l'hôtellerie-tourisme, mais aussi pour quelques établissements qui rassemblent dans une seule institution l'enseignement secondaire général (mentions « humanités », « scientifique », « commercial ») et une école agro-vétérinaire (EAV).

Le niveau de certification à la fin des études au « niveau bac » (= 12 ans d'enseignement) est le « A 2 » (niveau de technicien).

Le Minéduc préserve l'autorité sur les institutions mixtes, il paye les salaires et les frais de fonctionnement pour toutes les écoles relevant du niveau du secondaire, ci-inclus les ETO et EAV.

Actuellement, il y a 26 écoles publiques et conventionnées et 57 écoles privées. Le Tableau 3 donne un aperçu des filières et de la répartition garçon-filles dans ce type d'enseignement pour le premier groupe d'écoles. Les chiffres pour les écoles privées sont en cours d'élaboration au WDA.

Tableau 3
Ecoles techniques publiques et conventionnées

	Ecoles	Total élèves	dont garçons	dont filles	Pourcentage filles
	26	5.898	4.719	1.179	20 %
	Filières				
1	Agriculture	1.169	914	255	22,8 %
2	Construction	1.022	873	149	14,6 %
3	Electricité	731	583	148	20,2 %
4	Vétérinaire	768	578	190	24,7 %
5	Automobile	442	434	8	1,81 %
6	Mécanique générale	306	288	18	5,88 %
7	Travaux publics	335	260	75	22,4 %
8	Forestier	240	210	30	12,5 %
9	Electronique	282	196	86	21,3 %
10	Menuiserie	116	112	4	3,45 %
11	Informatique	302	111	191	63,2 %
12	Coupe – couture	104	91	13	12,5 %

Source : WDA, août 2009

2) L'enseignement supérieur technologique: « Colleges of Technology »

Plusieurs anciens ETO (Ecoles techniques officielles) sont en train de changer de statut et deviennent des institutions du niveau supérieur, sous le nom de « College of Technology ». Ces institutions offrent des programmes de formation de entre 2 et 3 ans et le niveau de certification est le « A 1 » (niveau de technicien supérieur). Les premiers « Colleges of Technology » sont ceux situés à Kicukiro (Kigali Ville) et à Tumba (province du Nord). Le premier bénéficie d'un appui par la coopération sud-coréenne KOICA et le second d'un appui par la coopération japonaise JICA. La durée des études est fixée à 3 ans pour Kicukiro et 2 ½ ans pour Tumba.

Tableau 4
Les « Colleges of Technology » (Tumba et Kicukiro)

	Colleges	Etudiants	h	f	% femmes
A	Kicukiro	205*	184	21	10,2 %
	Filières¹⁰				
1	Air conditioning and refrigeration technology				
2	Automobile technology				
3	Construction technology				
4	Electrical technology				
5	Information and communication technology				
6	Production technology				

¹⁰ Les disciplines suivantes seront ouvertes dans l'avenir (en anglais): 7) Architecture 8) Clean and sustainable energy technology 9) Construction management 10) Electronics and telecommunications 11) Mechatronics 12) Water resource and waste water management 13) Process technology. Source pour toutes les informations: site Web du Kicukiro College of Technology 14-10-2009

	Colleges	Etudiants
B	Tumba (chiffres 2009)	162
	Filières	
1	Electronics and Telecommunications Department	53
1.1	Repairing and assembling of electronic devices	
1.2	Structured telecommunications cable systems	
1.3	Wireless telecommunications systems	
2	Information technology department	56
2.1	Hardware : Assemble PCs, troubleshoot and repair PCs and peripherals, upgrade PCs	
2.2	Network : Install LAN with Internet servers and LAN administration	
2.3	Software: develop simple applications software, Web application, Business applications	
3	Alternative Energy Department	51
3.1	Solar energy technology	
3.2	Biogas technology	
3.3	Micro Hydro power plant	
3.4	Improvend cooking stoves	

Sources: pour Kicukiro College of Technology le site Web de cet institut 14-10-2009, pour Tumba College of Technology la fiche d'information produite par la coopération technique japonaise, obtenue en août 2009

*Note: la répartition des effectifs par filière n'a pas été communiquée.

La formation professionnelle : CFP, CFJ

Des programmes de formation professionnelle sont offerts aux adolescents à partir de l'âge de 15 ans, dans 62 Centres de formation de jeunes (CFJ) publics et privés.¹¹ La durée des formations varie entre plusieurs mois et deux ans. Les métiers du bâtiment ont une place importante dans l'offre de formation. Plusieurs centres offrent des formations en coiffure, soins de santé paramédicaux, coupe-couture et cuisine pour les filles. Les formations sont orientées vers la pratique. Cependant, le taux d'insertion socioprofessionnelle est difficilement mesurable.

Un autre type de formation existe, mais il est beaucoup moins répandu : il s'agit de la formation initiale ou continue des travailleurs et indépendants. Le Centre de formation professionnelle à Kavumu (situé à Nyanza, chef-lieu de la province du Sud) est le seul centre de formation publique de ce type.

Dans le processus de transformation des CFJ en CFP, l'offre de formation peut être réorientée et réorganisée sur le plan local et régional, selon les besoins des marchés de l'emploi locaux et régionaux (« bassins d'emploi »).

¹¹ Public and Private Vocational Training Centres by Provinces and by Districts, 2009. WDA, Kigali, 2009

Tableau 5
CFJ publics, conventionnés et privés

	CFJ	Elèves
	164 dont 8 dans la Province du Sud	12.992

	Filières
1	Electricité
2	Electronique
3	Automobile
4	Mécanique générale
5	Travaux publics
6	Construction
7	Informatique
8	Coupe – couture
9	Menuiserie
10	Agriculture
11	Vétérinaire
12	Forestier

3) Le nouveau système EFTP - TVET intégré

Le nouveau système d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) est conçu comme un système « intégré » : il doit permettre à chaque apprenant de progresser, après une phase de formation, à un niveau supérieur dans le système EFTP ou de réintégrer le système d'enseignement général pour progresser à un niveau plus élevé.

A chaque niveau, l'apprenant obtiendra un certificat « portable » qui sera reconnu par l'institution ou il continue sa formation. Ceci est valable pour les cours de formation qui devront, à terme, être accrédités. Les centres de formation (Training Providers) de tout genre (ET, EAV, CFP, CFJ, TC) devront également se faire accréditer pour leurs programmes, les filières et les niveaux spécifiques. Il leur restera une marge non réglementée pour offrir des formations modulaires non certifiées, pour lesquelles elles ne devront pas se faire accréditer.

Si le WDA assume le rôle d'autorité réglementaire, il pourra accréditer les centres de formation et les programmes, en se basant sur l'appréciation professionnelle de ses comités spécialisés par matière et discipline (avec la participation d'experts du secteur économique concerné).

4) L'offre de formation dans la province du Sud

Dans la province du Sud, on compte 2 écoles techniques (l'ETO Gitarama et l'école technique St. Kizito de Save), 2 écoles agrovétérinaires (l'EAV Kabutare et l'EAV Kinazi), plusieurs Centres de formation de jeunes (entre eux les CFJ Mpanda, Mushubati, Nyanza et Rwabuye), le Centre de formation professionnelle de Kavumu (CFP-K) et au moins une école secondaire commerciale (Groupe scolaire Notre Dame de Lourdes de Byimana. Les filières et les effectifs d'apprenants sont présentés au Tableau 6 suivant :

Tableau 6
Filières de formation, types d'institution et effectifs d'élèves et d'apprenants

Ecole Technique/ Centre de formation professionnelle	Filière	Filles	Garçons	Total
ETO GITARAMA	1 Construction	8	69	77
	2 Travaux publics	15	58	73
	3 Electricité	13	64	77
	4 Electronique et Télécommunications	7	58	65
	5 Mécanique automobile	2	69	71
	TOTAL	45	318	363
CFJ NYANZA	1 Maçonnerie	2	46	48
	2 Plomberie/Soudure	2	25	27
	3 Menuiserie	0	30	30
	4 Couture	51	4	55
	5 Sérigraphie	1	3	4
	TOTAL	56	108	164
CFP KAVUMU	Chiffres?			
Ecole technique ST. KIZITO de SAVE	1 Electricité	9	53	62
	2 Travaux publics	9	69	78
	3 Construction	0	47	47
	4 Electronique et Informatique	37	43	80
	5 Computer Science	31	49	80
	TOTAL	86	261	347
EAV KABUTARE	Chiffres?			
CFJ RWABUYE	1 Coiffure	43	1	44
	2 Couture	24	0	24
	3 Cuisine	21	3	24
	4 Maçonnerie	0	48	48
	5 Menuiserie	0	23	23
	6 Soudure	0	20	20
	7 Electricité	1	16	17
	TOTAL	89	111	200
GROUPE SCOLAIRE NOTRE DAME DE LOURDES DE BYIMANA	1 Comptabilité	99	10	109
	2 Secrétariat	18	1	19
	3 Computer Science-Economie- Mathématique (A ouvrir en 2010)	0	0	0
	TOTAL	117	11	128
EAV KINAZI	Chiffres?			
CFJ MPANDA	Chiffres?			
CFJ MUSHUBATI	Chiffres?			

1.6 LA COOPERATION INTERNATIONALE DANS LE DOMAINE DE L'EFTP - TVET

Ce sont les coopérations de la Corée du Sud, du Japon, des Pays-Bas, de l'Allemagne, de la Belgique et du Canada qui interviennent dans le secteur EFTP (voir le tableau « Donor support for TVET in Rwanda » dans l'annexe 7).

- 1) La coopération bilatérale de la Corée du Sud a promis un appui au Kicukiro College of Technology par son agence de coopération bilatérale KOICA, mais l'appui tarde à se concrétiser.
- 2) La coopération bilatérale du Japon a mis en place un projet d'appui au Tumba College of Technology. En outre, elle appuie plusieurs écoles techniques dans le domaine des NTIC en équipements et formation de formateurs. L'appui est canalisé par l'agence de coopération JICA et l'assistance technique est mise en place par un bureau d'études japonais.
- 3) La coopération bilatérale des Pays-Bas intervient par le biais de plusieurs projets
 - a. Une intervention appelée « Skills Development and Employment Promotion » qui vise l'amélioration de la performance des PME et la création d'emplois en dehors de l'agriculture. La gestion du projet est confiée à GTZ par mandat. (5 M €)
 - b. Une intervention appelée « Promotion of Skills Development in Partnership with the Private Sector ». Ce projet organise une compétition des lauréats de l'EFTP qui présentent leurs plans d'affaires. Les gagnants reçoivent un capital de « start-up ». La gestion du projet est confiée à la Fédération du secteur privé (FSP). (4,2 M €)
 - c. Une intervention appelée « Institutional Strengthening of WDA ». Le projet couvrira le renforcement institutionnel de WDA selon ses mandats et la formation des formateurs du niveau d'enseignement supérieur. Le projet sera géré par WDA et il comptera avec une assistance technique internationale. L'agence publique en charge de la mise en œuvre sur le côté des Pays-Bas est NUFFIC, l'organisation néerlandaise d'appui à l'enseignement supérieur dans les pays en voie de développement.¹² NUFFIC sélectionnera pour la prestation des services d'assistance technique une organisation publique ou un bureau d'études privé par appel d'offres international. Ce projet, d'une durée de 4 ans, devrait démarrer en mars 2010. (3 M €)
 - d. Une intervention dans le domaine du tourisme (« Institutional Strengthening and Academic Capacity Development of Rwanda Tourism University College – RTUC ») vise le renforcement institutionnel et personnel du Rwanda Tourism University College (RTUC), afin de le transformer en institution de formation leader pour ce secteur économique. Le RTUC gèrera ce projet avec l'appui d'une assistance technique sélectionnée par NUFFIC par moyen d'un appel d'offres international. Ce projet, d'une durée de 4 ans, doit démarrer en janvier 2010. (1 M €)
- 4) La coopération bilatérale de l'Allemagne exécute par l'intermédiaire de la GTZ un programme « Appui au développement économique et à l'emploi ». En outre, elle appuie plusieurs écoles techniques par la formation des formateurs.
- 5) La coopération canadienne (CIDA) a octroyé, dans le passé, un appui à la formation professionnelle au Rwanda. Plusieurs CFJ en ont bénéficié, entre autres celui de Mpanda. Des

¹² NUFFIC est en même temps la fédération des institutions d'enseignement supérieur des Pays-Bas qui inclut à côté des universités les ROC (Regionaal Opleidings Center), un type d'école polytechnique du niveau secondaire et supérieur.

négociations sont en cours pour un nouveau projet d'appui en développement de programmes suivant la méthodologie de l' « approche par les compétences ».

La GTZ préside le groupe de concertation des bailleurs pour le domaine EFTP – TVET (sub-cluster TVET donor group). Le groupe ne se rencontre pas régulièrement, mais des réunions d'information ont lieu entre la coopération belge, allemande et néerlandaise qui partagent une appréciation commune de la situation. Cependant, elles procèdent chacune selon leurs prémisses propres. Les coopérations belge et néerlandaise favorisent le renforcement institutionnel des agences gouvernementales, tandis que la coopération allemande préfère choisir librement et de manière flexible ses partenaires dans une approche « intégrée » agissant sur une échelle large Appui au secteur privé – EFTP – emploi. (Le programme allemand s'appelle « promotion de l'économie et de l'emploi » sans mentionner le TVET.)¹³

1.7 L'ASPECT GENRE ET PLUS GÉNÉRALEMENT DE L'ÉQUITÉ DANS L'EFTP - TVET

La majorité des filières de formation accueille surtout les garçons, tandis que les filles se concentrent dans les filières de gestion (comptabilité, secrétariat, ICT), hôtellerie et tourisme, coupe-couture, coiffure et esthétique.¹⁴ Une source souligne le constat suivant:

“The total TVET enrolment is skewed by large numbers in the fields of accountancy and secretarial / administration, and as many as 68 % of all female students are enrolled in these two business options.”¹⁵

La différenciation se réalise déjà au niveau des filières ouvertes dans les écoles techniques et les centres de formation. Le document de stratégie « Post-basic Education » démontre que le pourcentage de filles dans l'enseignement secondaire général dépasse de loin celui des garçons. Une autre étude démontre que l'écart salarial entre hommes et femmes est le plus grand au niveau de qualification « semi-qualifié » et « travailleur qualifié », mais qu'il se rétrécit pour les emplois qualifiés jusqu'au niveau professionnel (niveaux *4 Technicien et 5 Professionnel* sur l'échelle des qualifications dans le marché de l'emploi, ou niveaux *A 2 Technicien, A 1 Technician Supérieur et A 0 Professionnel* selon l'échelle des diplômes d'état.

Il ne sera pas aisé de renverser ce phénomène. Il y a plusieurs facteurs qui jouent :

- a) Beaucoup de parents veulent que leurs filles exercent des métiers propres et bien reconnus dans la société. Alors, ils investissent plus dans l'éducation des filles que dans celle des garçons.
- b) Les filles sont en général plus assidues dans leurs apprentissages, elles lisent beaucoup plus que les garçons et elles obtiennent souvent les meilleures notes.
- c) Les filières ouvertes dans les écoles techniques, écoles agro-vétérinaires et les centres de formation sont masculins par définition.

Les mesures qui aident à renverser ce déséquilibre sont multiples :

- a) D'abord une promotion des filières dites « masculines » chez les filles. Ceci concerne le bâtiment et la mécanique auto. Les filles qui s'engagent dans ces métiers obtiennent

¹³ Voir “Donor table” dans l'annexe 7 du DTF

¹⁴ TVET Policy in Rwanda, Kigali 2008, p. 3

¹⁵ Same source, p. 3

souvent de meilleurs résultats que la majorité des garçons. L'expérience des projets de coopération démontre qu'on peut faire avancer les filles dans ces métiers si on offre un appui spécifique, par exemple par une ONG d'appui aux filles. Ceci coûte de l'argent, mais s'avère comme un investissement qui stimule les garçons à s'engager plus et à accepter les filles comme leurs collègues de travail.

- b) Ensuite, promouvoir les « options économiques » (secrétariat - comptabilité, hôtellerie – tourisme) de l'enseignement secondaire général comme « enseignement technique et professionnel » à titre entier, sans abandonner le lien avec les filières d'enseignement général. Les « options économiques » sont fortement populaires chez les parents et les filles, parce qu'elles préparent vraiment pour l'emploi et elles laissent la porte ouverte pour la suite des études au niveau supérieur, au cas où...
- c) Promouvoir les NTIC et l'électronique qui sont communément considérés acceptables pour les filles.

Les filles ont des atouts qui sont souvent sous-estimés par les planificateurs de l'EFTP – TVET : Leur patience et leur souci pour l'esthétique favorisent un niveau de finition de leurs travaux supérieur à celui des garçons. Les métiers apparentés au secteur santé (laborantin, infirmière etc.) sont déjà des domaines exclusifs ou presque réservés aux femmes. En faisant le calcul pour l'ensemble du TVET, on devrait inclure les chiffres du secteur santé. Ces métiers ne sont pas enregistrés sous le TVET, dû à leur affinité avec le secteur santé, et ils resteront vraisemblablement sous la tutelle du Ministère de la santé.

Pour le programme d'appui, ces réflexions conduisent à la recommandation de :

- a) mettre un accent particulier sur la sensibilisation et le plaidoyer quant au changement de comportement des différents intervenants du TVET (employeurs, centres de formation, apprenants, parents etc.) en matière du genre
- b) inclure les options économiques de l'enseignement secondaire secrétariat – comptabilité – hôtellerie – tourisme dans l'EFTP- TVET
- c) transformer l'option « secrétariat » en option « administration d'entreprise »
- d) intégrer des modules NTIC dans toutes les options économiques
- e) investir pour rendre les filières techniques traditionnelles plus accessibles pour les filles : environnements de formation, vêtements de travail, toilettes séparées pour garçons et filles, internats améliorés, suivi et accompagnement par des organisations spécialisées d'abord sur financement projet, puis transition graduelle vers un financement WDA / Ministère des affaires sociales combiné avec des appuis externes ponctuels.

Le secteur santé peut rester séparé et rattaché aux institutions telles que les hôpitaux et les centres de santé. Ceci s'explique par les possibilités de faire des stages, d'utiliser les laboratoires pour les travaux pratiques et aussi, de recourir aux professionnels du secteur santé comme enseignants et formateurs.

2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1 L'INSERTION DU PROJET DANS LES STRATEGIES NATIONALES

L'insertion du projet dans les stratégies nationales : la stratégie nationale de développement économique et de réduction de la pauvreté (Economic Development and Poverty Reduction Strategy - EDPRS) 2008 – 2012 et la « Vision 2020 »

La stratégie nationale de développement économique et de réduction de la pauvreté est intégrée dans le cadre budgétaire du gouvernement pour la période 2008 – 2012 et elle a trouvé l'approbation par le Fonds monétaire international et des bailleurs de fonds internationaux. Toutefois, le paquet budgétaire n'est pas encore complètement financé.

La projection du taux de croissance économique nécessaire pour catapulter le Rwanda dans la ligue des pays de la tranche de revenus moyens-bas est estimé à 8 % ou plus dans le document « Vision 2020 ». Cependant, ce taux n'a pas encore été atteint dans la période 2000 - 2008 et le taux actuel de 6 % environ ne suffira pas pour réaliser ce rêve.

Le EDPRS stipule que le taux d'absorption des sortants (« lauréats ») de l'EFTP (TVET) devrait monter de 25 % en 2005 à 75 % en 2012.

L'insertion du nouveau programme d'appui à la formation professionnelle dans les politiques nationales est explicité dans *le document d'identification* et elle est reprise ici :¹⁶

« Afin que le Rwanda puisse parvenir à la transformation socioéconomique visée par *Vision 2020*, le pays doit procéder au développement rapide d'un large éventail de compétences. Ce programme cadre donc parfaitement avec *Vision 2020*, mais aussi avec l'*EDPRS 2008 – 2012* (Economic Development and Poverty Reduction Strategy), à différents niveaux :

- 1) En visant le développement des compétences comme pilier du développement économique et social : c'est conforme au premier programme-phare de l'EDPRS, « Croissance durable pour les Emplois et les Exportations », qui vise la création d'environ 600.000 nouveaux emplois non-agricoles (sur un total d'environ 1.000.000 nouveaux emplois pour l'ensemble de l'économie) au cours de la période 2008 – 2012 ;
- 2) En élargissant l'accès à la formation professionnelle : l'EDPRS vise le nombre total de lauréats des institutions de formation professionnelle à 135.000 en 2012 (alors qu'il était de 8.250 en 2007)
- 3) En accordant de l'importance à la filière de la transformation alimentaire (food processing) et à l'artisanat : l'EDPRS prévoit la promotion de la valeur ajoutée (1) de la ligne de produits existants en matière d'agro transformation – y inclus le café et le thé, le pyrèthre, les cuirs et les peaux ; (2) de l'artisanat ; (3) de nouveaux produits au nombre desquels figurent la soie et les fleurs. Il prévoit aussi le développement de l'industrie manufacturière axée sur les ressources (aliments transformés, produits de bois, boissons) et les produits fabriqués avec des technologies simples (articles de maroquinerie y compris la fabrication des chaussures, les textiles et les produits métalliques simples. Il s'agit là de secteurs

¹⁶ Document d'identification, mai 2009, p. 5 et 6

identifiés en fonction de leur capacité à accroître les revenus (notamment les revenus ruraux), à créer des emplois et à contribuer aux recettes publiques ;

- 4) En accordant une pleine attention aux thèmes transversaux de l'EDPRS, en particulier celui du genre (l'EDPRS veut accroître la proportion des filles à tous les niveaux de l'enseignement, y compris dans celui de la formation professionnelle) et en prenant en compte les besoins des groupes vulnérables tels que les OEV (orphelins et enfants vulnérables).

Ce programme contribuera également à la réalisation des *Objectifs du Millénaire*, en particulier :

- 1) **à l'objectif 1 : réduction de l'extrême pauvreté et de la faim** : plus particulièrement aux cibles 1 A (réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour) et 1 B (atteindre le plein emploi productif et un travail décent pour tous, y compris les femmes et jeunes) ;
- 2) **à l'objectif 3 : promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**, cible 3 A : « éliminer les disparités entre les sexes (...) à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard ».

Ce programme pourra aussi contribuer indirectement à la réalisation des autres OMD.

Enfin, le programme est conforme à toute une série de documents-clés du gouvernement rwandais dans le secteur de l'éducation, de l'emploi et du secteur EFTP-TVET en particulier, qui s'inscrivent tous dans le cadre général de l'EDPRS. Citons :

- 1) TVET Policy (2008)
- 2) La PNE (Politique nationale de l'emploi), lancée officiellement lors de la Conférence nationale sur l'Emploi le 22 février 2008
- 3) Education Sector Strategy Plan ESSP (2006 – 2010)
- 4) Integrated TVET System in Rwanda through the Rwanda Workforce Development Authority – WDA (2008)
- 5) Concept Note on Establishing WDA's Integrated Polytechnic Regional Centre (IPRC) in the Southern Province (2008)
- 6) WDA Action Plan 2009
- 7) Five Year Action Plan for the Promotion of Women Employment in Rwanda (2007) »

(Fin de la citation à partir du document d'identification)

2.2 L'INSERTION DU PROJET DANS LA POLITIQUE SECTORIELLE POUR L'ÉDUCATION (ÉDUCATION SECTOR STRATEGIC PLAN - ESSP)

“The purpose of the ESSP is to assist the poverty reduction process by enhancing Rwanda's human resource through the development of a learning society and provision of knowledge and skills. It is expected that everyone will be able to participate meaningfully and successfully in the basic education process by 2015.” (ESSP 2006, p. 3)

Il est important de se rendre compte que quatre ministères jouent un rôle important pour faire avancer le secteur éducation:¹⁷

¹⁷ Source: ESSP 2006 – 2010, avril 2006

- 1) D'abord le Ministère de l'éducation lui-même (MINEDUC)
“MINEDUC sets policy and standards for the education sector; oversees the formal system at pre-primary, primary, secondary and tertiary levels; provides non-formal education for adults, youth, and out of school children; is responsible for vocational training,”
- 2) Une responsabilité considérable réside au Ministère du développement local et des affaires sociales (Minaloc): il administre les salaires et supervise les fonctions de décentralisation de l'éducation.
- 3) Un autre intervenant de taille est le Ministère de la fonction publique et du travail (MIFOTRA): Ce Ministère a perdu sa responsabilité pour la formation professionnelle des travailleurs, mais il est toujours un interlocuteur important et imprescriptible, parce qu'il supervise le traitement de la fonction publique en général. Il a notamment la responsabilité de fixer les niveaux des salaires et de déterminer les conditions de service pour tous les enseignants.
- 4) Finalement c'est le Ministère des finances et de la planification économique (MINECOFIN) qui a la tâche d'établir les cadres pour les politiques sectorielles et la planification, de superviser la planification financière, la prévision économique à moyen terme (Mid-term Economic Framework) et le PRS (?)

2.3 LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'EFTP - TVET

La nouvelle intervention s'insère dans la politique du Gouvernement rwandais pour le « secteur » TVET. L'ensemble du système de l'éducation est vu comme un facteur important pour stimuler et accélérer le développement économique. L'enseignement obligatoire sera étendu de six ans (enseignement primaire complet) à neuf ans (enseignement de base), ouvrant le « tronc commun » à tous les enfants du pays. Le sous-secteur de la formation professionnelle au sens large gagnera en même temps en importance, en termes budgétaires et en logique d'organisation.

2.3.1 Le nouveau système EFTP - TVET

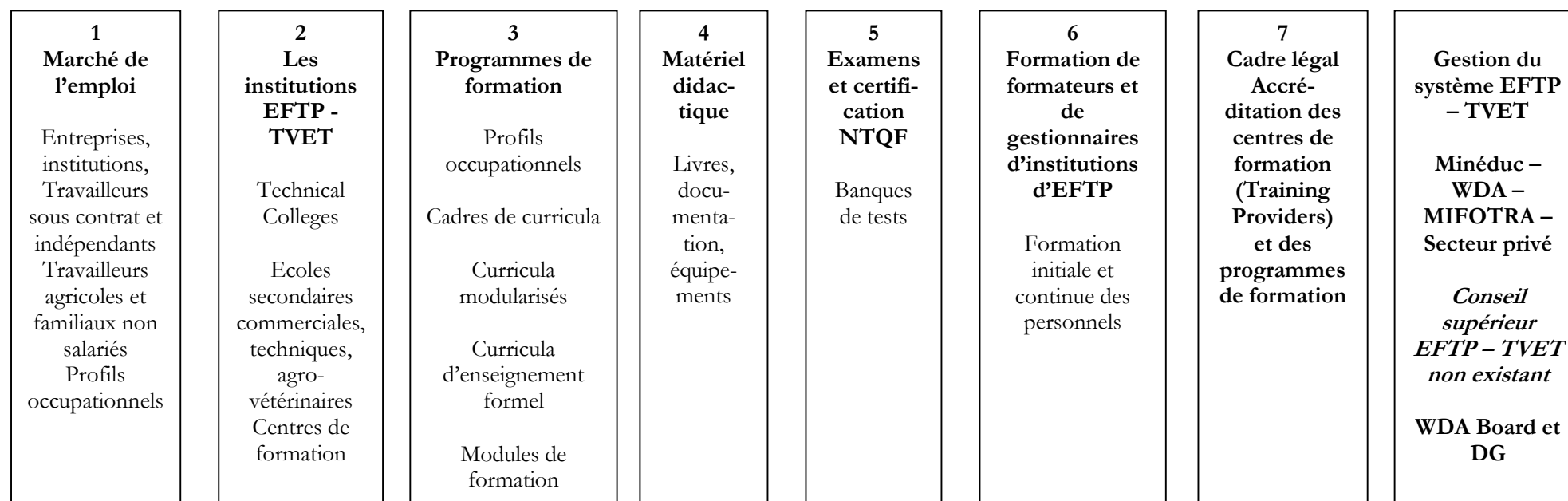
Dans l'avenir, le sous-secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle dans le sens large sera structuré en trois grands blocs hiérarchiques :

- 1) l'enseignement technique au niveau tertiaire : durée de 2 à 3 ans, niveau A 1, le niveau A 0 restant réservé au cycle universitaire complet type université et KIST
- 2) l'enseignement technique au niveau secondaire : durée de 3 ans après le « tronc commun », niveau A 2
- 3) la formation professionnelle : formation modulaire et formation structurée d'une durée de 1 à 2 ans, ayant le « tronc commun » comme pré requis d'accès : L'accès est ouvert aux adolescents et aux adultes et elle ne donne pas droit à un certificat reconnu de sortie,

La formation initiale et continue des adultes aura lieu dans les mêmes institutions. En outre, le secteur privé est invité à investir dans le TVET pour élargir l'offre, étant donné que moins de 3 % du groupe d'âge passe par l'enseignement et la formation technique et professionnelle et que le besoin en ressources humaines qualifiées et compétentes se fait sentir aux niveaux moyens et supérieurs de l'échelle des emplois.

Organigramme 2
The Pillars of the Technical and Vocational Education and Training System
au Rwanda

Le système d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP – TVET)



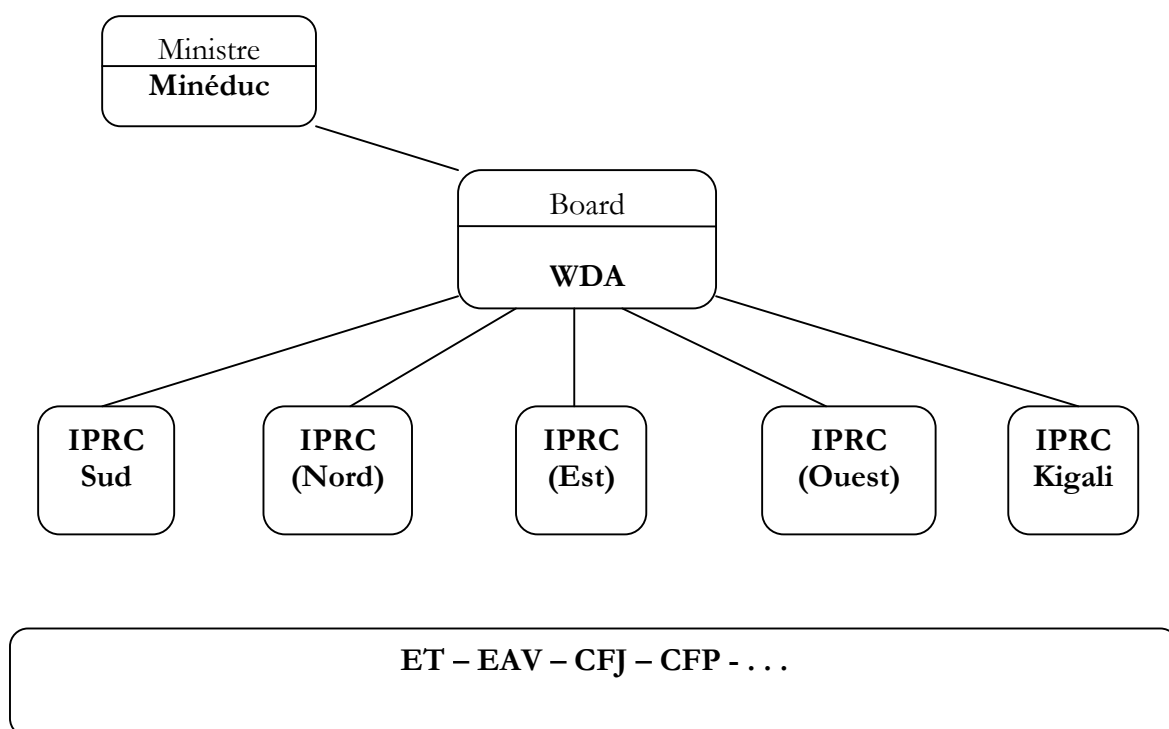
Tout système d'EFTP – TVET est construit sur des « piliers » dont la forme et l'articulation varient d'un pays à l'autre. Des « piliers » importants sont : 1) le marché de l'emploi, 2) les institutions d'enseignement et de formation technique et professionnelle, 3) les programmes de formation, 4) le matériel didactique, ci-inclus les équipements d'atelier pour les formations pratiques, 5) examens, certification, système national des qualifications techniques NTQF, 6) la formation (initiale et continue) des formateurs et gestionnaires des institutions d'EFTP, 7) le cadre légal et l'accréditation des institutions, 8) la gestion du système EFTP - TVET

Selon le *Concept Paper : Development and Implementation of an Integrated Technical and Vocational Education Training (TVET) System (juin 2008)*,¹⁸ le nouveau système doit ouvrir des passerelles pour les apprenants, leur permettant de progresser vers le haut et d'élargir leurs compétences sur le même niveau, ou même de réintégrer l'enseignement général et d'accéder au niveau de l'enseignement supérieur.

2.3.2 Le système de gestion du secteur EFTP – TVET

Le Minéducatif garde sa position d'autorité responsable pour l'ensemble du secteur « éducation ». Il formule la politique et la met en œuvre par sa structure administrative sur le territoire national.

Organigramme 3
La structure institutionnelle de l'EFTP – TVET (juillet 2009)



La nouvelle autorité de gestion du système EFTP - TVET, le « WDA » dans ses sigles anglais (Workforce Development Authority) s'est vu attribuée onze mandats par la Loi 03/2009 du 27 mars 2009¹⁹. La plupart de ces mandats se rapporte au rôle régulateur du WDA pour le système d'enseignement et de formation technique et professionnelle. Toutefois, la loi mentionne la formation des formateurs et la formation des travailleurs parmi les 11 mandats. Les mandats sont commentés et positionnés chacun vis-à-vis de l'autre dans le tableau suivant :

¹⁸ Republic of Rwanda: Concept Paper "Development and Implementation of an Integrated Technical and Vocational Education Training (TVET) System", Kigali, juin 2008

¹⁹ Source : Loi no. 03/2009 du 27 mars 2009, OG, n° spécial du 15 avril 2009, p. 34 - 35

Tableau 7 : Les 11 mandats de WDA selon la Loi WDA (Loi n° 03/2009) du 27 mars 2009

	Les 11 mandats selon la Loi WDA	Piliers du système EFTP – TVET
1	to regularly <u>identify TVET subjects recognized in Rwanda</u>	Registre des métiers offerts par l'EFTP La filière « économie » est encore gérée par le Minéducat : secrétariat, gestion-administration d'entreprise, comptabilité. Très important pour l'équilibre en effectifs garçons-filles (*)
2	to <u>develop curricula and standards on technical and vocational education in Rwanda</u>	Développement des curricula et standards Attention: sans mention de la formation professionnelle (Vocational Training)! Développement des curricula EFTP-TVET actuellement au CNDP-NCDC. Le développement des standards n'est pas encore systématisé. (*)
3	to <u>conduct inspections of observance of standards</u>	Inspection EFTP – TVET Actuellement située au Minéducat, mais sans spécialisation pour l'EFTP – TVET (*)
4	to set up a <u>labour market information collection system in order to develop curricula and standards tailor-made to labour market needs</u>	LMIS (Labour Market Information System) Est-ce que le MIFOTRA gardera une responsabilité, ou responsabilité partagée ? Qui observe le marché de travail dans les « bassins d'emploi » en province ? Appui GTZ (*)
5	to <u>teach and train vocational and technical trainers at all levels</u>	Formation des formateurs Beaucoup d'interventions à tous les niveaux et dans une multitude de filières. Plusieurs appuis externes (NL, JICA, KOICA, DE, BE etc.) peu ou non coordonnés (*)
6	to <u>train workers in various positions in order to upgrade their technical and hands-on skills</u>	Formation continue des travailleurs (mandat « hérité » du MIFOTRA). Si WDA est un « régulateur », il ne peut pas agir comme « formateur » ! Tâche des centres de formation (*)
7	to set up a <u>streamlined system for conducting exams, vocational and technical certification and accreditation</u>	Système harmonisé d'examens, de certification et d'accréditation Inexistant, complexe et cher, sans influence directe sur l'amélioration de la qualité des formations, risque de bloquer les initiatives (*)
8	to <u>sensitize and to facilitate investors to invest in vocational and technical training in Rwanda</u>	Elargir la part du TVET en mains du privé Mais risque : le privé est déjà fort en NTIC (ICT), hôtellerie-tourisme et autres services où le coût unitaire est bas. Le privé n'investira pas là où c'est cher : machines-outils, mécanique, réparation automobile (*)
9	to <u>promote employment through entrepreneurship development in collaboration with relevant authorities</u>	Promotion d'emploi par le développement de l'entrepreneuriat Un « régulateur » n'est pas bien positionné pour agir comme promoteur de l'entrepreneuriat. Alors recours aux organisations spécialisées et action au niveau des centres de formation et de l'IPRC. Important : le lien avec les institutions du microcrédit et aux organisations de conseil spécialisées. Module obligatoire d'introduction à l'entrepreneuriat dans chaque programme de formation EFTP-TVET (*)
10	to establish a National TVET qualification framework that ensures vertical and horizontal mobility and one that is well	National TVET Qualifications Framework (NTQF) integrated within NQF Très cher si complet. « Nice to have », mais non prioritaire, parce que sans influence directe sur l'amélioration de la qualité de

	integrated in the national qualification framework	formation. Ruptures fréquentes entre NTQF et NQF à cause de la différence, voire incompatibilité des « philosophies » sous-jacentes et des méthodes utilisées. L'élaboration dure des années, par conséquent le risque que le développement et l'adaptation des curricula seront retardés. (*)
11	to establish <u>relationships with other regional and international agencies carrying out similar missions.</u>	Echanges au niveau régional et international Utile et pas cher la méthode du « Peer Review process » : les dirigeants et professionnels d'une ou de plusieurs institutions voisines viennent pour observer, critiquer et discuter, et vice-versa. (*)

**les commentaires donnés devront être revus lors du démarrage du projet*

En outre, la « Loi WDA » fait allusion à plusieurs « Integrated Polytechnic Regional Centres » qui seront créés dans les 4 provinces du pays ainsi que dans la ville de Kigali (« WDA shall have subsidiary Integrated Polytechnic Regional Centres in each Province and Kigali City. »)²⁰

Il existe une définition des objectifs d'un IPRC dans le « *Concept Paper* » pour le développement et la mise en œuvre d'un système d'enseignement et de formation technique et professionnel EFTP – TVET intégré. Cependant, cette définition est en contradiction avec la situation au moins dans la province du Sud, où il existe une structure « territoriale » de 19 CFJ, 1 CFP, 1 ETO, 1 ET conventionnée. Cette structure relève clairement du secteur public sous l'autorité de Minéducatif et WDA et ne peut pas être abandonnée d'un jour à l'autre en faveur de la création d'une structure nouvelle. Le « *Concept Paper* » n'indique en outre aucun processus de transition de la structure existante vers la structure nouvelle.

Le « *Concept Paper* » différencie entre « IPRC » et « TVET Centres ». Les IPRC doivent, selon le « *Concept Paper* »²¹ offrir exclusivement des programmes de formation au niveau du diplôme A 1 (Technical Colleges, enseignement supérieur), du certificat technique A 2 (écoles techniques et agro-vétérinaires) et de la formation professionnelle. Toutes ces formations doivent être offertes dans le même centre, afin de faciliter la mobilité verticale. Chaque IPRC agirait en tant que base déconcentrée de WDA pour la supervision, la mise en œuvre et la coordination de l'enseignement technique et la formation professionnelle dans la région (province) concernée. Les IPRC devraient offrir des programmes en 13 filières au niveau A 1, en 7 filières au niveau A 2 et en 28 domaines au niveau non certifié. Les ETO existants deviendraient des « Polytechnic Campuses ». La relation entre ces « Polytechnic Campuses » et les IPRC n'est pas explicitée. En outre, il n'est pas indiqué, si les centres existants (CFJ et CFP) continuent leur travail ou non et quelle sera la clé de distribution du budget entre ces structures existantes et le nouveau IPRC.

²⁰ Même document, p. 33

²¹ Republic of Rwanda: Concept Paper "Development and Implementation of an Integrated Technical and Vocational Education Training (TVET) System", Kigali, juin 2008. p. 19

Tableau 8
Les 8 objectifs des IPRC selon le « *Concept Paper* » (p. 20) :

	Les objectifs des IPRC selon le « Concept Paper »	Comparaison avec la structure existante
1	to implement <u>TVET training courses focusing on skills for the unskilled and unemployed population</u> as well as students who have completed nine years of basic education	Formation professionnelle initiale Alors un centre de formation comme les centres existants (mandat n° 6 de WDA, mis en question à cause de la concurrence avec les Training Providers)
2	to <u>supervise and coordinate with private training providers, NGO-run technical and vocational schools and industry-run training centres</u> on the delivery of technical and vocational training in their respective regions of location	Supervision et coordination des institutions privées de formations professionnelles Supervision et coordination de l'offre de formation des institutions privées : un mandat de WDA (mandat n° 3 de WDA)
3	to <u>supervise and coordinate with all public TVET institutions</u> on the delivery of technical and vocational training in their respective regions of location	Supervision et coordination de l'offre de formation des institutions publiques : la supervision est un mandat de WDA (mandat n° 3 de WDA). La coordination peut être une tâche au niveau de la province – l'IPRC comme coordinateur de l'offre de formation des institutions publiques
4	to provide Competence-based Training (CTB) <u>curriculum</u> developed by WDA HQ to all TVET institutions / centres delivering training in their respective regions of location	Mise à disposition des curricula (APC) développés par WDA Pas clair ce que signifie « to provide » ? Compatible avec une fonction de conseil basé à l'IPRC
5	to provide <u>quality assurance</u> on all TVET training delivery by ensuring that all curricula are CBT, the integrity of examinations is protected and that all TVET lecturers and instructors are adequately trained	Assurance de la qualité, contrôle de l'intégrité des examens, contrôle de la qualification et qualité des enseignants et formateurs Une tâche liée à l'inspection TVET, qui devrait avoir sa place au WDA (mandat n°3)
6	to organise <u>technical train-the-trainer programmes</u> for all TVET institutions and centres located in the region	Formation (technique) des formateurs) Un des 11 mandats de WDA, mais l'IPRC peut coordonner la formation des formateurs au niveau de la Province, selon un plan consolidé au niveau national (mandat n° 5)
7	to organise <u>pedagogic train-the-trainers programmes</u> for all TVET institutions and centres located in the region	Formation (pédagogique) des formateurs Un des 11 mandats de WDA, mais l'IPRC peut coordonner la formation des formateurs au niveau de la Province, selon un plan consolidé au niveau national (mandat n° 5)
8	Each IPRC will have <u>support facilities</u> such as entrepreneurship development, model industrial park, model commercial farming, innovation corner, training hotel, training restaurants, boarding facilities, other income generating facilities etc.	Fonctions de support: développement de l'entreprenariat, parc industriel modèle, ferme agricole commerciale modèle, service innovation, hôtel et restaurants de formation, résidences et autres activités génératrices de revenus

La liste des objectifs de l'IPRC contient comme la liste des mandats du WDA, inscrite dans la Loi n° 03/2009, des mandats à trois niveaux :

- 1) la régulation et l'inspection (Workforce Development Authority)
- 2) l'organisation de l'EFTP – TVET à l'échelle nationale / d'une province, le développement et l'implantation des curricula, la formation des enseignants et formateurs, le conseil pour améliorer la qualité des formations et services
- 3) la formation des apprenants : adolescents et adultes, formation initiale et continue

Il convient que le programme inclut un appui au niveau des IPRC, plus spécifiquement de la province du Sud. On peut, par exemple, imaginer que les IPRC assisteront les centres de formation (Training Providers) dans leurs efforts d'améliorer la qualité de formation et de gestion. En outre, les IPRC pourront coordonner tant les appuis par l'autorité nationale que ceux fournis par les partenaires techniques et financiers internationaux engagés dans le domaine du TVET.

Des clarifications ultérieures sont nécessaires pour prioriser les objectifs, valider leur opportunité et mettre en place un plan de développement de l'EFTP pour la province du Sud qui s'insère dans la politique nationale éducation-formation-emploi. Ce plan devra prendre en compte de manière réaliste les besoins et les disponibilités financières, en incluant a) les transferts à partir du budget national, b) les contributions des niveaux administratifs de la province, du district et du secteur, c) les minervals payés par les familles des apprenants et d) les revenus propres générés par les centres (formations et services sur demande).

2.4 LES FILIERES DE FORMATION EXISTANTES

Tableau 9
Les principales filières de formation

	« Famille » ou « grappe » de filières	Filières spécifiques
1	Bâtiment – travaux publics (BTP)	Menuiserie, maçonnerie, soudure-tôlerie-feronnerie (forge), électricité bâtiment, plomberie; peinture, vitrerie, carrelage, ponts et chaussées, topographie, urbanisme, mécanique des sols
2	Agriélevage	
3	Aquaculture	Horticulture, floriculture, pisciculture
4	Transformation alimentaire	Transformation et conservation de produits de l'agri-élevage
5	Artisanat d'art	Maroquinerie, céramique, tissage
6	Mode	Coupe et couture, design de mode
7	Soins esthétiques	Coiffure, massage, manucure et pédicure

8	Mécanique	Mécanique générale, mécanique d'entretien, mécatronique Mécanique vélo-moto-auto Conduite camion et remorque
9	Electricité et énergie	Electricité industrielle, électronique, électromécanique, froid-climatisation, Energie renouvelable: éolienne, photovoltaïque, biogaz, entretien et maintenance des petites centrales hydroélectriques
10	Télécommunications et ICT	Entretien et réparation des téléphones mobiles, des radios et téléviseurs Analyse et programmation, technique de réseau, maintenance informatique, câblage informatique et wireless
11	Administration – gestion / économie	Secrétariat, comptabilité, informatique de gestion (maîtrise des logiciels bureautiques et de gestion) Entreprenariat, esprit d'entreprise
120	Hôtellerie – tourisme	Cuisine, salle, réception, service des chambres

2.5 LE PROFIL SOCIOECONOMIQUE DE LA PROVINCE DU SUD

La Province du Sud possède les indicateurs économiques les moins favorables du Rwanda :

- 1) en 2005-06,²² 67 % de la population se trouvait en dessous du seuil de pauvreté, 40 % de la population appartenait à la catégorie d'extrême pauvreté et environ 26 % de la population vivait en situation d'insécurité alimentaire
- 2) le taux de chômage est estimé à 42 %, il devrait être ramené à 20 % à la fin du quinquennat 2007 – 2011.

Selon le Plan stratégique 2007 – 2011, l'axe Huye – Nyanza constitue un pôle de croissance secondaire en comparaison avec Kigali. Les chefs-lieux des districts constituent des pôles tertiaires. La part de la Province du Sud dans les investissements publics au Rwanda était de 6,5 % pour l'année 2007.

Le plan prévoit que 15 unités spécialisées au marché de l'export soient créées pour la transformation agroindustrielle. Le plan national de promotion des technologies d'information et de communication et de l'e-gouvernement se reflète dans la Province du Sud par l'établissement d'un télé-centre dans chaque chef lieu de district. Pour rendre opérationnel ces télé centres, des formations du personnel de district en ICT sont programmées et les centres seront équipés en connectés à l'Internet.

Le Plan stratégique pour la Province du Sud contient une série d'objectifs quantifiés pour le secteur éducation, la formation professionnelle et l'emploi des jeunes :

Tableau 10
Investissements prévus pour le secteur éducation, la formation professionnelle et l'emploi des jeunes

	Secteur et domaine	Actions, mesures, investissements prévus
1	Education de base	Promotion de l'éducation par le développement et l'amélioration des infrastructures et équipement pour atteindre l'éducation universelle pour tous (USD 16 million)
2	Enseignement technique et formation professionnelle (EFTP - TVET)	Pourvoir pour chaque District une école technique et une école agro-vétérinaire (USD 72,54 million)
3	Enseignement supérieur	Création d'une école d'ingénieurs dans la Province (USD 7,1 million)
4	Jeunesse – emploi	Création d'opportunités d'emploi pour la jeunesse en chômage à travers la formation Création d'un fonds d'appui aux initiatives des jeunes (USD 2 millions)

²² Plan stratégique 2007 – 2011 de la Province du Sud

2.6 LES FILIERES DE FORMATION DANS LA PROVINCE DU SUD DANS LES TROIS BASSINS DE NYANZA, HUYE (BUTARE) ET MUHANGA (GITARAMA)

Tableau 11 : Répartition des filières par « bassin d'emploi »

1) TVET cluster Nyanza (« bassin d'emploi » Nyanza)
(les informations reprises devront être mises à jour lors du démarrage du projet)

Centre de formation (CFJ, CFP, ET, EAV)	« familles » et filières	« familles » et filières (suite)	Commentaire
CFJ Nyanza	Bâtiment (niveaux 2 et 3) 1) Électricité 2) Peinture bâtiment 3) Plomberie 4) Soudure 5) Dessin technique 6) Construction en hauteur (bâtiment à étage)	Artisanat d'art (niveau 2 et 3) 1) Céramique 2) Maroquinerie 3) Dessin par ordinateur pour la sérigraphie 4) Sérigraphie 5) Design	Éventuellement complément famille de transformation alimentaire : formation de base en cuisine et séchage
CFP Kavumu	Mécanique auto et poids lourds (niveaux 2 et 3) Camions et engins de chantier 1) Mécanique auto 2) Électricité auto 3) Électronique 4) Soudure 5) Tôlerie 6) Peinture 7) Machines-outils	ICT (niveaux 2 et 3) 1) Entretien d'équipements d'informatique 2) Câblage réseau 3) Création des sites web	
ETO Gitarama	Électricité – électronique (niveaux 2, 3 et 4) 1) Électromécanique 2) Électricité industrielle 3) Électronique 4) Énergies renouvelables : petites centrales hydroélectriques, énergie photovoltaïque, énergie éolienne, biogaz	Travaux publics niveaux 2, 3 et 4) 1) Profil « ponts et chaussées 2) Topographie 3) Urbanisme 4) Dessin du bâtiment 5) Architecture 6) Aménagement des marais (ouvrages d'irrigation, canaux et barrages)	Proposition : transférer la filière Engins de chantier de l'ETO Gitarama au CFP-Kavumu et transférer la filière Bâtiment de l'ETO Gitarama au CFJ-Nyanza

les informations reprises devront être mises à jour lors du démarrage du projet

2) TVET cluster Huye (« bassin d'emploi » Butare)

Centre de formation (CFJ, CFP, ET, EAV)	« familles » et filières	« familles » et filières (suite)	Commentaire
CFJ Rwabuye	<p>Horticulture (niveaux 1, 2 et 3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Floriculture 2) Jardins potagers 3) Vergers 4) Cuisine 5) Boulangerie-pâtisserie <p>Soins esthétiques (niveaux 1 et 2)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Coiffure 2) Massage 3) Manicure -pédicure 4) Couture - confection 	<p>Bâtiment (niveau 2 et 3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Menuiserie 2) Maçonnerie 3) Soudure 4) Plomberie 	
EAV Kabutare	<p>Transformation agro-alimentaire (niveaux 1, 2 et 3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Lait, yaourts, fromage 2) Transformation des fruits 3) Transformation des tomates 4) Séchage solaire 5) Production de farine 6) Production de miel 7) Transformation du soja 8) Production de bière, vins et liqueurs (Collaboration avec UNR Butare) <p>Formation de laborantins en microbiologie:</p>	<p>Agri-élevage (niveau 3 et 4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bovin, caprin, porcin 2) Pisciculture, aviculture 3) Aquaculture 	<p>Proposition : transférer la section Biochimie dans une autre école secondaire, mais maintenir le laboratoire en le transformant en laboratoire de biochimie alimentaire</p>
ET St Kizito de Save	<p>Électricité – Électronique</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nouveau : électricité 2) Froid et climatisation – appui à la transformation alimentaire 	<p>Télécom et ICT de base</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Radio, TV 2) Télécommunications 3) ICT de base 	<p>Proposition : transférer la filière BTP de Save au CFJ Rwabuye</p>

3) TVET cluster Muhanga et Ruhango (« bassin d'emploi » Gitarama)

Centre de formation (CFJ, CFP, ET, EAV)	« familles » et filières	« familles » et filières (suite)	Commentaire
CFJ Mpanda (Ruhango)	Bâtiment – travaux publics Appui modeste et complémentaire à la filière menuiserie		
CFJ Mushubati		Soins esthétiques : 1) Couture et confection 2) Coiffure 3) Massage 4) Manicure -pédicure	Éventuellement un complément pour la « famille » de transformation alimentaire : formation de base en cuisine et séchage
École Secondaire Notre Dame de Lourdes de Byimana	Gestion et économie Filière / option secrétariat transformée en administration et gestion d'entreprise Option comptabilité Option hôtellerie		
EAV Kinazi (Ruhango)	Agri-élevage		Pour la « famille » agri-élevage : appui modeste et complémentaire

2.7 L'APPROCHE PROPOSEE ET LES POINTS ESSENTIELS DU CADRE LOGIQUE

L'approche choisie pour le projet vise surtout l'amélioration de la qualité des formations dispensées par les centres de formation dans l'intérêt des bénéficiaires, les jeunes provenant de l'enseignement général ou d'une situation d'inactivité. Le programme agira par intermédiaire du renforcement des compétences des enseignants-formateurs et des gestionnaires du système d'enseignement et de formation technique et professionnelle, et pas seulement les constructions et l'équipement des centres de formation. Des travaux de construction et la fourniture d'équipements auront lieu, mais ils seront subordonnés aux processus de changement au niveau des programmes de formation, de la formation des formateurs et d'un travail intensif pour rapprocher les centres de formation aux utilisateurs (acteurs économiques).

Le nouveau programme intègre les bonnes pratiques des projets antérieurs, gérés par l'APEFE, la VVOB et la CTB et les soulève au niveau de la politique sectorielle pour le sous-secteur de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle. Les trois organisations belges collaboreront dans le cadre de la même intervention, assumant des tâches différentes, mais complémentaires et partagées avec les partenaires rwandais.

L'intervention contient des composantes au niveau national, telles que :

- a) l'appui à la formulation de la stratégie nationale pour la formation professionnelle dans le sens large (dans la terminologie anglaise TVET = Technical and Vocational Education and Training)
- b) l'adaptation et le développement des programmes de formation
- c) la formation des formateurs et des gestionnaires des centres de formation
- d) l'orientation des élèves et l'insertion dans le marché de l'emploi.

Toutefois, dans ses volets directement dédiés aux institutions de formation, l'intervention se focalise sur la province du Sud, afin d'améliorer

- e) les conditions d'accueil dans les centres de formation
- f) l'insertion des centres dans le tissu économique, social et politique-administratif de la province (administrations des niveaux province, district et secteur), en ligne avec la politique de décentralisation du pays
- g) le taux d'insertion des lauréats (comme salariés et indépendants, dans les secteurs formels, informel-urbain et rural).

L'intervention visera les objectifs suivants, tels qu'ils étaient définis lors de l'identification :

Objectif global :

« La population rwandaise peu ou non qualifiée a davantage d'opportunités de revenus grâce à l'acquisition de compétences professionnelles. »

Objectif spécifique :

« L'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, est facilité, en particulier dans la province du Sud. »

L'intervention devrait s'articuler sur 5 lignes d'intervention, en appuyant :

- 1) **ligne d'action 1** stratégie EFTP - TVET : la formulation et la mise en œuvre de la stratégie EFTP - TVET, tant au niveau du Minédu (choix entre enseignement général et technique / professionnel au niveau de l'enseignement secondaire) qu'au niveau du WDA, par l'accompagnement d'un processus d'une consultation nationale qui rendra plus visible l'EFTP - TVET
- 2) **ligne d'action 2** renforcement institutionnel WDA / IPRC-S : le renforcement institutionnel WDA / IPRC Sud, ceci surtout dans les aspects des contenus professionnels, en assumant que la coopération bilatérale des Pays-Bas appuiera la partie organisation, structure hiérarchique et description des postes
- 3) **ligne d'action 3** programmes de formation, formation de formateurs, mise en place dans les centres de formation : l'adaptation et le développement des programmes de formation (curricula, méthodes, relation théorie-pratique-stages, apprentissage), la formation des formateurs et la mise en place des programmes dans les centres de formation (CFJ, CFP, ET, EAV, options économiques des écoles secondaires)
- 4) **ligne d'action 4** certification, système des qualifications, qualité : le développement graduel de la certification (surtout au niveau 3 de l'échelle des qualifications, voir le schéma au chapitre 1.4) et d'un système des qualifications (NTQF), ainsi qu'un appui à la création d'un service « qualité »
- 5) **ligne d'action 5** gestion rationnelle des centres autonomes, stages, insertion : l'introduction d'outils et l'implantation d'une « culture » de gestion rationnelle des centres autonomes, la création d'unités ou « points focaux » formation-emploi dans les

centres qui auraient un lien avec des services similaires au niveau du WDA et de l'IIRC pour organiser les stages des apprenants et l'accompagnement des sortants

Ces lignes d'action correspondent à des composantes autonomes qui sont liées entre elles au niveau de plusieurs activités. Les objectifs des lignes d'action ont été formulés en tant que Résultats dans le cadre logique (voir le chapitre suivant, chapitre 3 « Planification opérationnelle »).

- 1) Les activités sous les Résultats 1 et 4 (Résultat 1 – stratégie TVET, Résultat 4 - certification, système des qualifications, qualité) se réaliseront surtout au niveau national ;
- 2) Les activités sous les Résultats 2 et 3 aux deux niveaux nationaux et province du Sud ;
- 3) Les activités sous le Résultat 5 se réaliseront surtout au niveau de la province du Sud.

Les investissements pour équipements et constructions se concentrent sur les centres de formation situés dans la province du Sud, selon une logique de filières, niveaux et « clusters » de plusieurs centres au sein du même bassin d'emploi (voir le chapitre 2.5 ci-dessus).

Pour des raisons de logique de planification, les investissements pour équipements et constructions se situent notamment à l'intérieur du Résultat 3 qui couvre la contribution thématique en termes de programmes de formation, formation de formateurs et mise en place des programmes dans les centres de formation.

3. PLANIFICATION OPERATIONNELLE

3.1 OBJECTIF GENERAL

Objectif global :

« La population rwandaise peu ou non qualifiée a davantage d'opportunités de revenus grâce à l'acquisition de compétences professionnelles. »

3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE

Objectif spécifique :

« L'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, est facilité, en particulier dans la province du Sud. »

3.3 RESULTATS ATTENDUS

L'intervention devrait s'articuler sur 5 lignes d'intervention

- 1) stratégie TVET
- 2) renforcement institutionnel WDA / IPRC Sud
- 3) programmes, formation des formateurs, mise en place dans les centres de formation (CFJ, CFP, ET, EAV)
- 4) certification, système des qualifications, qualité
- 5) gestion rationnelle des centres autonomes, cellules formation-emploi, stages, accompagnement des sortants

Les résultats attendus sont les suivants :

Les résultats attendus sont les suivants :	
<u>Ligne d'action 1</u> <i>Stratégie TVET</i>	<u>Résultat 1</u> <i>La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique (skills audit, certification du niveau « travailleur qualifié » – niveau 3, besoins des entreprises etc.).</i>
<u>Ligne d'action 2</u> <i>Renforcement institutionnel WDA / IPRC Sud</i>	<u>Résultat 2</u> <i>Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires.</i>
<u>Ligne d'action 3</u> <i>Programmes, formation des formateurs, mise en place dans les centres de formation (CFJ, CFP, ET, EAV)</i>	<u>Résultat 3</u> <i>Les mécanismes de développement des programmes (respectant le critère de l'équité genre) et de leur application dans les centres de formation sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique</i>
<u>Ligne d'action 4</u> <i>Certification, système des qualifications, qualité</i>	<u>Résultat 4</u> <i>Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations.</i>
<u>Ligne d'action 5</u> <i>Gestion rationnelle des centres autonomes, cellules formation-emploi, stages,</i>	<u>Résultat 5</u> <i>La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l'insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant</i>

Les résultats correspondent à des composantes autonomes, qui sont liées entre elles au niveau de plusieurs activités.

Les activités sous les résultats 1 et 4 (1 – stratégie TVET, 4) certification, cadre national des qualifications, qualité) se réaliseront surtout au niveau national, les activités sous les résultats 2 et 3 aux deux niveaux nationaux et province du Sud, et finalement les activités sous le résultat 5 se réaliseront surtout au niveau de la province du Sud.

Les investissements pour équipements et constructions se concentrent sur les centres de formation situés dans la province du Sud, selon une logique de filières, niveaux et clusters de plusieurs centres au sein du même bassin d'emploi. Pour des raisons de logique de planification, les investissements pour équipements et constructions se situent notamment sous le résultat 3 qui inclut la contribution thématique en termes de programmes de formation, formation de formateurs et mise en place des programmes dans les centres de formation.

3.4 ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE

Résultat 1
La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique. (skills audit, certification du niveau « travailleur qualifié » – niveau 3, besoins des entreprises etc.)

Activités prévues pour atteindre le Résultat 1

Activité 1.1
Elaborer une ébauche du NTQF – National TVET Qualification Framework qui devra être harmonisé avec le NQF (sous Résultat 4). Cette activité devra être réalisée avant le début du projet.

Participation des autres bailleurs et de WDA dans l'élaboration du NTQF.

Exemple d'action à entreprendre sous cette activité :

Mener une consultance préalable sur le développement du cadre pour le NTQF, la certification et l'inspection du TVET. Cette activité devra être réalisée avant le début du projet.

Activité 1.2
Réaliser une synthèse de toutes les études existantes produites entre 2007 et 2009 en rapport avec le TVET, les stratégies nationales et le secteur économique

Moyens : une étude réalisée par 2 consultants nationaux pendant 15 jours

Activité 1.3
Réaliser une étude de base (Baseline Study) sur l'état de lieu de l'offre de formation TVET, en détail pour la province du Sud et basée sur des documents et études / enquêtes pour le reste du pays. Informer le bureau du Vice-maire chargé des affaires économiques du District ainsi que le directeur de l'unité éducation du District sur la méthodologie pour relever les données nécessaires pour constituer cette Baseline

Etude de base (Baseline Study) sur la formation formelle dans la province du Sud. Pour le reste du pays, WDA demandera l'appui des autres bailleurs.

Objectif : l'étude de base doit relever les données de base pour les indicateurs du programme (= Baseline).

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Relever tous les Training Providers existants au Rwanda : filières, niveaux, publics, conventionnés et privés. Mapping avec GPS et intégrer les coordonnées (latitude, longitude, hauteur) dans le logiciel Arc-GIS qui est déjà présent. Les données seront traitées et sauvegardées au bureau du projet.
- 2) Définir les critères minimum qui permettent d'évaluer la qualité de la formation. Séminaires de validation avec les différents partenaires de TVET
- 3) Elaborer le mapping (géographique, par type et par niveau, sur une carte du pays) des institutions de TVET (« carte scolaire ») et évaluer leur potentiel d'excellence pour une / plusieurs filière(s) et un niveau spécifique (un centre peut être leader dans une filière et un niveau spécifique ou posséder le potentiel, ce qui justifierait des investissements)
- 4) Evaluer le niveau de la qualité – liens avec les Résultats 3 et 4
- 5) Relever les résultats du « Skills Audit » réalisé il y a quelque temps pour le compte de HIDA
- 6) Identifier les secteurs, filières et métiers prioritaires porteurs d'emploi et de revenus, rôle du genre
- 7) Identifier les domaines d'intervention pour renforcer l'offre de formation des centres de formation (Training Providers)
- 8) Analyser les statistiques nationales ainsi que les bases de données de FSP/PSF
- 9) Confronter les données avec celles utilisées par la Banque Mondiale et le « Economic Intelligence Unit » de la revue « Economist »
- 10) Relever le portrait des secteurs économiques pour la province du Sud
- 11) Relever les données disponibles du LMIS (appui GTZ), ce qui rendra la stratégie plus précise
- 12) Relever toute autre information disponible (Administration du District, FSP-BDS)

Moyens :

- 1) fonds d'étude (63.000 €) intro demande : début sept 2009, exécut. Nov-déc 09
- 2) Séminaires de validation

Activité 1.4
Formuler le document de la stratégie TVET et un plan de développement sur une période de 5 ans (personnels, investissements, indicateurs)

Responsabilité : AT Delco veille à la réalisation

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Faire l'inventaire des documents de politique et stratégie existants, dégager les axes importants pour le TVET et les déficits
- 2) Formuler la version draft de la stratégie TVET et un plan de développement sur une période de 5 ans (personnels, investissements, indicateurs)
- 3) Organiser un processus de concertation entre les parties prenantes : gouvernement, secteur privé etc. pour déterminer les lignes directrices de la stratégie TVET. Organiser un séminaire par District
- 4) Disséminer et valider de manière participative la version draft au niveau des provinces et des districts (IPRC, Gouverneur, Maire de District etc.) : Organiser un séminaire au niveau national
- 5) Le Board du WDA valide les propositions et recommandations collectées

- 6) Disséminer le document final à l'occasion d'une conférence nationale sur la stratégie TVET en présence des organisations partenaires de l'East African Community et de la République Démocratique du Congo (RDC)

Moyens : 1 séminaire dans chaque district = 30 séminaires, 1 séminaire national, 1 conférence nationale avec participation des pays voisins

Activité 1.5
Elaborer une stratégie de développement des ressources humaines du secteur TVET : a) fonctions administratives WDA-IPRC-opérateurs de formation, b) formateurs agents WDA et vacataires, c) personnel de production dans les ateliers. Appui à la mise en œuvre sous le Résultat 2 pour WDA et IPRC et sous le Résultat 5 pour les Training Providers

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Consultance pour l'élaboration de la stratégie
- 2) Atelier de restitution

Moyens : 1 étude, 1 atelier de restitution

Cette étude sera financée par la coopération bilatérale des Pays-Bas, réalisation par le service de coopération universitaire néerlandais NUFFIC comme agence d'exécution publique.

Activité 1.6
Valoriser le TVET par l'introduction d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) capitalisable pour le niveau 3 – travailleur qualifié – Elaboration sous Résultat 3

Choisir une ou deux filières relativement consolidées pour développer et tester un CAP, en collaboration avec le secteur économique

Activité 1.7
Prendre en compte les bonnes pratiques (suivi et évaluation) et les disséminer

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Organiser une journée de présentation des bonnes pratiques au niveau national et de la province du Sud, avec la participation des bailleurs et agences de coopération
- 2) Produire une documentation des bonnes pratiques suite au séminaire
- 3) Echanger les expériences avec les pays voisins (séminaires internationaux, Peer Reviews, échanger les formateurs, prendre connaissance des nouveaux programmes de formation du Kenya et Ouganda (BTVET)
- 4) Inclure les bonnes pratiques dans le document de stratégie TVET (sous Activité 1.4)

Moyens : 1 séminaire national dans la première année, 1 conférence internationale dans la deuxième année et 1 séminaire national dans la quatrième année, 1 publication, 1 consultance pour l'élaboration du document et la diffusion

Activité 1.8
Faire le suivi et l'évaluation interne du programme

Responsabilité : à charge de l'AT Delco

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Elaborer un manuel de suivi et évaluation interne du programme
- 2) Produire les plans semestriels et annuels, rapports d'exécution semestriels et annuels (rapports techniques et financiers)
- 3) Faire le suivi des indicateurs qui seront précisés sur base des résultats de la Baseline Study (Activité 1.3) et alignés sur les indicateurs de l'EDPRS et de la stratégie TVET

Activité 1.9
Développer et mettre en œuvre une stratégie d'information et de promotion du TVET

Cette activité fait partie du programme de travail de la coopération bilatérale des Pays-Bas

Résultat 2
Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires (centres de formation, personnes en formation et sortants). WDA est opérationnel et travaille régulièrement, l'IPRC a trouvé sa place dans l'ensemble institutionnel du TVET (Minéducat-WDA-IPRC-opérateurs de formation/Training Providers, secteur économique). Le Directeur du WDA remplit son contrat de performance conclu avec le gouvernement.

Activités prévues pour atteindre le Résultat 2

Activité 2.1
Appuyer le WDA / IPRC dans la mise en place du cadre institutionnel

Responsabilité : à charge de l'AT Delco

Exemple d'action à entreprendre sous cette activité :

Appuyer le WDA / IPRC dans la formulation d'un « Policies and Procedures Manual » pour WDA (qui sera approuvé par le Board du WDA et le MIFOTRA) et d'une résolution ministérielle pour IPRC (publiée au Journal officiel) qui détaille structure, mission, postes et attributions de WDA, IPRC et opérateurs de formation /Training Providers. Prévoir une période d'essai.

Activité 2.2
Développer et faire approuver le plan de développement pour WDA / IPRC (au début WDA aura 20 – 25 postes, après 5 ans 80 postes)

Le plan de recrutement n'est pas encore connu, car l'organigramme et le nombre définitif du personnel du WDA sont encore sous analyse du MIFOTRA avant de passer au Conseil des Ministres pour approbation avant de lancer les avis de vacance de postes..

Cette activité fait partie du programme de travail de la coopération bilatérale des Pays-Bas

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Faire la revue de la description des postes (job description) et les préciser
- 2) Déterminer le profil de la personne qui occupera le poste
- 3) Assister le WDA dans le développement des procédures de recrutement (sauf s'il y aura un arrêté ministériel pour toute la Fonction publique)
- 4) Proposer les critères pour la sélection du personnel professionnel

Activité 2.3

Assister le WDA dans la mise en place de a) la Direction de développement des curricula b) la Direction formation des formateurs c) la Direction d'accréditation/certification et d) l'IPRC-S (job description, sélection du personnel) – lien avec l'activité A 3.3

Responsabilité : à charge de l'équipe de gestion

Activité 2.4

Former le personnel du WDA à formuler les Work Programmes annuels (contrat de performance) pour chacun des postes de a) la Direction de développement des curricula b) la Direction formation des formateurs c) la Direction d'accréditation/certification et d) l'IPRC/S

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

Formation

- 1) Former chaque année 25 personnes du IPRC-S et des directions a) Développement des curricula, b) Formation des formateurs, c) Accréditation et certification du WDA durant 2 semaines, en considérant que le plan de recrutement de WDA est de 40 personnes par an.

Il s'agit d'une formation interne par les agents d'encadrement de WDA.

Thèmes de la formation : a) le mandat de WDA, b) son rôle dans la réforme TVET, c) fonctionnement et structure de WDA, d) le travail des différentes directions, e) élaboration du Work Programme

- 2) Evaluer l'impact au niveau des centres de formation (Training Providers) de la qualité des services rendus suite aux formations reçues au R2, R3 et R4

Enquête

2 professionnels du département Ressources Humaines de WDA entament une enquête auprès des centres (Training Providers), en collaboration avec les AT R3, R4 et R5

- 1) Identifier les besoins en formation, coaching etc. pour le personnel sélectionné (mais limiter l'investissement à un niveau de coût raisonnable !)
- 2) Planifier un programme de formation intensive du personnel (exécuté par WDA)
- 3) Mener une enquête au niveau des Training Providers par an pour évaluer l'impact de ces formations sur la performance des centres

Moyens :

1. formation de 2 semaines pour 100 personnes, enquête par 2 personnes durant 20 jours
2. Enquête : frais de déplacement et frais de mission pour 2 personnes durant 20 jours

Activité 2.5

Appuyer WDA dans la création d'une unité d'orientation, conseil et insertion socioprofessionnelle par province

Responsabilité : à charge des AT intervenant sur le Résultat 5. Activité budgétisée sous Activité 5.5

Activité 2.6

Appuyer WDA dans la création d'une unité chargée de l'équité genre (accès, formation et insertion des filles et femmes, handicapés, orphelins etc. – voir le document d'identification)

Responsabilité : à charge des AT intervenant sur le Résultat 5

Résultat 3

Les mécanismes de développement des programmes et de leur application dans les centres de formation, respectant le critère de l'équité genre, sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique.

Activités prévues pour atteindre le Résultat 3

Activité 3.1

Elaborer une stratégie de développement des curricula pour déterminer quels curricula seront à réviser / développer d'urgence par rapport aux besoins prioritaires du marché de l'emploi et du WDA

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Réaliser une étude sur l'état des lieux des curricula existants (filières, niveaux, prise en compte du concept des compétences, participation du secteur économique dans leur élaboration), analyser leur pertinence, identifier les déficits (NCDC – unité TVET qui sera transféré au WDA) et identifier les formations qui sont susceptibles d'être certifiées par un CAP
- 2) Evaluer l'utilisation et la pertinence des curricula existants au niveau des centres de formation, avec les professionnels du secteur économique. 1 séminaire d'évaluation, travail de groupe, participants FSP, WDA, TP, coop, 1 de restitution (expert Syntra), 1 atelier de validation
- 3) Harmoniser la méthodologie de développement des curricula (competence-based approach – approche par compétences APC, mais il y a différentes écoles ou même « églises »)
- 4) Développer les formats standards du curriculum (curriculum material), approche modulaire : modules capitalisables

Moyens :

- 1) étude à charge des AT intervenant sur le Résultat 3
- 2) 2 séminaires résidentiels d'évaluation de 1 semaine par grappe de filières. Travail de groupe, 25 personnes :FSP, WDA, TP, coop)
- 3) 1 séminaire de restitution (expert Syntra, budgétisé sous la contribution de la VVOB) 30 personnes
- 4) 1 atelier de validation (20 personnes)

Activité 3.2

Concevoir des formations susceptibles d'être certifiées par le CAP (lien avec les Résultats 1 et 4)

Ceci et pris en compte dans l'activité A 3.1 (action 1)

Activité 3.3

Renforcer les capacités du personnel des départements Développement des curricula et Formation des formateurs du WDA - voir Résultat 2.4

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

Former le personnel (formation intensive sur place, formation à l'étranger), coaching sur le poste de travail.

On peut estimer que chaque département aura atteint un cadre de 20 personnes à la fin de la 4ème année. C'est à dire 40 pour les 2 départements Développement des curricula et Formation de formateurs. 20 agents seront à former localement, dont 5 à l'étranger par la suite.

La création d'un esprit de corps productif est aussi important que les compétences techniques et professionnelles. Lien avec l'activité 2.4. Formations locales et 5 formations à la carte à l'étranger

Moyens :

- 1) 2 formations locales de 2 semaines chacune les 2 premières années
- 2) 1 formation de 2 semaines les 2 dernières années
- 3) 1 formateur expatrié et 1 formateur local par formation (20 personnes pendant 10 jours)
- 4) 2 personnes par an formées à l'étranger

Activité 3.4

Mettre en place un Comité de validation des curricula (Technical Expert Group et Manpower Technical Skills Council)
--

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

Elaborer les termes de référence du « Manpower Technical Skills Council » la première année
Séminaire de restitution avec stakeholders la deuxième année

Moyens : séminaire-atelier interne + séminaire de restitution

Activité 3.5

Adapter les curricula existants. Révision sous l'aspect de l'attractivité et l'accessibilité pour les filles et femmes

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Adapter les curricula existants. L'équipe du projet conviendra avec le WDA, après la réalisation de l'Activité 3.1., qui assumera cette tâche.
- 2) Insérer un module « entrepreneuriat » dans chaque curriculum de formation (voir A 5.6)
- 3) Commencer par développer un module général sur l'entrepreneuriat. À partir de la deuxième année, développer des modules adaptés à quelques filières

Moyens :

- 1) Forfait par famille de filières pour 10 familles

Activité 3.6

Développer des nouveaux sur base des priorités définies, particulièrement dans les filières favorables à l'accueil des filles et femmes
--

Activité 3.7

Mettre en place les nouveaux curricula dans les centres de formation, particulièrement dans les filières favorables à l'accueil des filles et femmes (notamment administration-
--

gestion-comptabilité-informatique de gestion-hôtellerie-transformation et conservation agroalimentaire-horticulture-floriculture)
--

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Former les formateurs de la province du Sud
- 2) Expérimenter le curriculum. Mettre en place un processus d'expérimentation et développer les formulaires et formats de rapports. Précondition : l'équipement et les consommables doivent être présents dans les centres avant l'expérimentation (voir budget équipement des centres). 1 descente sur terrain par filière par trimestre pour le suivi de l'expérimentation : 3 professionnels du WDA + AT S
- 3) Valider les curricula développés/adaptés chaque année (tâche du « Manpower Technical Skills Council » (7 curricula par an)
- 4) Elaborer un système de revue périodique des curricula la troisième année et séminaire de restitution avec stakeholders la quatrième année

La multiplication et la diffusion des curricula sont à charge de WDA et IPRC

Moyens :

- 1) Formation : voir budget formation des formateurs
- 2) Validation : réunions de validation des curricula. Forfait par curriculum
- 3) Pour la revue périodique des curricula séminaire-atelier interne+ séminaire de restitution
- 4) Suivi de l'expérimentation : 1ère année 2 filières (4 niveaux) 1 x par trimestre les 2 derniers trimestres = 8 descentes. Année 1: 2 professionnels WDA et 1 AT R3. A partir de la 2ème année 7 filières (2 niveaux par filière) 1 x par trimestre = 14 descentes, 1 professionnel par filière. Budget pour les autres années : 7 professionnels WDA

Activité 3.8

Insérer dans chaque module ou programme de formation le contenu « entrepreneuriat ». Lien avec le Résultat 3 Activité 2.5
--

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Faire l'inventaire de l'existant
- 2) Elaborer les modules entrepreneuriat pour les niveaux 2, 3 et 4, en intégrant le critère « genre »
- 3) Intégrer les modules « entrepreneuriat » dans les curricula
- 4) Former les formateurs à l'exploitation du curriculum « entrepreneuriat » par famille de filières

Moyens :

- 1) Consultance nationale
- 2) Séminaire et consultance
- 3) Formation de formateurs

Activité 3.9

Développer une stratégie formation des formateurs au niveau national

Une Baseline Study sur les qualifications des formateurs et leurs besoins en formation est effectuée par 2 professionnels de WDA et 1 professionnel de l'IPRC-S avec l'appui de l'expert d'AT. Une

équipe de consultance sélectionnée développe la stratégie de formation de formateurs au niveau national. 1 consultant national et 1 consultant international seront sélectionnés par appel d'offre.

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Développer la baseline : formateurs des centres de formation appuyés, filières, qualifications et besoins en formation
- 2) Développer une stratégie de formation des formateurs au niveau national

Moyens :

- 1) Baseline study : frais de mission et de transport, atelier de restitution. Avec 2 professionnels de WDA et 1 professionnel de l'IPRC/S, approuvé par le consultant. 10 centres à visiter, 1 jour par centre = 10 jours
- 2) Stratégie nationale : consultance nationale et internationale. 1 consultant national et 1 international pendant 10 jours

Activité 3.10

Développer un module de pédagogie appliquée à la formation professionnelle pour la formation des formateurs (pedagogy curriculum for teachers training) au Rwanda
--

Développer le curriculum de pédagogie sur base de la stratégie de formation des formateurs proposée.

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Développer le module de pédagogie : séminaire-atelier avec institutions impliquées dans la formation pédagogique. Retraite de 3 jours avec KIE, UNR, ISAE, NCDC, IPRC, WDA pour confirmer la proposition de curriculum. 12 personnes + AT
- 2) Restituer le module de pédagogie par le département WDA, IPRC, directeurs TP, etc.

Moyens :

- 1) Développer le curriculum : séminaire de 3 jours, 13 participants
- 2) Restituer le curriculum : séminaire de restitution, 40 participants

Activité 3.11

Organiser la formation des formateurs (participation des Training Providers privés) dans les domaines d'action du programme d'appui
--

Filières existantes et nouvelles, capacité d'identifier des curricula existants, de les adapter et d'en faire des nouvelles propositions selon les demandes spécifiques (tailor made), calculer le coût pour les formations courtes sur appel d'offres – lien avec le fonds de formation (Résultat 5 Activité A 5.8)

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Identifier les besoins en formation de formateurs en compétences techniques sur base des curricula adaptés ou développés. Descente sur le terrain. Enquête par questionnaire sur base du curriculum.
- 2) Organiser les formations des formateurs et former les formateurs en pédagogie sur base du curriculum en pédagogie. Formation dans 10 centres
- 3) Organiser les formations techniques des formateurs sur base des curricula adaptés ou développés et selon les besoins identifiés. Organisation et suivi sur base du système de formation de formateurs par un membre du département Formation des formateurs du WDA appuyé par l'AT R3. Experts WDA (Singapour), ATS, experts locaux (consultants). Formations ouvertes à tout le pays

Moyens :

- 1) 10 centres à visiter, 1 jour par centre = 10j, per diem et transport pour 1 AT
- 2) 4 formations (1 par module) par centre (11 centres) réparties sur 2 années (2 et 3). 40 formations pour 10 personnes, 3 formateurs
- 3) Budget forfaitaire pour les formations techniques des formateurs. consommables = 9450 /an

Activité 3.12

Evaluer les besoins des centres à appuyer pour appliquer les curricula: besoins en équipement, bâtiments, formateurs, documents didactiques – Implications au niveau de la gestion et du financement des centres, lien avec le Résultat 5
--

Les agents de WDA évalueront les besoins des centres avec l'appui des experts d'assistance technique.

Moyens : frais de transport 1 x par an.

Activité 3.13

Construire et / ou adapter les bâtiments nécessaires pour accueillir des apprenants et les formateurs dans les centres appuyés de la province du Sud

Construction/réhabilitation :

Les travaux de construction et de réhabilitation seront réalisés, dans la mesure du possible, dans le cadre de chantier-formation, sous la supervision de l'expert AT international infrastructures, exception faite des travaux dangereux ou techniquement trop sophistiqués. L'équipe de gestion du projet veillera à ce que des constructions légères soient privilégiées.

Pour le choix des bâtiments à construire ou réhabiliter et des infrastructures à rendre accessible, on devra suivre la logique suivante: importance de la filière pour l'environnement économique, bâtiments et infrastructures déjà existantes pour conformer un ensemble utile. Pour le calcul des espaces, on devra prendre comme base autant d'équipements et espaces de pratique et théorie multiplier par le nombre d'apprenants par groupe nécessitent une superficie d'autant de mètres-carrés. On devra veiller à la solidité des sols et aux frondaisons, surtout en zone marécageuse, et recourir à des études de sol préalables. Des projets similaires ont souffert de pertes financières importantes et de retards pénalisants à cause d'une mauvaise évaluation des contraintes pour la construction.

Pour la distribution des investissements, il est recommandé de suivre l'approche des trois « bassins d'emploi » a) Huyé (Butare), b) Nyanza et c) Muhanga et Ruhango (Gitarama), avec 3 ou 4 centres (Training Providers) par bassin qui fonctionnent en « cluster ». Les centres individuels seront dotés de la manière que :

- 1) dans chaque cluster il y aura une grande « famille » ou « grappe de filières » bâtiment-travaux publics (BTP) ;²³
- 2) dans le bassin Huyé (Butare) il y aura a) une famille « transformation alimentaire » (Food Processing) complète avec l'unité de formation des laborantins en microbiologie, b) la famille Electricité-électronique, c) la famille Télécom et ICT de base, d) et e) les deux familles Horticulture et Agri-élevage, ainsi que f) la famille « soins esthétiques ». L'école technique St. Kizito de Save donnera l'appui en mécanique, électricité et électronique dont les autres familles, surtout la famille « transformation alimentaire » aura besoin.
- 3) dans le bassin Huyé, la famille « soins esthétiques » avec coiffure, mani-pédicure-massage, couture-confection pourra être appuyée, plus un investissement de base pour la famille « transformation alimentaire », pour les filières appropriées, par exemple cuisine, séchage
- 4) dans le bassin Muhanga (Gitarama), le programme appuiera la famille de formation en économie (secrétariat transformé en administration et gestion d'entreprise, comptabilité, hôtellerie) pour accueillir un nombre important de filles. En ce qui concerne la transformation alimentaire, un investissement de base est à envisager pour les filières appropriées, telles que la cuisine et le séchage.

Voir le chapitre 4.3 Ressources matérielles pour la répartition des filières et des investissements (équipements, construction / adaptation de bâtiments et infrastructures), sur base des trois « bassins d'emploi » présentés au chapitre 2.5 ci-dessus.

Etant donné la lourdeur des travaux d'équipement et de construction / adaptation de bâtiments et d'infrastructures, l'équipe de gestion du programme est dotée d'un expert assistant technique international qualifié en architecture – ingénierie de construction – maître de chantier qui supervisera l'ensemble des travaux et commandes d'équipements. Il préparera aussi tous les appels d'offres et il rédigera les Dossiers d'appel d'offre. Cet expert bénéficiera de l'appui d'experts court-terme pour des travaux et expertises spécifiques.

Activité 3.14

Equiper les centres retenus selon le bassin d'emploi local: Prévoir des paquets d'investissement par filière et par atelier

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Former le personnel à l'entretien des équipements. Formation à l'entretien de 23 installations x 2 personnes. Formation en maintenance des machines, formation en gestion des machines, formation à l'utilisation des machines
- 2) Mettre en place des calendriers d'entretien et de remplacement des équipements. TdR fournisseur
- 3) Inclure les frais de fonctionnement et de dépréciation des équipements dans la comptabilité des centres

Moyens :

- 1) Frais de formation à l'entretien de 23 installations x 2 personnes x 5 jours
- 2) Le coût du formateur sera inclus dans le prix d'achat des équipements (TdR de l'appel d'offre)

²³ Voir le détail des filières pour chaque « famille » ou « cluster » au chapitre 2.6 ci-dessus.

L'équipe de gestion opéra systématiquement pour la livraison plus formation, même si le prix de vente sera plus cher (par exemple, plus 10 %).

Activité 3.15
Fournir l'appui spécifique pour la mise en place des curricula (voir toutes les activités du R3)

Responsabilité : équipe de gestion et AT pour le Résultat 3

Moyens : sans moyens additionnels

Résultat 4
Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations

Activités prévues pour atteindre le Résultat 4

Activité 4.1
Donner des conseils pour le développement du système des qualifications National TVET Qualification Framework NTQF – voir Résultat 1 et lien avec l'appui néerlandais, japonais et fonds d'études belgo-rwandais – voir A 1.1

Cette activité peut être réalisée :

- 1) soit en forme de « big bang », où un système NTQF serait élaboré par une équipe professionnelle au complet, durée au moins 2 ans et des moyens financiers importants, sans apporter des améliorations au niveau de la qualité des formations ; c'est un projet complet et séparé du présent projet « AFP » ;
- 2) soit graduellement et au fur et à mesure du progrès dans la standardisation des formations et des certificats, filière par filière, niveau par niveau. Cette deuxième option est plus probable et moins coûteuse. En plus elle offre la chance de pouvoir utiliser le travail pour mieux positionner les niveaux de sortie des formations ; le projet « AFP » peut y contribuer là où il aura besoin d'un ancrage au futur NTQF.

Selon cette deuxième approche, le NTQF sera développé au fur et à mesure que les curricula sont révisés ou développés. Le WDA devra avoir une équipe chargée de l'intégration des données dans le NTQF et qui travaillera sur base de la structure « Blueprint » du NTQF développée par la consultance Nuffic financée par les Pays-Bas. Cette structure « Blueprint » sera un cadre structuré selon les filières / professions et occupations existantes et les niveaux des qualifications par filière.

Dans la période de formulation du projet « AFP », les représentants de la coopération néerlandaise ont exclu la possibilité que l'appui des Pays-Bas finance le travail de conception et mise en place du NTQF. L'appui se limite à l'élaboration d'un « Blueprint », une tâche qui peut être accompli avant le démarrage du projet « AFP ».

Activité 4.2
Développer la méthodologie d'insertion des données R3 et R4 dans le NTQF via la structure compétente

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Rassembler les données à insérer dans le NTQF pour les niveaux 2 et 3 des filières prioritaires pour la province du Sud (voir le procédé proposé sous l'option 2 de l'Activité précédente A 4.1)
- 2) Etablir le lien entre les formations existantes et nouvelles au niveau de la province du Sud et les catégories et niveaux correspondants du NTQF
- 3) Validation des données à Insérer les données des R3 et R4 dans le NTQF – en complémentarité avec les autres bailleurs. Se fait en même temps que la validation des curricula

Activité 4.3

Renforcer les capacités du personnel du département du WDA chargé de l'accréditation et de la certification - voir Résultat 2.4
--

On peut estimer que le département comptera 20 personnes à la fin de la 4ème année. 20 personnes seront à former localement et 3 à l'étranger par la suite.

Former le personnel (formation intensive sur place, formation à l'étranger), coaching sur le poste de travail. La création d'un esprit de corps productif est aussi importante que les compétences techniques et professionnelles. - lien avec Résultat 2 Activité 2.4

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) 2 formations locales de 2 semaines chacune les 2ème et 3ème années et 1 formation de deux semaines la dernière année. 1 formateur international et 1 formateur national par formation, groupes de 20 personnes, pour une durée de 10 jours. Le contenu des formations est lié à la mise en œuvre de l'activité A 4.4.

Moyens : formateurs, formations

Activité 4.4

Développer un système d'accréditation (au sein du WDA) - lien avec Résultat 3
--

Responsabilité : AT R4+ WDA

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Développer la méthodologie de travail
- 2) Définir les critères d'accréditation des centres de formation en fonction des programmes de formation dispensés (filière, niveau)
- 3) Elaborer un manuel de procédures pour l'inspection de l'application des programmes dispensés dans les centres: curriculum et conditions d'application, matériel didactique, formateurs (A 3.6 Mettre en place un système d'évaluation des formateurs, équipements, évaluation formative et sommative), processus d'attribution de l'accréditation du programme. Séminaire de dissémination du manuel de procédures, participants WDA, IPRCs, TP, FSP, DPs, TEVSA
- 4) Traduction, multiplication et diffusion du manuel de procédures dans les centres de formation du pays
- 5) Accompagner les inspecteurs lors de leurs visites sur le terrain: 20 implantations (11 filières)
- 6) Collaborer à la délivrance des accréditations effectuée par la Direction d'accréditation de WDA et le Comité d'accréditation. 2 cérémonies de délivrance des certificats d'accréditation au niveau de l'IPRC/S pour 11 centres. Gouverneur province, Maires des 3 districts concernés, 3

directeurs de l'éducation, IPRC/S, WDA, directeurs et formateurs des 11 centres, FSP/S, coopération, partenaires de développement,

Moyens :

- 1) Séminaire de dissémination pour 100 personnes, frais pour repas, boissons, sono, chaises, media etc
- 2) Forfait pour démultiplication
- 3) Frais de transport et de mission pour les descentes sur le terrain : 20 descentes x 2 inspecteurs + frais de transport. En outre l'AT R 4 et 1 délégué de la FSP

Activité 4.5

Développer le système de certification des sortants pour des niveaux spécifiques (futur niveau de travailleur qualifié CAP, niveau existant de technicien A 2, autres)

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Déterminer pour quel profil de sortie (selon NTQF) il est pertinent d'établir la certification. Pour l'implantation des filières dans la province du Sud, voir le chapitre 4.2 Ressources matérielles.
 - a) Niveau 2 BTP correspondant aux formations CFJ actuelles :
 - b) Cuisine Mpanda et Rwabuye
 - c) Niveau 3 menuiserie et maçonnerie CFJ Mpanda, Nyanza, Rwabuye
 - d) Hôtellerie salle Ecole privée d'hôtellerie de Ruhango
 - e) EAV Kinazi
 - f) Niveau 4 Secrétariat-administration-comptabilité plusieurs écoles secondairesNouvelle filière Transformation agricole (Food Processing) aux niveaux 2 et 3
- 2) Développer la méthodologie de travail
- 3) Définir les critères de certification des sortants (par filière et niveau) : critères de certification = profil de qualification par niveau (A 03.05)
- 4) Elaborer et harmoniser les procédures d'examen en vue de la certification des sortants des centres (curriculum et conditions d'application, matériel didactique, formateurs, équipements, évaluation formative et sommative) + procédures de mise en oeuvre de l'examen au niveau national. Procédures harmonisées lors de la première année + confronter les curricula aux procédures
- 5) Harmoniser l'évaluation normative des sortants. Développer les examens harmonisés pour 23 filières appuyées par le programme. Développement par WDA et séminaire de validation avec TP. 7 niveaux année 2, 8 niveaux années 3 et 4
- 6) Appuyer la mise en oeuvre de l'évaluation normative harmonisée dans la province du Sud

Moyens :

- 1) Séminaire de dissémination des procédures
- 2) 23 séminaires de validation des examens. 23 séminaires avec 2 formateurs de TP (via TEVSA), 3 WDA (inspection, certification, curricula), AT R4, ATS = 7 personnes x 35€ x 5j
- 3) Forfait

Remarque :

Pour rappel, les diplômés sortants auront la possibilité de réintégrer le système TVET intégré pour suivre des formations de niveau supérieur.

Activité 4.6

Organiser des tests pratiques pour certifier les travailleurs de bonne qualité qui ne disposent pas de certification (Gakinjiro etc.)

Description : le WDA organise, via ses IPRC, la certification des travailleurs. L'assistance technique du projet « AFP » appuiera l'organisation de l'évaluation.

Moyens : forfait

Activité 4.7

Mettre en place une entité qui appuie l'amélioration de la qualité : au sein du WDA et éventuellement décentralisé au niveau du IPRC

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Développer les tâches et fonctions de l'unité innovation et qualité au WDA
- 2) Identifier les personnes qui peuvent transmettre les bonnes pratiques e.g. de gestion (centres, ateliers productifs), pédagogiques (formation continue pour des groupes de producteurs et la communauté)
- 3) Appuyer le transfert « peer-to-peer » - Financer l'appui par le programme dans la première année, co-financer avec WDA à partir de la deuxième année. Séminaires de dissémination, participants : WDA, IPRC/S, TP, FSP. 1ère et 2ème années transfert peer to peer province du Sud ; 3ème et 4ème années transfert peer to peer vers autres provinces
- 4) Expérimenter des concours interscolaires – une préparation pour la certification harmonisée, opportunité pour les centres de formation de se positionner dans le marché TVET, de se spécialiser sur leurs atouts et potentialités. Dans l'IPRC/S la deuxième année et au niveau national la 3ème et 4ème année.

Moyens :

- 1) séminaires de dissémination : 100 personnes
- 2) frais de mission, transport pour les membres du jury, cérémonie de remise de prix (100 personnes), salle, repas, récompense pour les lauréats des concours interscolaires : un kit d'équipement de travail correspondant à la filière des lauréats, valeur de forfait estimé à 300€

Résultat 5

La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l'insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant l'aspect genre.

Activités prévues pour atteindre le Résultat 5

Activité 5.1

Renforcer les capacités du personnel de l'IPRC/S voir Résultat 2.4

Exemple d'action à entreprendre sous cette activité :

Former le personnel (formation intensive sur place, formation à l'étranger), coaching sur le poste de travail. La création d'un esprit de corps productif est aussi importante que les compétences techniques et professionnelles. Lien avec le Résultat 2 Activité 2.4

10 personnes à l'IIPRC-S seront formées localement la 1^{ère} et la 3^{ème} année. 2 seront formés à l'étranger la 2^{ème} et la 4^{ème} année. Le contenu des formations est lié à la fonction occupée par ces personnes.

Moyens : 1 formation locale pour 10 personnes. Ensuite 1 formation à l'étranger pour 2 personnes choisies entre les 10. 1 formateur expatrié et 1 formateur local

Activité 5.2

Implanter un système de gestion administrative et financière en collaboration avec le WDA/IPRCs facile à gérer dans chaque centre de formation (Training Provider),

Domaines de gestion administrative et financière à considérer :

a) Utilisation rentable des espaces, b) Gestion participative des centres, c) Gestion de l'offre de formation, en prenant en compte le LMIS, d) Conseils pédagogiques, e) Simulation de la gestion d'entreprise, f) Gestion des ateliers productifs, g) Participation aux appels d'offres
Les directeurs suivront les apprentissages en collaboration avec l'IIPRC-S et TEVSA.

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Intégrer dans le système de gestion des centres de formation les bonnes pratiques existantes et les renforcer par la formation des personnels de gestion
- 2) Initier et développer, à partir de l'IIPRC-S, des mécanismes de partenariat entre les centres de formation (Training Providers), le District, le secteur économique et la communauté, en collaboration avec TEVSA
- 3) Former les directions des centres, en collaboration avec l'IIPRC-S et TEVSA, à l'élaboration d'un « Plan de Développement » sur 3 ans et d'un plan d'action annuel, en adéquation avec la stratégie TVET de la province du Sud. 1 formation à l'élaboration de plan de développement et de plan d'action annuel (an 2). 2 ateliers de suivi (an 3 et 4). Participants : 11 directeurs + 2 agents de l'IIPRC+3 directeurs de l'éducation + AT R5 + AT OS
- 4) Evaluer de façon continue les besoins en équipement, bâtiments, formateurs, documents didactiques: voir Activité 3.10
- 5) Proposer un statut et un système de gestion standardisé pour les « Unités de production et d'application » mis en place par les Training Providers, sans en limiter la flexibilité et l'initiative. 1 consultance nationale et 1 atelier de restitution. Analyse des implantations existantes dans les CFJ, CFP, EAV, ETO. 1 expert national pour 15 jours. 1 atelier de restitution d'1 jour. Participants : 1 TEVSA + 5 UP + 2 WDA+ 2 IPRC + 3 AT + FSP
- 6) Proposer des modèles de « Business plan » pour les unités de production (2 par bassin). 1 consultant local par filière =6 consultants
- 7) Former les responsables des unités de production et des coopératives à l'élaboration et à l'exploitation d'un « Business Plan »
- 8) Insérer dans le mode de gestion et le projet de développement de chaque centre l'aspect équité genre (voir action 3 ci-dessus)

Moyens :

- 1) Formation 3 personnes par centre (30) + 2 agents de l'IIPRC-S. 5 jours
- 2) 3 ateliers : 1 atelier de conception des mécanismes de partenariat. 2 ateliers de suivi et de renforcement (an 2 et an 3) Atelier 1: 2 IPRC + 10 directeurs+3 Maires+2 FSP + 5 représentants de la communauté + AT R5 + AT OS
- 3) Formation (expert international + expert local) : 2 ateliers de suivi an 2 5 jours x 16, expert local, expert international. 2 ateliers an 3 et 4 26 personnes x 2 jours, expert local (le même)

- 4) Sans moyens additionnels
- 5) 1 expert national: 15 jours
- 6) 1 consultant local par filière = 6 consultants x 5 jours
- 7) Financé par le fond de formation du programme
- 8) WDA et MINEDUC

Activité 5.3

Organiser la formation centrée sur l'apprenant (learner-centred education and training. Lien avec la ligne d'action – le résultat 3). Mise en place des Conseils pédagogiques dans les centres de formation (Training Providers) où ils n'existent pas encore. Insertion institutionnelle en TEVSA et / ou WDA/IPRC

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Analyse de la situation des Comités pédagogiques existants
- 2) Elaborer les TDR et les critères d'évaluation de fonctionnement des Comités pédagogiques dans les centres (TP). 1 atelier de validation des TDR par les centres identifiés en collaboration avec WDA/IPRC-S. 10 directeurs + 4 formateurs + 1 WDA + 1 IPRC-S + AT R4 + AT R5 + AT R3 + AT orientation socioprofessionnelle
- 3) Implanter le modèle validé dans les centres (TP) appuyés par le programme. 3 formations, 1 par bassin AT R4 + AT R5 + expertise locale
- 4) Assurer l'accompagnement et le suivi dans chaque centre. 30 descentes sur le terrain. 1 IPRC-S + AT R4 + expert local (formateur).
- 5) Evaluer l'impact des Comités pédagogiques sur la qualité des formations dispensées dans les centres (Actions 1, 2 et 3 ci-dessus). 3 descentes sur le terrain : AT R4 + AT R5 + expert local (formateur)

Moyens :

- 1) frais de transport AT R3 et AT R4
- 2) 1 atelier
- 3) 3 formations, 1 par bassin. AT R4 + AT R5 + expertise locale 2 x 15 jours
- 4) 30 descentes sur le terrain
- 5) 3 descentes sur le terrain

Activité 5.4

Installer dans les centres retenus (Training Provider) un Centre de ressources

Les centres retenus (TP) obtiendront de la documentation pédagogique en papier et électronique avec CD et accès Internet, équipé de 2 à 5 ordinateurs. Ils devront signer une charte de gestion ci-inclus des heures d'ouverture et un service de conseil et d'appui technique.

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Former un documentaliste via un stage de formation à l'étranger pour l'IPRC-S
- 2) Identifier les besoins en équipement informatique. descente sur terrain AT infrastructures 5 jours
- 3) Elaborer une liste des documents de base et 1 mode de recherche approprié accessible aux formateurs des centres. A charge de l'AT R 5 + AT spécialisée + AT orientation socioprofessionnelle
- 4) Acquérir et fournir l'équipement et les ressources documentaires AT spécialisée dans une filière, par exemple la transformation alimentaire- AT infrastructures

- 5) Installer les connexions Internet. 5 installations la deuxième année, 5 installations la troisième année, 5 abonnements la deuxième année pour 2 ans, 5 abonnements la troisième année pour 2 ans
- 6) Former les formateurs à l'utilisation du centre de ressources. 1 Formation par bassin pour 2 formateurs par centre la 2^e, 3^e et 4^e année, 20 personnes par formation
- 7) Implanter dans chaque centre appuyé un système de gestion qui favorise l'accès en dehors des heures d'enseignement. Descente sur terrain 20 jours AT Infrastructures+AT R5*

Moyens :

- 1) Formation d'un documentaliste
- 2) descente sur terrain AT infrastructures 5 jours
- 3) sans moyens additionnels
- 4) fourniture d'ordinateurs. Frais de mission ATS et AT infrastructures 20 jours
- 5) installation connexions internet
- 6) 3 formations x 20 personnes : frais et honoraire formateur local
- 7) frais de mission AT Infra et AT R 5 20 jours

Activité 5.5

Installer dans la Province du Sud une <u>unité Formation-Emploi</u> et dans chaque centre retenu (Training Provider) une <u>cellule d'orientation et d'insertion</u>

Responsabilité : AT localisé à l'IPRC-S

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Initier la mise en place un système d'orientation et de suivi (guidance and counselling) des candidats à une formation du secteur TVET et des lauréats, en collaboration avec le WDA, l'IPRC-S et les centres appuyés. Conférence internationale de 2 jours, experts internationaux. Participants : Board WDA, 4 WDA, 20 personnes /IPRC-K/S, 3 TEVSA+5 FSP (4 provinces et Ville de Kigali), 1 représentant par pays de la sous région (Uganda-Kenya-Burundi-RDC-Tanzanie, autres en fonction d'expériences significatives), Coopération internationale (GTZ-DED-JICA-KOIKA-APEFE-VVOB etc.)
- 2) Installer une unité « Formation-Emploi » au WDA et à l'IPRC-S. Engagement d'un AT local pour la 2^e et 3^e année ensuite prise en charge par l'IPRC-S. Equipement de bureau pour cette unité
- 3) Faciliter la mise en place au niveau des centres appuyés une cellule locale d'orientation et d'intégration socioprofessionnelle, suivi des stagiaires, des lauréats 1 WDA (unité équité / genre), 8 directeurs de l'éducation+10 directeurs TP+10 formateurs, 2 TEVSA, AT OS+AT OS local
- 4) Former le personnel de l'unité "Formation-Emploi" et des cellules d'orientation des centres. Formation par 1 expert international. Une formation de 5 jours 2 WDA (unité équité / genre) + 2 IPRC-K/S + AT IPRC-S + 10 directeurs + 10 formateurs
- 5) Organiser dans et faciliter pour chaque centre de formation (Training Provider) appuyé, le suivi des stagiaires
- 6) Organiser dans chaque centre l'accompagnement des sortants (via unité "Formation-Emploi" et/ou cellule ISP)
- 7) Organiser une Tracer Study et / ou une journée "Portes ouvertes" pour connaître le parcours professionnel des sortants
- 8) Organiser la gestion de la Cellule d'orientation et d'insertion :1 enseignant est chargé à mi-temps, plusieurs autres enseignants aideront aux tâches, en réduisant leur charge horaire de 1 ou 2 heures par semaine, favoriser le volontariat

- 9) Organiser dans chaque centre de formation (Training Provider) le suivi des sortants, relever le taux d'insertion qui est un des critères du Common Performance Assessment Framework pour apprécier la qualité de gouvernance (EDPRS ?)
- 10) Etablir des liens avec les entreprises et autres employeurs (administration publique etc.), registre sur ordinateur, une ou plusieurs places dans le conseil d'administration pour le Maire du District et le secteur économique voir Activité 5.2
- 11) Etablir des liens avec les ONG et banques spécialisées dans le domaine du microcrédit. Un centre de formation serait surchargé par cette tâche pour chaque cluster : voir Activité 5.2

Moyens :

- 1) 1 conférence internationale 2 jours
- 2) Equipement de bureau pour unité « Formation-Emploi » à l'IPRC-S.
- 3) 1 atelier par bassin d'emploi 1
- 4) 1 formation par un expert international 5 jours

Activité 5.6

Insérer dans chaque module ou programme de formation le contenu « entrepreneuriat ». Lien avec le Résultat 3 Activité 3.5
--

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Faire l'inventaire de l'existant. consultance nationale.
- 2) Elaborer les modules entrepreneuriat pour les niveaux 2,3,4, en intégrant le critère "gender". Un séminaire résidentiel de 4 jours. 9 participants : 2 WDA Direction des curricula, 1 IPRC-S, 2 TEVSA, AT R4, AT R5, AT OS
- 3) 1 expertise locale
- 4) Intégrer les modules entrepreneuriat dans les curricula (voir Activité 3.6)

Moyens :

- 1) 1 consultance nationale de 5 jours
- 2) 1 séminaire résidentiel de 4jours x 9 personnes

Activité 5.7

Disséminer et transférer les bonnes pratiques en gestion « qualité » des centres de formation. Lien avec Résultats 1 et 2, insertion dans la stratégie TVET
--

Exemple d'action à entreprendre sous cette activité :

- 1) Organiser chaque année un séminaire national pour diffuser les bonnes pratiques pour promouvoir l'approche qualité
- 2) Organiser dans l'année 4 une conférence pour diffuser les bonnes pratiques de gestion "Qualité" dans la province du Sud

Moyens : 1 Conférence pour 100 personnes

Activité 5.8

Installer dans chaque centre de formation retenu les procédures d'appel à un <u>Fonds de formation</u> géré par le programme

La justification d'intégrer un « fonds de formation » dans le programme est qu'il peut servir comme moyen pour les gestionnaires et les formateurs des centres de formation, afin qu'ils apprennent de faire des offres de formation ciblées sur des publics qui en auront besoin. Le marché des formations sur demande au Rwanda est en plein développement et plusieurs institutions et agences appuient les formations. Les formations ciblées peuvent s'avérer intéressantes pour la nouvelle filière de la transformation alimentaire (Food Processing).

En outre, une justification pour le nouveau programme dans sa phase d'identification était qu'il pourra donner une réponse partielle aux besoins de groupes de productrices et producteurs agricoles qui s'engagent dans la voie de la production pour le marché. Si le programme peut réellement contribuer à la réduction de la pauvreté dans un district pauvre et reculé, dépend d'une série de facteurs. Il y a des expériences réussies et d'autres ratées dans ce domaine.

La priorité sera donnée aux productrices et producteurs dans le domaine de la transformation et conservation agroalimentaires (Food Processing) pour stimuler les personnels des centres d'offrir des formations ciblées à des groupes de producteurs / productrices

Le fonds de formation sera doté de 200.000 €.

Responsabilité : AT orientation socioprofessionnelle et IPRC-S

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- 1) Définir les critères et procédures d'accès au fond
- 2) Former les directions des centres (Training Provider), en collaboration avec IPRC-S et TEVSA, à l'élaboration d'appel au Fond de formation. Une formation de 2 jours. Participants : 10 directeurs + 1 WDA + 1 IPRC+ 2 AT
- 3) Diffuser dans la Province du sud: 8 journées d'information dans les Districts
- 4) Assurer l'accompagnement et le suivi des formations dispensées

Moyens :

- 1) Sans moyens additionnels
- 2) 1 formation de 2 jours pour 14 personnes
- 3) 8 journées d'information
- 4) Forfait pour le suivi des formations

3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION

Objectif spécifique	
L'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, est facilité, en particulier dans la province du Sud	
Indicateurs	Sources de vérification
1) Le taux d'insertion socioprofessionnelle des sortants des centres appuyés atteint 50 % à la fin de la deuxième année du projet et 70 % à 3 ½ ans. 2) A la fin de la deuxième année, 40 % des apprenants des centres appuyés bénéficient d'un stage dans le milieu professionnel, et 70 % à 3 ½ ans 3) A la fin de la deuxième année, 30 % des apprenants des centres appuyés sont des filles et de femmes, et 50 % à 3 ½ ans	1) Registre et rapports annuels des centres ; LMIS, rapports de suivi du programme, enquête 2) et 3) Registre et rapports annuels des centres ; LMIS, rapports de suivi du programme, enquête, rapports de la FSP et de ses chapitres provinciaux
Résultat 1	
La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique. (skills audit, certification du niveau « travailleur qualifié » – niveau 3, besoins des entreprises etc.)	
Indicateurs	Sources de vérification
1) Une journée de présentation des bonnes pratiques aura eu lieu dans le dernier trimestre de la première année du projet 2) La version draft du document de la stratégie TVET sur 5 ans (aspect gender) sera produite 6 mois après le début du projet. 3) La concertation sur le draft du document de stratégie sera terminée 1 an après le début du projet – document draft intégrant les commentaires 4) Le système de suivi-évaluation du programme sera validé (manuel) par le Comité de concertation du programme et mis en place au bureau de gestion 3 mois après le début du projet 5) La FSP publie au moins une fois par an un article qui démontre l'utilité du TVET pour les entreprises.	1) Rapport de la journée de présentation 2) Version draft du plan stratégique TVET 3) Draft de la stratégie TVET intégrant les commentaires 4) Manuel du système de suivi et évaluation 5) Revue et rapport annuel de la FSP
Résultat 2	
Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires. WDA est opérationnel et travaille régulièrement (Policy and Procedures Manual), l'IPRC a trouvé sa place dans l'ensemble institutionnel du TVET Minédu-WDA-IPRC-opérateurs de formation/Training Providers) (instruction ministérielle précisant les mandats des IPRC) Le Directeur du WDA remplit son contrat de performance conclu avec le gouvernement.	
Indicateurs	Sources de vérification
1) Le Board du WDA discute dans ses séances les défis de la relation formation-emploi, les déficiences et atouts du système actuel, il confirme ou critique et réoriente la stratégie TVET. 2) Les opérateurs de formation préservent leur autonomie.	1) Rapports du Board du WDA 2) Statut des Training Providers, rapports annuels, rapports TEVSA

<p>3) Le WDA rend aux opérateurs de formation des services qui améliorent la qualité des formations : nombre croissant de programmes accrédités et des certificats octroyés</p> <p>4) Le département Développement des programmes a produit, à 1 ½ an depuis le début du programme, au moins deux nouveaux programmes modulaires et il a adapté au moins 3 programmes existants, sur les niveaux 2, 3 et 4 (dans le futur, validation par le Manpower Technical Skills Council)</p>	<p>3) Rapports des Training Providers, rapport annuel WDA</p> <p>4) Programmes de formation existe dans les centres accrédités Le Policy and Procedures Manual existe.</p>
---	--

Résultat 3	
Les mécanismes de développement des programmes (respectant le critère de l'équité genre) et de leur application dans les centres de formation sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique	
Indicateurs	Sources de vérification
<p>1) Le WDA dispose d'un plan de développement des programmes de formation 1 an après le début du projet.</p> <p>2) Le WDA dispose d'un plan de recrutement et de formation continue des formateurs TVET qui prend en compte les besoins des opérateurs de formation et des filières établies et retenues.</p> <p>3) Le plan-cadre pour l'équipement des centres de formation en fonction des programmes appuyés est disponible 6 mois après le début du projet. Un plan partiel détaillé fera partie de chaque plan annuel. Premier appel d'offres en cours à la fin de la première année depuis le début du projet. Le deuxième appel d'offres sera en cours ou finalisé à la fin de la deuxième année. (mission d'évaluation à mi-parcours).</p> <p>4) A la fin de la deuxième année, 60 % des formateurs ont le profil (compétence pédagogique et technique) qui correspond aux critères de qualification établis par le WDA, à 3 ½ ans après le début du projet, 80 % des formateurs ont le profil qui correspond aux critères de qualification établis par le WDA.</p> <p>5) Les nouveaux curricula développés (transformation alimentaire etc.) sont mis en œuvre à la fin de la deuxième année et les premiers élèves / apprenants auront terminé leur formation à la fin de la troisième année du programme. 80 % des formateurs des centres appuyés répondent au profil de qualité exigé à 3 ½ ans du début du projet</p>	<p>1) 2) et 3) Documentation disponible au niveau du WDA</p> <p>4) Rapport d'évaluation de chaque enseignant-formateur disponible au niveau du Training Provider et / ou du WDA. Fiches de personnel au niveau du WDA, département ressources humaines, certificats attestant les compétences pédagogiques et techniques</p> <p>5) Rapports annuels des Training Providers, rapport annuel WDA. Enquête spécifique dans le cadre des missions de suivi</p>
Résultat 4	
Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations.	
Indicateurs	Sources de vérification
<p>1) Le cadre du NTQF (« Blueprint », voir Activité 4.1 au chapitre précédent) sera disponible à fin décembre</p>	<p>1) Document de la partie du NTQF couverte par l'appui belge (pour quelques</p>

<p>2009. Selon les récents accords entre le WDA et le Nuffic-NL, il y a cette possibilité, financement par la coopération bilatérale des Pays-Bas, alors hors projet, par le biais d'une expertise, appel d'offres organisé par Nuffic-NL</p> <p>2) Le système de certification est opérationnel à fin de la deuxième année du projet</p>	<p>filères et pour certains niveaux de qualifications retenues, par exemple la maçonnerie, la menuiserie, la transformation alimentaire et autres, dans lesquelles l'APEFE et la VVOB ont déjà une expertise démontrée dans le passé</p> <p>2) Document du système de certification au niveau du WDA ; un ou plusieurs certificats d'aptitude professionnelle émis selon les différents niveaux du système</p>
---	--

Résultat 5	
La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l'insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant l'aspect genre.	
Indicateurs	Sources de vérification
<p>1) A 2 ans du début du projet, les CFP appuyés par le projet s'autofinancent à hauteur de 30 % des coûts de fonctionnement et d'amortissement et à 3 ½ ans à hauteur de 50 %</p> <p>2) A 2 ans du début du projet, les ETO/EAV appuyés par le projet s'autofinancent à hauteur de 20 % des coûts de fonctionnement et d'amortissement et à 3 ½ ans à hauteur de 30 %.</p> <p>3) A la fin de la deuxième année, 40 % des apprenants des centres appuyés bénéficient d'un stage dans le milieu professionnel, à 3 ½ du début du projet, 70 %</p> <p>4) Le taux d'insertion socioprofessionnelle des sortants des centres appuyés atteint 50 % à la fin de la deuxième année et 70 % après 3 ½ ans.</p> <p>5) Des sortants employés ou auto employés, 50 % se trouvent dans une situation d'auto-emploi.</p>	<p>1) et 2) Rapports comptables et financiers des centres de formation</p> <p>3) Rapport de la cellule « orientation et insertion » du centre de formation</p> <p>4) et 5) Rapport d'une Tracer Study et / ou journée des portes ouvertes et / ou registre tenu au WDA / IPRC / Training Provider</p>

3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE

Les principaux intervenants sont deux Ministères du gouvernement et WDA, la nouvelle autorité en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET), le secteur économique (ses organisations et les entreprises), les centres de formation (CFJ, CFP, ET, EAV et leur association TEVSA), la coopération internationale, les parents des apprenants, les apprenants eux- et elles-mêmes, les gestionnaires et formateurs des CFJ, CFP, ET, EAV, les autorités du District et de la Province, les organisations de la société civile.

Les domaines d'intervention, rôles et responsabilités et intérêts des acteurs sont présentés dans une série de tableaux, pour les groupes d'intervenants suivants :

- 1) Les autorités publiques : le Ministère de l'éducation (MINEDUC), WDA (Workforce Development Authority), le Ministère de la fonction publique et du travail (MIFOTRA), le Centre national du développement des programmes (CNDP / NCDC), l'inspection scolaire, IPRC (Integrated Polytechnic Regional Centre)
- 2) Le secteur privé, qui est déjà actif dans le TVET : ses organisations Fédération du secteur privé (FSP / PSF) et Business Development Service (BDS), les entreprises, artisans de métier et producteurs / productrices agricoles), les organisations du micro-crédit
- 3) Les bénéficiaires : les apprenants, adolescents et adultes, les parents d'élèves
- 4) Les centres de formation (Training Providers) et leur association : Les gestionnaires et formateurs des centres de formation (Training Providers), les enseignants et formateurs ; l'association des écoles techniques et professionnelles au Rwanda (TEVSA / ADET)
- 5) Les autorités locales (Secteur, District) et provinciales : Les gouverneurs de province et maires de district, les personnels professionnels de l'administration locale et provinciale
- 6) Les partenaires internationaux engagés dans le sous secteur EFTP / TVET : les interventions spécifiques de chaque partenaire sont présentées sur un tableau (« Donor Table TVET Rwanda ») en annexe.

1 Les autorités publiques : les Ministères du Gouvernement national et WDA (Workforce Development Authority)			
	Acteur	Domaine d'intervention	Rôles et responsabilités
1.1	Le Minéducat – Ministère de l'éducation nationale	Développement de la politique pour l'ensemble du secteur « éducation » Dialogue avec les partenaires techniques et financiers	Présidence de la SMCL du programme AFP Présidence de la Donor Table Education Présidence de la TVET Working Group Budget pour le secteur éducation, ci-inclus les salaires des directeurs et enseignants des écoles secondaires, ETO et EAV
1.2	WDA – Workforce Development Authority	L'ensemble du sous-secteur de l'enseignement et la formation technique et professionnelle EFTP – TVET	Membre de la SMCL du programme AFP 11 mandats selon la Loi WDA (Loi n° 03/2009 du 27 mars 2009) voir le chapitre 2 du DTF Tutelle pour le sous-secteur TVET Géré par un Board qui est composé de plusieurs Ministres et seulement 1 représentant du secteur privé
1.3	MIFOTRA – Ministère de la fonction publique et du travail	Formation initiale et continue pour l'ensemble de la fonction publique	Membre de la SMCL du programme AFP Statut et niveau salarial des fonctionnaires publics et des agents de l'état, ci-inclus les gestionnaires et enseignants (écoles secondaires, ETO, EAV, CFJ) à partir du niveau A 2 (enseignement secondaire complet ou technicien)
1.4	CNDP – NCDC Centre national de développement des programmes National Curriculum Development Centre	Programmes – curricula, matériel didactique et formation continue des enseignants du secteur « éducation », sous tutelle du Minéducat	Membre de la SMCL du programme AFP Développement des curricula et formation des formateurs pour le sous-secteur TVET L'unité TVET « migrera » vers WDA. Mais la responsabilité pour les options économiques (secrétariat, comptabilité, hôtellerie) resteront peut-être au CNDP qui changera de nom (NCDC en anglais)
1.5	L'inspection scolaire	Sous tutelle du Minéducat, inspection pour toutes les écoles	Les ETO et EAV sont encore sous la supervision de la direction d'inspection, au moins pour la partie des matières d'enseignement général. Ceci paraît justifié dans la mesure que les ETO et EAV préparent à la fois pour l'emploi et pour l'enseignement supérieur.
1.6	IPRC – Integrated Polytechnical Regional Centre (1 pour Kigali-Ville, 1 pour la province du Sud)	Dépendants du WDA	Présence dans la SMCL sans vote Le statut n'est pas encore établi légalement (Loi, Décret ministériel, Résolution ministérielle). Rôles possibles : a) coordination de l'offre EFTP dans la province, b) appui à l'amélioration de la qualité, éventuellement c) formation des formateurs, d) suivi des développements et tendances sur le marché de l'emploi de la province et dans les « bassins d'emploi », e) collaboration et animation des <i>unités d'orientation, conseil et insertion</i> des centres de formation

2 Le secteur économique (ses organisations et les entreprises)			
	Acteur	Domaine d'intervention	Rôles et responsabilités
2.1	La Fédération du Secteur privé / Private Sector Federation (FSP / PSF)	<p>Développement de la politique de développement économique, système réglementaire qui encadre le secteur économique, système douanier, infrastructures de transport, qualification des ressources humaines</p> <p>La FSP /PSF possède un bureau dans chaque province et un bureau national à Kigali. Plusieurs bureaux même au niveau des Districts.</p> <p>Les bureaux de la FSP / PSF hébergent en outre le BDS (voir 2.2)</p>	<p>Membre de la SMCL du programme AFP</p> <p>La FSP / PSF a une voix que se fait écouter au niveau politique. Le Gouvernement l'utilise pour s'adresser à l'ensemble des entreprises. Mais le secteur privé est encore relativement faible vis-à-vis du Gouvernement. La FSP /PSF soutient et mentionne souvent les objectifs de « Vision 2020 » et du « EDPRS » (Economic Development and Poverty Reduction Strategy) 2008-2012</p> <p>La FSP / PSF s'est exprimée à maintes reprises sur la nécessité d'une politique forte qui transforme le niveau et type de qualifications de la population rwandaise, qui appuie la transition du pays de l'agriculture de subsistance à un pays industriel et de services qui bénéficie des avantages de la globalisation.</p> <p>La FSP / PSF s'engage pour convaincre les entreprises qu'elles doivent, dans leur propre intérêt, participer à la formation professionnelle, par exemple en accueillant des stagiaires.</p> <p>La FSP / PSF représente l'intérêt de l'ensemble des entreprises vis-à-vis du gouvernement, elle essaie aussi de s'engager comme « Training Provider » dans le marché juteux des formations.</p>
2.2	Les Business Development Services (BDS), dépendant de la FSP / PSF	<p>Economie locale et régionale, membres et non-membres de la FSP /PSF</p> <p>Les BDS sont financés par la FSP / PSF à partir du budget de l'organisation</p>	<p>Conseil aux entreprises, coopératives agricoles et investisseurs individuels</p> <p>Business Plans, accompagnement du porteur de projet lors de sa présentation à un organisme financier (banque et autre organisation de crédit ou micro crédit)</p>
2.3	Les entreprises, artisans de métier et producteurs / productrices agricoles	<p>Production et services pour l'économie locale, présence sur le marché de l'emploi local-régional « bassin d'emploi ».</p> <p>Elles constituent l'environnement économique des centres de formation (Training Providers)</p>	<p>Partenaires naturels des centres de formation (Training Providers), clients de la formation continue des travailleurs (salariés et indépendants), bénéficiaires du <i>fonds de formation du programme AFP</i></p> <p>Participation à la gestion ou supervision des centres de formation, lien étroit avec les <i>unités d'orientation, conseil et insertion</i></p> <p>Accueil des stagiaires ; embauche des « lauréats » et sortants de la formation</p> <p>Dans l'avenir, les entreprises seront redevables de la <i>taxe de formation et d'apprentissage</i>, mais aussi bénéficiaires de cette taxe si elles accueillent des stagiaires et apprentis</p>
2.4	Les organisations de micro-crédit	<p>Conseil aux micro entreprises, groupes de producteurs et producteurs individuels</p>	<p>Appui aux sortants et anciens élèves de la formation professionnelle qui ont un projet d'établir leur propre (micro) entreprise</p> <p>Conseil aux centres de formation (Training Providers), intervention dans les modules « entreprenariat », lien étroit avec les <i>unités d'orientation, conseil et insertion</i></p>

3 Les bénéficiaires			
	Acteur	Domaine d'intervention	Rôles et responsabilités
3.1	Les apprenants : adolescents et adultes	Apprenants aux CFJ, CFP, ET, EAV, options économie des écoles secondaires et en entreprise (stagiaires) Insertion dans le marché de l'emploi	Bénéficiaires du programme AFP
3.2	Les parents d'élèves	Education, formation et emploi	Financiers d'une partie importante de la formation, co-décideurs sur l'orientation professionnelle des élèves et apprenants, facilitateurs Participation des associations de parents d'élèves à la gestion des centres de formation (membres au Conseil d'administration)

4 Les centres de formation (Training Providers)			
	Acteur	Domaine d'intervention	Rôles et responsabilités
4.1	Les gestionnaires et formateurs des centres de formation (Training Providers), les enseignants et formateurs	Gestion des CFJ, CFP, ET, EAV, options économie des écoles secondaires Formation des adolescents et adultes	Mise en place des systèmes de gestion modernes et transparents, formulation des plans d'établissement Ouverture de la gouvernance et gestion des centres aux acteurs publics (District, Secteur), économiques (entreprises, métiers, producteurs) et associatifs (associations des femmes, des parents d'élèves) Formation dans la perspective des besoins et potentiels du marché de l'emploi / du secteur économique, mise en place des nouveaux programmes, suivi de l'amélioration de la qualité des formations Amélioration organisée et soutenue des qualifications des personnels de gestion et enseignants Engagement dans les Conseils pédagogiques Elaboration et présentation d'offres de formation professionnellement valables à des groupes de producteurs, entreprises et autres clients (prestation de services de formation) Collaboration à la définition et la gestion du <i>fonds de formation du programme AFP</i>

4	Les centres de formation (Training Providers) (suite)		
4.2	L'association des écoles techniques et professionnelles au Rwanda (TEVSA / ADET)	Développement de la politique EFTP / TVET, statut d'autonomie des centres de formation, relations entre centres de formation publics, publics conventionnés et privés Gestion et financement des centres, cadre réglementaire	<p>Mise en place des systèmes de gestion modernes et transparents, formulation des plans d'établissement</p> <p>Ouverture de la gouvernance et gestion des centres aux acteurs publics (District, Secteur), économiques (entreprises, métiers, producteurs) et associatifs (associations des femmes, des parents d'élèves)</p> <p>Formation dans la perspective des besoins et potentiels du marché de l'emploi / du secteur économique, mise en place des nouveaux programmes, suivi de l'amélioration de la qualité des formations</p> <p>Amélioration organisée et soutenue des qualifications des personnels de gestion et enseignants</p> <p>Conseil sur l'évolution des Conseils pédagogiques, transfert des bonnes pratiques entre centres (peer-to-peer learning and coaching)</p> <p>Participation à l'élaboration et la présentation d'offres de formation à des groupes de producteurs, entreprises et autres clients (prestation de services de formation)</p> <p>Collaboration à la définition et la gestion du fonds de formation du programme AFP</p>

5	Les autorités locales (Secteur, District) et provinciales et les organisations de la société civile		
	Acteur	Domaine d'intervention	Rôles et responsabilités
5.1	Les gouverneurs de province et maires de district, les personnels professionnels de l'administration locale et provinciale	Participation à la gestion des centres de formation (CFJ, CFP, ET, EAV) Financement partiel des centres de formation Gestion et financement de centres de formation considérés centres « privés »	<p>Participation à la mise en place des systèmes de gestion modernes et transparents, formulation des plans d'établissement</p> <p>Participation à la gestion</p> <p>Appui à la recherche d'acteurs économiques (entreprises, métiers, producteurs) et associatifs (associations des femmes, des producteurs) comme partenaires des centres de formation</p> <p>Participation à l'élaboration et la présentation d'offres de formation professionnellement valables à des groupes de producteurs, entreprises et autres clients (prestation de services de formation)</p> <p>Collaboration à la définition et la gestion du <i>fonds de formation du programme AFP</i></p>

5	Les autorités locales (Secteur, District) et provinciales et les organisations de la société civile		
5.2	Les organisations de la société civile (organisation des femmes, des producteurs / productrices)	Participation à la gestion des centres de formation (CFJ, CFP, ET, EAV) Gestion et financement de centres de formation de statut associatif et privé	Participation à la mise en place des systèmes de gestion modernes et transparents, formulation des plans d'établissement Participation à la gestion Appui à la recherche d'acteurs économiques (entreprises, métiers, producteurs) et associatifs (associations des femmes, des producteurs) comme partenaires des centres de formation Participation à l'élaboration et la présentation d'offres de formation professionnellement valables à des groupes de producteurs, entreprises et autres clients (prestation de services de formation) Collaboration à la définition et la gestion du fonds de formation du programme AFP

6	Les partenaires internationaux (la coopération internationale)		
	Acteur	Domaine d'intervention	Rôles et responsabilités
	Note : les interventions des partenaires techniques et financiers dans l'EFTP / TVET sont présentées sur la « Donor Table » en annexe	Intervention dans le domaine de l'enseignement et la formation technique et professionnelle EFTP / TVET Financement de l'assistance technique, jumelage et autres partenariats	Dialogue avec le gouvernement et le secteur privé sur la politique du secteur « éducation » et la stratégie EFTP / TVET Financement de l'éducation de base (ESSP) Financement et mise en œuvre de plusieurs interventions : Pays-Bas, Allemagne, Japon, Corée du Sud, Canada Programme d'appui à la formation professionnelle Rwanda-Belgique (mise en œuvre par CTB-APEFE-VVOB sous direction Minéducat-WDA)

3.7 ANALYSE DES INTERETS

Plusieurs intérêts divergents pourraient s'avérer contradictoires et doivent par conséquent être clarifiés :

- 1) **Le MINEDUC** veille en tant que Ministère de tutelle du secteur éducation sur une politique qui vise à la fois trois objectifs :
 - 1) l'extension de l'enseignement obligatoire de 6 à 9 ans qui s'étale sur une période de courte durée (3 ans)
 - 2) la structuration et l'organisation du segment supérieur de l'enseignement scolaire « Post-basic Education » (classes 10 à 12, mais aussi récupération des adolescents qui quittent l'école après la 6^{ème} de primaire et la 1^{ère} et 2^{nde} classe du niveau supérieur de l'éducation de base qui est en construction (ancien tronc commun)
 - 3) la structuration de l'enseignement supérieur en deux branches : une universitaire et l'autre non universitaire. Cette deuxième incorpore les nouveaux « Technical Colleges »²⁴ mais aussi des institutions existantes KIE et KIST.

Cette parallélité et le possible conflit de priorités s'expriment actuellement par la concurrence de trois blocs superposés (voir schéma)²⁵ : la partie de financement du bloc de base (1) s'élargit d'un

²⁴ Tumba dans la province du Nord et Kicukiro dans la ville de Kigali

bon tiers vers presque la moitié (de 38 % à 46 %), le bloc supérieur (3) se maintient presque inchangé (un léger recul de 22 % à 20 %) et c'est le bloc intermédiaire (2) qui voit son poids sensiblement diminuer (de 38 % à 32 %).

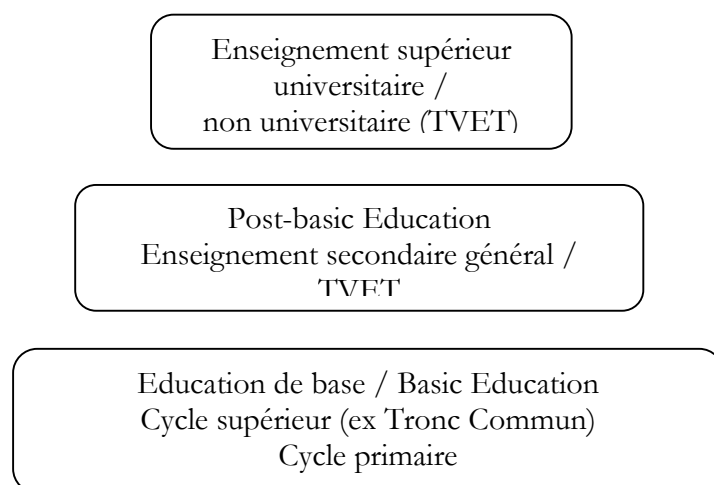
La partie du « TVET » dans l'ensemble diminue en même temps d'un faible 11 % à 8 %, ce qui confirme ou consolide sa marginalité:

- 1) L'enseignement primaire qui devient le niveau inférieur de l'enseignement de base, avec **38 %** du budget éducation au « minibudget » janvier – juin 2009 du budget éducation et **46 %** pour les budgets juillet 2009 – juin 2010. La prévision budgétaire pour 2010 – 2013 maintient le pourcentage au même niveau élevé (**46 %**).
- 2) L'enseignement supérieur avec 22 % du budget au « minibudget » janvier – juin 2009 du budget éducation et pour le budget juillet 2009 - juin 2010. La prévision budgétaire pour 2010 – 2013 est un pourcentage de 20 %, alors une faible diminution.
- 3) L'enseignement après le primaire qui se compose de 3 niveaux et types différents : a) le « tronc commun », b) l'enseignement secondaire et c) l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP - TVET)
 - a) L'enseignement au niveau du « tronc commun » (classes 7 à 9) actuel qui devient le niveau supérieur de l'enseignement de base, a pris une place de **19 %** au « minibudget » janvier – juin 2009 et il descend à **17 %** pour le budget juillet 2009 – juin 2010. Il remonte à **18 %** dans la prévision budgétaire pour 2010 – 2013
 - b) L'enseignement secondaire (classes 10 à 12) a reçu une allocation de **9 %** au « minibudget » de janvier à juin 2009 ; il recule à **7 %** pour les deux budgets juillet 2009 – juin 2010 et juillet 2010 – juin 2011 et devrait remonter à **8 %** dans la période 2011 – 2013.
 - c) le TVET a obtenu **11 %** du budget global éducation au « minibudget » janvier – juin 2009 et il perd en importance, devant se contenter avec **7 %** pour le budget actuel juillet 2009 – juin 2010, mais aussi dans la prévision budgétaire pour les prochaines années (2010 – 2013) où cette proportion se maintient au même niveau bas.

Toutefois, si on prend l'ensemble des trois tranches (a) « tronc commun », (b) « niveau supérieur de l'enseignement secondaire » et (c) « TVET » (alors les points 3, 4 et 5 ensemble), on arrive à des pourcentages nettement plus raisonnables, soit **39 %** pour le « minibudget » de janvier à juin 2009, **31 %** pour le budget juillet 2009 – juin 2010, **32 %** pour le budget 2010 – 2011 et encore une fois **32 %** dans la prévision budgétaire pour 2011 – 2013. Le recul relatif du bloc intermédiaire en importance de **39 %** à **31 %** et **32 %** est complètement absorbé par la croissance spectaculaire du bloc de base, le segment « enseignement primaire » de 38 % à 46 %.

²⁵ Source pour tous les chiffres suivants: Draft Key Performance Indicators for Rwanda, Minédu, août 2009

Organigramme 4 Les grands blocs du système d'éducation rwandais



- 2) **Le WDA** se comprend d'abord comme régulateur, ce qui correspond à la majorité des mandats qui lui sont confiés par la Loi 03/2009. Toutefois, il se voit aussi comme formateur, mais sans être « le propriétaire » d'une seule entité de formation.
- 3) L'adsorption des tâches aux nouveaux «**IPRC**», non spécifiée dans la Loi (« WDA shall have subsidiary Integrated Polytechnic Regional Centres in each Province and Kigali City. The number of these centres may be subject to change upon approval by a Prime Ministers Order. », chapitre 1 article 2²⁶), reste à déterminer. Plusieurs options sont mentionnées dans les documents officiels:
- a) IPRC est le représentant de WDA dans une province et dans la ville de Kigali, ayant pour tâche principale le rôle d'un « superviser »
 - b) IPRC est l'ensemble des centres de formation publics et conventionnés (propriété publique et gestion par une organisation (souvent une congrégation religieuse) sans but lucratif dans une province et dans la ville de Kigali
 - c) IPRC est un centre de formation dit « d'excellence » situé dans le pôle économique d'une province ; variante : le « centre » est composé de plusieurs centres existants²⁷

Du point de vue du programme d'appui à la formation professionnelle, toute définition des mandats de l'IPRC devra privilégier la valeur ajoutée qu'apporte cette nouvelle institution qui sera dotée de son propre personnel et comporte des coûts de fonctionnement considérables :

- a) L'IPRC pourrait être doté d'une capacité d'appui à l'amélioration de la qualité des formations (conseil, expertise, appui à la formulation des demandes d'investissement provenant des centres et « clusters »)
- b) L'IPRC pourra assurer une coordination des formations au niveau de la province : éviter les doublons, promouvoir la complémentarité, assurer une couverture optimale au niveau de la province (un « cluster » de plusieurs centres de formation par « bassin d'emploi »)

²⁶ OG n° Special of 15/04/2009 p. 33

²⁷ Dans le cas de la province du Sud, ce sont l'ETO Gitarama, le CFP Kavumu et le CFJ Nyanza qui conformeraient alors l'IPRC-S.

Il ne paraît pas justifié d'établir dans la province du Sud un nouveau centre de formation « intégré » qui prétend d'être un « centre d'excellence », sans s'être exposé à une validation / évaluation en comparaison avec les opérateurs existants. Il paraît beaucoup plus raisonnable de renforcer ceux qui possèdent déjà une bonne base installée et un bon niveau de gestion. Alors on recherchera l'excellence par les faits et pas par le papier et une déclaration politique.

- 4) **Le secteur privé** est considéré comme acteur principal du développement économique, toutefois, sa participation dans le « policy making » du Gouvernement est plutôt timide et marginale, reflet possible du fait que les entreprises rwandaises représentent seulement une petite partie de l'économie, la majorité étant des unités économiques familiales (exploitations agricoles de subsistance en zone rurale et entreprises d'artisanat et de métier informelles ou formelles en zone urbaine.

La Fédération du secteur privé comme voix du secteur privé organisé a un double intérêt : d'un côté d'agir comme porte-parole des entreprises, surtout des entreprises organisées de transport, de bâtiment – travaux publics (BTP), du secteur minier et financier, de l'autre s'engager elle-même comme formateur des ressources humaines, en concurrence avec l'état et les instituts de formation privés.

- 5) **La coopération internationale** appuyant le secteur éducation en général et le domaine (sous secteur) EFTP / TVET spécifiquement est composé de représentants gouvernementaux, appartenant aux ministères chargés de la coopération au développement, ainsi que les représentants des agences de coopération. Les bailleurs qui interviennent au niveau du secteur « éducation » (Budget Support), favorisent l'élargissement de l'enseignement primaire vers l'enseignement de base. Plusieurs bailleurs ont confirmé leur intérêt d'appuyer le « Post-basic education » (= le bloc intermédiaire du système d'éducation), ce qui est une conséquence logique de la réussite affirmée au niveau du primaire et de l'ouverture du Tronc Commun (classes 7 à 9) vers l'éducation de base (6 + 3 = 9 ans). Ainsi des parts importants de la cohorte d'âge arriveront à partir de septembre 2011 à la fin de l'enseignement obligatoire de 9 ans et chercheront une suite : soit une continuation dans des études d'enseignement général, soit des études d'enseignement technique, d'enseignement professionnel et la formation professionnelle.

Entre les bailleurs, mais aussi dans le document stratégique sur la politique du « Post-basic Education », il existe des positions divergentes : l'une favorise l'enseignement général, l'autre le « tous ou au moins une grande partie au TVET ». L'argument principal contre le TVET est son coût par élève formé qui est, pour presque toutes les filières, supérieur à celui de l'enseignement général. Toutefois, on faisant le calcul, on ne prend pas en compte le coût des formations après l'enseignement général qui reste important. Pour le même profil d'entrée dans un emploi qualifié, on doit ajouter les années que le candidat a passées dans l'enseignement général.

Ces divergences de vue et d'intérêt existent dans beaucoup de pays et il y a des arguments objectifs qui les corroborent. Ainsi il y a tout intérêt pour *le programme d'appui à la formation professionnelle* d'être présent sur le niveau de la formulation de la politique sectorielle « éducation » et non seulement sur le niveau de la formation de la politique « TVET ». Ces considérations ont des implications aussi pour l'ancrage de la gestion du projet : au MinéduC directement ou au WDA, mais pas dans la province du Sud. Un bureau de terrain et de liaison sur le site d'implantation du bureau WDA ou de l'IIRC est suffisant.

4. RESSOURCES

4.1 RESSOURCES FINANCIERES

4.1.1 Financement de l'EFTP – TVET au niveau national

Contribution rwandaise	
Budget Minéducat disponible pour TVET	<ul style="list-style-type: none">▪ Budget pour le projet : 150.000 euros (équivalent à 3% de la contribution belge)▪ Salaires personnels ETO, EAV, options Administration et gestion / Economie des écoles secondaires (niveau A 2 et supérieur)▪ Frais de fonctionnement▪ Budget d'investissement
Budget WDA	<ul style="list-style-type: none">▪ Salaires personnels CFJ, CFP▪ Frais de fonctionnement▪ Budget d'investissement
Autres : Districts etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Contributions pour salaires du personnel non-enseignant

Position de l'EFTP dans l'ensemble du budget Education (2009-2012)

	Indicators	2009 Mini-budget	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	Total budget government				
	Total budget Education Sector				
	Total resources for education (RwF millions)				
	Input indicators	59.301.405.616	139.013.874.872	157.067.321.966	175.280.824.945
1	Pre-Primary	83.331.900	298.571.984	337.346.916	376.465.613
	Primary	22.487.400.138	63.342.331.358	71.572.210.047	79.875.055.155
2	Lower Secondary	11.185.473.514	23.392.631.884	28.430.585.055	31.495.471.714
3	Upper Secondary	5.149.741.080	10.172.261.031	11.493.311.728,4	14.826.074.424
4	TTC's and CoE	653.964.428	1.681.407.158	1.899.768.060,8	2.120.064.879
5	TVET	6.243.288.096	9.082.700.281	10.262.251.956	11.452.261.146
6	Higher Education	13.281.698.923	30.574.142.057	32.544.743.240,6	34.550.546.459
7	Literacy	185.412.921	438.391.691	495.324.721,3	552.762.501
8	Institutional Support	31.094.616	31.437.428	31.780.240,0	32.123.053

	Indicators	2009 Mini budget	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	Input indicators (continued)				
	Recurrent expenditure on Pre-Primary Education as % of total recurrent expenditure on education	0%	0%	0%	0%
1	Recurrent expenditure on Primary Education as % of total recurrent expenditure on education	38%	46%	46%	46%
2	Recurrent expenditure on Tronc Commun as % of total recurrent expenditure on education	19%	17%	18%	18%
3	Recurrent expenditure on Upper Secondary Education as % of total recurrent expenditure on education	9%	7%	7%	8%
4	Recurrent expenditure on TTC's & CoE as % of total recurrent expenditure on education	1%	1%	1%	1%
5	Recurrent expenditure on TVET as % of total recurrent expenditure on education	11%	7%	7%	7%
6	Recurrent expenditure on Higher Education as % of total recurrent expenditure on education	22%	22%	21%	20%
7	Literacy	0%	0%	0%	0%
8	Institutional Support	0%	0%	0%	0%

4.1.2 Financement par la coopération bilatérale belge

Contribution belge	
Fonds de coopération directe, budget 2009	5 M €
Fonds de coopération indirecte sous forme de « financement programme » global APEFE et VVOB Programmes tri-annuels 2008 - 2010, 2011 – 2013 Les programmes pluriannuels des deux organisations pour la période 2011 – 2013 doivent encore être présentés et approuvés par la DGCD.	Les contributions de la coopération bilatérale indirecte APEFE et VVOB ne sont pas chiffrées. Leur contribution comporte : a) la mise à disposition d'experts- assistants techniques de longue et de courte durée b) la formation de formateurs c) la fourniture de matériels didactiques etc.

Tableaux du budget résumé par activité, en Excel
Voir les 2 pages suivantes

Le programme appuiera toutes les initiatives qui motivent les autorités locales et provinciales (Secteur, District, Province) à « adopter » les centres de formation établis sur leur espace de responsabilité et à y contribuer financièrement ou par le biais de l'octroi d'avantages monétaires et non monétaires, tels l'usufruit de terrains, d'infrastructures (électricité, eau etc.), de bâtiments, de fournitures en matières d'œuvre, de contrats de production (meubles, constructions etc.). Ce type de partenariat sera crucial pour la survie, la viabilité et la pérennité des centres de formation et de leurs services pour la population locale.

4.2 RESSOURCES HUMAINES

4.2.1 La direction de l'intervention

Le programme sera dirigé par le Directeur d'intervention (DI) et l'expert assistant technique Délégué à la cogestion (Delco). Le principe de gestion est la « cogestion », c'est-à-dire, le DI et le Delco prendront ensemble toutes les décisions concernant l'exécution du projet, avec très peu d'exceptions.

Le Directeur d'intervention (DI) sera désigné par le Minédu, après sélection sur appel ouvert à candidatures. Il/elle travaillera à plein temps pour le programme. La qualification professionnelle sera de niveau universitaire ou au moins de technicien supérieur. Les profils de qualification se trouvent en annexe.

Le DI et le Delco assumeront leurs tâches pour toute la durée de l'intervention. Des périodes plus courtes sont possibles, mais dans l'intérêt de la continuité, les changements devraient être limités aux cas de non performance à la satisfaction des parties prenantes (Comité de concertation, Minédu, WDA, coopération belge).

4.2.2 Les experts de niveau professionnel (assistants techniques)

Il y aura deux types d'experts :

- 1) des experts financés à partir du budget du programme AFP
- 2) des experts mis à disposition par l'APEFE et la VVOB

Le programme sera doté d'un expert en infrastructures et équipements qui assumera la tâche de programmer et de superviser toutes les actions liées au volet Construction / adaptation de bâtiments et infrastructures et fourniture d'équipements (inscrit au Résultat 3). L'expert aura le niveau universitaire, de technicien supérieur ou de maître artisan du domaine et il devra posséder une expérience dépassant 5 ans dans ce même domaine. Il devra surtout faire la preuve d'avoir programmé et supervisé avec succès des œuvres de construction de bâtiments scolaires et de formation professionnelle et les fournitures d'équipements basées sur des procédures d'appels d'offres internationaux.

L'expert en infrastructures et équipements pourra faire partie de l'équipe d'experts internationaux mis à disposition du programme par l'APEFE et la VVOB. Toutefois son poste est calculé dans le cadre du budget AFP.

Plusieurs experts internationaux et nationaux seront mis à disposition par l'APEFE (jusqu'à 4 experts long-terme sur la durée de 4 ans) et la VVOB (jusqu'à 3 experts long-terme sur la durée de 4 ans). Les experts long-terme pourront être remplacés ou partiellement remplacés par des missions de courte ou moyenne durée (plusieurs semaines, plusieurs mois, 1 – 2 ans).

Les profils professionnels individuels seront définis dans la phase de démarrage du projet et au courant de son exécution selon les besoins.

Plusieurs experts seront alloués aux Résultats 3 et 4 :

- a) élaboration / adaptation des programmes de formation
- b) formation des formateurs
- c) certification pour le niveau 3 de l'échelle des qualifications
- d) mise en place des nouveaux programmes de formation dans les centres de formation)

Un expert qualifié dans le domaine de la transformation agroalimentaire aura la tâche d'accompagner la mise en place de la nouvelle filière « transformation agroalimentaire » dans le cadre du programme.

Un ou plusieurs experts sera / seront alloué(s) au Résultat 5 :

- a) gestion rationnelle des centres de formation
- b) orientation socio-professionnelle des élèves et sortants
- c) gestion des ateliers productifs
- d) offres de programmes de formation « tailor-made » en utilisant le fonds de formation du programme AFP, en collaboration avec les experts pour chaque matière spécifique.

Des expertises court-terme ou long-terme seront réalisées pour les domaines

- a) cellules d'orientation, conseil et insertion dans les centres de formation
- b) modules de préparation à l'entreprenariat qui seront intégrés dans chaque programme de formation
- c) gestion professionnelle des stages pour les apprenants.

L'APEFE et la VVOB conviendront entre elles sur l'allocation optimale des experts selon leur profil professionnel et en assurant un équilibre raisonnable entre les deux organisations qui reflète leur participation conjointe et partagée au programme. La décision finale sur toute assignation sera prise en Comité de gestion et exécutée par la Direction d'intervention (DI – Delco).

Il y a une condition, dans le souci de la viabilité et pérennité des actions du programme, que chaque expert international aura au moins un « partenaire » (counterpart) professionnel dans son domaine principal d'action. L'expert international assumera ainsi la fonction d'un conseiller et « coach » au bénéfice de son homologue rwandais.

Ainsi, la quantité d'experts internationaux long-terme intervenant dans le programme devra se limiter à un nombre raisonnable, afin d'éviter que l'expérience professionnelle reste avec l'expert international qui laisse un vide après son départ.

Tous les experts long-terme APEFE et VVOB feront partie de l'équipe de gestion du programme. Les experts de niveau professionnel auront leur poste de travail là où c'est le plus pratique pour l'exécution de leurs tâches. Les lieux d'attribution pourront changer au long de leur prestation. Même s'ils ont leur poste en province, ils maintiennent leur statut de membre de l'équipe de gestion et ils participeront à chaque réunion plénière de cette équipe. Le DI et le Delco informeront chaque membre avec anticipation d'une semaine, dans des cas d'urgence dans trois jours ouvrables, de la date, de l'heure et de l'endroit de cette réunion (pas toujours au bureau du programme à Kigali).

Les débats dans l'équipe de gestion seront collectifs. Toutefois, ce sont le DI et le Delco qui prendront la décision finale basée sur les avis des participants et des considérations objectives.

Le tableau suivant présente, à titre indicatif, les domaines d'expertise prioritaires. Les profils spécifiques et les termes de référence seront déterminés au début et en cours de la mise en œuvre du projet. Les profils et les termes de références seront proposés par la Direction d'intervention et décidés en Comité de gestion. Le choix des experts et des sources de financement se fera en concertation au sein du Comité de gestion. Il est possible que l'APEFE et la VVOB doivent consulter leurs sièges respectifs.

Dotation en expertise à pourvoir par l'APEFE et la VVOB (à titre indicatif)

	Experts AT	Domaines d'expertise et d'action
1	Assistants techniques expatriés: 6 AT longue durée et un nombre indéterminé AT courte-durée	
1.1	1 AT (AT R3) en appui du Département de développement des curricula du WDA Durée: 4 ans	Capacity building du personnel, méthodologie de développement des curricula, suivi et accompagnement dans les centres de formation
1.2	2 AT (AT R3 et AT R4) en appui du Département de formation de formateurs du WDA Durée: 4 ans	Capacity building du personnel, stratégie de formation des formateurs, organisation des formations des formateurs, suivi et accompagnement
1.3	1 AT (AT R4) en appui du Département d'accréditation et d'inspection du WDA Durée: 4 ans	Capacity building du personnel, système d'accréditation, inspection, amélioration de la qualité, suivi et accompagnement
1.4	1 AT (IPRC-S) en appui de l'IPRC South Durée: 4 ans	Capacity building du personnel, gestion des centres et des unités de production, gestion de l'offre de formation dans la province, lien avec WDA, suivi et accompagnement
2	Assistants techniques spécialisés	
2.1	1 AT spécialisé en transformation alimentaire	Développement des curricula, formation des

	(food processing) en appui de la filière “transformation alimentaire (food processing)” Durée: 4 ans	formateurs, accréditation, mise en œuvre dans les centres
2.2	1 AT spécialisé en agri-élevage en appui de la filière agri-élevage – suite à l’intégration éventuelle du programme APEFE-EAV actuel Durée: 4 ans	Développement des curricula, formation des formateurs, accréditation, mise en œuvre dans les centres
2.3	AT spécialisé orientation socioprofessionnelle (R 5) Durée: 3 ans	
2.4	D’autres AT selon les besoins pour des missions à courte durée	
3	AT nationaux	
3.1	Plusieurs AT nationaux Tous ces AT nationaux seront pris en charge par l’APEFE et/ou VVOB selon un mode dégressif pour faire partie du personnel de WDA et IPRC à la fin de la 4 ^{ème} année du programme.	Domaines: appui pédagogique, gestion des centres et cellule d’orientation – insertion IPRC-S, genre au WDA

4.2.3 Le personnel administratif et financier

L’équipe de gestion du programme sera complétée par :

- a) un(e) responsable administratif et financier du projet, de niveau universitaire (professionnel national), pour toute la durée de 4 ans. Il/elle sera responsable notamment de la gestion administrative et financière de l’intervention ainsi que de la préparation, du suivi et de la gestion des marchés conclus dans le cadre du projet. Il/elle travaille sous la responsabilité de la Direction d’intervention. Le salaire de l’expert sera imputé au budget de l’intervention, en régie. Il/elle bénéficiera d’une formation à la gestion des marchés publics selon la législation rwandaise et d’une formation à la gestion comptable de la CTB au siège de la représentation CTB à Kigali.
- b) Un(e) secrétaire (gestionnaire de bureau), pour toute la durée de 4 ans. Capable d’utiliser les programmes informatiques de bureau courants, capacité de communiquer par écrit en kinyarwanda, français et anglais sans faute, bien organisé(e) pour tenir à jour les échéanciers et pour être au courant des agendas parallèles de tous les membres de l’équipe de gestion.
- c) Aide administratif et financier (comptable, tenue de la caisse), pour toute la durée de 4 ans
- d) Chauffeurs (2), pour toute la durée de 4 ans

L’équipe travaillera en étroite communication avec le siège de la représentation de la CTB au Rwanda, situé à Kigali.

4.3 RESSOURCES MATERIELLES

4.3.1 Le projet fournira les travaux, équipements et infrastructures suivants :

- 1) Réhabilitation et construction de bâtiments et infrastructures pour les centres de formation appartenants aux 3 « clusters » Huye (Butare), Nyanza et Muhanga-Ruhango (Gitarama), selon la proposition argumentée approuvée par la codirection (DI et Delco). Cette proposition devra être soumise au Comité de concertation (CdC) pour approbation après discussion et argumentation détaillée.
- 2) Équipements des ateliers de formation et salles / espaces²⁸ de classe. Le choix se fera dans l'optique d'une dotation relativement diversifiée pour couvrir un grand nombre de sous-filières à un niveau technologique adapté aux conditions environnantes et à l'évolution en cours des secteurs économiques. Le niveau de mécanisation et d'informatisation devrait permettre a) l'entretien par l'équipe de gestionnaires et formateurs sur place et b) leur réparation par des entreprises et artisans locaux. Les centres seront, selon les besoins, équipés de groupes électrogènes pour la génération de courant électrique en cas de rupture de l'approvisionnement par le réseau Electrogaz.
- 3) Le projet fournira la matière d'œuvre pour les filières techniques (à inclure dans les spécifications, les calculs et les commandes des équipements)
- 4) Équipement des bureaux de l'équipe de gestion du programme au siège du WDA, équipement modeste pour le bureau de terrain et de liaison au siège de l'IIRC-S

4.3.2 Le programme contiendra sous le Résultat 5 un Fonds de formation:

Justification :

Le Fonds de formation permettra aux centres de formation (Training Providers) de se placer sur le marché de formation et de conseil pour les productrices et producteurs ruraux qui est en train de se développer au Rwanda. En fait, plusieurs projets agro-vétérinaires et forestiers appuyés par la coopération belge ont des budgets qui sont alloués à la formation. Mais les centres de formation publics n'ont pas l'habitude ni l'expertise de se placer en position concurrentielle sur le marché de la formation continue et modulaire. Elle représente aussi une source de revenus pour les centres et elle aide à remonter le niveau de qualité de l'offre de formation, elle aide à actualiser et former les formateurs etc.

²⁸ Dans beaucoup de cas il est plus convenable pouvoir utiliser un coin pour les démonstrations et travaux théoriques dans les ateliers ou immédiatement contigus à ces ateliers. Ceci facilite l'utilisation flexible et rentable des espaces disponibles dans les centres de formation.

Budget

				CHRONOGRAMME			
RWA0906911 - PROGRAMME D'APPUI À LA FORMATION PROFESSIONNELLE - BUDGET TOTAL (en €)	Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
A	L'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, est facilité, en particulier dans la province du Sud	3.387.465	67%	699.275	1.416.305	881.370	390.515
A 01	<i>La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique.</i>	157.100	3%	115.525	27.025	6.025	8.525
A 01 01	Réaliser une synthèse de toutes les études existantes	cogestion	10.000	10.000	0	0	0
A 01 02	Réaliser une étude de base (Baseline Study) sur l'état de lieu de l'offre et la demande de formation TVET.	cogestion	25.000	25.000	0	0	0
A 01 03	Formuler le document de la stratégie TVET et un plan de développement sur une période de 5 ans	cogestion	54.000	48.000	6.000	0	0
A 01 04	Prendre en compte les bonnes pratiques et les disséminer	cogestion	29.000	11.500	15.000	0	2.500
A 01 05	Faire le suivi et l'évaluation interne du programme en lien avec le document de stratégie TVET	cogestion	36.700	20.425	5.425	5.425	5.425
A 01 06	Développer et mettre en œuvre une stratégie d'information et de promotion du TVET	cogestion	2.400	600	600	600	600
A 02	<i>Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires</i>	42.500	1%	15.000	15.000	7.500	5.000
A 02 01	Former le personnel du WDA à formuler les Work Programmes annuels	cogestion	10.000	5.000	5.000		
A 02 02	Appuyer WDA dans la création d'une unité chargée de l'équité genre	cogestion	32.500	10.000	10.000	7.500	5.000
A 03	<i>Les mécanismes de développement des programmes et de leur application dans les centres de formation sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique.</i>	2.439.210	48%	466.080	1.137.005	680.875	155.250
A 03 01	Elaborer une stratégie de développement des curricula	cogestion	34.000	18.500	15.500	0	0
A 03 02	Renforcer les capacités du personnel des Départements curricula et formation des formateurs	cogestion	72.000	27.000	27.000	18.000	0
A 03 03	Mettre en place un Comité de validation des curricula	cogestion	3.000	1.000	2.000	0	0
A 03 04	Adapter les curricula existants	cogestion	125.000	25.000	50.000	50.000	0
A 03 05	Développer des nouveaux curricula sur base des priorités définies	cogestion	50.000	25.000	25.000	0	0
A 03 06	Mettre en place les nouveaux curricula dans les centres de formation	cogestion	69.000	17.000	17.000	17.000	18.000
A 03 07	Insérer dans chaque module ou programme de formation le contenu « entrepreneuriat »	cogestion	24.000	0	17.000	7.000	0
A 03 08	Développer une stratégie de formation des formateurs au niveau national	cogestion	16.930	16.930	0	0	0
A 03 09	Développer un module de pédagogie appliquée à la formation professionnelle pour la formation des formateurs	cogestion	5.500	3.900	1.600	0	0
A 03 10	Organiser la formation des formateurs (avec participation des Training Providers privés) dans les domaines d'action du programme d'appui :	cogestion	157.130	31.250	48.280	40.850	36.750
A 03 11	Evaluer les besoins des centres à appuyer pour appliquer les curricula	cogestion	2.000	500	500	500	500
A 03 12	Construire et / ou adapter les bâtiments nécessaires pour accueillir des apprenants et les formateurs dans les centres appuyés de la province du Sud	cogestion	614.400	100.000	300.000	214.400	0
A 03 13	Equiper les centres retenus selon le bassin d'emploi local	cogestion	1.266.250	200.000	633.125	333.125	100.000

	Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
A-0_04	Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations.	185.815	4%	17.750	61.325	59.050	47.690
A 04 01	Développer la méthodologie d'insertion des données R3 et R4 dans le NTQF via la structure compétente	cogestion		5.000	10.000	10.000	5.000
A 04 02	Renforcer les capacités du personnel du département du WDA chargé de l'accréditation et de la certification	cogestion		0	15.000	10.000	10.000
A 04 03	Développer un système d'accréditation	cogestion		3.250	11.250	11.750	6.390
A 04 04	Développer le système de certification des sortants pour des niveaux spécifiques	cogestion		7.000	10.575	11.800	11.800
A 04 05	Organiser des tests pratiques pour certifier les travailleurs de bonne qualité qui ne disposent pas de certification	cogestion		0	3.000	4.000	3.000
A 04 06	Mettre en place une entité qui appuie l'amélioration de la qualité	cogestion		2.500	11.500	11.500	11.500
A 05	La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l'insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant l'aspect genre.		0	84.920	175.950	127.920	174.050
A 05 01	Renforcer les capacités du personnel de l'IPRC/S	cogestion		0	19.000	0	19.000
A 05 02	Implanter un système de gestion administrative et financière en collaboration avec le WDA/IPRCs	cogestion		37.180	22.210	9.260	2.680
A 05 03	Organiser la formation centrée sur l'apprenant (learner-centred education and training.	cogestion		15.590	38.190	15.590	14.590
A 05 04	Installer dans les centres retenus (Training Provider) un Centre de ressources .	cogestion		6.500	18.050	20.070	13.780
A 05 05	Installer dans la Province du Sud une unité Formation-Emploi	cogestion		18.000	17.500	14.000	14.000
A 05 06	Disséminer et transférer les bonnes pratiques en gestion "Qualité" des centres de formation.	cogestion		1.000	1.000	1.000	3.000
A 05 07	Installer dans chaque centre de formation retenu les procédures d'appel à un Fonds de formation géré par le programme.	cogestion		6.650	60.000	68.000	107.000
X	Réserve budgétaire		2%	33.179	33.179	33.179	33.179
X 01	Réserve budgétaire		2%	33.179	33.179	33.179	33.179
X 01	Réserve budgétaire COGESTION	cogestion		33.179	33.179	33.179	33.179
Z	Moyens généraux		30%	355.660	415.360	391.360	415.360
Z 01	Frais de personnel		24%	208.960	352.960	352.960	352.960
Z 01 01	Assistance technique	Régie		150.000	294.000	294.000	294.000
Z 01 02	Staff national	Cogestion		24.480	24.480	24.480	24.480
	Secrétaire (@ € 400/mois maximum)	Cogestion		4.200	4.200	4.200	4.200
	Gestionnaire financier (@ € 900/mois maximum)	cogestion		10.800	10.800	10.800	10.800
	Comptable (@ € 540/mois maximum)	Cogestion		6.480	6.480	6.480	6.480
	Chauffeur coursier (@ € 250/mois maximum)	Cogestion		3.000	3.000	3.000	3.000
Z 01 03	Ressources financières et procurement	Régie		10.000	10.000	10.000	10.000
Z 02	Investissements		2%	108.300	0	0	0
Z 02 01	Véhicules	Régie		75.000	0	0	0
Z 02 02	Equipement bureau	Régie		10.000	0	0	0
Z 02 03	Equipement IT + data projecteur	Régie		23.300	0	0	0
Z 03	Frais de fonctionnement	Régie	3%	32.400	32.400	32.400	32.400
Z 03 01	Consommables équipe de gestion	Régie		3.600	3.600	3.600	3.600
Z 03 02	Carburant + entretien 3 véhicules	Régie		10.800	10.800	10.800	10.800
Z 03 03	Télécommunications (Internet + 6 téléphones): équipe de gestion	Régie		6.000	6.000	6.000	6.000
Z 03 04	Frais de mission sur le terrain (per diem) équipe de gestion	Régie		6.000	6.000	6.000	6.000
Z 03 05	Autres frais de fonctionnement	Régie		6.000	6.000	6.000	6.000
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation	Régie	1%	6.000	30.000	6.000	30.000
Z 04 01	Evaluations externes (à mi-parcours + finale)	Régie		0	30.000	0	30.000
Z 04 02	Audit local	Régie		6.000	0	6.000	0
TOTAL			100%	1.088.114	1.864.844	1.305.909	839.054

TOTAL	5.000.000
cogestion	3.618.100
régie	1.381.900

5. MODALITES D'EXECUTION

5.1 CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES

ADMINISTRATIVES

Le Ministère de l'éducation nationale (MINEDUC) est l'entité responsable de l'exécution du programme. Le Ministère des finances et de la planification économique (MINECOFIN) est l'entité responsable du suivi financier du programme.

Le Ministère de l'éducation nationale sera le maître d'ouvrage des travaux de construction de bâtiments et d'infrastructures. Il pourra déléguer cette fonction à WDA (Workforce Development Authority) qui est l'entité rectrice du secteur de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle (EFTP - TVET).

La Direction générale de la coopération au développement (DGCD) du Service public fédéral (SPF) «Affaires étrangères, commerce extérieur et coopération au développement» est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge au programme. Elle est représentée au Rwanda par l'Attaché de la coopération au développement de l'Ambassade de Belgique à Kigali. La responsabilité finale de la réalisation du programme est confiée à la Coopération technique belge (CTB), représentée au Rwanda par le Représentant résident. La mise en œuvre du programme est prise en charge par les trois organisations CTB, APEFE et VVOB.

Le programme sera exécuté principalement en cogestion, le Rwanda étant ainsi le maître d'ouvrage des travaux cofinancés par la Belgique. Dans ce cadre, la législation rwandaise s'appliquera notamment en ce qui concerne les marchés publics et le code du travail.

Les structures d'exécution et de suivi du projet AFP seront chargées du suivi des activités du projet (voir au point 5.3 ci-dessous).

5.2 RESPONSABILITES TECHNIQUES

La responsabilité technique de l'exécution du projet incombe au Ministère de l'éducation nationale qui pourra déléguer la responsabilité technique à WDA (Workforce Development Authority), l'entité directrice pour le secteur de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) au Rwanda. Toutefois le Minéduc gardera la responsabilité de supervision et de décision au niveau politique.

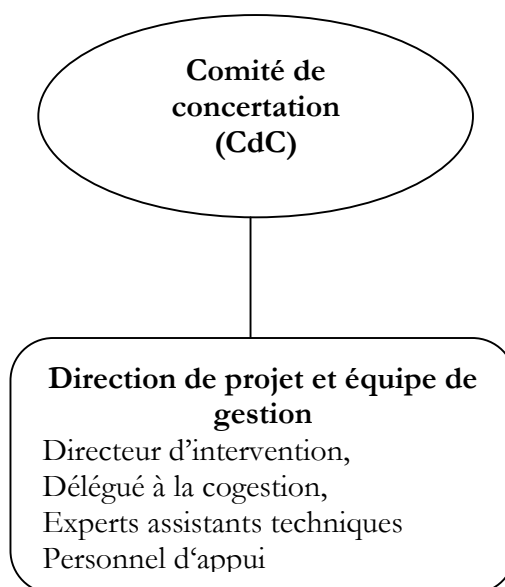
La partie belge confie la réalisation et la mise en œuvre du programme au consortium formé par la Coopération technique belge (CTB) qui assurera la coordination des contributions belges (APEFE, VVOB et CTB) et veillera sur la qualité des prestations et leur utilité pour les bénéficiaires. La relation entre les parties belges est explicitée au chapitre suivant (5.3).

5.3 STRUCTURES D'EXECUTION ET DE SUIVI

Les organes en charge de l'exécution et du suivi du programme sont :

- 1) Le Comité de concertation
- 2) Le Comité de gestion
- 3) La Direction d'intervention

Organigramme 5 La structure de gestion du programme



5.3.1 Le Comité de concertation (CdC)

Le Comité de concertation est chargé du suivi de l'exécution et de l'utilisation des ressources.

Le Comité de concertation est composé :

- 1) du représentant du Ministère de l'éducation nationale, qui peut déléguer son pouvoir au WDA, l'**Ordonnateur du Programme** et Président du Comité ;
- 2) du représentant du Minecofin;
- 3) du représentant du IPRC-Sud ;
- 4) du représentant de l'APEFE
- 5) du représentant de la VVOB
- 6) du représentant résident de la CTB, **Co-ordonnateur du programme**

ou de leurs délégués respectifs.

Seront invités comme observateur :

- le représentant du Minaffet
- le représentant du Fédération du secteur privé (FSP)
- le représentant du Rwanda Development Board (RDB)

Les membres de la Direction du Programme assistent aux réunions du Comité de concertation en qualité d'observateur et de rapporteur. Le Comité de concertation pourra inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute personne qui apporte une contribution au projet. Les représentants des autres partenaires techniques et financiers engagés dans le domaine EFTP (coopérations des Pays-Bas, de l'Allemagne etc.) pourront être invités aux réunions du Comité de concertation comme observateurs.

5.3.2 La Direction d'intervention

Le programme sera géré par une codirection formée par le Directeur d'intervention (DI), un agent du secteur éducation / EFTP plein temps, et un expert assistant technique international qui sera le Délégué à la cogestion (Delco). Ce binôme sera chargé de la gestion quotidienne du programme.

La Direction du Programme assurera l'exécution et la gestion quotidienne du Programme. Elle aura les responsabilités suivantes :

- 1) La coordination et la direction des activités du programme selon les procédures officielles en vigueur ;
- 2) L'élaboration et la programmation des budgets et des résultats annuels ;
- 3) L'assurance dans le cadre de concertation entre le Programme et les autres projets et appuis en faveur du secteur EFTP – TVET, notamment les coopérations néerlandaise et allemande, afin de valoriser les échanges d'informations entre bénéficiaires et projets intervenant dans le secteur EFTP – TVET ;
- 4) L'organisation des ateliers et autres réunions d'information et de concertation au niveau national et de la province du Sud au niveau provincial, du District et du Secteur, afin de faciliter un maximum de liens entre secteur économique, autorités décentralisées, organisations de la société civile et les écoles techniques et centres de formation professionnelle ;
- 5) L'information au Comité de concertation (CdC) des activités et des résultats techniques et financiers du Programme ;
- 6) La rédaction des documents et rapports de l'intervention.
- 7) La gestion administrative et financière du programme.

La Direction d'intervention s'appuie sur une équipe multidisciplinaire composée de plusieurs pédagogues et ingénieurs, ainsi que l'expert construction-équipements. Les experts internationaux long-terme autres que le Delco et l'expert construction-équipement seront mis à disposition par l'APEFE et la VVOB.-Ils interviendront prioritairement dans le cadre des composantes 3, 4 et 5 (Résultats 3, 4 et 5).

L'équipe de gestion siègera au WDA à Kigali, où elle disposera d'un espace bureau pour ses services, financé à partir de la contribution rwandaise. En outre, l'équipe sera pourvue d'un bureau de terrain à l'IIPRC-Sud, à Nyanza.

5.4 MODALITES FINANCIERES

5.4.1 Comptes et pouvoir de signature

Dès la signature de la Convention Spécifique un compte en EUR (compte principal) et un compte en (devises) seront ouverts auprès d'une institution bancaire, selon les modalités suivantes:

- nom du compte : 'Contribution Belge _ Projet AFP (RWA 0906901
- une institution bancaire travaillant avec la CTB dans le pays BNR
- pouvoir de signature (toujours double signature)

Signature 1	Signature 2	Limite
Directeur	Co-directeur	12.500 EUR
Directeur	Co-ordonnateur /délégué	67.000 EUR
Ordonnateur /délégué	Codirecteur	67.000 EUR
Ordonnateur	Co-ordonnateur	La limite dépend des procédures internes auprès des institutions respectives.

Le compte principal sera alimenté trimestriellement. Les autres comptes seront alimentés à partir du compte principal tout en limitant les fonds sur ces comptes.

Des autres comptes cogérés peuvent être ouverts pour des raisons de logistique après accord de l'ordonnateur et du co-ordonnateur.

Pour les dépenses locales en régie un compte sera ouvert avec double signature au niveau de la CTB.

5.4.2 Mise à disposition des fonds

1) Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Oeuvre entre l'état belge et la CTB, un *appel de fonds* par mode de financement peut être introduit à la représentation locale de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit être signé par l'ordonnateur.

2) Transferts suivants

Afin de recevoir des fonds, le projet doit introduire à la représentation locale de la CTB un appel de fonds par mode de financement au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par la direction du projet et aussi par l'ordonnateur pour la partie cogérée.

Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise à la représentation locale de la CTB.
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise à la représentation locale de la CTB
- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

5.4.3 Rapportage financier

1) Comptabilité

Mensuellement, la *comptabilité* doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le directeur et le co-directeur et transmise à l'ordonnateur et au co-ordonnateur (représentation locale de la CTB). La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

2) Programmation financière

Trimestriellement, la direction du projet doit élaborer une *programmation financière* pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB.

3) Rapportage financier au Comité de concertation (CdC)

A chaque réunion du CdC, la direction du projet doit présenter *l'information financière* suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire
- Mise à jour de la programmation financière
- Liste des engagements importants
- Aperçu des soldes bancaires
- Liste des fonds reçus par mode de financement et paiements par le siège CTB (uniquement régie)
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier

5.4.4 Gestion du budget

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire est nécessaire une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie rwandaise auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du CdC. Si la Belgique accepte la demande on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par le CdC sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires
- Réallocation des moyens entre modes de financement
- et Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord du CdC. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.4.5 Audit financier

1) Audit projet

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

Le SMCL peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

Le SMCL charge le Représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté au CdC. Si nécessaire la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

2) Audit CTB

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.5.6 Clôture financière

1) Bilan financier

Six mois avant la fin du projet un bilan financier doit être élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté au CdC de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

2) Soldes

Les montants gérés en régie et non utilisés à la fin du projet, ainsi que le reliquat de la contribution financière non versé sur les comptes cogérés tomberont en annulation à la fin du projet. Le solde disponible sur les comptes bancaires cogérés sera réalloué d'un commun accord.

3) Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, les gestionnaires du projet ne sont plus autorisés de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV du CdC.

5.5 MARCHES PUBLICS

La législation rwandaise des marchés publics, notamment l'arrêté présidentiel n° 28/01 du 19 juillet 2004 portant procédures de passation des marchés publics, sera d'application.

Les dossiers d'appel d'offres feront dès lors référence à la Convention Spécifique et plus particulièrement à ses articles relatifs au régime des taxes et charges, impôts et droits d'importation et relatif aux procédures de passation des marchés publics.

Le Directeur d'intervention et le Délégué à la cogestion veilleront à l'application stricte de cette réglementation, qui est détaillée dans le manuel CTB sur les procédures des marchés publics selon la législation rwandaise.

Ils participeront tant à l'ouverture des plis qu'au dépouillement et à l'analyse des offres. Dès leur dépouillement, un exemplaire de chacune des offres sera transmis au représentant résident de la CTB à Kigali.

5.6 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF

Le rapportage est régi par les conventions entre les partenaires.

5.6.1 Rapports d'exécution semestriels

Afin de permettre une bonne information de tous les partenaires concernés par l'exécution du projet, la Direction d'intervention établira des rapports d'exécution semestriels, qui seront soumis pour discussion et approbation au Comité de concertation (CdC). Cette dernière en tirera les conclusions pour l'orientation ultérieure du projet.

En outre, à chaque réunion du CdC, la Direction d'intervention doit présenter l'information financière suivante :

- 1) Rapport d'exécution budgétaire ;
- 2) Mise à jour de la programmation financière ;
- 3) Liste des engagements importants ;
- 4) Aperçu des soldes bancaires ;
- 5) Paiement par le siège CTB ;
- 6) Proposition de changement budgétaire si nécessaire ;
- 7) Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier.

5.6.2 Rapport annuel opérationnel

Outre les rapports d'exécution semestriels, la Direction de projet transmettra aux membres du CdC, un **rapport annuel opérationnel** qui comprendra :

- 1) L'examen de l'état d'avancement du projet ;
- 2) La recherche des causes des éventuels dysfonctionnements et des éventuels éléments nouveaux qui justifieraient la révision de la Convention Spécifique ;
- 3) L'examen de la prestation de coopération au regard de son efficience, de son efficacité et de sa durabilité ;
- 4) L'examen de la prestation de coopération au regard des indicateurs repris au DTF et notamment, sur la base des suppositions du cadre logique et de l'examen de l'évolution du risque au regard de ces mêmes indicateurs.

Le rapport annuel opérationnel et financier sera remis au plus tard le 31 mars de l'année qui suit celle sur laquelle il porte, à l'Etat rwandais et à l'Etat belge, via la DGD à Bruxelles et l'Attaché de Coopération internationale au Rwanda.

5.6.3 Rapport final

En fin de projet, la Direction d'intervention rédigera un rapport d'appréciation finale qui comprendra :

- 1) Une présentation du contexte et une description de la prestation de coopération suivant le cadre logique ;
- 2) Un résumé de la mise en œuvre et une synthèse opérationnelle de la prestation de coopération ;
- 3) Les résultats du suivi de la prestation de coopération et des éventuels audits ou contrôles, ainsi que le suivi des recommandations émises ;
- 4) Une appréciation finale des critères de base d'évaluation de la prestation : pertinence, efficacité, efficacité, durabilité et impact. L'évaluation externe pourra s'appuyer sur cette appréciation d'évaluation interne.
- 5) Une appréciation des critères d'harmonisation et d'alignement ;
- 6) Les conclusions et les leçons à tirer.

Le rapport final sera remis au plus tard 6 mois après l'échéance de la Convention spécifique au Gouvernement rwandaise et au Gouvernement belge, via la DGCD à Bruxelles et l'Attaché de la Coopération au Développement au Rwanda.

5.7 MECANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF

Le DTF peut être modifié par le pays partenaire et la CTB quand cela s'avère nécessaire pour la bonne exécution du projet, à l'exception toutefois de l'objectif spécifique et du budget total du programme pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettre entre l'Etat rwandais et l'Etat belge.

Les adaptations des au DTF sont discutées et approuvées en CdC.

Toutefois, la Partie rwandaise et la CTB informent la partie belge des éventuelles modifications suivantes apportées :

- 1) Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la partie rwandaise ;
- 2) Les résultats, y compris leurs budgets respectifs ;
- 3) Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement du CdC ;
- 4) Les mécanismes d'approbation des adaptations du DTF ;
- 5) Les indicateurs de résultat et de l'objectif spécifique ;
- 6) Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties

Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

5.8 SUIVI ET EVALUATION

Le suivi et l'évaluation ont pour but non seulement de contrôler l'exécution technique et financière des activités du projet, mais surtout d'améliorer l'efficacité et l'efficacéité du programme pour qu'il puisse réaliser au mieux ses objectifs.

La gestion et le suivi quotidien du programme sont assurés par la Direction d'intervention.

Le rapportage semestriel et annuel mettra à la disposition de l'ensemble des acteurs des données objectives sur l'avancement du Programme, basées sur les indicateurs repris dans le cadre logique du Programme.

Les données qui seront compilées la première année constitueront les références du projet qui permettront d'évaluer au terme du Programme la performance et l'impact du Programme.

Le Programme fera l'objet d'au moins une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale.

5.9 CLOTURE DE LA PRESTATION

Bilan Financier

Six mois avant la fin du programme un bilan financier doit être élaboré par la direction du programme selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté au CDC de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

Soldes

Les montants gérés en régie et non utilisés à la fin du programme, ainsi que le reliquat de la contribution financière non versé sur les comptes cogérés tomberont en annulation à la fin du programme. Le solde disponible sur les comptes bancaires cogérés sera réalloué d'un commun accord.

Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et actés dans un PV du CDC.

6. THEMES TRANSVERSAUX

6.1 ENVIRONNEMENT

Le Rwanda possède un environnement extrêmement fragile, dû à l'érosion des terres dans beaucoup de régions, qui est la conséquence de la cultivation intensive de presque toutes les terres disponibles, et de la déforestation. Le gouvernement a lancé une initiative favorisant la reforestation, mais la croissance naturelle de la population met à risque toute initiative de soulager la pression sur les terres.

La formation professionnelle offre des bonnes possibilités pour conscientiser les élèves et apprenants, qui peuvent devenir des « ambassadrices et ambassadeurs » de la protection et la valorisation de l'environnement au bénéfice de la population.

L'équipe du projet veillera à intégrer dans son fonctionnement les préoccupations environnementales (équivalent EMAS) en particulier au niveau de l'utilisation des véhicules, du papier, etc.

6.2 GENRE

La position de la femme est précaire au niveau de la production pour la subsistance et il y a beaucoup de femmes qui sont chef unique de ménage et doivent assurer seules la survie de leurs familles. En termes de revenus, les femmes au bas de l'échelle des qualifications gagnent beaucoup moins d'argent que les hommes du même niveau. L'écart de revenu se rétrécit graduellement quand on remonte l'échelle des qualifications. Arrivé aux niveaux supérieurs de qualification, les revenus des femmes se rapprochent à ceux des hommes. Ainsi l'écart de revenu se rétrécit graduellement et les femmes atteignent des revenus similaires au niveau professionnel après les études universitaires.

Le décalage des revenus est tel que la formation professionnelle au niveau semi-qualifié et qualifié promet peu d'amélioration du revenu (formations dispensées par les CFJ et CFP). Une formation technique de l'enseignement secondaire permet déjà aux filles et femmes d'atteindre un niveau salarial acceptable.

L'appréciation des femmes sur le marché de l'emploi et en termes de revenu a un impact direct sur l'attractivité de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle. Le faible pourcentage de filles et femmes surtout aux niveaux inférieurs de l'EFTP est « objectivement justifié » par le faible revenu et la faible reconnaissance sociale.

Une amélioration véritable de la situation et une plus grande participation des filles et femmes à l'EFTP ne dépendent pas d'une simple « politique de promotion », mais de changements réels sur le marché de l'emploi. Toutefois, un plus grand nombre de filles et femmes aux niveaux intermédiaires des qualifications et les bonnes prestations de celles-ci ont le potentiel de convaincre les employeurs (et employeuses) à recruter des femmes qui sortent de l'EFTP.

Une série de mesures peuvent aider à renverser le déséquilibre homme-femme dans l'EFTP :

- a) D'abord une promotion des filières dites « masculines » chez les filles. Ceci concerne le bâtiment et la mécanique auto. Les filles qui s'engagent dans ces métiers obtiennent souvent de meilleurs résultats que la majorité des garçons. L'expérience des projets de coopération démontre qu'on peut faire avancer les filles dans ces métiers si on offre un

appui spécifique, par exemple par une ONG d'appui aux filles. Ceci coûte de l'argent, mais s'avère comme un investissement qui stimule les garçons à s'engager plus et à accepter les filles comme leurs collègues de travail.

- b) Ensuite promouvoir les « options économiques » (secrétariat, comptabilité, hôtellerie – tourisme) de l'enseignement secondaire général comme « enseignement technique et professionnel » à titre entier, sans abandonner le lien avec les filières d'enseignement général. Les « options économiques » sont fortement populaires chez les parents et les filles, parce qu'elles préparent vraiment pour l'emploi et elles laissent la porte ouverte pour la suite des études au niveau supérieur, au cas où...
- c) Finalement la promotion des NTIC et de l'électronique qui sont communément considérés acceptables pour les filles.

Des expériences dans d'autres pays fortement orientés vers le recours aux hommes pour les emplois dits « techniques » démontrent que, avec des appuis ciblés et un accompagnement rapproché, les femmes pionnières dans les professions techniques peuvent « faire école » et stimuler les employeurs et les autres femmes d'émuler l'exemple. Des ONG spécialisées (surtout des ONG féminines) peuvent prendre en charge, pour un coût raisonnable, l'accompagnement des précurseurs et contribuer à cibler efficacement le travail de sensibilisation. En même temps il est important d'éviter ou de limiter au minimum les frustrations sur un terrain qui sera au début plutôt hostile ou pas ouvertement favorable.

6.3 ECONOMIE SOCIALE

Surtout les niveaux inférieurs de l'EFTEP se trouvent à la marge entre secteur économique et secteur social, entre secteur formel et secteur informel, entre secteur urbain et secteur rural. C'est à la fois un risque et une opportunité. Les centres de formation situés dans les petites villes constituent un atout pour des formations et aussi des services à la communauté qui relèvent plutôt de l'économie sociale que de l'économie commerciale. Toutefois, la pression financière à laquelle les centres de formation publics, associatifs et privés sont exposés, est peu favorable à un développement réel de ces atouts. L'insertion des centres de formation dans le contexte politico-administratif et socio-économique peut se transposer dans les « plans de développement » et la formulation de « mission et vision » pour chaque centre. On peut s'imaginer que les centres restent ouverts en dehors des périodes « scolaires », l'après-midi et le soir, mais aussi durant les vacances scolaires. Mais pour cela, il faut une reconnaissance par la société, c'est à dire, une participation financière au coût que ces mesures engendrent. La municipalité (le « Secteur ») pourrait « adopter » un centre de formation dans sa circonscription et assurer la veille, faciliter certains investissements, payer le personnel d'appui nécessaire etc.

6.4 DROITS DE L'ENFANT

Non pertinent pour la présente intervention.

6.5 HIV / SIDA

Comme toute entité éducative, les institutions d'EFTEP doivent contribuer à l'information et à la sensibilisation de leurs propres personnels et de leur public. Surtout elles doivent veiller aux comportements de quelques enseignants qui abusent de leur pouvoir sur les élèves et apprenants.

7. ANNEXES

7.1 CADRE LOGIQUE

Durée de l'intervention: 4 ans (janvier 2010 à décembre 2013)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Objectif global La population rwandaise peu ou non qualifiée a davantage d'opportunités de revenus grâce à l'acquisition des compétences professionnelles			
OS	Objectif spécifique L'accès à un système de formation professionnelle de qualité, adapté aux besoins du marché du travail, est facilité, en particulier dans la province du Sud	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le taux d'insertion socioprofessionnelle des sortants des centres appuyés atteint 50 % à la fin de la deuxième année du projet et 70 % à 3 ½ ans. 2) A la fin de la deuxième année, 40 % des apprenants des centres appuyés bénéficient d'un stage dans le milieu professionnel, et 70 % à 3 ½ ans 3) A la fin de la deuxième année, 30 % des apprenants des centres appuyés sont des filles et de femmes, et 50 % à 3 ½ ans 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Registre et rapports annuels des centres ; LMIS, rapports de suivi du programme, enquête 2) et 3) Registre et rapports annuels des centres ; LMIS, rapports de suivi du programme, enquête, rapports de la FSP et de ses chapitres provinciaux 	
R 1	Résultat 1 La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique. (skills audit, certification du niveau « travailleur qualifié » – niveau 3, besoins des entreprises etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Une journée de présentation des bonnes pratiques aura lieu dans le dernier trimestre de la première année du projet 2) La version draft du document de la stratégie TVET sur 5 ans (aspect gender) sera produite 6 mois après le début du projet. 3) La concertation sur le draft du document de stratégie sera terminée 1 an après le début du projet – document draft intégrant les commentaires 4) Le système de suivi-évaluation du programme sera validé (manuel) par le Comité de concertation du programme et mis en place au bureau de gestion 3 mois après le début du projet 5) La FSP publie au moins une fois par an un article qui démontre l'utilité du TVET pour les entreprises. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Rapport de la journée de présentation 2) Version draft du plan stratégique TVET 3) Draft de la stratégie TVET intégrant les commentaires 4) Manuel du système de suivi et évaluation 5) Revue et rapport annuel de la FSP 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le secteur privé participe activement à la formulation de la stratégie 2) Minéducatif s'implique activement dans la formulation de la stratégie TVET et la coordonne avec la ESSP et PBE 3) Le « TVET Development Partners Group se réunit régulièrement et participe au Policy Dialogue avec le Gouvernement (Minéducatif, WDA, secteur privé)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R 2	<p>Résultat 2: Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires (centres de formation, personnes en formation et sortants). WDA est opérationnel et travaille régulièrement, l'IPRC a trouvé sa place dans l'ensemble institutionnel du TVET (Minéduc-WDA-IPRC-opérateurs de formation/Training Providers, secteur économique). Le Directeur du WDA remplit son contrat de performance conclu avec le gouvernement.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le Board du WDA discute dans ses séances les défis de la relation formation-emploi, les déficiences et atouts du système actuel, il confirme ou critique et réoriente la stratégie TVET. 2) Les opérateurs de formation préservent leur autonomie. 3) Le WDA rend aux opérateurs de formation des services qui améliorent la qualité des formations : nombre croissant de programmes accrédités et des certificats octroyés 4) Le département Développement des programmes a produit, à 1 ½ an depuis le début du programme, au moins deux nouveaux programmes modulaires et il a adapté au moins 3 programmes existants, sur les niveaux 2, 3 et 4 (dans le futur, validation par le Manpower Technical Skills Council) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Rapports du Board du WDA 2) Statut des Training Providers, rapports annuels, rapports TEVSA 3) Rapports des Training Providers, rapport annuel WDA 4) Programmes de formation existe dans les centres accrédités Le Policy and Procedures Manual existe. 	<p>Le WDA se consolide et est doté d'un personnel professionnellement qualifié et motivé</p>

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R 3	<p>Résultat 3 Les mécanismes de développement des programmes et de leur application dans les centres de formation, respectant le critère de l'équité genre, sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le WDA dispose d'un plan de développement des programmes de formation 1 an après le début du projet. 2) Le WDA dispose d'un plan de recrutement et de formation continue des formateurs TVET qui prend en compte les besoins des opérateurs de formation et des filières établies et retenues. 3) Le plan-cadre pour l'équipement des centres de formation en fonction des programmes appuyés est disponible 6 mois après le début du projet. Un plan partiel détaillé fera partie de chaque plan annuel. Premier appel d'offres en cours à la fin de la première année depuis le début du projet. Le deuxième appel d'offres sera en cours ou finalisé à la fin de la deuxième année. (mission d'évaluation à mi-parcours). 4) A la fin de la deuxième année, 60 % des formateurs ont le profil (compétence pédagogique et technique) qui correspond aux critères de qualification établis par le WDA, à 3 ½ ans après le début du projet, 80 % des formateurs ont le profil qui correspond aux critères de qualification établis par le WDA. 5) Les nouveaux curricula développés (transformation alimentaire etc.) sont mis en œuvre à la fin de la deuxième année et les premiers élèves / apprenants auront terminé leur formation à la fin de la troisième année du programme. 80 % des formateurs des centres appuyés répondent au profil de qualité exigé à 3 ½ ans du début du projet 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 2) et 3) Documentation disponible au niveau du WDA 2) Rapport d'évaluation de chaque enseignant-formateur disponible au niveau du Training Provider et / ou du WDA. Fiches de personnel au niveau du WDA, département ressources humaines, certificats attestant les compétences pédagogiques et techniques 3) Rapports annuels des Training Providers, rapport annuel WDA. Enquête spécifique dans le cadre des missions de suivi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Collaboration véritable entre le WDA, le IPRC Sud, les Training Providers et le secteur économique 2) Engagement du gouvernement à allouer un budget significatif en fonction des besoins d'équipement 3) Le gouvernement assume ses responsabilités en termes de formation continue des formateurs

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R 4	Résultat 4 Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le cadre du NTQF (« Blueprint », voir Activité 4.1 au chapitre précédent) sera disponible à fin décembre 2009. Selon les récents accords entre le WDA et le Nuffic-NL, il y a cette possibilité, financement par la coopération bilatérale des Pays-Bas, alors hors projet, par le biais d'une expertise, appel d'offres organisé par Nuffic-NL 2) Le système de certification est opérationnel à fin de la deuxième année du projet 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Document de la partie du NTQF couverte par l'appui belge (pour quelques filières et pour certains niveaux de qualifications retenues, par exemple la maçonnerie, la menuiserie, la transformation alimentaire et autres, dans lesquelles l'APEFE et la VVOB ont déjà une expertise démontrée dans le passé 2) Document du système de certification au niveau du WDA ; un ou plusieurs certificats d'aptitude professionnelle émis selon les différents niveaux du système 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bonne collaboration interinstitutionnelle (Minédu, WDA, REB) 2) Le système de certification et le NTQF sont alignés aux systèmes des pays membres de l'EAC
R 5	Résultat 5 La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l'insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant l'aspect genre.	<ol style="list-style-type: none"> 1) A 2 ans du début du projet, les CFP appuyés par le projet s'autofinancent à hauteur de 30 % des coûts de fonctionnement et d'amortissement et à 3 ½ ans à hauteur de 50 % 2) A 2 ans du début du projet, les ETO/EAV appuyés par le projet s'autofinancent à hauteur de 20 % des coûts de fonctionnement et d'amortissement et à 3 ½ ans à hauteur de 30 %. 3) A la fin de la deuxième année, 40 % des apprenants des centres appuyés bénéficient d'un stage dans le milieu professionnel, à 3 ½ du début du projet, 70 % 4) Le taux d'insertion socioprofessionnelle des sortants des centres appuyés atteint 50 % à la fin de la deuxième année et 70 % après 3 ½ ans. 6) Des sortants employés ou auto employés, 50 % se trouvent dans une situation d'auto-emploi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) et 2) Rapports comptables et financiers des centres de formation 2) Rapport de la cellule « orientation et insertion » du centre de formation 3) et 5) Rapport d'une Tracer Study et / ou journée des portes ouvertes et / ou registre tenu au WDA / IPRC / Training Provider 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestion efficace des centres et des ateliers productifs 2) Bonne collaboration du WDA, du IPRC et des Training Providers avec le secteur économique

	Activités pour atteindre le Résultat 1	Moyens
R 1	Résultat 1 La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique. (skills audit, certification du niveau « travailleur qualifié » – niveau 3, besoins des entreprises etc.)	
A 1.1	Activités prévues pour atteindre le Résultat 1 A 1.1 Elaborer une ébauche (« Blueprint ») du NTQF – National TVET Qualification Framework qui devra être harmonisé avec le NQF (sous Résultat 4). Cette activité devra être réalisée avant le début du projet, appui néerlandais ou belge (sur Fond d'études ?). Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : 1) Mener une consultance préalable sur le développement du cadre pour le NTQF, la certification et l'inspection du TVET. Cette activité devra être réalisée avant le début du projet, appui néerlandais, allemand, japonais, belge	
A 1.2	A 1.2 Réaliser une synthèse de toutes les études existantes produites entre 2007 et 2009 en rapport avec le TVET, les stratégies nationales et le secteur économique	
A 1.3	A 1.3 Réaliser une étude de base (Baseline Study) sur l'état de lieu de l'offre et la demande de formation TVET, en détail pour la province du Sud et basée sur des documents et études / enquêtes existantes pour le reste du pays Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité : 1) Relever tous les Training Providers existants dans le pays (filères, niveaux, publics, conventionnés et privés), Mapping avec GPS et intégrer les coordonnées (latitude, longitude, hauteur) dans le logiciel Arc-GIS, les données seront traitées et sauvegardées au bureau du projet. 2) Définir les critères minimum qui permettent d'évaluer la qualité de la formation (moyens : séminaires de validation avec les différents partenaires de TVET) 3) Elaborer le mapping (géographique, par type et par niveau, sur une carte du pays) des institutions de TVET (« carte scolaire ») et évaluer leur potentiel d'excellence pour une / plusieurs filière(s) et un niveau spécifique (un centre peut être leader dans une filière et un niveau spécifique ou posséder le potentiel, ce qui justifierait des investissements) 4) Evaluer le niveau de la qualité – liens avec les Résultats 3 et 4 5) Relever les résultats du « Skills Audit » réalisé pour le compte de HIDA 6) Identifier les secteurs, filières et métiers prioritaires porteurs d'emploi et de revenus, rôle du genre 7) Identifier les domaines d'intervention pour renforcer l'offre de formation des centres de formation (Training Providers) 8) Analyser les statistiques nationales ainsi que les bases de données de FSP/PSF 9) Confronter les données avec celles utilisées par la Banque Mondiale et le « Economic Intelligence Unit » de la revue « Economist » 10) Relever le portrait des secteurs économiques pour la province du Sud 11) Relever les données disponibles du LMIS (appui GTZ), ce qui rendra la stratégie plus précise 12) Relever toute autre information disponible (Administration du District, FSP-BDS)	

	Activités pour atteindre le Résultat 1 (suite)	Moyens
A 1.4	<p>A 1.4 Formuler le document de la stratégie TVET et un plan de développement sur une période de 5 ans (personnels, investissements, indicateurs)</p> <p>Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Faire l’inventaire des documents de politique et stratégie existants, dégager les axes importants pour le TVET et les déficits 2) Formuler la version draft de la stratégie TVET et un plan de développement sur une période de 5 ans (personnels, investissements, indicateurs) 3) Organiser un processus de concertation entre les parties prenantes : Gouvernement, secteur privé etc. pour déterminer les lignes directrices de la stratégie TVET 4) Disséminer et valider de manière participative la version draft au niveau des provinces et des districts (IPRC, Gouverneur, Maire de District etc.) : Organiser des séminaires 5) Le Board du WDA valide les propositions et recommandations collectées 6) Disséminer le document final à l’occasion d’une conférence nationale sur la stratégie TVET en présence des organisations partenaires de la East African Community et de la République Démocratique du Congo 	
A 1.5	<p>A 1.5 Elaborer une stratégie de développement des ressources humaines du secteur TVET : a) fonctions administratives WDA-IPRC-opérateurs de formation, b) formateurs agents WDA et vacataires, c) personnel de production dans les ateliers. Appui à la mise en œuvre sous le Résultat 2 pour WDA et IPRC et sous le Résultat 5 pour les Training Providers</p>	
A 1.6	<p>A 1.6 Valoriser le TVET par l’introduction d’un certificat d’aptitude professionnelle (CAP) capitalisable pour le niveau 3 – travailleur qualifié – Elaboration sous Résultat 3 Exemple d’actions à entreprendre sous cette activité :</p>	
A 1.7	<ol style="list-style-type: none"> 1) Choisir une ou deux filières relativement consolidées pour développer et tester un CAP, en collaboration avec le secteur économique <p>A 1.7 Prendre en compte les bonnes pratiques (suivi et évaluation) et les disséminer</p> <p>Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Organiser une journée de présentation des bonnes pratiques au niveau national et de la province du Sud, avec la participation des bailleurs et agences de coopération 2) Echanger les expériences avec les pays voisins (séminaires internationaux, Peer Reviews, échanger les formateurs, prendre connaissance des nouveaux programmes de formation du Kenya et Ouganda (BTNET) 3) Inclure les bonnes pratiques dans le document de stratégie TVET (sous Activité 1.4) 	
A 1.8	<p>A 1.8 Faire le suivi et l’évaluation interne du programme Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborer un manuel de suivi et évaluation interne du programme 2) Produire les plans semestriels et annuels, rapports d’exécution semestriels et annuels (rapports techniques et financiers) 	
A 1.9	<ol style="list-style-type: none"> 3) Faire le suivi des indicateurs qui seront précisés sur base des résultats de la Baseline Study et alignés sur les indicateurs de l’EDPRS et de la stratégie TVET <p>A 1.9 Développer et mettre en œuvre une stratégie d’information et de promotion du TVET</p>	

	Activités pour atteindre le Résultat 2	Moyens
R 2	<p>Résultat 2 Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires (centres de formation, personnes en formation et sortants). WDA est opérationnel et travaille régulièrement, l'IPRC a trouvé sa place dans l'ensemble institutionnel du TVET (Minéduc-WDA-IPRC-opérateurs de formation/Training Providers, secteur économique). Le Directeur du WDA remplit son contrat de performance conclu avec le gouvernement.</p>	<p>Moyens prévus pour tout le Résultat 2 : 1) équiper les bureaux (le LMIS devrait être couvert par l'appui GTZ) 2) acheter et mettre à disposition des véhicules</p>
A 2.1	<p>Activités prévues pour atteindre le Résultat 2 A 2.1 Appuyer le WDA / IPRC dans la mise en place du cadre institutionnel Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : 1) Appuyer le WDA / IPRC dans la formulation d'une résolution ministérielle (publiée au Journal officiel) qui détaille structure, mission, postes et attributions de WDA, IPRC et opérateurs de formation /Training Providers (période d'essai). Se référer au Policy and Procedures Manual pour WDA qui sera approuvé par le Board du WDA et le MIFOTRA.</p>	
A 2.2	<p>A 2.2 Développer et faire approuver le plan de développement institutionnel pour WDA / IPRC (au début WDA aura 20 – 25 postes, après 5 ans 80 postes Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité : 1) Faire la revue de la description des postes (job description) et les préciser, 2) Déterminer le profil de la personne qui occupera le poste 3) Assister le WDA dans le développement des procédures de recrutement (sauf s'il y aura un arrêté ministériel pour toute la Fonction publique) 4) Proposer les critères pour la sélection du personnel professionnel</p>	
A 2.3	<p>A 2.3 et A 3.3 Assister le WDA dans la mise en place de a) la Direction Développement des curricula b) la Direction Formation des formateurs c) la Direction Accréditation et certification et d) l'IPRC-S (job description, sélection du personnel)</p>	
A 2.4	<p>A 2.4 Former le personnel du WDA à formuler les Work Programmes annuels (contrat de performance) pour chacun des postes de a) la Direction Développement des curricula b) la Direction Formation des formateurs c) la Direction Accréditation et certification et de l'IPRC-S Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité : 1) Identifier les besoins en formation, coaching etc. pour le personnel sélectionné (mais limiter l'investissement à un niveau de coût raisonnable !) 2) Planifier un programme de formation intensive du personnel (exécuté par WDA) 3) Former le personnel (formation intensive sur place, formation à l'étranger), coaching sur le poste de travail. La création d'un esprit de corps productif est aussi important que les compétences techniques et professionnelles (le programme d'appui financera exclusivement la formation continue et le coaching des professionnels des Directions de développement des curricula, de la formation des formateurs, de l'accréditation/certification et de l'IPRC/S) 4) Mener une enquête au niveau des Training Providers par an pour évaluer l'impact de ces formations sur la performance des centres</p>	
A 2.5	<p>A 2.5 Appuyer WDA dans la création d'une unité d'orientation, conseil et insertion socioprofessionnelle par province – voir A5.5</p>	
A 2.6	<p>A 2.6 Appuyer WDA dans la création d'une unité chargée de l'équité genre (accès, formation et insertion des filles et femmes)</p>	

	Activités pour atteindre le Résultat 3	Moyens
	<p>Résultat 3 Les mécanismes de développement des programmes et de leur application dans les centres de formation, respectant le critère de l'équité genre, sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique.</p>	
	<p>Activités prévues pour atteindre le Résultat 3</p> <p>Domaine A : Programmes de formation</p> <p>A 3.1 A 3.1 Elaborer une stratégie de développement des curricula pour déterminer quels curricula seront à réviser / développer d'urgence par rapport aux besoins prioritaires du marché de l'emploi et du WDA Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Réaliser une étude sur l'état de lieu des curricula existants (filères, niveaux, prise en compte du concept des compétences, participation du secteur économique dans leur élaboration), analyser leur pertinence, identifier les déficits (NCDC – unité TVET qui sera transféré au WDA) 2) Evaluer l'utilisation et la pertinence des curricula existants au niveau des centres de formation, avec les professionnels du secteur économique 3) Harmoniser la méthodologie de développement des curricula (competence-based approach – approche par compétences APC, mais il y a différentes écoles ou même « églises ») 4) Développer les formats standard du curriculum (curriculum material), approche modulaire : modules capitalisables <p>A 3.2 A 3.2 Concevoir des formations certifiées par le CAP (lien avec les Résultats 1 et 4). Organiser des tests pratiques pour certifier les travailleurs de bonne qualité qui ne disposent pas de certification (Gakinjiro etc.)</p> <p>A 3.3 A 3.3 Renforcer les capacités du personnel des Départements curricula et formation des formateurs du WDA voir</p> <p>A 3.4 Résultat 2.4</p> <p>A 3.5 A 3.4 Mettre en place un Comité de validation des curricula (Technical Expert Group et Manpower Technical Skills Council)</p> <p>A 3.6 A 3.5 Adapter les curricula existants. Révision sous l'aspect de l'attractivité et l'accessibilité pour les filles et femmes</p> <p>A 3.7 A 3.6 Développer les nouveaux curricula sur base des priorités définies, particulièrement dans les filières favorables à l'accueil des filles et femmes A 3.7 Mettre en place les nouveaux curricula dans les centres de formation, particulièrement dans les filières favorables à l'accueil des filles et femmes (administration-gestion-comptabilité-informatique de gestion-hôtellerie-transformation et conservation agroalimentaire-horticulture-floriculture) Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Former les formateurs de la province du Sud 2) Expérimenter le curriculum 3) Valider le curriculum 4) Elaborer un système de révision périodique des curricula 	<ol style="list-style-type: none"> 1) AT int. développement curricula 2) AT int. Food processing 3) ATs int. de courte durée

	Activités pour atteindre le Résultat 3 (suite)	Moyens
A 3.8	<p>A 3.8 Insérer dans chaque module ou programme de formation le contenu « entrepreneuriat ». Lien avec le Résultat 3</p> <p>Activité 3.5</p> <p>Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Faire l’inventaire de l’existant 2) Elaborer les modules « entrepreneuriat » pour les niveaux 2, 3 et 4, en intégrant le critère « genre » 3) Intégrer les modules « entrepreneuriat » dans les curricula 4) Former les formateurs à l’exploitation du curriculum « entrepreneuriat » par famille de filières 	
A 3.9	<p>Domaine B : Formation des formateurs</p> <p>A 3.9 Développer une stratégie formation des formateurs au niveau national</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Développer une baseline (formateurs des centres de formation appuyés, filières, qualifications et besoins en formation) 	
A 3.10	<ol style="list-style-type: none"> 1) Développer une stratégie de formation de formateurs au niveau national <p>A 3.10 Développer un module de pédagogie appliquée à la formation professionnelle pour la formation des formateurs (Pedagogy curriculum for teachers training) au Rwanda</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Développer le module de pédagogie 	
A 3.11	<ol style="list-style-type: none"> 2) Restituer le module de pédagogie <p>A 3.11 Organiser la formation des formateurs (avec participation des Training Providers privés) dans les domaines d’action du programme d’appui : filières existantes et nouvelles, capacité d’identifier des curricula existants, de les adapter et d’en faire des nouvelles propositions selon les demandes spécifiques (tailor made), calculer le coût pour les formations courtes sur appel d’offres – lien avec le Fonds de formation (Résultat 5) Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identifier les besoins en formation, des formateurs en compétences techniques sur base des curricula adaptés ou développés 2) Organiser les formations de formateurs et former les formateurs en pédagogie sur base du module en pédagogie 3) Organiser les formations techniques des formateurs sur base des curricula adaptés ou développés et selon les besoins identifiés 4) Mener une enquête au niveau des Training Providers par an pour évaluer l’impact des formations des personnels sur la performance des centres. Evaluer l’impact au niveau des Training Providers de la qualité des services rendus suite aux formations reçus au R2, R3 et R4 	
A 3-12	<p>Domaine C : Mise en place dans les centres de formation</p>	
A 3.13	<p>A 3.12 Evaluer les besoins des centres à appuyer pour appliquer les curricula : besoins en équipement, bâtiments, formateurs, documents didactiques – Implications au niveau de la gestion et du financement des centres, lien avec le Résultat 5</p> <p>A 3.13 Equiper les centres selon les besoins Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p>	
A 3.14	<ol style="list-style-type: none"> 1) Former le personnel à l’entretien des équipements 2) Mettre en place des calendriers d’entretien et de remplacement des équipements 3) Inclure les frais de fonctionnement et de dépréciation des équipements dans la comptabilité des centres 	

	A 3.14 Fournir l'appui spécifique pour la mise en place des curricula (voir toutes les activités du Résultat 3)	
	Activités pour atteindre le Résultat 4	Moyens
	<p>Résultat 4 Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations.</p>	
	<p>Activités prévues pour atteindre le Résultat 4</p>	
A 4.1	<p>A 4.1 Donner des conseils pour le développement du système des qualifications National TVET Qualification Framework NTQF – voir Résultat 1 et lien avec l'appui néerlandais - voir A 1.1</p>	<p>1) AT int. pédagogue 2) 2 AT nationaux pédagogues</p>
A 4.2	<p>A 4.2 Développer la méthodologie d'insertion des données R 3 et R 4 dans le NTQF via la structure compétente 1) Rassembler les données à insérer dans le NTQF pour les niveaux 2 et 3 des filières prioritaires pour la province du Sud 2) Etablir le lien entre les formations existantes et nouvelles au niveau de la province du Sud et les catégories et niveaux correspondants du NTQF 3) Valider les données insérées dans le NTQF pour les filières et les niveaux appuyés par le programme, sur base des données des R 3 et R 4 – en complémentarité avec les autres bailleurs</p>	
A 4.3	<p>A 4.3 Renforcer les capacités du personnel du département du WDA chargé de l'accréditation et de la certification – voir R 2.4</p>	
A 4.4	<p>1) Former le personnel (formation intensive sur place, formation à l'étranger), coaching sur le poste de travail. La création d'un esprit de corps productif est aussi important que les compétences techniques et professionnelles – lien avec Résultat 2 Activité A 2.4</p> <p>A 4.4 Développer un système d'accréditation (au sein du WDA) - lien avec Résultat 3 1) Développer la méthodologie de travail 2) Définir les critères d'accréditation des centres de formation en fonction des programmes de formation dispensés (filière, niveau) 3) Elaborer un manuel de procédures pour l'inspection de l'application des programmes dispensés dans les centres : curriculum et conditions d'application, matériel didactique, formateurs, équipements, évaluation formative et sommative, processus d'attribution de l'accréditation du programme 4) Traduction, multiplication et diffusion du manuel des procédures dans les centres de formation du pays 5) Accompagner les inspecteurs lors de leurs visites sur le terrain 6) Collaborer à la délivrance des accréditations effectuée par la Direction Accréditation et certification du WDA et le Comité d'accréditation</p>	

	Activités pour atteindre le Résultat 4 (suite)	Moyens
A 4.5	<p>A 4.5 Développer le système de certification des sortants pour des niveaux spécifiques (futur niveau de travailleur qualifié CAP, niveau existant de technicien A 2, autres)</p> <p>1) Déterminer pour quel profil de sortie (selon NTQF) il est pertinent d'établir la certification</p> <p>a) niveau 2 BTP correspondant aux formations CFJ actuelles b) cuisine Mpanda et Rwabuye</p> <p>c) niveau 3 menuiserie et maçonnerie CFJ Mpanda, Nyanza, Rwabuye</p> <p>d) hôtellerie salle Ecole privée d'hôtellerie de Ruhango e) EAV Kinazi f) niveau 4 Secrétariat-administration-comptabilité plusieurs écoles secondaires g) nouvelle filière Food Processing aux niveaux 2 et 3</p> <p>2) Développer la méthodologie de travail</p> <p>3) Définir les critères de certification des sortants (par filière et niveau)</p> <p>4) Elaborer avec le partenaire un manuel de procédures pour la certification des sortants des centres : curriculum et conditions d'application, matériel didactique, formateurs, équipements, évaluation formative et sommative), processus d'attribution de l'accréditation du programme</p> <p>5) Harmoniser l'évaluation normative des sortants</p> <p>6) Appuyer la mise en œuvre de l'évaluation normative harmonisée dans la province du Sud</p>	
A 4.6	<p>A 4.6 Organiser les tests pratiques pour certifier les travailleurs de bonne qualité qui ne disposent pas de certification</p>	
A 4.7	<p>A 4.7 Mettre en place une entité qui appuie l'amélioration de la qualité : au sein du WDA et éventuellement décentralisé au niveau du IPRC</p> <p>1) Développer les tâches et fonctions de l'unité innovation et qualité au WDA</p> <p>2) Identifier les personnes qui peuvent transmettre les bonnes pratiques p.ex. de gestion (centres, ateliers productifs), pédagogiques (formation continue pour des groupes de producteurs et la communauté)</p> <p>3) Appuyer le transfert « peer-to-peer » - Financer l'appui par le programme dans la première année, cofinancer avec WDA à partir de la deuxième année</p> <p>4) Expérimenter des concours interscolaires – une préparation pour la certification harmonisée, opportunité pour les centres de formation à se positionner dans le marché TVET, de se spécialiser sur ses atouts et potentialités</p>	

	Activités pour atteindre le Résultat 5	Moyens
	<p>Résultat 5 La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l’insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant l’aspect genre.</p>	
A 5.1	<p>Activités prévues pour atteindre le Résultat 5 A 5.1 Renforcer les capacités du personnel de l’IPRC-S – voir Résultat 2.4 Exemple d’actions à entreprendre sous cette activité :</p>	
A 5.2	<p>1) Former le personnel (formation intensive sur place, formation à l’étranger) coaching sur le poste de travail. La création d’un esprit de corps productif est aussi importante que les compétences techniques et professionnelles – lien avec Résultat 2 Activités 2.4</p> <p>A 5.2 Implanter un système de gestion administrative et financière facile à gérer dans chaque centre de formation (Training Provider), utilisation rentable des espaces, les directeurs sont habilités à assurer le suivi des apprentissages en collaboration avec l’IPRC-S et TEVSA. Simulation de la gestion d’entreprise Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p>	
A 5.3	<p>1) Intégrer dans le système de gestion des centres les bonnes pratiques existantes et le renforcer par la formation des ressources humaines en gestion</p> <p>2) Initier et développer à partir l’IPRC-S, des mécanismes de partenariat entre les centres de formation (Training Providers), le District, le secteur économique et la communauté, en collaboration avec TEVSA</p> <p>3) Former les directions des centres (Training Providers), en collaboration avec IPRC-S et TEVSA, à l’élaboration du « Plan de développement » sur 3 ans et d’un plan d’action annuel, en adéquation avec la stratégie TVET de la province du Sud et l’aspect équité-genre. Développer lors de la formation un manuel d’opération d’un centre de formation, en intégrant l’aspect genre. L’intégrer aussi dans le plan de développement « Mission-Vision » de chaque centre</p> <p>4) Evaluer de façon continue les besoins en équipement, bâtiments, formateurs, documents didactiques – voir Activité 3.10</p> <p>5) Proposer un statut et un système de gestion standardisée pour les « Unités de production et d’application » mis en place par les Training Providers, sans en limiter la flexibilité et l’initiative</p> <p>6) Proposer des modèles de Business Plan pour les unités de production (2 par bassin)</p> <p>7) Former les responsables des unités de production et des coopératives à l’élaboration et à l’exploitation d’un Business Plan</p> <p>A 5.3 Organiser la formation centrée sur l’apprenant (learner-centred education and training. Lien avec la ligne d’action – le Résultat 3). Mise en place des Conseils pédagogiques dans les centres de formation (Training Providers) où ils n’existent pas encore. Insertion institutionnelle en TEVSA et / ou WDA/IPRC Exemples d’actions à entreprendre sous cette activité :</p> <p>1) Analyse de la situation des Comités pédagogiques existants</p> <p>2) Elaborer les TdR et les critères d’évaluation de fonctionnement des Comités pédagogiques dans les centres (Training Providers)</p> <p>3) Implanter le modèle validé dans les centres (Training Providers) appuyés par le programme</p> <p>4) Assurer l’accompagnement et le suivi de chaque centre</p> <p>5) Evaluer l’impact des Comités pédagogiques sur la qualité des formations dispensées dans les centres</p>	

	Activités pour atteindre le Résultat 5 (suite)	Moyens
A 5.4	<p>A 5.4 Installer dans les centres retenus (Training Provider) un Centre de ressources (documentation pédagogique en papier et électronique avec CD et accès Internet, équipé de 2 à 5 ordinateurs)</p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Former un documentaliste via un stage de formation à l'étranger pour l'IPRC-S 2) Identifier les besoins en équipement informatique. descente sur terrain AT infrastructures 5 jours 3) Elaborer une liste des documents de base et 1 mode de recherche approprié accessible aux formateurs des centres. A charge de l'AT R 5 + AT spécialisée + AT orientation socioprofessionnelle 4) Acquérir et fournir l'équipement et les ressources documentaires AT spécialisée dans une filière, par exemple la transformation alimentaire- AT infrastructures 5) Installer les connexions Internet. 5 installations la deuxième année, 5 installations la troisième année, 5 abonnements la deuxième année pour 2 ans, 5 abonnements la troisième année pour 2 ans 6) Former les formateurs à l'utilisation du centre de ressources. 1 Formation par bassin pour 2 formateurs par centre la 2è, 3è et 4è année, 20 personnes par formation 7) Implanter dans chaque centre appuyé un système de gestion qui favorise l'accès en dehors des heures d'enseignement. Descente sur terrain 20 jours AT Infrastructures+AT R5* 	<p>Justification pour le fonds de formation :</p> <p>Le Fonds de formation permettra aux centres de formation (Training Providers) de se placer sur le marché de formation et de conseil pour les productrices et producteurs ruraux qui est en train de se développer au Rwanda. En fait, plusieurs projets agro-vétérinaires- forestiers appuyés par la coopération belge ont des budgets qui sont alloués à la formation. Mais les centres de formation publics n'ont pas l'habitude ni l'expertise de se placer en position concurrentielle sur le marché de la formation continue et modulaire. Elle représente aussi une source de revenus pour les centres et elle aide à remonter le niveau de qualité de l'offre de formateurs, elle aide à actualiser et former les formateurs etc.</p>
A 5.5	<p>A 5.5 Installer dans chaque centre retenu (Training Provider) une Cellule d'orientation, conseil et insertion socioprofessionnelle Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Initier la mise en place un système d'orientation et de suivi (guidance and counselling) des candidats à une formation du secteur TVET et des lauréats, en collaboration avec le WDA, l'IPRC-S et les centres appuyés. Conférence internationale de 2 jours, experts internationaux. Participants : Board WDA, 4 WDA, 20 personnes /IPRC-K/S, 3 TEVSA+5 FSP (4 provinces et Ville de Kigali), 1 représentant par pays de la sous région (Uganda-Kenya-Burundi-RDC-Tanzanie, autres en fonction d'expériences significatives), Coopération internationale (GTZ-DED-JICA-KOIKA-APEFE-VVOB etc.) 2) Installer une unité « Formation-Emploi » au WDA et à l'IPRC-S. Engagement d'un AT local pour la 2ème et 3ème année ensuite prise en charge par l'IPRC-S. Equipement de bureau pour cette unité 3) Faciliter la mise en place au niveau des centres appuyés une cellule locale d'orientation et d'intégration socioprofessionnelle, suivi des stagiaires, des lauréats 1 WDA (unité équité / genre), 8 directeurs de l'éducation+10 directeurs TP+10 formateurs, 2 TEVSA, AT OS+AT OS local 4) Former le personnel de l'unité "Formation-Emploi" et des cellules d'orientation des centres. Formation par 1 expert international. Une formation de 5 jours 2 WDA (unité équité / genre) + 2 IPRC-K/S + AT IPRC-S + 10 directeurs + 10 formateurs 5) Organiser dans et faciliter pour chaque centre de formation (Training Provider) appuyé, le suivi des stagiaires 6) Organiser dans chaque centre l'accompagnement des sortants (via unité "Formation-Emploi" et/ou cellule ISP) 	

	Activités pour atteindre le Résultat 5 (suite)	Moyens
A 5.5	<p>Suite des exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <p>7) Organiser une Tracer Study et / ou une journée "Portes ouvertes" pour connaître le parcours professionnel des sortants</p> <p>8) Organiser la gestion de la Cellule d'orientation et d'insertion :1 enseignant est chargé à mi-temps, plusieurs autres enseignants aideront aux tâches, en réduisant leur charge horaire de 1 ou 2 heures par semaine, favoriser le volontariat</p> <p>9) Organiser dans chaque centre de formation (Training Provider) le suivi des sortants, relever le taux d'insertion qui est un des critères du Common Performance Assessment Framework pour apprécier la qualité de gouvernance (EDPRS ?)</p> <p>10) Etablir des liens avec les entreprises et autres employeurs (administration publique etc.), registre sur ordinateur, une ou plusieurs places dans le conseil d'administration pour le Maire du District et le secteur économique voit</p>	
A 5.6	<p>Activité 5.2</p>	
A 5.7	<p>11) Etablir des liens avec les ONG et banques spécialisées dans le domaine du microcrédit. Un centre de formation serait surchargé par cette tâche pour chaque cluster : voir Activité 5.2</p>	
	<p>A 5.6 Insérer dans chaque module ou programme de formation le contenu « entrepreneuriat ». Lien avec le Résultat 3 Activité 3.5</p>	
	<p>A 5.7 Disséminer et transférer les bonnes pratiques en gestion des centres de formation. Lien avec Résultats</p>	
A 5.8	<p>1 et 2, insertion dans la stratégie TVET</p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p>	
	<p>1) Organiser chaque année un séminaire national pour diffuser les bonnes pratiques pour promouvoir l'approche qualité</p> <p>2) Organiser dans l'année 4 une conférence pour diffuser les bonnes pratiques de gestion "Qualité" dans la province du Sud</p>	
	<p>A 5.8 Installer dans chaque centre de formation retenu les procédures d'appel à un <u>Fonds de formation</u> géré par le programme. La priorité sera donnée aux productrices et producteurs dans le domaine de la transformation et conservation agroalimentaires pour stimuler les personnels des centres d'offrir des formations ciblées à des groupes de producteurs / productrices</p>	
	<p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <p>5) Définir les critères et procédures d'accès au fond</p> <p>6) Former les directions des centres (Training Provider), en collaboration avec IPRC-S et TEVSA, à l'élaboration d'appel au Fond de formation. Une formation de 2 jours. Participants : 10 directeurs + 1 WDA + 1 IPRC+ 2 AT</p> <p>7) Diffuser dans la Province du sud: 8 journées d'information dans les Districts</p> <p>8) Assurer l'accompagnement et le suivi des formations dispensées</p>	

7.2 CHRONOGRAMME

Chronogramme - RWA 0906911 - Programme d'appui à la formation professionnelle (2010 - 2013)		Year 1				Year 2	Year 3	Year 4
Budget Code	Results/activities	Q1	Q2	Q3	Q4			
R_01 La stratégie de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP – TVET) inclut l'aspect genre et répond aux objectifs de la réforme de l'éducation et aux besoins du secteur économique								
A_01_01	Elaborer le cadre du NTQF – National TVET Qualification Framework (sous Résultat 4) - réalisé avec l'appui de la coopération néerlandaise	■						
A_01_02	Réaliser une synthèse de toutes les études produites entre 2007 et 2009 en rapport avec le TVET, les stratégies nationales et le secteur économique	■	■					
A_01_03	Réaliser une étude de base (Baseline Study) sur l'état de lieu de l'offre et la demande de formation TVET pour la province du Sud		■	■				
A_01_04	Formuler le document de la stratégie TVET et un plan de développement sur une période de 5 ans (personnels, investissements, indicateurs)		■	■	■	■		
A_01_05	Elaborer une stratégie de développement des ressources humaines du secteur TVET	■	■	■	■	■		
A_01_06	Valoriser le TVET par l'introduction d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) capitalisable pour le niveau 3 – travailleur qualifié (Elaboration sous Résultat 4 Activité 4.5)		■	■	■	■	■	
A_01_07	Prendre en compte les bonnes pratiques (suivi et évaluation) et les disséminer	■	■	■	■	■	■	■
A_01_08	Faire le suivi et l'évaluation interne du programme en lien avec le document de stratégie TVET	■	■	■	■	■	■	■
A_01_09	Développer et mettre en œuvre une stratégie d'information et de promotion du TVET	■	■	■	■	■	■	■
R_02 Les institutions en charge de l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau national et de la province du Sud sont opérationnelles à la satisfaction des bénéficiaires								
A_02_01	Appuyer le WDA / IPRC dans la mise en place du cadre institutionnel	■	■	■	■	■		
A_02_02	Développer et faire approuver le plan de développement institutionnel pour WDA / IPRC	■	■	■	■	■		
A_02_03	Assister le WDA dans la mise en place de a) la Direction de développement des curricula, b) la Direction formation des formateurs c) la Direction d'accréditation/certification et d) l'IPRC-S (job description, sélection du personnel)	■	■	■	■	■		
A_02_04	Former le personnel du WDA à formuler les Work Programmes annuels (contrat de performance) pour chacun des postes de a) la Direction Développement des curricula, b) la Direction Formation des formateurs, c) la Direction Accréditation et certification et d) l'IPRC-S	■	■	■	■	■		
A_02_05	Appuyer WDA dans la création d'une unité d'orientation, conseil et insertion socioprofessionnelle par province. Activité budgétisée sous Activité 5.5	■	■	■	■	■		
A_02_06	Appuyer WDA dans la création d'une unité chargée de l'équité genre (accès, formation et insertion des filles et femmes).	■	■	■	■	■		
R_03 Les mécanismes de développement des programmes et de leur application dans les centres de formation, respectant le critère de l'équité genre, sont opérationnels et ils correspondent aux besoins du secteur économique.								
A_03_01	Elaborer une stratégie de développement des curricula pour déterminer quels curricula seront à réviser / développer d'urgence par rapport aux besoins prioritaires du marché de l'emploi et du WDA	■	■	■	■	■		
A_03_02	Concevoir les formations susceptibles d'être certifiées par un CAP (lien avec l'activité 3.5 et les Résultats 1 et 4).	■	■	■	■	■		
A_03_03	Renforcer les capacités du personnel des Départements curricula et formation des formateurs du WDA voir Résultat 2.4	■	■	■	■	■		
A_03_04	Mettre en place un Comité de validation des curricula (Technical Expert Group et Manpower Technical Skills Council)	■	■	■	■	■		
A_03_05	Adapter les curricula existants (administration-gestion-comptabilité-informatique de gestion-hôtellerie-transformation et conservation agroalimentaire-horticulture-floriculture) sous l'aspect de l'accessibilité pour les filles et femmes	■	■	■	■	■		

Budget Code	Results/activities	Year 1				Year 2	Year 3	Year 4
		Q1	Q2	Q3	Q4			
A_03_06	Développer des nouveaux curricula sur base des priorités définies, particulièrement dans les filières favorables à l'accueil des filles et femmes							
A_03_07	Mettre en place les nouveaux curricula dans les centres de formation, amélioration de l'attractivité et l'accessibilité pour les filles et femmes							
A_03_08	Insérer dans chaque module ou programme de formation le contenu « entreprenariat ». Lien avec le Résultat 3 Activité 3.5							
A_03_09	Développer une stratégie de formation des formateurs au niveau national							
A_03_10	Développer un module de pédagogie appliquée à la formation professionnelle pour la formation des formateurs (pedagogy curriculum for teachers training) au Rwanda							
A_03_11	Organiser la formation des formateurs (avec participation des Training Providers privés) dans les domaines d'action du programme d'appui – lien avec le Fonds de formation							
A_03_12	Evaluer les besoins des centres à appuyer pour appliquer les curricula : besoins en équipement, bâtiments, formateurs, documents didactiques – Implications au niveau de la gestion et du financement des centres, lien avec le Résultat 5							
A_03_13	Construire et / ou adapter les bâtiments nécessaires pour accueillir des apprenants et les formateurs dans les centres appuyés de la province du Sud							
A_03_14	Equiper les centres retenus selon le bassin d'emploi local : Prévoir des paquets d'investissement par filière et par atelier							
A_03_15	Fournir l'appui spécifique pour la mise en place des curricula (voir toutes les activités du R3) - Assistants techniques APEFE et VVOB							
R_04 Un système de certification harmonisé, compatible avec le cadre national des qualifications, est opérationnel et valide la qualité des compétences acquises lors des formations.								
A_04_01	Donner des conseils pour le développement le système des qualifications National TVET Qualification Framework NTQF – voir Résultat 1, A 1.1							
A_04_02	Développer la méthodologie d'insertion des données R3 et R4 dans le NTQF via la structure compétente							
A_04_03	Renforcer les capacités du personnel du département du WDA chargé de l'accréditation et de la certification - voir Résultat 2.4							
A_04_04	Développer un système d'accréditation (au sein du WDA), lien avec Résultat 3							
A_04_05	Développer le système de certification des sortants pour des niveaux spécifiques (futur niveau de travailleur qualifié CAP)							
A_04_06	Organiser des tests pratiques pour certifier les travailleurs de bonne qualité qui ne disposent pas de certification							
A_04_07	Mettre en place une entité qui appuie l'amélioration de la qualité							
R_05 La mise en œuvre locale de la formation garantit la durabilité des centres de formation et assure l'insertion socioprofessionnelle des lauréats, en respectant l'aspect genre.								
A_05_01	Renforcer les capacités du personnel de l'IPRC/S voir Résultat 2.4							
A_05_02	Implanter un système de gestion administrative et financière dans chaque centre de formation (Training Provider). Simulation de la gestion d'entreprise							
A_05_03	Organiser la formation centrée sur l'apprenant (learner-centred education and training. Lien avec le résultat 3. Mise en place des Conseils pédagogiques dans les centres de formation (Training Providers) où ils n'existent pas encore. Insertion institutionnelle en TEVSA et / ou WDA/IPRC							
A_05_04	Installer dans les centres retenus (Training Provider) un Centre de ressources (documentation pédagogique en papier et électronique avec CD et accès Internet, équipé de 2 à 5 ordinateurs)							
A_05_05	Installer dans la Province du Sud une unité Formation-Emploi : et dans chaque centre une cellule d'orientation et d'insertion							
A_05_06	Insérer dans chaque module ou programme de formation le contenu « entreprenariat ». voir Résultat 3 Activité 3.7							
A_05_07	Disséminer et transférer les bonnes pratiques en gestion "Qualité" des centres de formation. Lien avec Résultats 1 et 2, insertion dans la stratégie TVET							
A_05_08	Installer dans chaque centre de formation retenu les procédures d'appel à un Fonds de formation géré par le programme. Priorité: productrices et productrices dans le domaine de la transformation alimentaire							

7.3 TDR PERSONNEL LONG TERME

Poste 1

Coordinateur national (directeur d'intervention - DI)

Désignation du poste :	Responsable de projet
Lieu d'affectation :	Kigali
Langue :	Kinyarwanda, français, anglais
Durée :	48 mois

Sélectionné par un jury indépendant sur base des qualifications professionnelles et nommé par le Ministère de l'éducation nationale et soumis à la non-objection de la CTB.

Tableau 1

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordonne la mise en œuvre et le suivi des activités et assure la collaboration avec les services partenaires ; • assure le contact avec d'autres projets, notamment ceux qui financent des activités dans les mêmes domaines et/ou les mêmes régions, aux fins d'harmoniser les modes d'intervention ; • rédige les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet (Dossier technique et financier - DTF) ; • rédige les rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ; • assure la bonne collaboration avec les responsables du secteur éducation, du WDA et de l'administration provinciale ; • supervise et contrôle l'exploitation du fonds de projets (sous Résultat 5) ; • supervise la gestion des ressources du projet mis à sa disposition ; • participe à la capitalisation des expériences du projet ; • présente au Comité de concertation (CdC) du projet l'état d'avancement des activités sur le terrain ; • participe, sans droit de vote, aux réunions du CdC dont il assure le secrétariat. 	<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ; • possède une expérience d'ingénieur, de technicien dans le secteur économique ou d'enseignant dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ; • a de bonnes capacités en gestion de projets, en gestion des ressources humaines, ainsi qu'une bonne connaissance de la problématique de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ; • possède également de bonnes aptitudes communicationnelles. ; • possède de préférence une expérience professionnelle dans une entreprise ; • possède de préférence une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ; • a des bonnes capacités de présentation et de modération • possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ; • La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.

Poste 2
Assistant technique international (délégué à la cogestion - Delco)

Désignation du poste :	Responsable administratif et financier
Lieu d'affectation :	Kigali
Langue :	Français, anglais, notions de base du Kinyarwanda
Durée :	48 mois

Recruté par la Coopération Technique Belge avec la non-objection du Ministère de l'éducation nationale

Tableau 2

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apporte son expertise technique à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités et appuie la collaboration avec les services partenaires ; • assure les échanges et synergies avec d'autres interventions dans le domaine de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'emploi et il veille plus spécifiquement sur l'harmonisation des modes d'intervention ; • rédige les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet (Dossier technique et financier – DTF, en commun avec le coordinateur national, directeur d'intervention (DI) ; • surveille la rédaction des rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ; • surveille toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux et fournitures d'équipements et la rédaction des dossiers d'appels d'offres (ce travail est directement à charge de l'expert international « infrastructures ») ; • assure le respect des règles de protection de l'environnement (choix des filières, construction et équipement) ; • assure la mise en œuvre opportune de toutes les actions du programme et supervise dans les aspects techniques le travail des tous les experts d'assistance technique (long terme et court terme) qui interviennent dans le programme ; • établit les liens avec les organisations et institutions qui appuient l'emploi (ci-inclus l'auto-emploi) et la création et le financement des micro entreprises ; • supervise la gestion des ressources du projet (en commun avec le coordinateur national); • participe à la capitalisation des expériences du projet ; • présente au Comité de concertation (CdC) l'état d'avancement des activités sur le terrain (en commun avec le coordinateur national) ; • participe, sans droit de vote, aux réunions du CdC. 	<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ; • possède une expérience d'ingénieur, de technicien dans le secteur économique ou d'enseignant dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ; • a de bonnes capacités en gestion de projets, en gestion des ressources humaines, ainsi qu'une bonne connaissance de la problématique de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ; • possède également de bonnes aptitudes communicationnelles. ; • possède de préférence une expérience professionnelle dans une entreprise ; • possède de préférence une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ; • a des bonnes capacités de présentation et de modération • possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits • possède un bon niveau de français et d'anglais oral et écrit ; • La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.

Poste 3

Assistant technique international « constructions et équipements » (ATI infrastructures)

Désignation du poste :	Responsable constructions et équipements
Lieu d'affectation :	Kigali
Langue :	Français et anglais, notions de base du Kinyarwanda
Durée :	24 mois (+12 mois en cas de besoin)

Tableau 3

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apporte son expertise technique dans le domaine des travaux d'adaptation et de construction des bâtiments pour les centres de formation; • rédige les Dossiers d'appels d'offres avec l'aide d'experts spécialisés dans les domaines et accompagne le processus des appels d'offres jusqu'à la livraison et l'installation des équipements ; • surveille les travaux de construction dès la sélection des sites jusqu'à la mise en utilisation ; • établit et suit les contrats avec les bureaux d'architectes, les bureaux de surveillance et les entreprises de construction ; • établit et suit les contrats avec les fournisseurs d'équipement ; • veille sur la formation du personnel des centres de formation sur les machines et équipements fournis ; • élabore avec les gestionnaires des centres de formation dotés en équipements des plans d'entretien et de maintenance des équipements fournis ; • collabore de manière étroite et efficace avec le bureau CTB à Kigali (Représentant résident).. 	<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent en architecture ou génie civil ; • possède une expérience professionnelle d'architecte ou d'ingénieur civil ; • possède une expérience professionnelle de gestion de projets de coopération internationale, surtout dans le domaine des appels d'offres pour travaux de construction et fournitures d'équipements ; • possède une expérience professionnelle d'auto-construction (travaux de construction exécutés par les élèves et les enseignants-formateurs comme partie de leurs stages pratiques) ; • possède de bonnes aptitudes communicationnelles. ; • a des bonnes capacités de présentation et de modération ; • possède un bon niveau de français et d'anglais oral et écrit ; • La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable

Poste 4
Gestionnaire financier (expert national)

Désignation du poste :	Responsable administratif et financier
Lieu d'affectation :	Kigali
Langue :	Français, anglais et kinyarwanda
Durée :	48 mois

Recruté par la Coopération Technique Belge avec la non-objection du Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique

Tableau 4

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il / elle aura les attributions et les responsabilités suivantes: Il / elle</p> <ul style="list-style-type: none"> • élabore les dossiers d'appels d'offres pour travaux de construction et fournitures d'équipements ; • surveille toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux de construction et fournitures d'équipements ; • assure le respect des règles de protection de l'environnement (choix des filières, construction et équipement) ; • planifie les appels d'offres en concordance avec le plan d'opérations global et annuel et communique les incidences financières à la direction du projet ; • assure la tenue de tous les documents comptables et financiers des travaux et fournitures et fournit, par l'intermédiaire de la direction du projet, à la CTB les documents justificatifs au format requis ; • participe à la confection du programme annuel des investissements ainsi que du planning des activités; • assure toutes les tâches relatives à l'achat et à l'utilisation de l'équipement ; • établit des plans de gestion des stocks et d'entretien des bâtiments et équipements pour les centres de formation directement attendus par le programme ; • contribue à l'élaboration des rapports d'activités, en appui au responsable du projet. 	<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est diplômé(e) d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ou un diplôme de technicien supérieur ou de technicien en administration / économie / gestion / comptabilité ; • est habitué de travailler au quotidien avec les outils informatique de la gestion administrative et financière ; • possède une expérience de gestionnaire d'appels d'offres pour travaux de construction et fournitures d'équipements, de préférence dans le secteur privé ; • aura de préférence une expertise confirmée dans la gestion de projets de développement et dans les procédures d'appel d'offre et de passation de marchés publics au Burundi ; • possède de bonnes aptitudes communicationnelles ; • possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ; • possède un bon niveau de français oral et écrit ; • La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.

**Poste 5
Comptable**

Désignation du poste :	Secrétaire comptable
Lieu d'affectation :	Kigali
Langue :	Français, anglais et Kinyarwanda
Durée :	48 mois

Recruté par la direction du projet. Le / la comptable travaillera sous la responsabilité directe du coordinateur national (Directeur d'intervention).

Tableau 5

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il / elle aura les attributions et les responsabilités suivantes: Il</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assister le directeur d'intervention et l'assistant technique à la cogestion dans le domaine des tâches comptables et financières ; • Assister le directeur d'intervention et l'assistant technique à la cogestion dans la gestion de la caisse de petites dépenses ; • Produire les rapports administratifs et financiers selon les canevas de la Coopération technique belge. 	<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est diplômé(e) dans le domaine de la comptabilité – minimum niveau bac+2 ou équivalent) ; • possède une expérience de travail comme secrétaire et comptable dans le domaine de l'administration et des finances dans une entreprise privée ; • une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout supplémentaire • La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable

Poste 6
Secrétaire (gestionnaire de bureau)

Désignation du poste :	Gestionnaire de bureau
Lieu d'affectation :	Kigali
Langue :	Français, anglais et kinyarwanda
Durée :	48 mois

Recruté par la direction du projet. Le / la gestionnaire travaillera sous la responsabilité directe du coordinateur national (directeur de l'intervention).

Tableau 6

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il / elle aura les attributions et les responsabilités suivantes: Il / elle</p> <ul style="list-style-type: none"> • assiste le directeur d'intervention et l'assistant technique à la cogestion dans la programmation des activités et dans l'échéancier pour toutes les tâches administratives et financières (rapports techniques et financiers, demandes de transfert de fonds etc. ; • reçoit les visiteurs, assume le service téléphone, surveille et organise le personnel d'appui (chauffeurs et plantons) ; • assure la disponibilité et l'état fonctionnel de tout l'équipement de bureau ainsi que des véhicules. 	<p>Il / elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est diplômé(e) dans le domaine du secrétariat de direction ; • possède une expérience de travail comme chef de bureau dans une entreprise privée ; • une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout supplémentaire ; • La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.

7.4 DOCUMENTS UTILISES OU UTILES

- 1) Business & Investment Climate Survey 2008, Private Sector Federation – Rwanda. Kigali, 2008
- 2) Projet “RWA 0503411” Etude sur les besoins en formation et perfectionnement technique et professionnel dans les quatre provinces et la ville de Kigali. Rapport final. GECOFI & Associés S.a.r.l. Kigali, mars 2009-08-08
- 3) Republic of Rwanda, Southern Province. Strategic Development Plan for the Southern Province (2007 – 2011). Translation (Original French). Bureau Stratégies 2000. Kigali, mai 2007
- 4) Ministry of Education: Consolidated Mini-Action Plan 2009. Kigali, January 2009
- 5) Country Report Rwanda. The Economist Intelligence Unit. London, November 2008
- 6) Mid-term Review of the Employment Component of the Economy and Employment Promotion Programme in Rwanda. Final Report. Kigali, September 2008
- 7) Republic of Rwanda, Ministry of Education. Strategic Plan for Technical Education in Rwanda for the Years 2009 – 2012 inclusive. Draft. Kigali, February 2009
- 8) Implementing restructured TVET System in Rwanda – Rwanda Workforce Development Authority – WDA. Empowering People with Employable Skills and Entrepreneurship Capacity. WDA, Kigali
- 9) République du Rwanda: Elaboration d’un plan stratégique (2009 – 2014) et d’un plan opérationnel première année pour l’IPRC de la province du Sud. Kigali, juillet 2009
- 10) République du Rwanda : Ministère de la fonction publique et du travail. Rwanda Workforce Development Authority (RwODA). La situation de la formation professionnelle au Rwanda. Rapport d’identification et d’évaluation des CFJ et des CFP en fin 2007. Kigali, février 2008
- 11) Republic of Rwanda. Concept Paper. Development and Implementation of an Integrated Technical and Vocational Education Training (TVET) System. Kigali, June 2008
- 12) APEFE – MINEDUC: Rapport de l’étude sur les besoins en formation et perfectionnement technique et professionnel en agro-alimentaire au Rwanda. Kigali, 2009
- 13) Post-Basic Education and Training in Rwanda : Overview, Assessment and Reform Options. Executive Summary. Draft for Discussion at the Mineduc Workshop. Kigali, May 2009

7.5 DONOR TABLE

Education and training in Rwanda – Support programmes of Financial and Technical Partners (July 2009)

Country	Project Title	International Agency	Partner Ministry or Agency in Rwanda	Duration		Objective of Intervention	Budget	Coverage Quantities Source of information
				Start	End			
Netherlands	Skills Development and Employment Promotion	GTZ (Mandate, additional budget for GTZ's own programme)	Multiple	1/3/2009	28/2/2013	The economic performance of SMEs and non agricultural employment for the poor are improved	Total budget 7.931.000 € NL contribution 5.M €	
Netherlands	Promotion of Skills Development in Partnership with the Private Sector (PROSKID)	Managed by PSF – FSP	Private Sector Federation (PSF – FSP)	1/7/2009	31/12/2013	Generalisation of the competition for TVET graduates who elaborate their Business Plans. Collaboration with companies in order to promote apprenticeships and employment-oriented practical training. Support to dialogue between public and private sector on TVET.	4,2 M €	At present, only 20 % of TVET graduates find an employment.
Netherlands	Institutional Strengthening of WDA	Nuffic : Netherlands Organization to support Higher Education in Developing Countries	WDA	4 years (identification stage)		Capacity development of WDA to create an enabling environment of TVET/Skills development	3 M €	NUFFIC sélectionnera l'assistance technique par une institution publique ou un bureau d'études par appel d'offres international
Netherlands	Institutional	Nuffic:	RTUC	4		Capacity development of	1 M €	NUFFIC

s	Strengthening of Rwanda Tourism University College (RTUC)	Netherlands Organization to support Higher Education in Developing Countries	Rwanda Tourism University College	years (identification stage)		Rwanda Tourism University College (RTUC) as a lead organisation in Hospitality and Tourism Training		sélectionnera l'assistance technique par appel d'offres international
---	--	--	-----------------------------------	------------------------------	--	---	--	---

Country	Project Title	International Agency	Partner Ministry or Agency in Rwanda	Duration		Objective of Intervention	Budget	Coverage Quantities Source of information
				Start	End			
Germany	Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in Ruanda PN: 2007.2016.9	GTZ	Several Ministries and government agencies, FSP/PSF, TEVSA			Capacity development for Private Sector Federation on certification of import and export products and laboratory standards Support to Mineduc for TVET policy formulation, LMIS. Pilot project on internships for ETO students, support for TEVSA		Cooperation avec le Rwanda Bureau of Norms and Standards. Specific support for textile & leather industry plus silk producers
Canada	Appui à la formation professionnelle	CIDA				Non connu	Non connu	
Japan	Appui à l'enseignement technique	JICA				Appui par une assistance technique et de l'équipement pour le Tumba College of Technology, ainsi que des appuis ponctuels pour les écoles techniques	Non connu	
South Korea	Appui à l'enseignement technique	KOICA				Appui au Kicukiro College of Technology	Non connu	

7.6 REALISATIONS DES PROJETS APEFE ET VVOB

1 Réalisations des projets TVET de VVOB					
Activités	Produit	Année	Transférable	Modes de transfert possibles	Déjà transféré
Projet 1 : Renforcement des études de secrétariat, comptabilité, tourisme et hôtellerie					
Etudes	1. Etude sur les compétences requises pour les secrétaires A2	2004	à mettre à jour	"- expérimentation, validation, diffusion, formations	
	2. Etude des besoins des secteurs informatique et comptabilité	2006	à mettre à jour	"- diffusion	
	3. Etude et stratégie pour lancer les activités génératrices de revenus – avec analyse SWOT				
	4. Etude sur les besoins de formation dans les Districts de Gitarama, Butare et Gikongoro				
Développement des curricula en fonction des attentes du marché de l'emploi	1. Curriculum de secrétariat (anglais et français) approuvé	2005	oui	"- diffusion, formations	28 écoles de secrétariat
	2. Curriculum de comptabilité (anglais et français) approuvé	2009	oui	"- diffusion, formations	100 écoles de comptabilité
	3. Profil professionnel de l'agent en tourisme (anglais)	2009	oui	"- expérimentation, validation, diffusion, formations	non

Activités	Produit	Année	Transférable	Modes de transfert possibles	Déjà transféré
Elaboration d'un module didactique pour les enseignants en secrétariat	Un module "Pédagogie pratique pour l'enseignant de secrétariat" (anglais et français) approuvé (contenu: Généralités sur la pédagogie pratique, Méthodes actives et Evaluation	2006	oui	"- diffusion, formations	28 écoles de secrétariat
Développement des manuels de l'élève ou de l'enseignant	1. Manuel de Sténographie (Kinyarwanda) - approuvé	2006-2007	oui	"- diffusion, formations	Non
	2. Manuel de Dactylographie (anglais et français) - approuvé	2009	oui	"- diffusion, formations	Non
	3. Manuel de Correspondance Commerciale et Administrative (anglais et français) - approuvé	2008	oui	"- diffusion, formations	Non
	4. Manuel d'Initiation à la comptabilité (anglais et français) - approuvé	2008	oui	"- diffusion, formations	Non
	5. Manuel de Techniques et Pratique de bureau (pour l'enseignant) (anglais et français) - approuvé	2008	oui	"- diffusion, formations	Non
	6. Manuel d'informatique (anglais et français) - approuvé	2008	oui	"- diffusion, formations	Non
	7. Manuel de maintenance informatique (pour l'enseignant) (français et anglais)	2007	oui	"- validation, diffusion, formations	Ecoles pilotes de secrétariat et de comptabilité

Activités	Produit	Année	Transférable	Modes de transfert possibles	Déjà transféré
Formation des formateurs	1. Formation des formateurs à l'utilisation du programme de secrétariat	2006		"- Validation, formations et mutualisations peer to peer"	1 enseignant par école de secrétariat
	2. Formation des formateurs en pratiques pédagogiques	2006-2007		"- Validation, formations et mutualisations peer to peer"	2 enseignants par école de secrétariat + concepteurs de programmes NCDC
	3. Formation des formateurs à l'utilisation des manuels de Sténographie, Informatique et Techniques et Pratique de bureau	2008		"- Validation, formations et mutualisations peer to peer"	1 enseignant par école de secrétariat
	4. Formation à la maintenance informatique	2007		"- Validation, formations et mutualisations peer to peer"	1 responsable par école pilote de secrétariat et comptabilité + concepteurs de programmes NCDC
Equipped des écoles pilotes	ordinateurs, machines à écrire, photocopieuses, groupes électrogènes + entretien des équipements jusque 2007	2004-2007		"- Validation, formations et mutualisations peer to peer"	6 écoles pilotes de secrétariat
Projet 2 : Appui à la formation professionnelle VVOB-BTC-KAVUMU					
Réhabilitation des bâtiments	réhabilitation des bâtiments du centre afin de pouvoir accueillir les ateliers de formation, les salles de classe, le dortoir, le réfectoire et les bureaux administratifs	2005	oui		oui
Construction	construction d'un garage	2008		"- Existence d'un modèle DAO	

Activités	Produit	Année	Transférable	Modes de transfert possibles	Déjà transféré
Equipement	Achat et installation dans les ateliers d'équipement pour les formations de : soudure, plomberie, machine-outils, électricité automobile, mécanique auto (pont élévateur), débosselage et peinture, ICT(ordinateurs + internet)	2007-2009	oui	"- Existence d'un modèle DAO	oui
Formation des formateurs	1. Formation en méthodologie (+module)		oui	"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	oui
	2. Formation en entrepreneuriat (+module)		oui	"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	oui
	3. Formation en ICT		oui	"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	oui
	4. Formation en VIH / SIDA (HIV / AIDS)				oui
	5. Formation en écologie				oui
	6. Formation en électronique		oui	"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	Oui
	7. Formation en électrotechnique (MIDA)		oui	"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	oui
	8. Formation en anglais	2009		"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	

Activités	Produit	Année	Transférable	Modes de transfert possibles	Déjà transféré
Formation du staff	1. Formation en ICT			"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	
	2. Formation en passation des marchés	2009		"- diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	
	3. Formation en comptabilité				
Suivi des stages	Mise en place d'une cellule de suivi des stagiaires (2 agents salariés du projet)		oui		oui

Réalizations des projets TVET APEFE

Activités	Produit	Année	Transférable	Modes de transfert possibles	Déjà transféré
Les capacités managériales des CFJ publics rwandais sont renforcées	"- Un manuel de procédures "- Modules de formation en gestion (RH, comptabilité, stock, management scolaire,...) "- Comité de Gestion	2008	OUI OUI OUI	"- Formations et mutualisations "peer to peer"	4 CFJ
Les compétences techniques et pédagogiques des RH en charge du système de formation professionnelle des CFJ publics rwandais ont été renforcées.	2 modules de formation pédagogique "- Compétences transversales et organisationnelles 1 module Méthodes Actives 2 modules en Méthodes actives en cours "- Implémentation de "Comité Pédagogique" <u>Formation technique</u> Menuiserie, Maçonnerie, Cuisine/transformation et Conservation Agri élevage <u>Curricula et fiches techniques ressources</u> Menuiserie, Maçonnerie, Agri élevage	2007-2009	OUI OUI OUI OUI OUI Mettre à jour	"- Formations et mutualisations "peer to peer" "- Formations "- Formations et mutualisations "peer to peer" "- Formations "- après réintroduction de la filière ou sous-filières agriélevage dans les CFP. "- expérimentation, validation, diffusion, formations	21 CFJ 8 CFJ En fonction de l'existence des filières 0 CFJ 0 CFJ

Activités	Produit	Année	Transférable	Modes de transfert possibles	Déjà transféré
Le système de la formation professionnelle des CFJ a été reconnu et valorisé dans l'environnement socioéconomique rwandais	"- Un modèle de création et de gestion d'une Unité de Production	2003-2009	OUI	"- Formations et mutualisations peer to peer"	8 CFJ
	"- Un modèle pédagogique pour les achats et la gestion des consommables				
	"- Méthode d'acquisition d'équipements				
	"- Réhabilitation et construction d'ateliers de formation, les salles de classe et bureaux administratifs suivant un mode de "Chantier formation" pour les formateurs et les apprenants				
	"- Achat et installation dans les ateliers d'équipement pour les formations			"- Mettre à jour, expérimenter, valider, diffusion, formations après coordination avec autres bailleurs	1 CFJ
	"- Modèle de convention de stage				

7.7 ESTIMATION DES BESOINS ET COÛTS POUR LES FILIÈRES

Estimation des investissements de réhabilitations/constructions et d'équipements												
I. Filières à implanter ou à renforcer		cluster Nyanza			cluster Huye			cluster Muhanga				Nombre d'implantations
		ETO Gitarama	CFJ Nyanza	CFP Kavumu	CFJ Rwabuye	EAV Kabutare	ET Save	CFJ Mpanda	CFJ Mushubati	ESNDL Byimana	EAV Kinazi	
1	Bâtiment		X		X			X				3
2	Travaux Publics	X										1
3	ICT (2 implantations)			X (IT)			X (CT)					2
4	Informatique de gestion			X			X		X			3
5	Hôtellerie et cuisine				X			X	X			3
6	Energie renouvelable	X										1
7	Mécanique auto et poids-lourds			X								1
8	Electricité industrielle	X					X (C-F)					2
9	Esthétique				X				X			2
10	Agri-élevage					X					X	2
11	Transformation agroalimentaire					X					X	2
Total		3	1	3	3	2	3	2	2	1	2	22
B. Construction/réhabilitation											Constructions	
Salle de classe, atelier, aménagement marais, atelier de production, laboratoires, salle de dessin technique		60000	40000	80000	60000	80000	30000	50000	45000	25000	80000	550000
C. Equipements												
1	Bâtiment		25000		25000			25000				
2	Travaux Publics (+ dessin technique)	100000										
3	ICT (2 implantations)			60000			55000					
4	Informatique de gestion			30000			30000			30000		
5	Hôtellerie et cuisine				25000			20000	30000			

6	Energie renouvelable	100000										
7	Mécanique auto et poids-lourds			70000								
8	Electricité industrielle	80000					80000					
9	Esthétique				10000				10000			
10	Agri-élevage				25000	100000					100000	
11	Transformation agroalimentaire					300000					300000	
D. Implantation'IPRC-S												
	Construction	pour accueillir le team IPRC-S: bâtiment comprenant 10 bureaux, une salle de réunion, une salle de conférence/formation										100000
	Equipements (mobilier)	bureaux, salle de réunion, conférence, bibliothèque, salle ICT, accueil unité formation-emploi, ...										
2. A implanter		cluster Nyanza			cluster Huye			cluster Muhanga				Constructions
		ETO Gitarama	CFJ Nyanza	CFP Kavumu	CFJ Rwabuye	EAV Kabutare	ET Save	CFJ Mpanda	CFJ Mushubati	ESNDL Biyimana	EAV Kinazi	
A. Unité mobile												
	véhicule	Camion 4 T avec benne couverte										
	Equipement	à définir d'où ff										
B. Implantations possibles												
	Atelier canalisation, irrigation					20000					20000	20000
	Energie renouvelable (Biogaz)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	10000
	Atelier construction pour agriélevage					25000					25000	20000
C. Equipements fond de formation												
	Equipements											
		TOTAUX										700000
		TOTAL GENERAL										2490000

Filière de transformation agricole (Food processing)

Type d'activité	Sous activité	Matériel	Locaux
Hygiène			
Transformation et conservation des fruits	Niveau artisanal et industriel		Plusieurs endroits
<u>durée</u> : +/- 4 mois	production de jus	presse (différentes), enlever la peau et les graines, embouteilleuse,...	Cuisine propre
<u>coût de la partie industrielle</u> : 40 000 à 50 000 €	production de concentré de jus	cuisseur de liquide	Unité de production de jus
	confiture	bocaux	
	pâte de fruits	stérilisateur (de produit et de matériel), étuve	
	fruits enrobés de sucre	ustensile de cuisine (casserole pour confiture,... matériel rudimentaire de pâtisserie)	
	conservation des fruits pour les produits chimique et physique	pH, température, réfractomètre,...	
		blanchisseur	
		foyer	
Transformation et conservation des tomates	Niveau artisanal et semi-industriel		Plusieurs endroits
<u>durée</u> : +/- 2 mois	Tomate pelée	presse (différentes), enlever la peau et les graines, embouteilleuse,...	Cuisine propre
<u>coût de la partie industrielle</u> : 20 000 €	Pulpe	cuisseur de liquide	Unité de production de transformation de tomate
	Concentré de tomate	bocaux	
	ketchup	stérilisateur (de produit et de matériel)	
		concentrateur	

Type d'activité	Sous activité	Matériel	Locaux
Séchage solaire	Niveau artisanal et semi-industriel		Plusieurs endroits
<u>durée</u> : +/- 1 à 2 mois	séchage et utilisation de produits séchés	Séchoirs solaires (plusieurs)	cuisines
<u>coût de la partie industrielle</u> : 20 000 €	- viandes et poissons	Séchoir solaire mixte (comprend bio-masse)	
	- tubercules	Récipient adéquat	
	- fruits	Ustensile de cuisine pour mettre en œuvre les produits séchés	
	- légumes		
Transformation de produits laitiers	Niveau industriel		1 seul endroit
<u>durée</u> : +/- 4 à 6 mois	lait caillé	grand bassin pour fermentation	salle avec conditionnement d'air
<u>coût de la partie industrielle</u> : 50 000 €	yaourt	moule à fromage	
	fromage	plateau	
Production de savon	Niveau artisanal et semi-industriel		Plusieurs endroits
<u>durée</u> : +/- 1 mois	presser l'huile	distillateur	
<u>coût de la partie industrielle</u> : 10 000 €	distiller les plantes	chaudière à savon	
	production de colorants	Presse à huile	
		moule	
Production de farine (technique) utilisation	Niveau artisanal		
<u>durée</u> : +/- 1 mois	Manioc		
<u>coût de la partie industrielle</u> : 10 000€	Blé		
	Maïs		

Miel	Niveau artisanal		Plusieurs endroits
<u>durée</u> : +/- 1 mois	Récolte		
Type d'activité	Sous activité	Matériel	Locaux
<u>coût de la partie industrielle</u> : 5 000€	Purification		
	Utilisation		
Soja	Niveau artisanal et industriel		Plusieurs endroits
<u>durée</u> : +/- 1 mois	lait	presse	
<u>coût de la partie industrielle</u> : 10 000 €	tofu	cuve	
	...	moule à tofu	