


# Table des matières

1.	Fiche Pays Rwanda .....	2
2.	Liste des partenaires et parties prenantes connus au moment de la demande .....	3
3.	Théorie du Changement associée au Rwanda .....	8
4.	Analyse des risques associée au Rwanda .....	15
5.	Prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié au CSC.....	16
6.	OS 1.....	17
6.1.	Fiche OS 1 .....	17
6.2.	Description des résultats Outcome/ Objectif Spécifique 1.....	19
6.3.	Coûts opérationnels Objectif Spécifique 1.....	22
6.4.	Motivation au regard des critères du CAD.....	23
6.5.	Description de la Stratégie de Partenariat spécifique pour le Rwanda. ....	28
6.6.	Description des Synergies et Complémentarités.....	31

# Rwanda

## 1. Fiche Pays Rwanda

Coûts opérationnels totaux pour le pays :		3.320.000 euros		
Personne de contact en Belgique pour la DGD pour le pays :	Nom: Alexia Germeau	Organisation: APEFE	Téléphone: +32(0)24218644	E-mail: a.germeau@apefe.org
Personne de contact qui représente l'ACNG dans le pays :	Nom: Agnès Ammeux	Organisation: APEFE	Téléphone: +250(0)787675998	E-mail: a.ammeux@apefe.org
<p><b>Résumé synthétique du programme :</b> Le programme 2017-2021 de l'APEFE au Rwanda vise le développement de la <b>formation en alternance</b> assurant une formation professionnelle de qualité inclusive et équitable. De la sorte, l'APEFE souhaite permettre aux jeunes femmes et hommes rwandais d'accéder à un travail décent et ainsi lutter contre la pauvreté. Plus spécifiquement, le programme appuie la mise en œuvre de la <b>politique d'apprentissage sur le lieu de travail</b>, introduite en septembre 2015, par le Ministère de la Fonction publique et de l'Emploi.</p> <p>A cet effet, l'APEFE travaille aux renforcements des capacités des principaux acteurs de cette politique. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le <b>Ministère de la fonction publique</b> et de l'emploi (MIFOTRA), responsable de la coordination de cette politique ;</li> <li>la <b>Fédération du Secteur Privé (FSP)</b>, organisation parapluie qui regroupe les chambres de commerce et associations professionnelles. La FSP accompagne les entreprises à s'investir dans la formation des jeunes en collaboration avec les centres de formation professionnelle.</li> <li><b>L'Agence de développement de la main d'œuvre (WDA)</b> et ses structures décentralisées, responsable de l'amélioration de l'éducation technique et de la formation professionnelle.</li> </ul>				
Carte du pays avec localisation des interventions				
				

## 2. Liste des partenaires et parties prenantes connus au moment de la demande

### a) Acteurs institutionnels

Partenaire 1 (cf annexe- draft de convention de partenariat)			
Nom complet et abréviation :	Ministère de la fonction publique et du Travail (MIFOTRA)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	P.O. BOX 403, Kigali, Rwanda	+250 (0)788 307 148	dgle@mifotra.gov.rw; amugabok@gmail.com
Personne de contact :	Anna MUGABO, Directrice générale du Travail et de l'Emploi		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode		
Budget par Outcome :	0 --> L'ensemble du budget est cogéré en partenariat		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Le MIFOTRA est responsable de la coordination de la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail et est chargé de sensibiliser et rassembler les différents acteurs pour une mise en œuvre collaborative de cette politique.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	2008 - Convention de partenariat APEFE/WDA 2008-2010 pour le renforcement des compétences socioprofessionnelles des jeunes défavorisés par la formation professionnelle dans les Centres de Formation des Jeunes. - Convention de partenariat MIFOTRA/FSP/ APEFE 2017-2021 en cours d'élaboration		
Partenaire 2 (cf annexe- draft de convention de partenariat)			
Nom complet et abréviation :	Fédération du Secteur Privé (FSP) Private Sector Federation (PSF)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	P. O. Box 319, Kigali, Rwanda	+250( 0)788300697	stephenr@psf.org.rw
Personne de contact :	Stephen RUZIBIZA, Chief Executive Officer		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0 --> L'ensemble du budget est cogéré en partenariat		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	La Fédération du Secteur Privé (FSP) est une organisation parapluie qui regroupe les chambres de commerce et associations professionnelles. La FSP sensibilise les entreprises à s'investir dans la formation des jeunes en collaboration avec les centres de formation professionnelle. À travers les chambres et associations concernées par le programme, elle fournit un appui aux entreprises pour organiser l'apprentissage sur le lieu de travail. À moyen terme, la FSP est amenée à prendre la direction de la politique d'apprentissage.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	2010 - Partenariat informel 2010-2015 pour la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Formation professionnelle de la CTB/APEFE/VVOB/WDA. - Convention de partenariat MIFOTRA/FSP/ APEFE 2017-2021 en cours d'élaboration		
Partie prenante 3 (cf annexe- draft de lettre d'entente)			
Nom complet et abréviation :	Agence de développement de la main d'œuvre (WDA)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	P.O. BOX 2707, Kigali, Rwanda	+250 (0)788308785	jerome@wda.gov.rw
Personne de contact :	Jérôme Gasana, Directeur général		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		

Budget par Outcome :	0
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Le WDA est chargé, à travers les IPRCs, d'ajuster les programmes de formation et de renforcer les capacités en infrastructures/équipements et les capacités des directeurs et formateurs de centres de formation pour organiser et offrir une formation en alternance inclusive de qualité.
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	2008 - Convention de partenariat APEFE/WDA 2008-2010 pour le renforcement des compétences socioprofessionnelles des jeunes défavorisés par la formation professionnelle dans les Centres de Formation des Jeunes (signé avec le MIFOTRA avant la création de WDA); - Convention de partenariat CTB/APEFE/VVOB/ WDA 2010-2015 dans le cadre du PAFP; - Convention de partenariat APEFE/WDA 2016 dans le cadre du PPA. - Lettre d'entente WDA / MIFOTRA/FSP/APEFE 2017-2021 en cours d'élaboration

## b) Partenaires techniques et financiers

Partie prenante 4			
Nom complet et abréviation :	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	PO. Box 59, Kigali, Rwanda	+250(0)788304260	Ellen.kallinowsky@giz.de
Personne de contact :	Ellen Kallinowsky, Principal Technical Advisor		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Le programme Eco-Emploi de la GIZ (2015/19) apporte un appui à l'emploi des jeunes rwandais à travers 3 composantes : 1) L'appui au secteur privé et notamment au dialogue public-privé 2) L'appui à la formation Technique et Professionnelle et 3) La gestion des systèmes d'information pour l'emploi. L'APEFE entretient un partenariat informel avec la GIZ depuis le début de son intervention dans le domaine de la formation technique et professionnelle en 2008 et a collaboré étroitement avec la GIZ dans la préparation du présent programme. En effet, la GIZ a appuyé le MIFOTRA à développer la politique d'apprentissage sur le lieu de travail en 2015. L'APEFE et la GIZ se coordonneront dans la mise en œuvre de l'apprentissage dans le cadre formel du Comité technique des Partenaires Techniques et Financiers de l'EFTP et, informellement à travers des réunions.		
Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2011 -collaboration dans le cadre du Comité technique des Partenaires Techniques et Financiers de l'EFTP		
Partie prenante 5			
Nom complet et abréviation :	Handwerkskammer Koblenz (Chamber of Skilled Crafts Koblenz)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	KN3 av. 25 PO. Box 821 Kigali	+250(0)783943277 +250(0)736215630	Matti.tomingas@hwk-koblenz.de
Personne de contact :	Matti Tomingas, Manager de Projet Rwanda		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Les jeunes femmes et hommes rwandais ont accès à une formation en alternance de qualité, inclusive et équitable à travers les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode, et répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	La Chambre de l'Artisanat de Koblenz est une organisation du Länder de Rhénanie Palatinat qui représente 19500 entreprises en Allemagne. Le projet pour la formation professionnelle au Rwanda (2014/17) intervient au niveau micro pour appuyer le secteur privé à s'engager dans la formation professionnelle, particulièrement dans le secteur de la construction (maçonnerie, carrelage et peinture) à l'IPRC/Est et dans 2 centres de formation techniques de la Province de l'Est. L'APEFE entretient un partenariat informel avec Koblenz sur l'échange d'expériences dans la mise en œuvre de formations en apprentissage ou apprentissage dual.		

Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2017 -collaboration dans le cadre du Comité technique des Partenaires Techniques et Financiers de l'EFTP		
Partie prenante 6			
Nom complet et abréviation :	Swiss Contact		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Kamatamu 752, Kacyiru P.O. Box 5504 Kigali	+250(0)252585120	Alexandre.boin@swisscontact.rw
Personne de contact :	Alexandre BOIN, responsable Pays		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'organisation SwissContact met en œuvre pour le compte de la coopération suisse (SDC) le programme PROMOST II qui appuie particulièrement la formation technique et professionnelle informelle en Province de l'Ouest du Rwanda. Le programme va mettre en place un système d'apprentissage tutoré, inspiré du modèle d'apprentissage dual suisse qui se déroule entièrement dans des petites entreprises formelles ou informelles des filières de l'horeca, la construction et la mécanique de la Province de l'Ouest. L'APEFE entretient des relations étroites et informelles avec SwissContact depuis le début du programme PROMOST I (2013/16). Ces relations se poursuivront par des échanges d'informations régulières sur la mise en œuvre des systèmes d'apprentissage dual au Rwanda. SwissContact appuie également WDA à mettre en place la reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) dans la formation technique et Professionnelle, ce qui intervient en complémentarité du présent programme de l'APEFE.		
Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2013 -collaboration dans le cadre du Comité technique des Partenaires Techniques et Financiers de l'EFTP		
Partie prenante 7			
Nom complet et abréviation :	Agence belge de développement (CTB)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	8, KN 47St., BP 6089, Kiyovu, Kigali	+250(0)788381835	benoit.piret@btcctb.org
Personne de contact :	Benoit Piret, Représentant résidant		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Collaboration à l'appui à la compétitivité des entreprises rwandaises, au développement local et au recrutement d'Assistants Techniques Juniors dans des domaines techniques.		
Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2010 - Convention de partenariat CTB/APEFE/VVOB/ WDA 2010-2015 dans le cadre du PAFP - Lettre d'entente CTB/APEFE 2017 en discussion		
Partie prenante 8			
Nom complet et abréviation :	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand (VVOB)		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	KN14 Av. 38, Kimihurura, Kigali	+250(0)783354627	Jef.Peeraer@vvob.be
Personne de contact :	Jef PEERAER, Directeur de Programme		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	Collaboration dans le renforcement des capacités des formateurs et des tuteurs		

Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2010 - Convention de partenariat CTB/APEFE/VVOB/ WDA 2010-2015 dans le cadre du PAFP - Lettre d'entente VVOB/APEFE en discussion
---	--

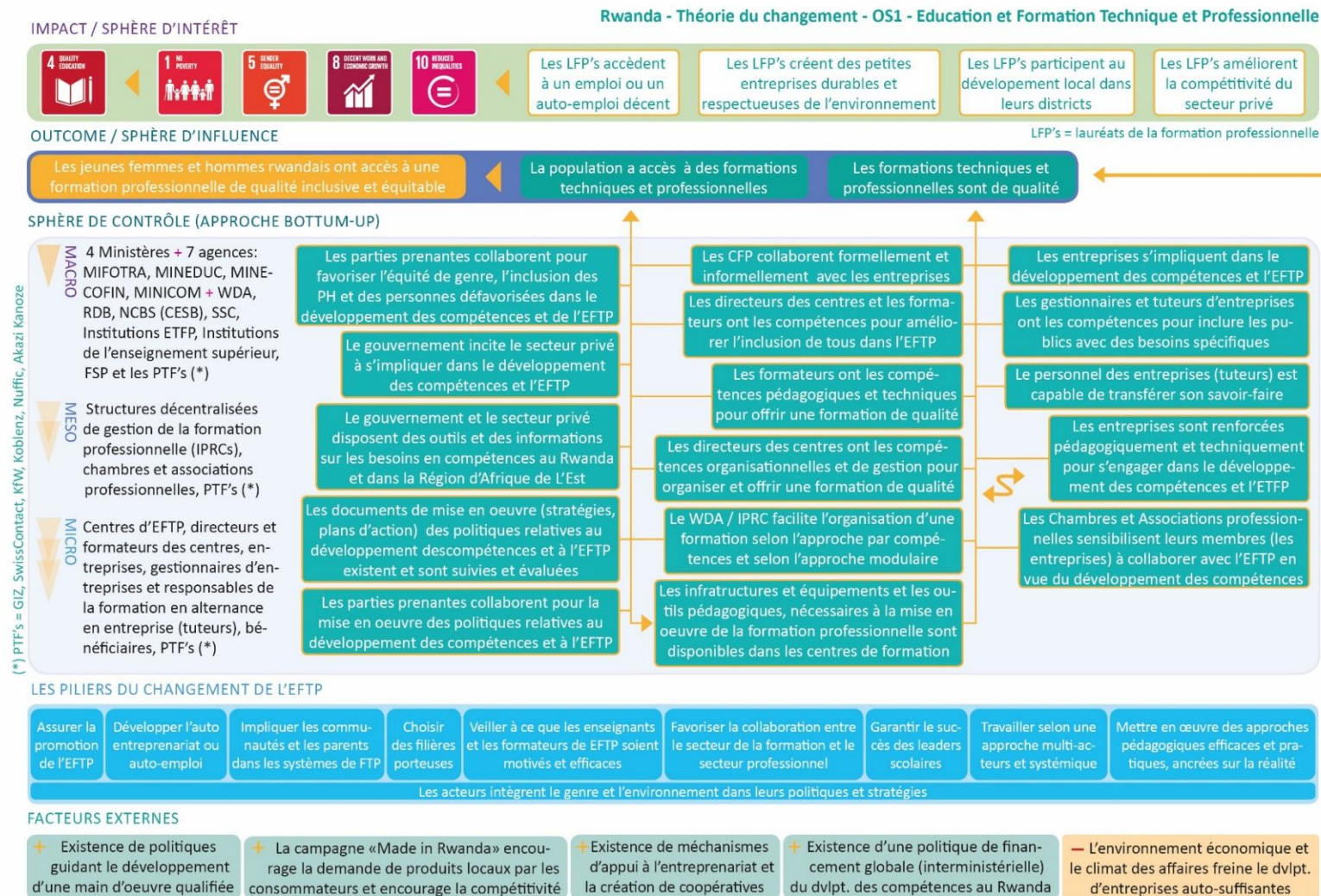
c) Société civile locale et secteur privé

Partie prenante 9			
Nom complet et abréviation :	Akazi Kanoze Access		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	KG5 Av. Kacyiru, Kigali	+250(0)788500448	skamanzi@edc.org
Personne de contact :	Steve Kamanzi, Chief of Party		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Akazi Kanoze Access est une ONG locale spécialisée dans le développement de contenus et la diffusion de formations relatives aux compétences transversales et à l'entrepreneuriat. L'APEFE poursuivra sa collaboration avec Akazi Kanoze Access pour l'adaptation des modules de formation complémentaires.		
Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2010 - collaboration informelle CTB/APEFE/VVOB/ WDA 2010-2015 dans le cadre du PAFP - collaboration se poursuit dans le cadre du programme 17-21 et sera formalisée		
Partie prenante 10			
Nom complet et abréviation :	Gender Monitoring Office (GMO) - Bureau pour le suivi de l'égalité entre les sexes		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Gishushu, Remera PO. Box: 837 Kigali	+250(0)252581794 +250(0)788308975	info@gmo.gov.rw; rwabuhihi.rose@gmo.gov.rw
Personne de contact :	Rose Rwabuhihi. Chief Gender Monitor		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	Le bureau pour le suivi de l'égalité entre les sexes a pour rôle de suivre le respect des engagements relatifs à l'égalité entre les sexes des institutions publiques, privées et des ONG au Rwanda. Le Bureau a une mission de conseil et de recherche et réalisera les analyses comparatives entre les sexes des institutions appuyées par le programme.		
Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	-collaboration sera formalisée dans le cadre du programme 17-21		
Partie prenante 11			
Nom complet et abréviation :	Sustainable Health Enterprises (SHE) - Entreprises pour une santé durable		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Tabs Plaza, Kimironko P.O. box 2183, Kigali	+250(0)783436564	ems@sheinnovates.com
Personne de contact :	Elizabeth Scharpf, directrice		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	SHE est une entreprise sociale établie au Rwanda qui produit des protections hygiéniques écologiques (à base de feuilles de bananes) et bon marché. Suite à l'analyse comparative entre les sexes prévue en année 1 du programme, il est fort probable que le programme prenne en compte les « besoins pratiques » des filles et des femmes pour lesquels le taux d'absentéisme à l'école est de 18% chez les filles et de 20% chez les femmes employées.		

Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2017 -collaboration sera, le cas échéant, formalisée dans le cadre du programme 17-21		
Partie prenante 12			
Nom complet et abréviation :	Rwanda Resource Efficient and Cleaner Production Center (RECP) - Centre rwandais pour une gestion efficiente des ressources et une production plus propre		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Gikondo, Kigali	+250(0)788306742	niyosteve@yahoo.fr
Personne de contact :	Steven Niyonzima, coordinateur		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode.		
Budget par Outcome :	0		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	RECP est une ONG locale créée à l'initiative d'un programme de UNIDO (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel). RECP établira les diagnostics de l'impact environnemental des institutions et entreprises appuyées.		
Date de début de la relation de collaboration avec l'ACNG :	2017 > collaboration sera formalisée dans le cadre du programme 17-21		



### 3. Théorie du Changement associée au Rwanda





### a) Contexte sous-sectoriel « EFTP »

Au Rwanda, le **plan stratégique pour le Secteur de l'Éducation, l'ESSP II** (*Education Sector Strategic Plan*) du MINEDUC s'articule autour de 3 objectifs: l'accès, la qualité et l'adéquation formation emploi. Comme détaillé dans l'ACC et la CSC Rwanda, d'importants progrès ont été réalisés dans le secteur de l'Éducation ces dernières années toutefois, d'importants défis restent à relever notamment dans le sous-secteur de l'EFTP.

Au niveau du sous-secteur de l'EFTP, en plus des objectifs de l'ESSP II, le Rwanda s'est doté d'une **Politique nationale pour l'Emploi** (NEP – *National Employment Policy*) pour faire face au challenge de l'emploi stable au Rwanda. Ses objectifs sont de :

1. Créer suffisamment d'emplois rémunérateurs et durables ;
2. Donner à la main d'œuvre les connaissances et attitudes nécessaires à une meilleure productivité et à la croissance du secteur privé et ;
3. Disposer d'un cadre national de coordination des initiatives et activités relatives à l'emploi du secteur public, privé et de la société civile.

La stratégie pour le 2e pilier consiste à développer l'apprentissage sur le lieu de travail et les compétences entrepreneuriales pour créer 200.000 emplois en dehors du domaine agricole par an.

La **politique d'apprentissage sur le lieu de travail** de 2015 complète la Politique nationale de l'emploi et vient confirmer l'accent croissant mis sur l'amélioration de la qualité de la formation par le renforcement des collaborations entre les structures de formation et les entreprises.

Enfin, la **politique EFTP**, validée en 2015, vient préciser le rôle de WDA dans la Politique nationale pour l'Emploi et la Politique d'apprentissage sur le lieu de travail à travers une triple approche : pertinence, accès, qualité, traduite en dix piliers d'intervention :

1. Amélioration de la compréhension des besoins de compétences dans les secteurs prioritaires
2. Amélioration des passerelles (horizontales et verticales)
3. Développer les capacités humaines au sein du système de l'EFTP
4. Amélioration de la coordination des initiatives dans l'EFTP
5. Améliorer les infrastructures de l'EFTP et son approvisionnement
6. Développer la disponibilité d'une offre réactive de programmes EFTP
7. Améliorer l'attractivité de l'EFTP
8. Augmentation de la participation des employeurs à l'EFTP
9. Augmentation d'une EFTP équitable et inclusive
10. Mécanismes innovants de financement durable dans l'EFTP

### b) Leçons apprises

De 2010 à 2015, l'APEFE a fourni un appui à l'EFTP au Rwanda à travers le Programme commun d'appui à la formation professionnelle (PAFP). Les **leçons apprises** principales<sup>1</sup> à retenir pour ce programme sont les suivantes :

➤ *Le secteur privé ne s'implique pas parce qu'il n'en a pas les capacités*

L'approche par compétences considère l'implication du secteur privé dans la définition des contenus de formation comme le moyen d'en garantir la pertinence. Cependant, l'hypothèse sous-jacente (qui n'a pas été identifiée dans la formulation du PAFP) est celle d'un secteur privé compétitif, ce qui n'est pas le cas au Rwanda. L'implication des employeurs et du secteur privé à tous les niveaux de l'EFTP depuis le développement des curricula jusqu'à l'emploi des lauréats de l'EFTP, en passant par l'évaluation et l'accueil de stagiaires, demeure problématique au Rwanda. La participation de représentants du secteur privé est difficile à obtenir, mais lorsqu'ils sont présents et/ou actifs, la qualité de leur participation (qualité des curricula, qualité de l'accueil des stagiaires, qualité des évaluateurs externes, etc.) est faible. En effet, les standards des représentants du secteur privé impliqués peuvent être eux-mêmes très bas. On entre alors dans un cercle vicieux où un secteur privé peu compétitif définit des standards de qualité faibles, qui entraînent la formation de lauréats peu performants qui ne participent pas au développement du secteur privé.

➤ *L'amélioration de la qualité des formations ne garantit pas l'amélioration de l'insertion socioprofessionnelle*

Les conclusions de l'enquête de suivi réalisée en 2014/15 par WDA/PAFP pour les lauréats de 2011-2013 montrent que seuls 50% des lauréats de la formation technique et professionnelle sont en emploi salarié 6 mois après la formation et près de 75%

---

<sup>1</sup> Evaluation Finale du Programme d'Appui à la Formation Professionnelle, Novembre 2015

de ceux qui ont un emploi sont en contrat temporaire. Les lauréats sans emploi avancent comme principale raison le manque d'opportunités d'emploi sur le marché : comme déjà signalé, le secteur privé est très faible. Il est incarné par quelque 123.256 établissements, dont la majorité est constituée de micro et petites entreprises. Très peu de lauréats (15%) créent leur entreprise à l'issue de leur formation. La recherche d'emploi est toujours largement conditionnée par une mentalité consistant à rechercher un emploi salarié plutôt qu'à créer son propre emploi.

➤ *L'implication du secteur privé n'a pas été suffisante et adéquate*

L'évaluation finale du PAFP note que "les employeurs au Rwanda n'ont pas été suffisamment impliqués dans la mise en œuvre et l'amélioration continue des modalités et méthodes de formations qui répondent aux besoins du marché du travail. Cette situation est due en partie à l'implication insuffisamment active de WDA dans la recherche de l'employabilité maximale pour les diplômés de l'EFTP. En particulier, il n'y a pas assez d'informations disponibles, notamment sur les besoins du marché du travail (la Fédération du secteur privé et WDA ne sont pas encore dans une relation pleinement opérationnelle).

➤ *Approches bottom-up et top down complémentaires*

Enfin, bien que le PAFP ait atteint de bons résultats dans le renforcement des capacités aux niveaux micro (centres de formation) et méso (IPRC Sud), le rapport d'évaluation finale du PAFP souligne le besoin d'un transfert de connaissances et de savoir-faire plus importants au niveau macro (WDA). L'APEFE considère l'approche ascendante (« bottom-up ») comme essentielle pour un changement pertinent soutenu par la base. Cependant, pour un renforcement durable du système à tous les niveaux, les stratégies descendantes (« top down ») et ascendantes (« bottom-up ») doivent s'alterner. Il s'agira de mettre en place une boucle de rétroaction continue entre les activités sur le terrain et le renforcement de la politique.

### c) Piliers du changement

L'APEFE et ses partenaires s'inspirent du travail de capitalisation publié, en juin 2016, par EDUCAID<sup>2</sup> (plateforme belge pour l'éducation et le développement) pour définir les **9 piliers du changement pour un EFTP de qualité** (cf. schéma TOC-piliers du changement EFTP) à savoir :

1. Travailler selon une approche multi-acteurs et systémique.
2. Choisir des filières porteuses.
3. Mettre en œuvre des approches pédagogiques efficaces et pratiques, ancrées sur la réalité.
4. Veiller à ce que les enseignants et les formateurs de EFTP soient motivés et efficaces.
5. Garantir le succès des leaders scolaires.
6. Impliquer les communautés et les parents dans les systèmes de FTP.
7. Favoriser la collaboration entre le secteur de la formation et le secteur professionnel (privé et/ou publique).
8. Développer l'(auto)entrepreneuriat ou auto-emploi.
9. Assurer la promotion de l'EFTP.

De 2010 à 2015, le Programme commun d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP) dans lequel l'APEFE a activement contribué s'est focalisé, par une approche multi-acteurs et systémique (pilier 1), sur les piliers 3, 4, 5 et 6 à savoir :

- la mise en œuvre l'Approche par Compétences (pilier 3),
- la motivation des formateurs via des formations continues et la mise en place d'unités de production (pilier 4),
- le renforcement des compétences des Directeurs d'écoles (pilier 5),
- l'implication des communautés et les parents notamment à travers des activités de sensibilisation de la communauté (pilier 6).

Dans cette phase 2017-2021, sur base des leçons apprises du PAFP et d'un contexte local offrant depuis 2015 une attention particulière au développement du secteur privé et un cadre à la collaboration entre le secteur de l'EFTP et le monde de l'emploi (cf. schéma TOC-facteurs externes), l'APEFE propose de se concentrer sur **collaboration entre le secteur de la formation et le secteur professionnel (pilier 7)** et plus particulièrement sur l'appui à la mise en place de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail qui requiert une implication directe du secteur privé dans la délivrance de la formation.

Un préalable à l'implication du secteur privé est de **choisir des filières porteuses (pilier 2)** qui constitue la première étape du programme 17-21 proposé par l'APEFE et ses partenaires. Il est en effet envisagé de réaliser une étude sur les besoins en compétences dans les filières pré-identifiées de la transformation agro-alimentaire et beauté/mode. Dans un souci de durabilité, les partenaires et spécifiquement les entités décentralisées de la FSP, les chambres et associations professionnelles verront leurs compétences renforcées pour réaliser les études sur les besoins en compétences.

<sup>2</sup> EDUCAID, « Vers une meilleure adéquation formation emploi : neuf facteurs de succès », 2016

L'appui à la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail qui est par essence interministérielle (4 Ministères et 7 agences gouvernementales, dont la FSP sont identifiés dans la politique), ne pourra être réalisé sans travailler selon une **approche multi-acteurs et systémique (pilier 1)**. C'est l'objet du résultat 1 du présent programme qui propose de renforcer la collaboration entre les différentes parties prenantes de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail en étroite collaboration avec les principaux PTF contribuant à cette thématique. (cf. *schéma TOC- acteurs macro-méso-micro*).

L'appui à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi pour les sortants de l'EFTP (pilier 8) a été initié dans le cadre du PAFP, par la mise en place d'incubateur et la remise de start-up kits aux jeunes entrepreneurs. Toutefois, au vu des leçons apprises, l'APEFE pense qu'un entrepreneuriat de qualité nécessite une formation de qualité. C'est la raison pour laquelle le programme 2017-2021 se focalise sur la mise en place d'une formation en alternance de qualité avant de pouvoir envisager un appui en profondeur à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi. Dans ce cadre, ce n'est seulement qu'en années 3,4 et 5 du programme 17-21, que l'APEFE et ses partenaires réaborderont ce pilier en prévoyant un appui au pilotage d'un système d'appui à des coopératives des lauréats de la formation en alternance.

Enfin, au Rwanda, la promotion de l'EFTP (pilier 9) est principalement prise en charge par l'ONG « Global Communities » qui a réalisé en 2014 une campagne nationale de promotion de l'EFTP.

Spécifiquement, pour définir **les 4 piliers du changement pour une formation en alternance de qualité** (cf. *schéma TOC-piliers du changement formation en alternance*), l'APEFE et ses partenaires s'inspirent de la boîte à outils de l'OIT<sup>3</sup> pour la mise en œuvre d'une formation en alternance, qui définit 4 composantes indispensables à la mise en place d'un système en alternance avec succès :

1. L'existence d'un dialogue social sur l'apprentissage ;
2. La définition précise des rôles et responsabilités dans la mise en œuvre d'un système d'apprentissage en alternance ;
3. L'existence d'une législation qui reconnaît le statut de l'apprenti ;
4. Un système de financement, qui répartit les coûts entre les différents acteurs.

Si le dialogue entre les institutions publiques et privées est existant, il s'agira de le **renforcer** sur la thématique de la formation en alternance, dans le cadre du résultat 1 du Programme 17-21. L'APEFE et ses partenaires se **focaliseront sur la définition des rôles et responsabilités des parties prenantes (pilier 2)** et sur **la définition d'un système de financement de la formation en alternance (pilier 4)**. Enfin, la GIZ collabore actuellement avec le MIFOTRA pour définir un contrat pour l'apprenti qui permettra de définir son statut et de lui offrir une protection sociale adéquate.

#### d) Phases du changement vers une formation en alternance de qualité

Pour offrir aux jeunes femmes et hommes rwandais une formation professionnelle de qualité et inclusive, le présent programme propose dans un premier temps d'appuyer les institutions responsables de la mise en œuvre des politiques relatives à l'EFTP et notamment d'appuyer la collaboration des parties prenantes à la mise en œuvre des politiques.

L'implication du secteur privé dès la conceptualisation du programme de formation est un facteur de succès à la mise en œuvre d'une formation technique et professionnelle de qualité qui réponde aux besoins du marché du travail.

Spécifiquement pour la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail, il s'agira de définir la stratégie de mise en œuvre de la politique et particulièrement les incitants à l'implication des entreprises pour l'accueil d'apprentis et de répartir les coûts additionnels de la mise en place d'une formation en alternance entre les différentes parties prenantes (WDA, école, parents, etc.) lors de dialogues spécifiques sur la question. Une attention particulière sera apportée aux outils de suivi/évaluation de la mise en œuvre de la stratégie, condition indispensable pour piloter, tirer les leçons apprises et adapter la mise en œuvre de la politique (cf Résultat 1).

Dans un second temps, afin de pouvoir offrir une formation technique et professionnelle de qualité pour tous, les infrastructures et équipements doivent être disponibles; le WDA/ IPRCs doivent faciliter l'organisation d'une formation modulaire, les directeurs des centres de formation doivent être prêts à introduire le changement dans leur centre et à collaborer avec le secteur privé, les formateurs doivent être compétents et motivés à donner la formation.

Cette deuxième phase (cf Résultat 2) consistera à renforcer les institutions de formation technique et professionnelle à accueillir des apprenants en alternance (adaptation des chronogrammes d'activités des centres selon l'approche modulaire introduite avec l'appui du PAFP), à renforcer les compétences techniques et transversales des formateurs, avec un accent particulier sur l'inclusion de tous dans l'EFTP.

---

<sup>3</sup> Organisation Internationale du Travail, Boîte à outils pour la mise en œuvre d'un système d'apprentissage, à publier en 2017

Enfin, l'éducation et la formation visent *in fine* l'inclusion de l'élève/ apprenant dans la société. La performance d'un système d'EFTP est mesurée par l'inclusion des apprenants sur le marché du travail qui est concrétisé soit par l'accès à un emploi salarié, soit par l'accès à l'auto-emploi via la création d'entreprises.

Dans la mise en œuvre de la politique d'apprentissage, étant donné qu'une partie de la formation est donnée sur le lieu de travail, les entreprises doivent être capables d'accueillir les apprenants. Les entreprises doivent d'abord être en nombre suffisant dans les filières sélectionnées, mais elles doivent aussi être renforcées techniquement et pédagogiquement. Cette troisième phase du changement consistera principalement à renforcer les compétences techniques et transversales des entreprises, à renforcer les compétences des tuteurs à transmettre leurs savoir et savoir-faire. Ces formations seront organisées ensemble avec les formateurs des écoles afin d'encourager les échanges entre le monde de l'EFTP et de l'entreprise (cf Résultat 3).

Le changement focalisé sur la formation professionnelle en alternance devrait intervenir à condition que les hypothèses suivantes soient remplies :

- Les membres du « TVET sub-cluster », coordonné par la GIZ, et du RENCP continuent à se réunir fréquemment pour contribuer concrètement à l'amélioration de l'EFTP;
- Le MIFOTRA assume ses responsabilités et coordonne la mise en application de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail ;
- Le MINECOFIN, MINICOM continuent à assurer leur rôle, respectivement dans la planification et le financement de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail et, sur la sensibilisation du secteur privé à s'engager comme partenaire du développement des compétences au Rwanda ;
- Les parties prenantes essentielles au niveau macro (MIFOTRA, FSP, WDA, APEFE), méso (Chambres et Associations professionnelles et IPRCs) et micro (centres de formation et entreprises) adhèrent à la politique de la formation en alternance et collaborent efficacement à sa mise en œuvre ;
- La population a une attitude positive par rapport à la formation professionnelle ;
- Le nombre d'entreprises accueillant des apprenants de la formation technique et professionnelle est suffisant pour assurer une formation en alternance de qualité;
- La restructuration de WDA ne freine pas le développement de la formation professionnelle en alternance.
- Un dialogue social sur l'apprentissage (pilier 1) est réalisé dans le cadre du Conseil de gouvernance de la formation en entreprise (*industry training governance council*) sous la responsabilité du NCBS (CESB) ;
- Une législation qui reconnaît le statut de l'apprenti (pilier 3) est développée avec l'appui de la GIZ

#### e) Spécificité des principaux acteurs de l'EFTP (cf. schéma TOC-acteurs)

Les acteurs impliqués dans la formation sur le lieu de travail sont multiples. La politique d'apprentissage sur le lieu de travail identifie les acteurs suivants : 4 Ministères (MIFOTRA, MINEDUC, MINECOFIN, MINICOM) et 7 agences gouvernementales (WDA, RDB, NCBS (CESB), SSC, Institutions EFTP, Institutions de l'enseignement supérieur et FSP).

Le MIFOTRA, le Ministère du travail, d'abord est à l'origine de la Politique d'apprentissage sur le lieu de travail et de la Politique nationale pour l'Emploi. C'est le Ministère chargé de la coordination des programmes et activités de promotion de l'emploi. Dans le cadre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail, il est chargé de la coordination des acteurs, de mettre en place les instruments légaux et, est en charge du monitoring & évaluation de la politique.

Le deuxième acteur principal est la FSP qui sera amenée à moyen ou long terme à mener la politique d'apprentissage sur le lieu de travail<sup>4</sup>. La FSP est une organisation dont la mission est de promouvoir et représenter les intérêts des entreprises rwandaises. La FSP regroupe et représente les chambres et associations professionnelles qui offrent des services à leurs membres, notamment le renforcement de leurs capacités pour accroître leur compétitivité.

L'agence du ministère de l'Éducation de la formation technique et professionnelle, le WDA est une cheville ouvrière de la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail au niveau de la formation technique et professionnelle. Le WDA et ses organes décentralisés, les IPRC sont chargés de mettre en œuvre de la réforme de l'EFTP qui précise son rôle dans la Politique d'apprentissage sur le lieu de travail. Il existe un IPRC par province. Les IPRC gèrent l'offre de formation technique et professionnelle dans leur province. Le WDA est en charge de l'élaboration des programmes de formation, de la formation des enseignants et de l'assurance qualité de l'EFTP. Dans le cadre de la réforme de WDA qui devrait intervenir avant la fin de 2016, il

<sup>4</sup> « The PSF will actively participate and own the process of developing the legal instrument for putting in place the proposed long-term private sector driven institutional framework for workplace Learning », Workplace Learning Policy, September 2015, pp. 45

est probable que les IPRC obtiennent davantage d'autonomie dans la mise en œuvre de l'EFTP, tandis que le WDA garderait un rôle d'évaluation/ accréditation. Cette réforme permettrait d'éviter que WDA cumule les rôles d'agence d'implémentation et de régulation pour se concentrer sur les activités de régulation. Cette réforme permettrait de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partenaire.

Il est également prévu qu'une unité « Développement des compétences et apprentissage sur le lieu de travail » soit créée au sein du NCBS/ CESB qui serait chargé du monitoring et évaluation de la politique d'apprentissage sur le lieu du travail. Cette unité devrait émaner du secrétariat des SSCs. Ces institutions ayant des compétences redondantes avec les institutions existantes précitées, leur développement incertain fera l'objet d'un suivi de la part de l'APEFE.

Les autres ministères en charge sont d'abord le MINECOFIN qui est chargé de la planification et du financement de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail et, notamment de mener la réflexion sur un système de taxation préférentiel pour les entreprises qui s'impliqueraient dans le développement des compétences.

Le MINICOM quant à lui est chargé de participer au processus de sensibilisation du secteur privé à s'engager dans la politique d'apprentissage sur le lieu du travail et de mettre en œuvre un système de taxation préférentiel pour les entreprises.

Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans le domaine de la formation en alternance au Rwanda sont au nombre de 2 : La Chambre de l'Artisanat de Koblenz a initié en 2015 un projet d'appui à la formation duale à l'IPRC/Est dans certaines filières de la construction. Par ailleurs, la GIZ à travers le programme de promotion de l'économie et de l'emploi « Eco-Emploi » (2015/19) apporte un appui pilote à l'apprentissage dual dans la filière plomberie. Koblenz, la GIZ, L'APEFE, et ses partenaires veillent à échanger les informations et collaborer étroitement sur les leçons apprises et résultats atteints.

#### f) L'intervention 2017-2021 de l'APEFE s'étend sur trois niveaux

- Au niveau **macro**, le programme appuiera les institutions chargées de coordonner (MIFOTRA) et de mettre en œuvre la politique d'apprentissage sur le lieu de travail (FSP et WDA). L'appui au MIFOTRA consistera à renforcer l'Unité de recherche sur le travail et de promotion de l'emploi à rassembler les institutions concernées par la politique d'apprentissage sur le lieu de travail et à établir un cadre de collaboration qui définit clairement le rôle de chaque partie prenante. L'Unité de recherche sur le travail et de promotion de l'emploi du MIFOTRA sera aussi appuyée pour sensibiliser les acteurs sur la plus-value d'une formation en alternance pour les jeunes et les employeurs et pour faciliter l'introduction des activités du plan stratégique de cette politique dans les plans annuels des différents acteurs et ainsi faciliter l'investissement budgétaire par ces institutions. Une approche participative pour l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre de la formation en alternance sera préconisée afin que toutes les parties prenantes s'approprient le programme, s'impliquent et identifient leur rôle (cf Résultat 1).

La motivation des entreprises pour participer à la formation professionnelle est cruciale. La FSP et particulièrement ses entités décentralisées, les chambres et associations professionnelles, seront donc renforcées pour sensibiliser les entreprises à s'investir dans la formation professionnelle, à partager son savoir-faire et pour l'organisation de l'apprentissage en entreprise. Pour ce faire, la FSP et ses entités décentralisées seront appuyées pour établir une analyse des besoins en compétences dans les filières de la transformation agro-alimentaire et beauté/mode afin de définir leurs besoins en compétences pour être compétitifs (cf Résultat 3).

Enfin, le WDA sera appuyé pour créer un environnement propice à la collaboration entre les centres de formation et les entreprises, pour ajuster les programmes de formation à la formation en alternance et aux besoins en compétences, et pour gérer le changement que l'introduction d'une formation en alternance pourrait avoir sur l'organisation actuelle de la formation professionnelle. Le cadre de qualification de l'EFTP sera pris en compte dans l'élaboration des modules de formation afin de motiver leur reconnaissance et la certification des apprenants (cf Résultat 3).

- Au niveau **méso**, les IPRCs seront appuyés pour renforcer les directeurs de centres de formation à mettre en place la formation en alternance dans leurs centres, à sensibiliser les jeunes et les parents à s'investir dans une formation en alternance et à collaborer avec les entreprises. Les IPRCs, chargés de la formation des formateurs dans leurs provinces, seront également renforcés pour organiser le renforcement des capacités des formateurs à offrir une formation inclusive de qualité. Les formations des directeurs et formateurs respecteront le cadre de qualification des formateurs afin de s'assurer de leur reconnaissance (cf Résultat 2).

Les chambres et associations professionnelles seront renforcées pour appuyer les entreprises à offrir une formation en alternance de qualité et collaboreront avec les IPRCs pour renforcer les capacités des tuteurs d'entreprises. Les entreprises pilotes qui participeront au programme seront identifiées selon des critères de sélection précis et, parmi les membres des chambres et associations professionnelles.

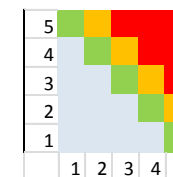


- Au niveau **micro**, se trouvent le public cible du programme, les centres de formation et les entreprises, bénéficiaires du renforcement des capacités dispensé par les IPRCs, les chambres et associations professionnelles. La collaboration entre les centres et entreprises se fera notamment par la mise à disposition de leur expertise respective pour un renforcement des capacités mutuel et pour le suivi et la supervision de l'apprentissage en entreprise des apprenants (cf Résultat 3).

Le programme prévoit de renforcer les capacités en infrastructure et équipement des centres de afin que la formation dispensée corresponde aux besoins du marché de l'emploi. Afin de renforcer la qualité de la formation dans les entreprises pilotes, celle-ci bénéficieront également d'un appui en équipement. Le renforcement des capacités des entreprises, y compris en équipement contribue, comme prévu par la Politique de la formation sur le lieu de travail, à les motiver à s'investir dans la formation en alternance (cf Résultat 3).

g) La Théorie du Changement dans l'exécution, le suivi et monitoring du programme

Dans le courant de la première année de l'intervention, cette modélisation pourrait être partagée avec les autres acteurs de l'EFTP en vue de l'élaboration d'une TOC commune sous-sectorielle « EFTP » donnant à son tour lieu dans un second temps, à une TOC sectorielle « EDUCATION » permettant, à moyen terme, une meilleure coordination des acteurs autour d'un objectif commun.



## 4. Analyse des risques associée au Rwanda

Probabilité	1	Très faible			Conséquence	1	Négligeables			Niveau de risque	1	Faible (négligeable)		
	2	Faible				2	Faibles				2	Moyen (hypothèses)		
	3	Modérée				3	Remarquables				3	Elevé (risque à mitiger)		
	4	Elevée				4	Critique				4	Extrême (létal)		
	5	Très élevée				5	Menace existentielle							

Estimation du risque					Gestion du risque (pour les niveaux hauts et extrêmes)						Suivi du risque	
Source et nature du risque	Probabilité	Effets	Niveau risque	Impact résultat	Traitement	Responsable	Timing	Responsable	Quand			
Lenteur des investissements due au processus cogéré de passation des marchés publics	4	3	3	R1 R2 R3	1) Assurer un suivi trimestriel de l'état d'avancement des DAO lors des CTS 2) S'assurer de l'intégration des marchés publics du programme dans les planifications de marchés publics annuels des partenaires (dès 2017) 3) Eviter les investissements au cours de la dernière année et du premier semestre du Programme quinquennal.	DP, AP	2017-2021	AP	2017-2021			
Nombre important de partenaires (3) qui peut entraîner une responsabilité diffuse des intervenants	3	4	3	R1 R2 R3	1) Evaluation annuelle de la mise en œuvre du plan d'action (intégrant les activités du Programme) 2) Evaluation annuelle du respect de la convention de partenariat	MIFOTRA, FSP, APEFE	2017-2021	MIFOTRA – APEFE	Chaque			
Budget insuffisant de la fonction publique pour offrir un salaire compétitif aux formateurs et directeurs	3	3	3	R2	1) Assurer le lobbying pour un investissement plus élevé dans le secteur de l'éducation au travers du comité de coordination des partenaires techniques et financiers dans le domaine de l'EFTP et de l'éducation en général	AP	2018-2020	AP	2018-2020			
Résistance individuelle à l'intégration des thématiques genre et environnement dans les stratégies, plans d'actions,...	3	4	3	OS1	Sensibiliser à l'intérêt d'adopter d'intégrer le genre dans l'action afin d'atteindre les objectifs de développement durable.	MIFOTRA, FSP, APEFE	permanenc	AT	permanenc			

## 5. Prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié au CSC

### ➤ *Elaborer une ToC commune (par cible stratégique).*

En 2017, les TdC individuelles de chaque ACNG pourront faire l'objet d'une discussion et harmonisation entre les différents acteurs d'abord par sous-secteur ensuite par secteur. Sur cette base, une TdC commune pourrait alors être développée dans le prochain CSC par cible. Il s'agira d'identifier un lead (ACNG ou/et ambassade).

Dans ce cadre, l'Ambassade belge avait émis l'idée d'organiser une formation en « TdC » à laquelle toutes les ACNG présentes à Kigali pourraient participer. Cette idée est accueillie positivement par l'APEFE.

L'APEFE s'engage à encourager le processus pour le sous-secteur de l'enseignement et la formation technique et professionnel et, ensuite pour le secteur de l'éducation.

### ➤ *Approfondir des synergies et des complémentarités, y compris avec et entre acteurs locaux et avec d'autres acteurs et réseaux internationaux, et en faire le suivi dans le parcours d'amélioration.*

L'APEFE en tant qu'acteur institutionnel, a toujours travaillé en étroite collaboration avec la CTB et la VVOB au Rwanda, et particulièrement au sein d'un programme commun d'appui à la formation professionnelle de 2011 à 2015.

Par ailleurs, elle a également veillé à développer des collaborations avec d'autres acteurs nationaux et internationaux du sous-secteur (la coopération suisse, allemande, néerlandaise et américaine (via l'ONG Akazi Kanoze)).

Dans ce présent programme, de nouvelles collaborations se développent, dans le sous-secteur de l'EFTP, mais également dans les domaines du genre et de l'environnement.

### ➤ *Continuer la réflexion sur l'intégration de la dimension digitalisation, sur base de la future note stratégique DGD, et avec l'Ambassade.*

La digitalisation est prise en compte dans le programme, notamment dans le suivi et capitalisation du programme, dans la formation des groupes cibles et dans la mise à l'emploi des lauréats de la formation en alternance :

- Les centres de formation seront fournis en équipement informatique et, formés à la gestion informatisée des informations concernant les apprenants et les lauréats des formations appuyées, en alignement avec le système d'information sur l'EFTP existant de WDA (« TVET-IS »).
- Pour la formation des directeurs, formateurs de centres de formation, les gestionnaires et tuteurs des entreprises, le programme va permettre l'acquisition de mallettes « classe mobile ». Les modules de formation et les documents ressources seront stockés sur les tablettes. L'usage de ce matériel permet une digitalisation de la formation et une approche plus respectueuse de l'environnement.
- Le programme prévoit le développement d'une application de mise en réseau des lauréats de la formation en alternance avec les employeurs, qui est géré par les Chambres et Associations Professionnelles.

Ces expériences seront partagées lors de réflexions sur l'intégration de la dimension digitalisation avec l'Ambassade. L'APEFE reste également ouverte à d'autres idées sur l'intégration la digitalisation qui sortiraient de ces réflexions.

### ➤ *Rapportage ou suivi par les ACNG de la concrétisation du suivi du CSC, comprenant une « mise à jour » ou « amélioration » du document.*

L'APEFE appuyé l'idée de discuter et harmoniser les TdC individuelles de chaque ACNG d'abord par sous-secteur et ensuite par secteur. Sur cette base, une TdC commune pourrait alors être développée dans le prochain CSC par cible. Il s'agira d'identifier un lead (ACNG ou/et Ambassade).

## 6. OS 1

## 6.1. Fiche OS 1

Outcome (Anglais ou Espagnol ou Français) :		A quality, inclusive and equitable alternance training accessible to young Rwandese women and men, that responds to the needs of the growing Rwandan economy is initiated in the trades of food processing and/or beauty/fashion			
Outcome (Français et/ou Néerlandais) :		La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode			
IATI activity identifier :		RWOS1			
Pays :		Rwanda	Cet outcome/objectif est-il couvert par un CSC ?	Oui	
Province(s) / Etat(s) ciblé(s) :		Subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localité
Partenaires locaux ou parties prenantes :	MIFOTRA (partenaire)	Rwanda			Long: 30°04'46.7"E / Lat : 1°56'12.7"S
	FSP (partenaire), avec les Chambres et Associations professionnelles et les entreprises	Rwanda			
	WDA, avec les IPRC, les centres de formation professionnelle	Rwanda	Les IPRCs		
	GIZ, KfW, & Handwerkskammer Koblenz	Rwanda		3 centres en agro-alimentaire soutenus par KfW: Bushoki & Janja (P.NORD), Gacuriro (P. Kigali)	
	SwissContact	Rwanda			
	CTB-BTC (BDA)	Rwanda		8 districts pilotes du fonds local pour la compétitivité: Musanze et Gakenke (P.NORD), Nyagatare Gatsibo (P.EST), Huye, Gisagara et (P.SUD), Karongi et Rutsiro (P.OUEST)	
	VVOB	Rwanda			
	Akazi Kanoze Access	Rwanda			

	GMO	Rwanda			
	SHE	Rwanda			
	RECP	Rwanda			
Groupe-cible :	Les directeurs et les formateurs des centres de formation professionnelle, les gestionnaires et les tuteurs des entreprises				
Nombre de bénéficiaires :	375 jeunes femmes et hommes participants à la formation des filières appuyées				
Secteur principal :	formation professionnelle et technique (Code CAD 11330)				
Coûts opérationnels de l'outcome/objectif spécifique (total) :	3.329.000 euros				
Markers :					
	Environnement				1
	RIO : désertification				0
	RIO : biodiversité				1
	RIO : CC adaptation				0
	RIO : CC mitigation				1
	Genre				1
	Bonne Gouvernance				1
	Santé génésique, maternelle, néonatale et infantile (SGMNI)				0
	HIV/Aids				0
	Droits des enfants				0
	Trade development				2



## 6.2. Description des résultats Outcome/ Objectif Spécifique 1

	Baseline	An 3	An 5	Sources de vérification
• <b>Cible stratégique 3 / CSC RWANDA</b>	<b>Assurer de l'éducation de qualité inclusive et équitable et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie</b>			
Outcome / Objectif spécifique 1	Les jeunes femmes et hommes rwandais ont accès à une formation en alternance de qualité, inclusive et équitable à travers les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode, et répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante.			
Hypothèse 1: Les membres des groupes de coordination et du « TVET sub-cluster» coordonné par la GIZ et du RENCP continuent à se réunir fréquemment pour contribuer concrètement à l'amélioration de l'EFTP				
Hypothèse 2: La population a une attitude positive par rapport à la formation professionnelle				
Indicateur 1 - Nombre de jeunes hommes et femmes rwandais accédant au marché de l'emploi 6 mois après avoir suivi une formation en alternance.	0	0	100	SDV1 : Rapport de l'étude du suivi des sortants des filières appuyées par WDA.
Indicateur 2 - Nombre jeunes certifiés d'une formation en alternance (dont nombre de filles, nombre de personnes handicapées et nombre de personnes en situation précaire certifiées).	0	80/100 jeunes dont 40 filles, 10 Personnes handicapées, 50 Personnes socio-économiquement défavorisées	305/375 jeunes dont 153 filles, 45 Personnes handicapées, 190 Personnes socio-économiquement défavorisées	SDV2 : Rapports de suivi des lauréats des centres de formation, rassemblés dans le système d'information de l'EFTP (« TVET-IS »)
<b>Résultat 1</b>	<b>Les différentes parties prenantes collaborent et coordonnent une formation en alternance inclusive et équitable de qualité.</b>			
Hypothèse 1.1: Le MIFOTRA assume ses responsabilités et coordonne la mise en application de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail ;				
Hypothèse 1.2: Le MINECOFIN, MINICOM continuent à assurer leur rôle, respectivement dans la planification et le financement de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail et, sur la sensibilisation du secteur privé à s'engager comme partenaire du développement des compétences au Rwanda.				
Hypothèse 1.3 : Un dialogue social sur l'apprentissage est réalisé dans le cadre du Conseil de gouvernance de la formation en entreprise (industry training governance council) sous la responsabilité du NCBS (CESB)				
Indicateur 1.1 - Un cadre de collaboration entre MIFOTRA/ FSP/ WDA pour la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail dans le domaine de l'EFTP, sous l'égide du Conseil pour la Gouvernance de la formation en entreprise, est disponible	0	1 cadre de collaboration pour la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail dans l'EFTP, sous l'égide du Conseil pour la Gouvernance de la formation en entreprise est disponible	1 cadre de collaboration pour la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail dans l'EFTP, sous l'égide du Conseil pour la Gouvernance de la formation en entreprise est disponible	SDV 1.1 : Cadre de collaboration pour la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail dans l'EFTP, disponible auprès du Conseil pour la Gouvernance de la formation en entreprise (NCBS/ CESB)

Indicateur 1.2 - 1 rapport d'analyse des besoins en compétences est disponible	0	1 rapport d'analyse des besoins en compétences par filière est disponible	1 rapport d'analyse des besoins en compétences par filière est disponible	SDV 1.2 : Rapport d'analyse des besoins en compétences est diffusé en ligne sur les sites des parties prenantes
Indicateur 1.3 - Nombre de formations en alternance organisées	0	6	10	SDV1.3 : Rapports d'activités de suivi du programme disponibles auprès du Conseil pour la Gouvernance de la formation en entreprise (NCBS/ CESB)
Résultat 2	Les institutions de formation professionnelle forment les jeunes hommes et femmes à être compétitifs sur le marché du travail.			
Hypothèse 2.1: Les centres de formation adhèrent à la politique de la formation en alternance et collaborent efficacement à sa mise en œuvre. Hypothèse 2.2: La restructuration de WDA ne freine pas le développement de la formation professionnelle en alternance.				
Indicateur 2.1 - Nombre de Directeurs d'école qui ont amélioré leur collaboration avec le secteur privé.	0	6/10	9/10	SDV 2.1: Rapport d'audit de l'unité d'accréditation et assurance qualité de WDA
Indicateur 2.2 - Nombre de formateurs qui ont amélioré leurs capacités techniques et leurs compétences générales.	0	15/40	35/40	SDV 2.2 : Résultats des entretiens de coaching au regard de l'accord de coaching entre les formateurs et le formateur de formateurs de WDA
Indicateur 2.3 - Nombre d'apprenants qui réussissent l'évaluation finale des modules portant sur les compétences générales	0	80/100	305/375	SDV2.3: Résultats des évaluations des apprenants ventilés par sexe des centres de formation et du WDA.
Résultat 3	Les entreprises sont capables d'offrir des opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail.			
Hypothèse 3.1: Les Chambres et association professionnelles et les entreprises adhèrent à la politique de la formation en alternance et collaborent efficacement à sa mise en œuvre. Hypothèse 3.2: Le nombre d'entreprises accueillant des apprenants de la formation technique et professionnelle est suffisant pour assurer une formation en alternance de qualité. Hypothèse 3.3: Une législation qui reconnaît le statut de l'apprenti est développée avec l'appui de la GIZ.				
Indicateur 3.1 - Nombre de tuteurs qui ont amélioré leurs capacités à transmettre leur savoir-faire	0	15/50	35/50	SDV 3.1 : Résultats des entretiens de coaching au regard de l'accord de coaching entre les tuteurs et le formateur de formateurs de WDA.
Indicateur3.2 - Nombre d'apprenants qui réussissent l'évaluation finale des modules portant sur les compétences techniques	0	80/100	305/375	SDV3.2 : Résultats des évaluations des apprenants ventilés par sexe des centres de formation appuyés et rassemblés dans le système d'information de l'EFTP (« TVET-IS ») du WDA
Conditions préalables :	Le programme est financé par la DGD			
Typologie des activités :	Pour atteindre ces 3 résultats, l'APEFE propose les grands groupes d'activités suivants:			

	<p>R1 Les différentes parties prenantes collaborent et coordonnent une formation en alternance inclusive et équitable de qualité  (1) Appuyer le MIFOTRA et la FSP pour la planification des initiatives en faveur de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail.  (2) Appuyer le MIFOTRA et la FSP à la capitalisation des initiatives en faveur de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail (3) Appuyer les chambres et les associations professionnelles pour effectuer une analyse des besoins en compétences, dans les filières de la transformation agro-alimentaire et/ou beauté/ mode. (4) Renforcer les capacités des différentes parties prenantes pour établir la stratégie de formation en alternance. (5) Appuyer la mise en place des actions de discrimination positive pour aider les jeunes défavorisés par leur genre, leur situation socio-économique et leur handicap à accéder aux formations en alternance.</p> <p>R2 Les institutions de formation professionnelle forment les jeunes hommes et femmes à être compétitifs sur le marché du travail.  (1) Appuyer les IPRCs à renforcer les capacités des centres de formation à collaborer avec les entreprises afin d'offrir une formation en alternance de qualité et de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des lauréats. (2) Sensibiliser les IPRCs/centres de formation au genre et à l'inclusion. (3) Appuyer l'élaboration et la révision des modules et manuels de formation ( 4) Renforcer les capacités physiques des IPRCs/centres de formation pour offrir une formation de qualité.(5) Appuyer les IPRCs à renforcer les capacités des formateurs des centres de formation pour offrir une formation théorique et technique de qualité dans les filières sélectionnées (6) Appuyer les IPRCs à renforcer les capacités des formateurs pour offrir une formation en compétences générales de qualité (communication, aptitude au travail, langues, entrepreneuriat).</p> <p>R3 Les entreprises sont capables d'offrir des opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail.  Appuyer les chambres et associations professionnelles à renforcer les capacités du personnel des entreprises en compétences techniques et générales, en vue d'améliorer la qualité des produits/services (2) Sensibiliser des entreprises et coopératives au genre et à l'inclusion. (3) Renforcer les capacités physiques des entreprises pour une production de qualité et pour offrir une formation de qualité sur le lieu de travail ( 4) Appuyer les chambres et associations professionnelles à renforcer des capacités des entreprises en entrepreneuriat, en gestion des ressources humaines et en respect de l'environnement.(5) Appuyer le renforcement des capacités méthodologiques des entreprises pour fournir des formations sur le lieu de travail aux apprenants des centres de formation.</p> <p>Il s'agira donc essentiellement d'activités de Renforcement des capacités sur différentes thématiques, d'équipement et infrastructures et d'échange d'information et de bonnes pratiques.</p>
--	--

## 6.3. Coûts opérationnels Objectif Spécifique 1

	2017	2018	2019	2020	2021	Grand total
<b>Coûts opérationnels</b>						
<b>1. Partenaires</b>						
Investissement						
Fonctionnement						
Personnel						
<b>2. Collaborations</b>						
Investissement						
Fonctionnement						
Personnel						
<b>3. Bureau local</b>						
Investissement	109.750,00	188.000,00	218.500,00	179.000,00	125.000,00	820.250,00
Fonctionnement	138.185,00	151.790,00	234.200,00	178.415,00	144.960,00	847.550,00
Personnel	102.000,00	169.000,00	166.500,00	139.000,00	138.000,00	714.500,00
<b>4. Siège</b>						
Investissement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fonctionnement	61.000,00	24.200,00	26.200,00	23.200,00	24.600,00	159.200,00
Personnel	126.000,00	160.000,00	164.000,00	166.000,00	171.500,00	787.500,00
<b>Total CO :</b>	<b>536.935,00</b>	<b>692.990,00</b>	<b>809.400,00</b>	<b>685.615,00</b>	<b>604.060,00</b>	<b>3.329000,00</b>
Investissement	109.750,00	188.000,00	218.500,00	179.000,00	125.000,00	820.250,00
Fonctionnement	199.185,00	175.990,00	260.400,00	201.615,00	169.560,00	1.006.750,00
Personnel	228.000,00	329.000,00	330.500,00	305.000,00	309.500,00	1.502.000,00

## 6.4. Motivation au regard des critères du CAD

### a) Description de la Pertinence

Les effets positifs de l'apprentissage sur le lieu de travail pour les apprenants de l'EFTP est prouvée : les apprenants qui bénéficient d'un dispositif d'apprentissage par le travail ont un taux d'emploi plus élevé que les autres et leur transition vers l'emploi est plus rapide. Dans les 6 mois après l'obtention de leur diplôme, 70% des apprenants qui ont bénéficié d'un dispositif d'apprentissage par le travail ont un emploi, contre 50% des autres apprenants (Chiffres CEDEFOP pour l'UE27). Il est également prouvé que les différents dispositifs d'apprentissage sur le lieu de travail permettent d'acquérir les savoirs comportementaux tels que la résolution de problèmes, le travail d'équipe, l'esprit d'initiative, etc., qui ne peuvent qu'être difficilement acquis dans un centre de formation.

Les dispositifs d'apprentissage sur le lieu de travail créent aussi un bénéfice productif pour l'entreprise, puisque le jeune apprenti ou stagiaire contribue au processus de production et crée de la valeur. Au plus la durée du dispositif est longue, au plus le jeune apprenti ou stagiaire apporte un bénéfice financier à l'entreprise. Pour les entreprises, accueillir un stagiaire ou un apprenti leur crée également un bénéfice de recrutement puisque l'employeur potentiel peut évaluer les jeunes en situation réelle de travail et ainsi recruter le(s) meilleur(s) d'entre eux.

Au Rwanda, un dispositif d'apprentissage sur le lieu de travail permettrait de contribuer à atteindre l'objectif de devenir un pays à revenu moyen d'ici 2020, en fournissant des ressources humaines qualifiées, qui à leur tour stimulent la compétitivité des entreprises et de l'économie. Selon l'audit national des compétences (*National Skills Audit*) de 2009, il y a un déficit de 40% en compétences nécessaires sur le marché de l'emploi rwandais. Ces données sont confirmées par des études auprès des employeurs sur les besoins en compétences, mais les informations détaillées sur les déficits de compétences au Rwanda ne sont pas disponibles. La demande en compétences est d'autant plus prégnante qu'en 2015, le Rwanda a lancé la campagne « Made in Rwanda » pour promouvoir la consommation locale, améliorer la qualité des produits rwandais et favoriser leur exportation. Cette campagne exige une meilleure compétitivité des entreprises et de la main-d'œuvre rwandaise.

Ce programme répond à la problématique locale de la compétitivité et de l'employabilité de la population rwandaise et s'inscrit dans les priorités et politiques nationales. En effet, le Rwanda considère la création d'emplois, en particulier en dehors du secteur agricole, comme une priorité dans sa stratégie de réduction de la pauvreté. Plusieurs politiques élaborées ces dernières années vont dans ce sens : la Politique Nationale pour l'Emploi (NEP – *National Employment Policy*) de 2014, la politique de l'EFTP validée en 2015 et la politique d'apprentissage sur le lieu de travail de 2015.

Enfin, le programme contribue aux **objectifs de la coopération internationale belge**.

- En effet, en s'attaquant à l'EFTP, en synergie et/ou complémentarité avec d'autres acteurs belges présents au RWANDA, et plus particulièrement, en visant une formation professionnelle en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi, le programme appuie directement la participation de la personne au développement économique durable et inclusif de son pays et aux droits humains en général afin d'éradiquer la pauvreté, l'exclusion et les inégalités, OG du programme au Rwanda.
- L'intervention se situe au niveau du renforcement des capacités des partenaires dans la gestion et le pilotage d'une nouvelle politique concernant la formation professionnelle et répond aux trois priorités de la **note stratégique du secteur de l'éducation** (2013) de par sa concentration sur l'enseignant technique et professionnel, sa concentration sur un Pays Moins Avancé et l'attention portée à « l'équilibre entre (i) l'accès, en particulier une gestion des taux de transition basée sur la compétence, (ii) l'équité en matière d'accès, de maintien et de chances de réussite, et (iii) la qualité de l'enseignement ainsi que la pertinence des apprentissages »<sup>5</sup>. Les thèmes transversaux du genre et de l'environnement sont intégrés dans l'appui aux institutions de formation professionnelle, aux Chambres et associations professionnelles et aux entreprises.
- En alignement à la **note stratégique « environnement »** (2014) de la DGD et à la Politique environnement du Rwanda (2003), l'APEFE intègre dans son programme la conservation et la protection de l'environnement de manière transversale. Concrètement, la sensibilisation aux problèmes environnementaux sera intégrée aux programmes de formation afin d'assurer que la main d'œuvre future puisse participer au respect des ressources naturelles et de l'environnement. De plus, les entreprises appuyées seront renforcées pour réduire leur impact sur l'environnement.

---

5



- En alignement à la **note stratégique « genre »** (2016) de la DGD et à la Politique Nationale Genre du Rwanda (2010), l'APEFE intègre également de manière transversale et spécifique le genre dans son programme. L'APEFE veillera à suivre ses interventions sur base de données, autant que possible, sexo-spécifiques. Elle veillera à renforcer les capacités des acteurs clés en genre et les appuiera à mettre en place des actions qui permettront aux filles et aux femmes d'accéder aux formations et à l'apprentissage en entreprises de manière équitable.
- Le programme répond également à la **note stratégique sur le secteur privé** (2014). L'appui au secteur privé dans ce programme vise principalement le renforcement de la qualité de la formation professionnelle des jeunes. Cependant, il est évident que cet appui contribue également à renforcer la compétitivité des entreprises, la création d'emplois décents et l'intégration du genre et de l'environnement dans la gestion des entreprises. L'appui aux entreprises se fera par le renforcement des institutions existantes : la Fédération du Secteur Privé, les chambres et les associations professionnelles.
- En alignement à la note stratégique « **Résultats de développement** » (2015) de la DGD, l'APEFE au Rwanda (en collaboration avec la GIZ) investit dans le renforcement des capacités locales à gérer l'information sur le public cible appuyé, les bénéficiaires et les leçons apprises du programme, à travers la mise en place d'une base de donnée digitalisée et d'un système de capitalisation des connaissances. Par ailleurs, l'APEFE, à l'habitude de pratiquer la gestion axée sur les résultats, tirer des leçons, de rendre des comptes et de communiquer sur les connaissances acquises.
- Enfin, l'APEFE veille à s'aligner aux priorités locales en adéquation avec le contexte conformément à la note stratégique « **Situation de fragilité** » (2013) de la DGD. Dans ce contexte de fragilité, l'APEFE au Rwanda :
  - ✓ travaille à la mise en œuvre des politiques nationales dans le secteur de l'éducation et le sous-secteur de l'EFTP ;
  - ✓ prend en compte les acteurs gouvernementaux qui sont concernés par la politique d'apprentissage sur le lieu de travail ;
  - ✓ redouble d'attention quant à sa gestion des risques en collaboration avec les partenaires, notamment des risques externes au programmes, tels que les changements politiques ;
  - ✓ considère les évolutions du contexte par un dialogue constant entre son siège et son bureau au Rwanda via le responsable géographique et l'administrateur de programme ;
  - ✓ a participé à une analyse contextuelle commune avec les autres acteurs belges au Rwanda et veille au sein de la CSC à une cohérence de son intervention et de son approche avec ses acteurs ;
  - ✓ participe aux forums de coordination avec les acteurs internationaux ;
  - ✓ veille à rester réaliste dans ses attentes ;
  - ✓ favorise l'échange d'information et renforce les capacités des partenaires dans la gestion et l'analyse des données et des connaissances ;
  - ✓ facilite le dialogue entre les acteurs étatiques et non étatiques, en l'occurrence, le secteur privé ;
  - ✓ appuie la création d'emploi et l'amélioration des moyens de subsistance ;
  - ✓ considère les inégalités sociales et les considère dans le choix de ses bénéficiaires et la localisation géographique de l'appui.

## b) Description de l'Efficacité

L'objectif spécifique du programme « La formation en alternance de qualité, inclusive et équitable, accessible aux jeunes femmes et hommes rwandais, répondant aux besoins en compétences de l'économie rwandaise croissante, est initiée dans les filières de transformation agroalimentaire et/ou beauté/mode » s'inscrit dans la cible stratégique 3 du CSC Rwanda à savoir : « Assurer de l'éducation de qualité inclusive et équitable et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous ».

Le programme de l'APEFE s'inscrit également clairement dans les approches de la CSC suivantes:

- 3D : Promouvoir une approche pédagogique efficace et le développement des attitudes et des compétences entrepreneuriales dans l'enseignement technique et professionnel (TVET) favorisant l'employabilité des jeunes, des adultes et des personnes marginalisées.
- 3E : Soutenir l'insertion socioprofessionnelle des jeunes vulnérables; diversification des activités d'alphabétisation et du développement de partenariats autour de ce secteur.
- 3F : Renforcer les institutions représentatives du secteur privé en tant qu'interlocuteur de l'EFTP, entre autres dans son rôle d'identification... Stimuler les partenariats publics privés pour améliorer la qualité des formations professionnelles et techniques.
- 3G : Renforcer les capacités du MINEDUC, des formations pédagogiques des enseignants et des autres structures (p.e. WDA, coordination enseignement diocésaine, ...) dans des domaines particuliers, comme le

genre, l'éducation basée sur les compétences, l'éducation préscolaire, l'éducation inclusive, l'éducation des enfants avec des besoins particuliers (et leur stimulation précoce), les droits de l'enfant, les TIC et l'éducation au développement durable.

L'approche du programme est d'intervenir aux niveaux macro, méso et micro sous forme de renforcement des capacités des institutions en charge de mettre en œuvre la politique d'apprentissage sur le lieu de travail élaborée par le MIFOTRA en 2015.

L'intervention sur les trois niveaux s'avère nécessaire pour amener à un changement durable. L'APEFE prévoit un appui sur au moins 10 années pour atteindre l'impact désiré et s'assurer que les partenaires aient atteint le niveau de capacité nécessaire pour être autonome. Le programme 2017-2021 consiste en une première phase focalisée sur le renforcement des capacités de partenaires pendant une expérimentation de la formation en alternance dans 2 filières. Les leçons apprises et les compétences acquises seront les bases pour la mise en œuvre éventuelle d'une deuxième phase d'appui.

Il s'agira dans un premier temps de renforcer les capacités du MIFOTRA, de la FSP et du WDA à organiser une formation en alternance de qualité de manière efficace et durable. La sensibilisation des différentes parties prenantes et l'accompagnement de celles-ci dans la définition de leurs rôles dans la mise en œuvre de la formation en alternance se feront dès le début du programme. Ces institutions, les entreprises et les centres de formation professionnelle seront appuyés pour gérer les changements organisationnels provoqués par la mise en œuvre de cette nouvelle approche.

En appuyant l'introduction de la formation en alternance, le programme contribue à la cible 3D *Promouvoir une approche pédagogique efficace et le développement des attitudes et des compétences entrepreneuriales dans l'enseignement technique et professionnel (TVET) favorisant l'employabilité des jeunes, des adultes et des personnes marginalisées*. Au début du programme, une analyse des besoins en compétences sur le marché de l'emploi sera effectuée et servira de base pour identifier les compétences que les apprenants devront acquérir. L'entrepreneuriat et l'attitude au travail font partie des compétences générales offertes pendant la formation au sein des centres de formation et les apprenants les exerceront pendant leur formation en entreprise. Ceci permettra aux jeunes femmes et hommes d'avoir le bagage nécessaire pour intégrer plus facilement le marché de l'emploi. De plus, en appuyant les entreprises dans l'identification des ressources humaines dont elles ont besoin pour augmenter leur compétitivité, la probabilité que les entreprises forment les apprenants dans les compétences adéquates et les recrutent par la suite sera augmentée.

Une attention particulière sera portée à l'insertion professionnelle des jeunes vulnérables (3D), notamment par l'appui financier sous forme de bourses auxquelles les jeunes défavorisés socio économiquement et les filles auront un accès privilégié. Pour assurer l'accessibilité des personnes handicapées à la formation en alternance, les centres de formation professionnelle et les entreprises seront appuyés dans l'adaptation de leurs infrastructures.

Les institutions représentatives du secteur privé, la FSP, les chambres et les associations professionnelles seront renforcées pour jouer un rôle plus important dans l'enseignement et la formation technique et professionnelle à travers des partenariats public-privé (3F). Il s'agira d'appuyer un partenariat entre la FSP, le WDA et le MIFOTRA, mais aussi entre les entreprises et les centres de formation professionnelle. Une collaboration pratique sera également mise en place entre les tuteurs des entreprises et les formateurs des centres de formation pour assurer une formation de qualité.

Enfin, Les structures de l'éducation (WDA, IPRCs) seront renforcées pour former les enseignants à offrir une formation inclusive de qualité par l'approche par compétence tout en respectant l'égalité des genres (3G).

L'intervention à tous ces niveaux permettra de tendre vers l'objectif spécifique en fin de l'année 5 du programme et de préparer une deuxième phase d'appui pour augmenter l'accès de jeunes femmes et hommes rwandais au marché de l'emploi.

### c) Description de la Durabilité

**L'impact** attendu de l'intervention est d'augmenter l'employabilité des jeunes femmes et hommes rwandais. Pour ce faire, le programme vise l'amélioration de la qualité d'une formation professionnelle qui permet aux jeunes d'acquérir les compétences nécessaires sur le marché de l'emploi dans deux filières économiquement porteuses au Rwanda.

L'appui institutionnel au MIFOTRA, FSP et WDA pour mettre en œuvre une politique d'apprentissage sur le lieu de travail assurera la **durabilité institutionnelle** du programme. Ces institutions seront appuyées pour créer les

conditions nécessaires à la mise en place de formations en alternance. Cet appui servira à expérimenter la formation en alternance dans les filières appuyées par le programme, et dans d'autres filières par la suite.

**La durabilité technique est également assurée.** Ces institutions seront également appuyées pour renforcer les capacités des groupes cibles de l'intervention : les chambres et les associations professionnelles seront appuyées à renforcer les capacités des entreprises et les IPRCs seront appuyés pour renforcer les capacités des formateurs des centres de formation technique et professionnelle. Les compétences acquises par ces institutions pourront être réutilisées après le programme pour appuyer l'introduction de la formation en alternance dans d'autres filières dans une phase ultérieure.

L'appui du Programme à la réhabilitation d'infrastructures et à l'acquisition d'équipements pour la formation des apprenants dans les centres de formation et les entreprises contribue à la durabilité de l'organisation de la formation dans les filières concernées.

**Sur le plan de la durabilité financière,** le budget du programme appuie les actions de renforcement des capacités des institutions partenaires et non la mise en œuvre en tant que telle de la formation en alternance dans les centres de formation et les entreprises. Le personnel des centres et des entreprises est déjà existant et leurs salaires sont payés par leurs employeurs. De plus, les consommables utilisés lors de la formation des apprenants sont pris en charge par les centres de formation et les entreprises.

**La durabilité sociale** devrait quant à elle être initiée en fin de programme lorsque les entreprises ayant participé à cette phase de développement seront engagées dans la formation et qu'elles seront alors convaincues des qualités professionnelles des jeunes qui en sortent. Ces jeunes convaincus de leur compétitivité trouveront plus facilement un emploi, ce qui devrait améliorer durablement l'image de l'EFTP auprès de la population en général.

De plus, le programme prévoit d'appuyer le MIFOTRA et la FSP au partage et à la capitalisation des connaissances générées durant la phase de pilotage de la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail (2017/21). Ainsi, ces institutions pourront se baser sur les connaissances acquises durant le programme et les leçons apprises pour répliquer l'approche à plus grande échelle dans une seconde phase de renforcement.

En outre, toute l'approche du programme favorise le **désengagement** puisqu'il s'agit d'appuyer le renforcement des capacités des institutions de l'Etat existantes à implémenter la politique dont ils sont les acteurs principaux. Cette politique continuera à être mise en œuvre après le programme et les résultats de l'expérimentation serviront à guider les partenaires pour appliquer la formation en alternance dans d'autres secteurs par le transfert des compétences acquises durant les programmes. Dès le début du programme, les partenaires stratégiques seront appuyés pour insérer les actions de l'implémentation de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail dans leurs plans stratégiques afin de prévoir un budget pour son implémentation.

La nature de l'approche d'assistance technique contribue également à la stratégie de désengagement. Elle débutera par une implication élevée lors de formations et de préparation de l'appui à offrir aux entreprises, aux directeurs et formateurs de centres et évoluera vers une implication moindre lors de l'accompagnement du personnel des IPRCs, chambres et associations professionnelles dans le coaching des groupes cibles.

Le désengagement est prévu à 10 ans. La première phase 17-21 prévoit un appui au pilotage de la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail et la seconde phase de renforcement visera a priori un appui spécifique à la gestion de la politique par la FSP, tel que prévu dans la politique. A la fin de la deuxième phase 21-26, il est attendu que la FSP aura atteint un degré d'autonomie suffisant. L'APEFE se désengagera et la FSP, qui sera alors responsable de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail pourra, continuer à la mettre en œuvre en collaboration avec les institutions de formation professionnelle et de régulation de la formation professionnelle.

#### d) Description de l'Efficienne

L'intervention vise le renforcement des capacités des institutions existantes afin qu'elles puissent offrir une formation en alternance de qualité et inclusive telle que prévu par la politique d'apprentissage sur le lieu de travail. Un des problèmes identifiés à la fin du PAFP et lors de la formulation de ce programme est le fait que les entreprises rwandaises sont tellement faibles que leur implication dans la formation professionnelle n'a pas permis jusqu'à présent de former les jeunes aux compétences nécessaires pour devenir compétitifs sur le marché de l'emploi. Dès lors, le renforcement des capacités des entreprises est également pris en compte dans ce budget.

Le budget du programme est reparti sur 3 résultats et vise le renforcement des capacités des institutions suivantes :

- Le MIFOTRA ;

- La FSP
- Les chambres et associations professionnelles qui ont pour membres des entreprises dans les filières appuyées ;
- Le WDA et les IPRCs des provinces appuyées ;
- Les directeurs et préfets des études de 10 centres de formation professionnelle ;
- Les formateurs de ces 10 centres de formation professionnelle ;
- Les gestionnaires de 40 entreprises qui accueilleront les apprentis ;
- Les tuteurs de ces 40 entreprises.

Le premier résultat du programme vise à renforcer la collaboration entre les différents acteurs afin d'accroître la compétitivité de la main d'œuvre sur le marché du travail, en particulier les lauréats de la formation professionnelle. Le budget de ce premier résultat couvre les réunions entre ces différents acteurs pour préparer un cadre de collaboration, les ateliers annuels de planification et suivi, ainsi que la formation des institutions partenaires à la capitalisation des connaissances et à l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre de la formation en alternance. Le budget du premier résultat couvre également différentes études qui serviront de base pour la mise en œuvre de l'intervention : une étude de base menée par un expert international externe, une analyse des besoins en compétences sur le marché de l'emploi dans les filières appuyées, et une étude des disparités liées au sexe à l'accès à la formation technique et professionnelle et à l'insertion sur le marché du travail.

Le budget des résultats 2 et 3 consiste principalement en frais de fonctionnement qui couvriront les frais de réunions, les formations, les ateliers de production, les frais de déplacement et nuitées de l'équipe de programme et de leurs homologues lors de visites de coaching et de suivi dans les centres de formation et les entreprises.

Afin d'atteindre l'objectif d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle, un budget d'investissements est reparti sur les 3 résultats et couvre l'amélioration d'infrastructures et l'acquisition d'équipements pour renforcer les capacités des centres et des entreprises dans l'organisation de formations en alternance, inclusives accessibles aux filles et aux personnes handicapées et répondant aux besoins du marché de l'emploi. Cet appui en investissements, en plus de l'appui en renforcement des capacités, constitue un incitant pour les entreprises de s'investir dans la formation en alternance, que la politique d'apprentissage sur le lieu de travail envisage :

*"Capacity building support to companies that participate in workplace learning. Measure may include certified technical and didactical training to supervisors and trainers in companies, and management and organizational support. The possibility to support the improvement of equipment, as well as the establishment of new workplaces, need to be evaluated on a case-by-case basis (capacity building needs are also discussed in sections 5.1 and 5.2)" (Workplace Learning Policy, p.35)*

Pour améliorer l'efficacité, l'APEFE **optimise l'affectation des ressources humaines**. L'APEFE privilégie l'engagement de ressources humaines locales pour appuyer la bonne mise en œuvre du programme. Toutefois l'engagement de RH internationales, intégrées dans une équipe locale à plusieurs intérêts :

- pallier à un manque d'expertise locale dans un secteur ou une thématique spécifique au cœur de l'intervention ;
- contribuer, à l'innovation et aux échanges de bonnes pratiques prometteuses et ainsi qu'au renforcement des capacités.

L'approche de la formation sur le lieu de travail est une approche récente au Rwanda, l'expertise dans ce domaine n'est donc pas disponible localement. Dans ce cadre, il est prévu de recruter 2 experts internationaux. Le premier expert sera en charge d'accompagner le changement au niveau institutionnel. Le second expert international se focalisera sur la mise en œuvre de la formation en alternance au niveau méso et micro. En outre, quatre assistants techniques locaux sont également prévus, à savoir :

- ATN Développement organisationnel et équité
- ATN Formation des formateurs et élaboration des programmes
- ATN Formation en entreprise
- ATN Capitalisation des connaissances et suivi-évaluation

Afin d'appuyer l'équipe de programme et les partenaires dans la préparation et la mise en œuvre des activités du programme, un assistant administratif, un logisticien et deux chauffeurs seront également recrutés.

Le personnel technique est logé chez les partenaires. Un bureau sera mis à disposition au MIFOTRA pour l'assistant technique international et l'AT capitalisation des connaissances et suivi-évaluation. L'ATN Développement organisationnel et équité et l'ATN Formation en entreprise travailleront dans les bureaux de la FSP et l'AT Formation des formateurs et élaboration des programmes sera basé au WDA. Par contre, afin de garder une certaine indépendance vis-à-vis de ses partenaires, l'APEFE loge l'équipe d'appui constituée de l'administrateur de

programme, de l'assistant administratif, du logisticien et des deux chauffeurs au bureau de coordination de l'APEFE partagé avec l'ONG Broederlijk Delen et Vétérinaires Sans Frontières.

➤ Répartition du budget opérationnel par rubrique avec justification des coûts

Investissement	820.250€	25%
Bâtiment	Rénovation et/ou construction en chantier formation des ateliers des centres conformément au guide d'organisation pédagogique rénovation/ construction de « girls' room »	
Equipements	Equipements didactiques des écoles et des entreprises	
Fonctionnement	1.006.750€	30%
Fonct. Général	Frais d'organisation de formation et d'ateliers Frais de transport et de mission Frais de communication	
Bourses	Bourses pour les jeunes défavorisés pour accéder à une formation de qualité Bourses pilotes pour les lauréats de la formation à se constituer en coopératives	
Missions internat.	Voyage d'étude sur l'organisation de la formation en alternance en Belgique Visites d'entreprises Frais de mission des experts techniques internationaux	
Personnel	1.502.000€	45%
RH Expatriées	2 ATI experts internationaux	
RH Locales	4 ATN, un assistant administratif, un logisticien et deux chauffeurs	

## 6.5. Description de la Stratégie de Partenariat spécifique pour le Rwanda.

La stratégie partenariale de l'APEFE, actualisée le 5 janvier 2016, est la base de la stratégie mise en œuvre au Rwanda.

### a) Politique partenariale de l'APEFE au Rwanda

L'APEFE a une politique de partenariat de type « participation de décision », où les bénéficiaires et les partenaires prennent part aux discussions au sujet du programme, ils participent aux délibérations et à la prise de décisions qui peuvent influencer la mise en œuvre du programme. L'APEFE est une structure dynamique qui fournit un accompagnement technique en matière d'ingénierie de la formation et de renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles à ses partenaires du Sud.

Les partenariats ainsi développés sur base d'un dialogue équilibré, d'un échange d'expérience, d'expertise, d'un renforcement de capacités mutuel sont pour l'APEFE le principal déterminant du succès et de la durabilité des programmes qu'elle soutient.

Principalement financée par la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD), l'APEFE favorise le développement de collaborations, de synergies et complémentarités au NORD et au SUD. Ces collaborations apportent davantage d'efficacité à l'action entreprise, elles contribuent également au renforcement de chaque collaborateur et développent la gamme d'organisations et d'institutions habilitées à articuler et à répondre à l'émergence de nouvelles problématiques.

### b) Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est au centre de la stratégie partenariale et du processus d'autonomisation. Elle vise à améliorer la capacité d'action, l'opérationnalité, la performance technique, l'autonomie et l'indépendance du partenaire.

L'APEFE s'attachera à mettre en œuvre au Rwanda sa stratégie de renforcement des capacités aux trois niveaux spécifiques:

➤ Le niveau macro, institutionnel et politique:

- Appuyer le MIFOTRA et la FSP à mettre en œuvre la politique d'apprentissage sur le lieu de travail et notamment établir un cadre de collaboration qui définit clairement le rôle de chaque partie prenante ;



- Renforcer la FSP pour sensibiliser les entreprises à s'investir dans la formation professionnelle et à comprendre leur rôle;
- Appuyer le MIFOTRA et la FSP à suivre, évaluer et tirer les leçons apprises de la mise en œuvre de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail, à les partager et à adapter sa mise en œuvre ;
- Appuyer le WDA à ajuster les curricula et programmes de formation à la formation en alternance et aux besoins en compétences.

**Le niveau méso, organisationnel et structurel :**

- Appuyer les parties prenantes de la politique d'apprentissage sur le lieu de travail à faciliter l'introduction des activités du plan stratégique de cette politique dans les plans annuels des acteurs ;
- Renforcer les IPRCs et les directeurs de centres de formation à mettre en place la formation en alternance dans leurs centres ;

**Le niveau micro, individuel :**

- Appuyer 10 centres de formation technique et professionnelle à offrir une formation en alternance dans les filières de la transformation agro-alimentaire et beauté/ mode ;
- Appuyer la formation technique de 30 formateurs en centre de formation et de 40 superviseurs en entreprise ;
- Appuyer la formation en alternance de 190 jeunes femmes et hommes rwandais socialement défavorisés, par un système de bourses.

Corrélée à ces trois niveaux, l'intervention de l'APEFE reposera sur l'amélioration et le renforcement des capacités techniques et fonctionnelles :

**Les capacités techniques**

- Du MIFOTRA et de la FSP à réaliser des analyses des besoins en compétences ;
- des directeurs d'école et des managers d'entreprises à organiser la formation en alternance, en égalité de genre et à adapter leurs institutions respectives à la protection de l'environnement;
- des formateurs et des tuteurs d'entreprise en compétences techniques (transformation agroalimentaire et beauté/ mode) et pédagogiques (accompagnement/ supervision des apprentis)

**Les capacités fonctionnelles :**

- des personnels du MIFOTRA, de la Chambre de l'Artisanat et du WDA à accompagner le changement dans leurs institutions respectives, lié à l'introduction de la formation en alternance ;
- des personnels du MIFOTRA, de la Chambre de l'Artisanat et du WDA à être capable d'obtenir, générer, gérer et échanger des informations et des connaissances liées à l'introduction de la formation en alternance ;
- des directeurs d'école à entrer en partenariat avec le secteur privé et inversement et notamment à accéder le fonds local pour la compétitivité (géré par la CTB/ LODA);

L'approche de l'APEFE en matière de renforcement des capacités repose sur la base du concept d'appropriation nationale, qui concerne la capacité à prendre des décisions informées et à faire des choix avisés :

- elle met l'accent sur l'amélioration de la pérennité des interventions de renforcement des capacités, en encourageant la prise en charge des processus de développement par les autorités nationales ;
- elle vise une approche plus intégrée, englobant les capacités des individus et des organisations et l'environnement porteur ainsi que les capacités techniques et fonctionnelles ;
- elle intègre les unités de programme dans l'environnement institutionnel et organisationnel du partenaire et cela exige de s'adapter aux conditions locales et de partir des exigences spécifiques et des attentes en matière de performance du secteur ou de l'organisation qu'elle soutient.
- elle mesure le renforcement des capacités en se servant des indicateurs issus du cadre logique du programme par des analyses des données quantitatives et/ou qualitatives, afin d'avoir la garantie qu'un regard objectif est porté sur les capacités existantes et les capacités manquantes, ainsi que sur les progrès réalisés.

**c) Identification des partenaires et collaborateurs**

Suite à une analyse du contexte rwandais et du sous-secteur de l'EFTP, l'APEFE a identifié trois partenaires pour le programme.

Les deux partenaires principaux, avec qui l'APEFE signera une convention de partenariat tripartite, sont le MIFOTRA et la FSP.

Le MIFOTRA est l'instigateur de la politique d'apprentissage sur lieu de travail et, est responsable de la coordination de sa mise en œuvre. La Fédération du secteur privé (FSP), quant à elle, est le plus grand acteur de la mise en œuvre de cette politique. La politique d'apprentissage sur le lieu de travail envisage que la responsabilité de la coordination de cette politique sera attribuée à la FSP à moyen terme.

Le WDA est l'agence de développement de la main d'œuvre. Elle est responsable de l'amélioration de l'éducation technique et de la formation professionnelle à travers des stratégies de développement des compétences. L'APEFE signera une lettre d'entente avec le WDA pour expérimenter la formation en alternance dans les IPRCs et les centres de formation professionnelle, et pour impliquer ses équipes d'élaboration de programmes, de formation de formateurs et d'assurance qualité sous le résultat 2 du programme.

- Des collaborations avec d'autres ONG et institutions du Nord et du Sud ont également été identifiées lors du processus de formulation de ce programme. Des lettres d'entente seront signées avec la CTB, VVOB, GMO (*Gender Monitoring Office*), SHE (*Sustainable Health Enterprises*), RECP (*Rwanda Resource Efficient and Cleaner Production Center*) et Akazi Kanoze Access. Ces collaborations sont développées au chapitre synergie.

#### d) Gestion du partenariat

APEFE a signé un accord-cadre de coopération le 24 septembre 1986 avec la République du Rwanda qui a été amendé le 16 février 1997. Depuis 1986, l'APEFE a mis en œuvre plusieurs projets et programme d'appui au renforcement des capacités dans le secteur de l'EFTP avec des partenaires tels que le MIFOTRA, le MINEDUC, le MINISANTE et le WDA.

De 1999 à 2010, sur base d'une convention de partenariat avec le MIFOTRA, l'APEFE a appuyé un programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes de 13 à 24 ans.

Suite à la création du WDA en 2008, l'APEFE a appuyé le WDA, d'abord, au travers du PAFP (Programme d'Appui à la Formation Professionnelle) et ensuite sur base d'une convention de partenariat pour la mise en œuvre d'activités en 2016.

Le MIFOTRA et la FSP sont les deux institutions co-responsables de la mise en œuvre de la politique d'apprentissage. Pour l'exécution de cette politique dans les centres de formation technique et professionnelle, le MIFOTRA et la FSP collaboreront avec le WDA. Dès lors, l'APEFE signera une convention tripartite avec le MIFOTRA et la FSP, et une lettre d'entente avec le WDA.

Ces trois acteurs stratégiques ont participé à la formulation du programme depuis la phase d'identification. Leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces sont connues ou ont été identifiées et le renforcement de leurs capacités a été défini sur cette base.

Le rôle du MIFOTRA dans le programme consiste, au niveau du premier résultat du programme, à rassembler les différents acteurs de la formation sur le lieu de travail, les sensibiliser à la politique, à coordonner et faire le suivi de l'implémentation des activités du programme, ainsi qu'à gérer la capitalisation des connaissances générées durant le programme.

Les responsabilités de la FSP sont de sensibiliser le secteur privé à s'investir dans la formation professionnelle, de faciliter l'élaboration d'une stratégie de formation en alternance, et au travers des chambres et associations professionnelles, de renforcer les capacités des entreprises à organiser et mettre en œuvre une formation en alternance inclusive et équitable de qualité.

Le WDA est engagé à expérimenter la formation en alternance dans les IPRCs et les centres de formation professionnelle, et à impliquer ses équipes d'élaboration de programmes, de formation de formateurs et d'assurance qualité sous le résultat 2 du programme.

Les partenaires de l'APEFE participent pleinement au suivi et à l'évaluation du programme. Des organes de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du programme :

- Un comité de pilotage présidé par le MIFOTRA et co-présidé par la FSP, au sein duquel le WDA, les chambres et associations professionnelles sont représentés ;
- Un Directeur de programme qui travaille conjointement avec l'Administrateur de programme dans l'Unité de Gestion du Programme. Le Directeur de programme et l'Administrateur de programme utilisent des outils communs de gestion opérationnelle et financière du programme et facilitent la planification annuelle.
- Un Comité Technique de Suivi composé du Directeur de programme, de l'Administrateur de programme, des assistants techniques et de leurs homologues.

## 6.6. Description des Synergies et Complémentarités

### a) Synergies opérationnelles

Synergie opérationnelle 1		
Cible stratégique commune et approche du CSC liées	CSC Cible stratégique 3: 3F 3G	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Renforcer la compétitivité des entreprises en comblant le déficit de compétence de la main d'œuvre Renforcer les institutions représentatives du secteur privé en tant qu'interlocuteur de l'EFTP	
Acteurs Impliqués	APEFE	CTB (Agence belge de Développement)
Rôles, devoirs, tâches à remplir	<p>Sensibiliser les entreprises à l'engagement du secteur privé dans la formation technique et professionnelle au niveau national.</p> <p>Renforcer les capacités des entreprises localisées dans les 8 districts pilotes à accéder au fond local pour la compétitivité.</p> <p>Sensibiliser les centres de formation technique et professionnelle à l'existence du Fonds et à se rapprocher des entreprises pour conclure des partenariats.</p> <p>Apport d'expertise dans l'appui aux institutions publiques de formation technique et professionnelle dans leur collaboration avec le secteur privé, afin de stimuler les partenariats publics privés, pour améliorer la qualité des formations professionnelles et techniques.</p> <p>Echange d'informations sur l'analyse des déficits de compétences au Rwanda dans les filières de la transformation agroalimentaire et beauté/ mode.</p>	<p>Le Programme décentralisation de la CTB a créé en collaboration avec son partenaire, LODA (Agence de Développement des entités administratives locales), un fond local pour la compétitivité destiné au développement de partenariats privé-privé dans le but de stimuler le développement économique local. Il s'agit du résultat 7 du programme « Des partenariats économiques innovants sont mis en œuvre à travers un fonds local pour la compétitivité dans 8 districts pilotes. »</p> <p>Le déficit de compétences ayant été identifié comme un frein majeur à la compétitivité des entreprises et au développement local en général, le Comité technique du fond local pour la compétitivité a ajouté que les centres d'EFTP peuvent être partie prenante d'un projet et, a ajouté comme critère de sélection des projets, la collaboration avec un centre d'EFTP.</p> <p>Mise à disposition et gestion du fond local pour la compétitivité en prenant en compte les déficits des compétences.</p> <p>Echange d'informations sur la compétitivité des entreprises et le développement local, au niveau national.</p>
Contribution financière	Fonctionnement du Programme : Budget du résultat 3 soit 739.775 € et, spécifiquement les activités d'accompagnement des entreprises à établir leur diagnostic (13.000€) et les activités de formation de formateurs (50.000€)	Le Fonds Local pour la Compétitivité dispose de 3,2 mio.€ et envisage plusieurs fenêtres de financement. La première fenêtre de financement du fonds offre un cofinancement entre 5.000€ et 50.000€ par projet. On estime que 20 entreprises soutenues dans le cadre du programme

		d'appui à la formation sur le lieu de travail pourraient accéder au fonds. Pour une valeur moyenne de projet de 25.000 €, la contribution financière est estimée à 500.000€.
Contribution matérielle	Mise à disposition de l'AT formation en entreprise et de l'AT Développement organisationnel	n/a
Budget total	563.000€	
Synergie opérationnelle 2		
Cible & approche communes liées	CSC Cible stratégique 3: 3A 3G	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Développement des contenus de formation pour les formateurs et les tuteurs. (Cette synergie a débuté dans le cadre du PAFP et se poursuivra dans la phase 17-21)	
Acteurs Impliqués	APEFE	VVOB
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Mise à disposition de l'expertise technique sur les thématiques suivantes : développement des contenus de formation relatifs au mentorat Echange d'information sur les sujets suivants : mise en œuvre des contenus de formation relatifs au mentorat analyses comparatives entre les sexes dans le domaine de l'éducation	Mise à disposition de l'expertise technique en: développement des contenus de formation sur le mentorat leadership scolaire pour le renforcement des capacités des Directeurs des centres de formation technique et professionnelle Echange d'information sur les sujets suivants : mise en œuvre des contenus de formation sur le mentorat analyses comparatives entre les sexes dans le domaine de l'éducation
Contribution financière	Fonctionnement du Programme : Budgets des résultats 1 & 2. 13.000€ sur le mentorat et 100.000€ sur le genre.	Budget de fonctionnement du Programme
Contribution matérielle	n/a	n/a
Budget total	113.000€ (APEFE)	
Synergie opérationnelle 3		
Cible & approche communes liées	CSC Cible stratégique 3 : 3D 3G	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Expertise technique pour l'élaboration de modules de formation complémentaires (Durant le mise en œuvre du PAFP, la collaboration avec Akazi Kanoze financé par USAID a permis d'insérer des modules de formation sur l'attitude au travail et l'entrepreneuriat dans les modules de formation de WDA. L'APEFE continuera sa collaboration avec l'organisation locale pour élaborer et adapter des modules complémentaires ( <i>soft skills</i> ) en fonction des nouveaux besoins du marché de l'emploi)	
Acteurs Impliqués	APEFE	Akazi Kanoze Access
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Mise à disposition de l'expertise technique sur les thématiques suivantes : l'élaboration de modules de formation selon l'approche par compétences. l'entrepreneuriat et l'insertion socioprofessionnelle	Mise à disposition de l'expertise technique en: L'entrepreneuriat et l'insertion socioprofessionnelle L'attitude au travail Mise à disposition des modules de formation sur la création et la gestion de coopératives.
Contribution financière	Fonctionnement du Programme : budget pour les ateliers d'adaptation des modules existants ou d'élaboration de nouveaux modules selon les besoins, estimé à 5.000€	
Contribution matérielle	Mise à disposition de l'AT formation de formateurs	Mise à disposition d'experts formateurs en entrepreneuriat

Budget total	5.000€ (APEFE)	
Synergie opérationnelle 4		
Cible & approche communes liées	CSC Cible stratégique 3 : 3C	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Expertise technique dans le domaine du genre (Dans le cadre du renforcement des capacités des partenaires dans la thématique du genre, APEFE a identifié GMO ( <i>Gender Monitoring Office</i> ) comme institution pour réaliser une analyse comparative entre les sexes des institutions appuyées. L'APEFE veillera à associer des groupes de femmes et de jeunes filles de la société civile à l'analyse et la résolution de ces problématiques. Par ailleurs, suite à l'étude des disparités liées au sexe à l'accès à la formation technique et professionnelle et à l'insertion sur le marché du travail, APEFE envisage de collaborer avec l'entreprise sociale SHE ( <i>Sustainable Health Enterprises</i> ) pour répondre aux besoins pratiques des filles et des femmes dans les centres de formation et les entreprises.	
Acteurs Impliqués	APEFE	GMO, SHE
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Mise à disposition de l'expertise technique et des résultats de l'étude les disparités liées au sexe à l'accès à la formation technique et professionnelle et à l'insertion sur le marché du travail. Mise à disposition de budget du programme pour adapter les infrastructures des centres de formation aux besoins pratiques des filles et des femmes.	<u>GMO (<i>Gender Monitoring Office</i>)</u> Mise à disposition de l'expertise technique pour la réalisation d'une analyse comparative entre les sexes des institutions partenaires. <u>SHE (<i>Sustainable Health Initiative</i>)</u> Mise à disposition de l'expertise technique pour appuyer les partenaires du programme à répondre aux besoins pratiques des filles et des femmes dans les centres de formation professionnelle et dans les entreprises.
Contribution financière	Fonctionnement du programme : budget pour une étude des disparités liées au sexe, les formations et le coaching des partenaires 28.900€ bourses pour favoriser l'accessibilité des filles à la formation professionnelle : 15.000€ Investissement du programme : Réfection de bâtiments des centres et entreprises pour favoriser l'accès des personnes handicapées et des filles : 75.000€	Frais d'audit des institutions partenaires par GMO : 4.000€ par institution auditée.
Contribution matérielle	Mise à disposition de l'Assistant Technique Développement organisationnel et équité	Mise à disposition d'experts
Budget total	118.900€ (APEFE)	
Synergie opérationnelle 5		
Cible & approche communes liées	CSC Cible stratégique 3 : 3F	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Expertise technique pour l'établissement d'un diagnostic de l'impact environnemental des entreprises appuyées dans le programme. Suite à ce diagnostic, APEFE et RECP appuieront les entreprises à mettre en œuvre des solutions respectueuses de l'environnement	
Acteurs Impliqués	APEFE	RECP (Rwanda Resource Efficient and Cleaner Production Center)
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Mise à disposition de l'expertise technique pour appuyer les entreprises à mettre en œuvre des solutions respectueuses de l'environnement sur base des résultats du diagnostic.	Mise à disposition de l'expertise technique pour établir un diagnostic de l'impact environnemental des entreprises et de l'accompagnement des entreprises à s'adapter
Contribution financière	Fonctionnement du Programme : budget de déplacement vers les entreprises pour	

	effectuer le diagnostic et accompagner à la mise en œuvre de solutions, 3.000€	
Contribution matérielle	Mise à disposition des ATN formation en entreprise et changement organisationnel	Mise à disposition d'experts en accompagnement des entreprises
Budget total	3.000€ (APEFE)	

Par ailleurs, l'APEFE a également pris contact avec Solidarité Mondiale, une ACNG du CSC travail décent. Le souhait est d'inclure leurs contenus de sensibilisation au travail décent dans les formations des entreprises. Suite à de plus amples discussions avec ces ACNG et lors de la révision annuelle des CSC, les synergies avec ces acteurs seront clarifiées et pourront être intégrées au programme.

#### b) Synergies d'échanges d'informations

L'APEFE prévoit des synergies d'échanges d'informations avec ACTEC, Fracarita Belgium, Handicap International pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle et l'éducation inclusive dans le cadre de la cible stratégique 3D 3E 3G de la CSC Rwanda.

Par ailleurs, l'APEFE est membre de la plateforme de coordination des ONG dans le domaine de l'éducation au Rwanda (RENC). L'APEFE fait partie du groupe de travail « Teacher development & Educational leadership » et « Community involvement » ; l'APEFE, comme la GIZ, KfW, Koblenz, Nuffic, Swiss Contact, JICA, KOICA est également membre de la plateforme de coordination des partenaires techniques et financiers dans le domaine de l'EFTP au Rwanda (« TVET sub-cluster ») coordonné par la GIZ. Ces groupes d'échanges d'information et de coordination seront probablement générateurs de nouvelles collaborations.

#### c) Synergies organisationnelles/logistiques

Enfin, l'APEFE prévoit des synergies organisationnelles/logistiques avec les ONG Belges Vétérinaires sans Frontière (VSF) et Broederlijk Delen (BD). En effets, les trois acteurs belges partagent des bureaux dans un même bâtiment et partagent une salle de réunion commune. La part de loyer et les charges sont calculées au prorata du taux d'occupation de chaque acteur.