

CULTURE: 14p. 16-20...  
projets + culture: pp. 52-67-

## PROGRAMME D'ACTION TRIENNAL DU MIJESCAFOP

### I. CONTEXTE GENERAL

Le pays sort à peine de la situation d'urgence imposée par les horreurs de guerre et de génocide. Il entre dans une phase qu'on voudrait de « *développement* » en mobilisant toutes les ressources à cette fin.

En considérant la phase d'urgence ou si l'un préfère, la période de « *stabilisation* » à la fois comme expérience et base d'édification d'un développement futur, le Rwanda voudrait redéfinir ses approches de développement en tenant compte de trois critères essentiels : endogénéité, participation et intégration.

#### 1. Endogénéité

Deux grands maux de l'économie du Rwanda sont la domination et l'extraversion. La domination par des capitaux extérieurs met le pays dans une sorte de dépendance permanente. D'où la difficulté d'opérer ses propres choix et les assumer.

Notre économie est extravertie, c'est-à-dire, tournée vers l'extérieur, tant pour sa survie qu'au niveau même de sa structure. Dans ce contexte, il est impossible de parler de développement en partant d'une base totalement non contrôlée par les bénéficiaires.

L'endogénéité voudrait que les Banyarwanda acquièrent une maîtrise de leurs ressources internes et potentialités locales et en opèrent une valorisation maximale en vue de leur développement autocentré.

#### 2. Participation

Il y a souvent déphasage entre la conception des politiques au niveau central et leur application aux niveaux décentralisés. Ce déphasage résulte du fait que les exécutants et / ou les bénéficiaires ne prennent pas part à la conception et n'intègrent pas nécessairement les politiques telles que définies au niveau conceptuel.

Le développement participatif intègre d'abord les données et les desiderata de la base pour les transformer en politiques exécutoires par et pour la base.

### **3. L'intégration**

L'intégration suppose une interdépendance, une interaction et une complémentarité des secteurs de la vie nationale. Elle suppose des échanges intra et intersectoriels ainsi qu'une articulation de ces secteurs dans une relation toujours dynamique.

La situation désirée commande un certain nombre de pré-requis de nature à définir et à faciliter la démarche. C'est en fait ce que nous laisse la période de stabilisation qu'on a aussi appelée la « phase d'urgence ».

En effet, la consolidation de l'appareil étatique est effective, la population se prend de plus en plus en charge ; la monnaie connaît une stabilité relative ; la croissance économique est un fait et le pouvoir d'achat croît bien que le panier de la ménagère reste très déphasé par rapport au SMIG. Sur le plan social, le retour massif des réfugiés contribue positivement à la stabilité en même temps qu'il constitue un apport important dans l'augmentation du capital social valorisable. Tout donc laisse entrevoir une base nécessaire pour l'amorce d'un développement intégral.

La situation actuelle ne va cependant pas sans contraintes : le contexte général d'après génocide, l'épineux problème foncier et une économie de subsistance.

#### **1. Le contexte d'après génocide**

Le génocide au Rwanda, aboutissement d'un long processus de « Hutification » du pouvoir, d'exclusion, de négation et même d'annihilation de la vie des Tutsi, fait désormais partie de la mémoire collective des Banyarwanda. Son caractère unique et récent est à la base des difficultés actuelles : Les plaies sont encore saignantes, les passions fraîches et les retombées graves. Malgré les efforts du gouvernement d'union nationale, on observe quelques relents de l'idéologie génocidaire, les morts n'ont pas encore tous recouverts leur dignité humaine ; la justice est loin d'être satisfaisante ; les rescapés ne sont pas encore réhabilités. Ces problèmes se posent avec acuité et les solutions tardent à venir.

#### **2. Le problème foncier**

Le retour massif des réfugiés de 1959 d'abord et de 1994 ensuite a entraîné une occupation anarchique des terres et des biens du Rwanda post-génocide. Les autorités ont difficile à démêler la situation. Les instructions données aux préfets et aux bourgmestres par les départements concernés rencontrent souvent une résistance sur terrain et ne peuvent être mises en application sans casse. Ce qui renforce les déchirures du tissu social déjà en lambeau.

### 3. Une économie de subsistance

Les principes d'une économie de marché sont loin de s'implanter dans l'esprit de beaucoup de Banyarwanda.

Les pouvoirs post-coloniaux ont développé une petite bourgeoisie urbaine parasitaire qui manipule toute la masse monétaire et contrôle presque exclusivement l'économie nationale. Rien n'a été fait pour développer dans la masse paysanne un « *esprit économique* » au sens moderne du mot. Les paysans ont été littéralement exploités aux fins d'engraisser une frange de privilégiés inféodés aux pouvoirs néo-coloniaux.

La non-valorisation de ce capital social (cette masse de producteurs - consommateurs) a complètement figé le développement du Rwanda et donné lieu à une domination et extraversion économique. D'où les disettes fréquentes dans certains coins du pays, d'où la stabilité artificielle de la monnaie, d'où la paupérisation des salariés de l'Etat, d'où la prolifération des formes de solidarités primaires, etc.

Ce sont là quelques conditions critiques de réalisation du plan d'action triennal. Mais ce dernier devrait justement contribuer à lever ces défis en apportant son concours à créer des conditions favorables aux changements qui s'imposent

Il importe donc et d'abord de bien spécifier la problématique des secteurs qui concernent le MIJESCAFOP, de définir clairement sa mission, ses politiques et stratégies en vue de préciser ses axes d'intervention et sa contribution concrète au développement du Rwanda.

## II. PROBLEMATIQUE DES SECTEURS DU MIJESCAFOP

Dans la restructuration des ministères sociaux intervenue en mars 1997 le gouvernement a intégré dans le même ministère, la jeunesse, les sports, la culture, les arts et la formation professionnelle. Ainsi, le MIJESCAFOP obtient de facto le mandat de proposer et de mettre en oeuvre des stratégies pour faire de la Jeunesse, de la culture, des Sports et de la formation professionnelle des piliers de la stabilité sociale et du développement.

### 1. Jeunesse et Formation professionnelle

La Jeunesse de notre pays constitue un enjeu important en raison de son poids démographique, de sa capacité de produire et de son influence sur l'avenir proche du pays.

Sur le plan démographique, 27% de la population totale est représenté par les jeunes compris entre 14 et 25ans. Cette tranche d'âge représente plus de 40% de la population active. Parmi eux près d'un million n'ont aucune formation leur donnant accès à un métier et à un emploi. Ils dépendent donc des revenus de petites exploitations agricoles qui du reste ne diffèrent en rien d'un chômage déguisé. Par ailleurs, la dégradation de ces exploitations face à la croissance démographique est un grand facteur d'appauvrissement.

Les politiques inadéquates en matière de jeunesse des gouvernements antérieures ont conduit à un manque de plate-forme civique. Cela a contribué à aggraver les problèmes qui ont abouti à la guerre et au génocide en rendant encore plus difficile les conditions de vie des jeunes.

L'effritement du tissu social suite à ces événements a accru considérablement la vulnérabilité des jeunes et occasionné certains problèmes spécifiques tels que le phénomène des enfants de la rue.

## 2. Sport

Le mouvement sportif à tous les niveaux devrait impartir au citoyen ses valeurs de fair-play, saine compétition, respect de règlement, ouverture aux autres, esprit d'équipe poursuite de l'excellence. En ce sens, le Sport n'est pas une fin en soi mais bien un moyen de faire participer sa clientèle aux valeurs positives découlant de cette activité. Les activités sportives sont aussi des moyens excellents de communication et des foyers de solidarité.

Cependant ; le développement du Sport est confronté à l'insuffisance de moyens qui ne permet pas la réhabilitation et l'installation des infrastructures et l'acquisition des équipements en vue de faciliter la pratique du sport à un grand nombre de personnes. De plus, la carence de formateurs et des centres de formation sportifs est une raison de manque d'encadrement et donc du peu de pratique sportive par population.

## 3. Culture

La culture est à la fois un ensemble de valeurs, d'institutions et d'expressions héritées du passé et une dynamique en tant que renouvellement perpétuel, nourri par des options nouvelles et le contact avec le monde.

Dans son triple rôle à la fois constitutif, constructif et créatif, la culture se situe à trois niveaux de concepts, d'institutions et d'expressions. Depuis quelques décennies le discours et la pratique politique au Rwanda n'ont pas fait de la culture, le moteur de la vie individuelle et collective, moins encore le ciment des relations sociales.

Les anti-valeurs héritées de la colonisation et l'enseignement instauré par les missionnaires ont désagrégé les fondements culturels du Munyarwanda et ont jeté les bases d'une société dans laquelle les équilibres nécessaires se sont trouvés perturbés, voire anéantis. On a assisté à une véritable dépersonnalisation, car la colonisation des mentalités est la pire des colonisations. La caution la plus subtile, la caution la plus ultime de la colonisation, celle qui garantissait le plus l'état de fait, fut la colonisation culturelle. Comme quoi, les défis de la nouvelle approche culturelle sont énormes et leur poids écrasant..

Il est à reconnaître que des efforts ont été fournis pour pallier à cette problématique, mais beaucoup reste à faire tant au niveau de la définition de nouvelles approches qu'au niveau de leur planification et programmation de leurs mécanismes de coordination.

→ *Orémie du génocide*

Fort de ce constat, il convient de redéfinir les objectifs politiques et stratégies du MIJESCAFOP.

~~Désenclavée~~

### III. OBJECTIFS, POLITIQUES ET STRATEGIES

#### I. Objectifs

Notre gouvernement a la responsabilité historique de sortir le pays du cycle de la violence instauré sous les régimes politiques précédents et qui a atteint son paroxysme avec le génocide et les massacre de 1994.

Pour cela, nous devons capitaliser les forces sociales, afin de lutter contre le génocide, de conforter la population dans son aspiration légitime à vivre en dignité, de rebâtir le pays et la société sur de nouvelles bases de paix et de développement durable. Notre société doit être expurgée des tares des haines et divisions connues sous des régimes antérieurs.

Tout en approfondissant sa coexistence avec d'autres particuliers le Munyarwanda doit recouvrir son identité propre et assumer sa propre histoire avec ses méandres et ses nuances spatio-temporelles. La maîtrise et la transformation de l'environnement du Munyarwanda par lui même sont les moyens essentiels de sa survie, de son bien-être et de sa participation au rendez - vous des nations.

Ainsi, en s'inscrivant dans cette ultime finalité le but visé par le MIJESCAFOP est *d'assurer l'émergence d'une société rwandaise saine, productive, patriotique et désenclavée.*

## 2. Politiques

Les grandes orientations du MIJESCAFOP se fondent sur les grands thèmes politiques actuels c'est-à-dire, la réconciliation et la reconstruction, le MIJESCAFOP doit axer ses contributions à la plus grande satisfaction possible de la clientèle privilégiée. Il va sans dire que cette clientèle sera la majorité de citoyens qui concerne le ministère, c'est - à - dire la jeunesse vue dans son ensemble comme groupe social.

Le plan triennal devrait alors miser sur cette clientèle, sur la satisfaction de ses besoins et de ses attentes à l'intérieur d'un esprit de réconciliation et de reconstruction. Les orientations du MIJESCAFOP contribueront positivement aux racines essentielles à développer chez les jeunes, afin de cultiver chez eux un sentiment d'appartenance à notre nation, à apporter aux jeunes un présent rempli de valeurs et d'événements qui les rassemblent et à favoriser leur participation au monde nouveau tel que souhaité par l'ensemble de la population.

Cette priorisation de la jeunesse leur fera de la place dans ce mouvement de trois ans, en les sensibilisant, les reliant à des organisations enrichissantes et au développement en les mobilisant en tant que citoyens utiles et performants, et en pensant à eux dans les processus de relève.

En un sens, cette politique sera de *mettre en œuvre des mesures devra permettre à la jeunesse, d'acquérir une ouverture d'esprit, d'assurer sa propre subsistance et d'être utile à la nation*

Les orientations du MIJESCAFOP contribuent également à promouvoir les valeurs découlant des activités sportives et culturelles. Il faut concentrer les interventions dans ces domaines aux fins de positionner le sport et la culture à leur juste valeur, au sein de l'ensemble des secteurs de la vie nationale.

Il ne s'agit pas donc de faire le sport pour le sport ou la culture pour la culture, mais de promouvoir des valeurs au sein des structures qui soutiennent ces activités. Ces valeurs s'expriment en termes d'une libération du citoyen, libération des malformations psychosomatiques, libération des contingences historiques et du poids de l'ignorance de soi. La libération devient l'esprit des interventions du MIJESCAFOP en ce champ de responsabilité.

Ainsi la politique en ces secteurs sera *de faire des sports et de la culture, des leviers de paix individuelle et collective, d'identité nationale, de stabilité sociale et de développement.*

### 3. Stratégies

Le ministère comporte quatre déclarations concernant ses champs de responsabilités : La jeunesse, les sports, la culture et la formation professionnelle. Ces déclarations s'expriment en termes de stratégies d'intervention et d'action. Ces stratégies étant articulées aux réalités de la situation nationale actuelle.

- a) Afin de mettre la jeunesse à contribution dans le plan d'ensemble qu'est la réconciliation et la reconstruction, le ministère favorise quelques domaines d'action : La sensibilisation des jeunes, leur organisation, leur mobilisation et leur contribution au développement. La stratégie de cette action est donc *de mettre en place des structures permettant aux jeunes de s'organiser, d'être mobilisés et de participer à la croissance économique du pays.*
- b) La jeunesse ne saura réellement participer à la croissance économique du pays que si elle est dotée d'une technicité et d'un savoir-faire susceptible de les rendre performants dans leurs organisations à caractère socio-économique. Il faut donc et d'abord : *Réformer et développer l'enseignement des métiers à l'intention de la jeunesse et / ou d'autres Banyarwanda intéressés par ces métiers, en garantissant la valorisation du métier appris tant au niveau individuel que collectif*
- c) Dans le but de promouvoir les activités sportives, de loisirs et des jeux traditionnels à de fin de réconciliation et de reconstruction nationale, le ministère a pris la stratégie *de mettre en place des dispositions utiles permettant au Munyarwanda d'exercer le(s) sport(s) de son choix, introduire le sport à l'usine et l'ériger en profession*
- d) Afin de promouvoir au sein de la communauté rwandaise les différentes composante de la culture rwandaise et de la culture universelle, le Ministère a adopté la stratégie *d'appuyer le développement des institutions chargées du patrimoine culturel, de la culture de la mémoire, de la culture de la paix et de la culture générale.*

### IV. PROGRAMMES ET ACTIVITES

Par rapport aux stratégies en matière de la jeunesse et formation professionnelle, le MIJESCAFOP a mis en place quatre programmes qui sous tendent la stratégie à savoir : *L'encadrement socio-culturel des jeunes, l'organisation des séminaires et camps de solidarités, la promotion des groupements socio-économiques et la formation professionnelle des jeunes.*

Pour permettre aux Banyarwanda de pratiquer le sport de leur choix en tant que amateurs ou professionnels, le ministère a initié un programme de *promotion du sport de masse, d'élite et des jeux traditionnels*

En matière de culture le MIJESCAFOP favorise deux programmes essentiels : *La créativité intellectuelle*  
*revalorisation du patrimoine culturel et artistique, la promotion et le développement des institutions chargées de la mémoire.*

Ces programmes comportent un certain nombre d'activités, les unes en cours de réalisations, et d'autres en attente de moyens nécessaires à leurs réalisations. Elles sont détaillées ci-après :

### 1. Programme d'encadrement socio - culturel des jeunes

#### a. Justification

Le contexte rwandais d'après génocide est particulièrement défavorable à l'insertion sociale des jeunes. Autant ils ont besoin de réhabilitation morale et physique, autant ils ont besoin de tous les outils nécessaires pour se projeter dans l'avenir. Tout cela nécessite des moyens humains, matériels et financiers qui sont pour le moment insuffisants.

#### b. Objectif du programme

L'objectif est de réaliser l'épanouissement physique, moral et intellectuel des jeunes rwandais en vue de les aider à participer activement aux actions en leur faveur et à bâtir le Rwanda de demain.

#### c. Description sommaire des projets du programme

##### *c<sub>1</sub> Appui à l'intégration sociale des jeunes en situation difficile*

Ce projet a démarré et est en cours d'exécution depuis deux ans. Il a essentiellement comme groupe cible les enfants de la rue.

Avec l'appui du Canada, du PNUD, de l'UNICEF et de la coopération italienne, une expérience pilote s'est avérée concluante. Pour le moment, une politique d'intégration des enfants de la rue vient d'être mis à jour et le projet est en train de prendre des proportions à travers le pays. Il reste à affiner les mécanismes de coordination de tous les intervenants dans ce projet.

*c<sub>2</sub> Projet de santé reproductive des jeunes*

Le projet a démarré depuis quatre ans avec très peu de capacité et d'expertise. Il s'est concentré sur le volet d'I.E.C où il a mené beaucoup d'activités. Le FNUAP entend appuyer le Ministère dans la redéfinition et la consolidation de ce projet et de ce fait il vient d'initier une phase pilote depuis sept mois.

*c<sub>3</sub> Projet de création et animation des maisons des jeunes*

Les maisons des jeunes sont des centres socio - récréatifs, éducatifs et culturels où les jeunes peuvent se retrouver en dehors des heures de classe ou de leurs activités lucratives. Ces centres sont dotés d'infrastructures sportives et culturelles qui permettent aux jeunes de s'épanouir, physiquement, moralement et intellectuellement. Ce projet aura quatre volets à savoir :

- Le diagnostic des besoins d'encadrement des jeunes
- Réhabilitation, construction et équipement des maisons des jeunes
- Elaboration du guide pour un animateur des jeunes
- Formation des animateurs des jeunes

*c<sub>4</sub> Appui au Conseil National de la Jeunesse*

Dans le cadre de la nouvelle politique de décentralisation des services de l'Etat, le Ministère favorise une organisation pyramidale des structures des jeunes qui sont en même temps des canaux par lesquels passe une série d'itération d'idées et d'action pour la jeunesse. Le sommet de cette pyramide est le Conseil National de la jeunesse partenaire direct du MIJESCAFOP. Ce conseil est pour le moment en cours de s'organiser et nécessite un appui important.

*C5 Appui aux Associations de Jeunes  
Org. de Nouveaux*  
d. **Résultats attendus**

Ainsi, au bout de trois ans, le ministère à travers ce programme entend réaliser une structure opérationnelle d'organisation des jeunes, étendue aux niveaux des secteurs administratifs, des communes et des préfectures et culminant en un conseil National de la jeunesse fort et ayant une grande vision. Le Ministère réalisera également la création de cent cinquante six maisons des jeunes dotées d'infrastructures bien équipées et bien encadrées. En matière de santé reproductive des adolescents, le MIJESCAFOP entend diminuer très sensiblement le taux d'incidence sur les MST-SIDA, les grossesses non - désirées et des maladies dues au manque d'hygiène. L'an deux mille un (2001) le gouvernement célébrera également l'éradication totale du phénomène des enfants de la rue !

## **2. Programme de promotion et d'encadrement des groupements socio-économiques des jeunes**

### **a. Justification**

Les jeunes de 18 à 25 ans constituent 40% de la population active au Rwanda. Ce capital social est une grande force potentielle de production. Cependant cette force reste non - valorisée. Etant donné l'immensité des besoins de cette jeunesse et l'étroitesse du marché de travail, il sied de les organiser en auto - emploi pour qu'ils génèrent des revenus pouvant satisfaire leurs besoins et, ce faisant, les faire participer à la croissance économique du pays. Leur grand nombre et les moyens requis pour ce genre d'organisation constituent une contrainte majeure à ce programme.

### **b. Objectif globale du programme**

L'objectif est de créer des conditions permettent aux jeunes d'obtenir des revenus propres à satisfaire leurs besoins et de les amener à participer à la croissance économique du pays.

### **c. Description sommaire des projets du programmes.**

#### ***c<sub>1</sub> Appui technique à l'organisation des groupements des jeunes***

Cet appui technique consiste à sensibiliser les jeunes de chaque secteur administratif du pays à s'organiser en un groupement socio-économique, de les aider à identifier une ou plusieurs activités lucratives, possibles à mener dans leur milieu,, à organiser des sessions de formation en techniques de gestion, à les appuyer au niveau des intrants et des techniques de production.

Ce projet qui est à ses débuts connaît déjà une assistance financière du PNUD.

#### ***c<sub>2</sub> Appui à la commercialisation des produits des groupements des jeunes***

Les jeunes ayant produit aux niveaux de leurs secteurs administratifs, auront certainement besoin des points de vente de leurs produits et d'achat de nouveaux intrants. Ces points de vente doivent être proches des producteurs en l'occurrence des chefs lieux des communes. Il sera développé alors des coopératives au niveau préfectoral pour favoriser les inter changes à travers le pays. Au niveau National on favorisera des structures de transformation de conservation et de quête des marchés extérieurs.

### c<sub>3</sub> *Octroi de petits crédits aux groupements des jeunes*

Ce projet étudiera et développera au sein des G.S.E des systèmes d'épargne et de crédits de nature à aider les groupements à investir davantage et à être plus performants. Pour commencer, le ministère constituera un fond de garanti permettant aux groupements d'avoir de petits crédits en attendant qu'ils aient leur propre épargne et qu'ils acquièrent des compétences et capacités qui inspirent confiances aux banques.

### d. Résultats attendus

Au regard de ce programme de son objectif global et de ses projets, le ministère attend au bout de trois ans les résultats suivants :

- La création de 1524 GSE producteurs dans des secteurs variés et performants.
- La création de 156 coopératives et 12 inter coopératives de commercialisations des produits des GSE et de vente d'intrants aux GSE.
- La création des unités de transformation de conservation et d'un service de vente des produits des GSE à l'extérieur du pays.
- La mise en place d'un système d'épargne et de crédit en faveur des GSE.

N.B : Il est à noter que ce programme constituera une base de coopération des jeunes Banyarwanda avec les organisations des jeunes des autres pays.

### 3. Programme de formation professionnelle des jeunes déscolarisés et non scolarisés

#### a. Justification

Les déperditions scolaires combien nombreuses appellent immanquablement un programme pouvant permettre à ces inadaptés au système éducatif formel d'être outillés pour leur insertion socio-économique.

De plus la performance des GSE décrits dans un autre programme dépendra des compétences que les jeunes auront acquises dans les centres de formation professionnelle. La formation donc s'appuiera aux besoins des GSE.

Cela va sans dire qu'il y aura une interaction entre les deux structures. Les centres cherchant des candidats à la formation et des besoins de formation aux GSE et ceux-ci desservant les centres tant aux niveaux de certaines expertises que des lauréats.

Cependant, le caractère nouveau et onéreux de ces programmes, le besoin immenses en ressources humaines compétentes et en équipements didactiques et productifs en sont de grandes contraintes.

b. **Objectif du programme**

L'objectif du programme est de former des jeunes déscolarisés et non -scolarisés en divers métiers et en fonction des besoins et potentialités locales pour leur permettre de s'organiser en entrepreneuriat utile à leur subsistance et, par ricochet, fournir au pays une main d'œuvre compétente.

c. **Description sommaire des projets du programme**

*c<sub>1</sub> Elaboration d'une carte prospective des CFJ*

La demande en matière de formation professionnelle des jeunes étant de loin supérieure à l'offre, Il est d'abord nécessaire de satisfaire ce niveau quantitatif.

La première étape est de réaliser une carte prospective des CFJ. Cette étape consiste à mener un diagnostic approfondi des besoins d'établissement d'un réseau efficace des CFJ, la projection des besoins de la demande par rapport à l'année horizon à savoir 2001 et la mise en place d'une carte prospective de l'offre à cette demande, l'objectif étant d'atteindre la pleine formation d'un million de jeunes à travers tout le pays.

*c<sub>2</sub> Réhabilitation, construction et équipement des CFJ*

La deuxième étape de ce niveau quantitatif est de faire des réhabilitations des CFJ et des CERAI disponibles et utilisables, construire de nouveaux centres chaque fois que de besoin et doter ces centres des équipements à la fois didactiques et productifs.

Ces activités tiendront compte des filières à développer dans chaque centre étant donné leurs diversités dues aux besoins de productions locales.

*c<sub>3</sub> Elaboration et inspection des programmes et modules de formation*

Les programmes de formation suivis pour le moment sont expérimentaux. Il est donc nécessaire d'élaborer des programmes et modules de formation définitifs, les inspecter et les évaluer périodiquement en vue des réajustements nécessaires. Cela implique aussi une cascade de recyclages des formateurs en guise de leur perfectionnement professionnel.

*c<sub>4</sub> Formation des formateurs*

L'une des grandes contraintes du programme est le manque de ressources humaines. En effet le peu de formateurs dont le pays disposait avant 1994 sont morts pendant le génocide, tandis que les survivants préfèrent des emplois mieux rémunérés et où ils sont souvent sollicités. Or le programme a besoin d'au moins trois mille ( $\pm$  3000) instructeurs dans douze filières développées dans les CFJ. Il s'impose donc un projet de formation de nouveaux formateurs ou de recyclage de ceux qui ont des notions dans une filière donnée. Les centres démarreront au fur et à mesure que les formateurs sont disponibles.

**d. Résultats attendus**

Les attentes du programme au bout de trois ans sont les suivantes :

- Réalisation d'une carte prospective de 156 sites des CFJ
- Disponibiliser 156 CFJ bien équipés dans des filières pertinentes.
- Disponibilisation des programmes et modules de formation bien testés dans toutes les filières à développer.
- 3000 formateurs formés dans les différentes filières.

**N.B :** Ce programme connaît déjà plusieurs interventions dont celles du Canada, de l'Allemagne, du Grand Duché de Luxembourg, de la Russie, du PNUD et de la communauté française de Belgique. Il s'avère nécessaire de mettre en place des mécanismes de coordination de ces interventions.

**4. Programme d'organisation des séminaires et des camps de solidarité à but civique**

**a. Justification**

Les défis de la réconciliation nationale en appellent à plusieurs démarches dont le programme de formation civique est au premier chef. Il y a besoin d'imprimer une vision commune à tous les Banyarwanda de nature à les aider à cheminer ensemble vers la paix et la stabilité sociale. Beaucoup de moyens humains et matériels sont nécessaires pour y arriver.

b. **Objectif du programme**

L'objectif est de diversifier les activités de formation civique à toutes les couches de la population en vue de créer une même plate-forme civique à tous les Banyarwanda.

c. **Description sommaire des projets**

*c<sub>1</sub> Organisation des séminaires d'éducation civique*

Ces séminaires ont une durée de une à deux semaines. Il a pour but une formation intensive des jeunes ne disposant pas suffisamment de temps de participer dans des camps de solidarité.

Il s'agit d'un des moyens utilisés pour essayer de maximiser la pleine formation civique à tous les jeunes du pays.

Cette activité peut aussi se greffer sur un projet donné par exemple le projet de santé des jeunes, le projet d'appui technique aux groupements socio-économiques, etc.

*c<sub>2</sub> Organisation des camps de solidarité des jeunes*

Ce projet consiste à rassembler les jeunes d'une région donnée autour d'une formation civique et d'une activité utile à cette région.

Dans ce cadre près de 40.000 jeunes ont suivi une formation s'articulant autour de 35 thèmes de formation civique, beaucoup de maisons pour les sans-abri ont été construites des briques ont été fabriquées, des marais drainés, etc.

Ces deux activités du projet qui durent près de deux mois se complètent dans ce sens que l'une est une application de l'autre. Ce projet suit son cours.

*c<sub>3</sub> Organisation des conférences-débats autour des thèmes de formation civique*

Il s'agit ici aussi une de l'éventail des stratégies utilisées pour atteindre tous les jeunes.

Dans ces débats qui durent quelques heures, on utilise aussi les moyens audio-visuels pour maximiser la compréhension et l'assimilation des leçons par l'auditoire.

Cette méthode sera surtout utilisée dans les maisons des jeunes.

d. **Résultats attendus**

Le programme vise les résultats suivants au bout de trois ans :

- <sup>Procédure de module de</sup> Réaliser la ~~pleine~~ formation des jeunes du pays dans <sup>les #</sup> 35 thèmes de formation civique.
- Réaliser l'intégration des leçons apprises par les jeunes de façon à ce qu'elle se traduise en comportement observables : langage, activités de tous les jours, vouloir vivre collectivement, etc.

**N.B.** : Ce programme en cours d'exécution a déjà fait ses preuves.

5. **Programme de promotion du sport de masse, d'élite et des jeux traditionnels**

a. **Justification**

Le Sport, outre son rôle classique, est une des thérapies possibles pour la société rwandaise post - génocide. Cependant, le faible réseau d'infrastructures sportives, le manque d'équipement et de matériel et la faible disponibilité des formateurs sportifs constitue un handicap majeur à la popularisation du sport de masse, du sport scolaire et à la promotion du sport d'élite. De plus la quasi - inexistence de la recherche et des innovations en matière sportive ne favorise pas le développement des jeux traditionnels au Rwanda

b. **Objectif du programme**

L'objectif est d'amener tout rwandais à pratiquer le(s) sport(s) de son choix.

c. **Description sommaire des projets**

*c<sub>1</sub> Réhabilitation, construction et équipement des infrastructures sportives*

Il s'agira de réhabiliter complètement le réseau existant et le compléter par de nouvelles infrastructures. La distribution de ce réseau est à déterminer par une étude préalable. Il faudra également doter de ces <sup>infrastructures</sup> équipements du matériel approprié.

*c<sub>2</sub> Fourniture du matériel et formation des encadreurs sportifs*

Ce projet consiste à assurer la disponibilité du matériel sportif sa répartition équitable entre les différents bénéficiaires et son utilisation rentable. Cette activité ira de paire avec une cascade de formation des encadreurs sportifs à tous les niveaux. <sup>et de l'élaboration d'un guide sportif permanent -</sup>

*c<sub>3</sub> Appui au sport scolaire*

Le projet consistera essentiellement à assurer la formation aux encadreurs sportifs au niveau des écoles primaires et secondaires, à distribuer du matériel sportif dans ces écoles et à appuyer les compétitions interscolaires.

*c<sub>4</sub> Appui à l'organisation des compétitions nationales et internationales*

Les clubs sportifs et les équipes nationales sont souvent engagés dans des compétitions nationales, et internationales. Il y a nécessité de leurs entraînements locaux, leurs équipements, les appuyer financièrement et les suivre en vue de leur appui moral et se rendre compte de leurs performances.

*c<sub>5</sub> Projet de recherche et innovations <sup>de zélanice</sup> de jeux et sports traditionnels*

La recherche et l'innovation sont indispensables au développement du sport rwandais et surtout des jeux <sup>traditionnels</sup>. La recherche s'orientera vers l'exploitation des atouts que le Rwanda peut apporter au développement de tel ou tel autre sport, notamment, le relief accidenté, la disponibilité des lacs et rivières etc. Elle exploitera aussi les acquis traditionnels en matière de jeux jusqu'ici éclipsés par la priorisation du sport moderne.

**d. Résultats attendus**

- La mise en place d'un réseau efficace d'infrastructures sportives.
- Le développement du sport de masse par la disponibilisation du matériel sportif et des encadreurs sportifs bien formés
- La pratique du sport par tous les élèves et écoliers
- Des équipes nationales fortes dans toutes les disciplines
- Le développement des jeux traditionnels.

 **6. Programme de revalorisation du patrimoine culturel et artistique**

**a. Justification**

L'acculturation et la dégradation de nos valeurs propres posent un problème sérieux d'identité culturelle et de survie de notre société.

Aussi se propose-t-on de lever ce défi en mettant en valeur notre patrimoine culturel et en favorisant la promotion de la créativité artistique inculturée. C'est un domaine exigeant où le secteur privé est très réticent.

b. **Objectif du programme**

L'objectif est de redonner à la culture rwandaise sa juste valeur et d'en faire le garant de l'identité nationale et le ciment des relations sociales

c. **Description sommaire des projets**

*c<sub>1</sub> Réhabilitation des sites et monuments historiques*

Le projet fera d'abord l'inventaire des sites et monuments historiques, les aménagera en vue d'en faire des lieux de pèlerinage. Pour ce faire, il sera installé à chaque site des infrastructures dotées d'équipements et d'une documentation appropriée. Le projet déterminera également le mode de gestion de ces sites.

*guide cult. !!*

*c<sub>2</sub> Appui au ballet National*

Le projet consiste en une sélection minutieuse des artistes d'élite, leur rassemblement en vue des activités d'entraînement et d'innovation quant aux nouveaux styles à créer.

Le ballet sera pluridisciplinaire et constituera un véritable conservatoire. Il mènera également des recherches sur les divers genres artistiques du Rwanda traditionnel.

Le projet assurera également la promotion de ce ballet tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

*c<sub>3</sub> Appui à l'Académie Rwandaise de Culture*

Le projet préparera les textes utiles à la création de l'A.R.C, procédera au choix des membres, établira son siège et facilitera les activités de démarrage.

Il sera assuré à l'ARC un appui financier régulier en vue de son fonctionnement.

*c<sub>4</sub> Appui à la fédération nationale des artistes*

Le Ministère préparera en étroite collaboration avec les délégués des artistes des textes de projets de loi créant une fédération nationale des artistes. Le ministère facilitera la mise en place de cette organisation et lui assurera un appui institutionnel.

~~c5 Appui à la formation des encadreurs culturels~~

c5 Appui aux producteurs culturels rwandais

c6 Appui au Service du Droit d'Auteur

Le ministère dispose d'un service de protection du droit d'auteurs et d'appui à leur production. C'est dans ce cadre que le projet encouragera ces producteurs en protégeant leurs œuvres et en leur assurant un appui financier symbolique. Il va sans dire que ces œuvres (littéraires ou artistiques) doivent requérir au préalable l'approbation du département concerné.

c6 Appui institutionnel aux centres culturels nationaux

Outre leur réhabilitation, ces centres seront dotés des équipements et d'une documentation appropriée pour élever le niveau d'information et d'instruction des populations cibles. Le projet déterminera les mécanismes de fonctionnement de ces centres et leur mode de gestion.

#### d. Résultats attendus

FESPAD ?!

Les attentes de ce programme triennal sont :

- Les Monuments Historiques bien aménagés et visités
- Le Ballet National en place et actif
- L'Académie Rwandaise de Culture fonctionnelle
- La Fédération Nationale des Artistes bien structurée
- L'augmentation remarquable des œuvres littéraires et artistiques
- Au moins cent centres culturels nationaux à travers le pays, bien équipés et exploités.

ne sont ni exigés  
ni prévus par  
le projet c6

### 7. Promotion et développement des institutions chargées de la mémoire

#### a. Justification

La mémoire d'un peuple est une des conditions de sa survie. Les institutions chargées de la mémoire étant généralement la Bibliothèque nationale, les archives nationales et le Musée national, au Rwanda désormais, le mémorial du génocide et des massacres politiques fait partie des institutions chargées de la mémoire.

Ces institutions dans leur fonctionnement se buttent à plusieurs problèmes dont les suivants :

- Manque d'infrastructures appropriées pour la bibliothèque nationale, les archives nationales et le mémorial du génocide
- Manque du personnel qualifié et suffisant
- Manque du matériel nécessaire.

Les budgets insuffisants alloués à ces institutions est une contrainte majeure pour la réalisation du programme en rapport avec la promotion de ces institutions. Les projets élaborés n'ont jusqu'à cette date obtenu aucun financement.

#### **b. Objectif du programme**

Le programme a un triple objectif :

- Historique* : pérenniser la mémoire du peuple rwandais en gardant son histoire à travers les documents écrits et / ou muets.
- Culturel* : permettre la transmission de la culture rwandaise de générations en générations.
- Pédagogique* : se servir de ce qui s'est passé pour améliorer les conditions de survie du peuple rwandais.

#### **c. Description succincte des projets**

##### *c1 Construction et équipement d'un immeuble*

Ici, il est surtout question de la Bibliothèque Nationale, des Archives Nationales et du Mémorial du Génocide. Ces institutions n'ont jusqu'ici pas d'immeuble propre. De plus ils n'ont presque pas d'équipements nécessaires aux activités à mener. Le projet consistera à lever ce défi et à appuyer leur fonctionnement.

##### *c2 Appui au musée national*

Le musée national est la seule institution de la mémoire la mieux organisée. Le projet consistera à développer davantage ses activités et à favoriser son expansion à travers le pays.

##### *c3 Traitement et conservation des restes des victimes du génocide*

Ce projet est une première phase de la mise en place des mémoriaux du génocide. Il nécessitera la recherche et le stock des produits chimiques utiles à cette activité, l'installation des chantiers de traitement à tous les sites du génocide et la conservation des restes traités qui seront exposés comme des preuves matérielles du génocide.

Il sera ajouté à ces preuves matérielles, des armes utilisées par les tueurs et d'autres informations muettes utiles à expliquer le génocide.

*c<sub>4</sub> Inhumation décente des restes des victimes du génocide*

On procédera à l'inhumation décente des restes non traités. Chaque commune du pays aura pratiquement un cimetière du génocide. Le projet identifiera ensemble avec la commune un site du cimetière et procédera à sa construction et à l'inhumation des restes des victimes du génocide. Le projet veillera à ce que la commune assure l'entretien régulier du cimetière.

*c<sub>5</sub> L'érection des monuments du génocide*

La dernière phase dans la mise en place des mémoriaux du génocide c'est la construction des monuments en mémoire des victimes du génocide. Des préalables à la construction du monument sont une étude et une approbation de plan ainsi que le choix du symbole. Les noms des victimes seront gravés sur les murs des monuments; des photos y seront exposées et une documentation nécessaire sera disponible. Le mémorial ainsi complet sera un lieu de recueillement pour les visiteurs nationaux et étrangers. La gestion de ces mémoriaux est également à déterminer.

*c<sub>6</sub> Dictionnaire du génocide*

Il s'agit d'un recensement exhaustif des victimes du génocide et l'élaboration d'un dictionnaire contenant leurs identités complètes.

**d. Résultats attendus**

- Un immeuble abritant les institutions chargées de la mémoire, bien équipé.
- Un musée national bien fonctionnel et éclaté.
- Des restes des victimes du génocide traités et exposés.
- Inhumation complète de tous les restes des victimes du génocide non traités.
- Monuments du génocide construits sur tous les sites communaux.
- Dictionnaire du génocide constitué.

#### IV. FICHES DES PROJETS

##### Projet n°1

1. **Titre du projet** : Appui à l'intégration des jeunes en situation difficile
2. **Public - cible** : Les jeunes de la rue
3. **Couverture géographique** : Territoire national
4. **Justification du projet**

Le gouvernement rwandais a le devoir d'éduquer tous les enfants du pays et leur donner les mêmes chances d'insertion sociale.

Il est malséant de constater que certains enfants se constituent en marginaux et passent leurs journées dans les immondices et la nuit dans les égouts. A la longue, ces enfants pourraient devenir très dangereux pour la société, se constituerait en monde parallèle, toujours aux prises avec les forces de l'ordre.

Fort de ce constat, le gouvernement se propose à travers ce projet d'éradiquer complètement ce fléau, et, ce faisant, favoriser le développement d'une jeunesse saine et socialement bien intégrée.

##### 5. **Objectifs du projet**

###### *a) Objectif global*

L'objectif global du projet est d'arriver à l'an 2001 à l'éradication totale du phénomène des enfants de la rue

###### *b) Objectifs spécifiques*

- Obtenir de tous les enfants de la rue d'abandonner les saletés et le désordre et d'intégrer les centres de rééducation créés pour eux.
- Former moralement et civiquement ces jeunes, de façon à les convertir aux valeurs et normes de la société normale.
- Obtenir des enfants de reprendre le chemin de l'école, des centres de formation en métiers ou des centres d'alphabétisation selon les cas.
- Remettre les plus jeunes aux familles d'accueil et chercher de l'emploi aux plus âgés.
- Obtenir des familles de ne plus abandonner les enfants dans la rue.

## 6. Stratégies

- Mise en place d'une politique d'intégration sociale des enfants de la rue
- Création des centres de rééducation des enfants de la rue
- Mise en place des programmes de formation civique en faveur des enfants de la rue.
- Création des mécanismes de collaboration avec les institutions de l'enseignement formel, des centres d'alphabétisation et des centres de formation en métiers en vue de rescolariser les enfants de la rue.
- Identification les enfants de la rue.
- Etablissement des liens avec l'administration locale pour favoriser le retour des enfants dans leurs communes
- Recherche ou création des débouchés pour les lauréats des centres des métiers.
- Mise en place d'un système d'appui aux familles d'accueil des enfants de la rue.
- Sensibilisation des parents à la lutte contre le phénomène des enfants de la rue.
- Mise en place d'une loi à l'encontre des parents irresponsables vis - à - vis de leurs enfants
- Motivation et coordination tous les intervenants en matière de lutte contre le fléau « Enfants de la rue ».

## 7. Activités

- Organiser un séminaire national visant à élaborer une politique d'intégration sociale des enfants de la rue.
- Faire adopter cette politique au près des instances habilitées.
- Vulgariser cette politique auprès des partenaires et des intervenant en la matière.
- Identifier, les centres de rééducation selon les critères géographiques et démographiques par rapport aux enfants de rue.
- Réhabiliter et équiper les centres
- Organiser les centres de façon à les rendre fonctionnels.
- Sensibiliser les enfants à quitter la rue pour aller dans les centres de rééducation.
- Elaborer des programmes de formation morale et civique des enfants de la rue.
- Organiser des séminaires de formation des encadreurs des enfants de la rue.
- Animer des programmes de formation des enfants de la rue.
- Etablir des fiches d'identification notamment selon la provenance des enfants, leur âge et leur niveau scolaire.

- Chercher des places aux écoles primaires et secondaires pour les enfants de la rue, les envoyer aux CFJ, aux IGA ou organiser des services d'alphabétisation pour eux.
- Négocier l'exemption des frais scolaires ou les payer pour eux.
- Suivre leurs performances scolaires
- Contacter les préfets et les bourgmestres et leur remettre les listes et les identités des enfants de leur ressort.
- Visiter les familles d'accueil
- Organiser des cérémonies de remise des enfants à leurs familles.
- Identifier les besoins des familles d'accueil
- Octroyer un appui durable aux familles.
- Chercher des emplois et / ou organiser des groupements socio-économiques pour les lauréats des CFJ
- Organiser des journées de sensibilisation des parents sur la question des enfants de la rue.
- Mobiliser les mass - média à cette fin.
- Animer des conférences - débats sur la question
- Préparer une loi de protection des enfants vulnérables
- Faire adopter cette loi et la faire respecter
- Organiser régulièrement des réunions de coordination des activités en faveur des enfants de la rue, à l'intention de tous les intervenants.
- Se concerter régulièrement avec tous les partenaires étatiques sur la question des enfants de la rue.
- Evaluer et appuyer le cas échéant les intervenants.

#### 8. Coût estimatif du projet

##### a) *Investissement*

- Réhabilitation et équipements de six (6) centres de rééducation : 200.000.000 FRW
- Création de cinquante (50) groupements socio-économiques : 150.000.000 FRW
- Appui aux projets des familles d'accueil : 200.000.000 FRW

##### b) *Activités*

- Elaboration des documents : 10.000.000 FRW
- Sensibilisation : 15.000.000 FRW
- Gestion des centres : 500.000.000 FRW
- Scolarisation : 50.000.000 FRW
- Réunification : 100.000.000 FRW
- Salaires - primes - perdiem : 50.000.000 FRW

**Coût total : 1.275.000.000 FRW**

## Projet n° 2

1. **Titre du projet** : Santé reproductive des jeunes
2. **Public - cible** : Les jeunes de 14-25 ans
3. **Couverture géographique** : Territoire national
4. **Justification du projet**

La tranche d'âge de 14 - 25 ans a une particularité au niveau de la santé génésique. A cet âge, les structures psychosomatiques se consolident. Cette consolidation est un processus assez délicat qui mérite une attention particulière en vue de favoriser l'épanouissement d'un homme équilibré sur le plan physiologique et psychologique. Dans ce processus de développement, l'activité sexuelle au sens psychanalytique du mot, domine le tableau l'existence de l'individu. Or, cette activité a deux composantes : Le désir érotique et l'émotion tendre qui doivent évoluer en équilibre parfait. C'est cet équilibre qu'il faut préserver et auquel il faut veiller pour favoriser la croissance normale de l'individu.

De plus nul n'ignore les effets dévastateurs du fléau des maladies sexuellement transmissibles, des grossesses non désirées et de la pandémie du SIDA, la cible privilégiée étant la tranche d'âge en question.

On n'oublie pas également l'importance économique de cette jeunesse qui constitue 40% de la population active. Tout ceci plaide pour un projet ayant pour but une jeunesse saine et épanouie sur le plan physique et psychique.

## 5. **Objectifs du projet**

### *a) Objectif global*

L'objectif du projet est que toute la jeunesse du pays soit informée et assistée en ce qui concerne leur santé reproductive.

### *b) Objectifs spécifiques*

- Atteindre tout le groupe cible en matière d'IEC santé des jeunes.
- Doter des structures des jeunes toute la documentation et tout le matériel nécessaire en vue de la préservation de leur santé reproductive.
- Obtenir des jeunes, un comportement conséquent vis-à-vis de leur santé génésique.

## 6. Stratégies

- Consolidation des structures d'IEC des jeunes.
- Formation des animateurs en matière de santé des jeunes
- Disponibilité des documents et matériel nécessaire
- Sensibilisation des jeunes en matière de santé reproductive

## 7. Activités

- Identifier des structures existantes pouvant servir d'IEC
- Créer des structures nouvelles le cas échéant
- Equiper et organiser ces structures
- Elaborer des modules de formation des animateurs en matières de santé des jeunes
- Recruter les animateurs d'IEC/santé des jeunes
- Organiser des séances de formation de ces animateurs
- Organiser des journées de sensibilisation en matière d'IEC /santé des jeunes
- Mettre en place des systèmes de counseling pour les jeunes
- Surveiller régulièrement les statistiques en matière du MST/SIDA et des grossesses non - désirées chez les jeunes.
- Créer des motivations de nature à amener les jeunes à se confier en leurs animateurs.

## 8. Coût estimatif

### a) *Investissement*

- Réhabilitation et aménagement des infrastructures : 30.000.000 FRW
- Equipement : 120.000.000 FRW
- Financement des projets des séropositifs : 200.000.000 FRW

### b) *Activités*

- Elaboration des documents : 20.000.000 FRW
- Organisation des séminaires : 30.000.000 FRW
- Journées de sensibilisation : 60.000.000 FRW
- Salaires - primes - per diem : 200.000.000 FRW

**Coût total = 600.000.000 FRW**

### Projet n° 3

1. Titre du projet : Appui à l'intégration des jeunes en situation difficile
2. Public - cible : Les jeunes de la rue
3. Couverture géographique : Territoire national
4. Justification du projet

Au Rwanda, il y a besoin de rassemblement des jeunes pour des jeunes pour les activités récréatives, la découverte mutuelle, la communication, l'instruction afin de s'épanouir.

En dehors des heures de classe ou de leurs autres activités quotidiennes, les jeunes en général sont recroquevillés sur eux - même faute de divertissements physiques et intellectuels. Il y a carence des programmes de ce genre et d'infrastructures appropriées.

Or, l'équilibre physique et mental, le savoir vivre, la socialisation plus particulièrement passent par ces activités. De plus les formations et les informations utiles à la bonne croissance des jeunes trouvent des canaux intéressants dans des structures sous tendant ces activités.

Voilà pourquoi le MIJESCAFOP trouve nécessaire de créer des structures d'animation des jeunes, appelées aussi « maisons des jeunes » et de réaliser des programmes en rapport avec ces structures.

### 5. Objectifs du projet

#### *a) Objectif global*

L'Objectif est de rassembler tous les jeunes du pays dans des structures d'animation à de fins de se divertir, de s'informer, de communiquer et d'être éduqués pour leur épanouissement physique et mental.

#### *b) Objectifs spécifiques*

- Rassembler les jeunes
- Réaliser l'éducation physique des jeunes
- Réaliser l'éducation mentale, morale et civique pour les jeunes.
- Faciliter leur croissance équilibrée.

## 6. Stratégies

- Mis en place des structures d'animation des jeunes
- Disponibilité des programmes d'animation
- Formation des animateurs des jeunes.

## 7. Activités

- Diagnostic des besoins d'encadrement des jeunes
- Réaliser une carte prospective des « maisons des jeunes »
- Réhabilitation construction et équipement des « maisons des jeunes »
- Organiser les « maisons des jeunes »
- Organiser un séminaire de consultation sur les programmes d'animation des jeunes.
- Faire adopter le programme.
- Recruter les animateurs des jeunes
- Organiser des séances de formation pour les animateurs des jeunes.
- Evaluer le programme et les animateurs du programme.

## 8. Coût estimatif

### a) *Investissement*

- Réhabilitation et construction des «maisons des jeunes»: 5.000.000.000 FRW
- Fourniture des équipements et matériels : 2.000.000.000 FRW

### b) *Activités*

- Etude et planification : 5.000.000 FRW
- Organisation et gestion du centre : 50.000.000 FRW
- Séminaires des formations : 20.000.000 FRW
- Suivi du programme : 10.000.000 FRW
- Salaires - primes - perdiem : 2.700.000.000 FRW

**Coût total : 2.785.000.000 FRW**

## Projet n°4

1. **Titre du projet** : Appui au Conseil de la Jeunesse
2. **Public - cible** : Les jeunes au sein des structures organisationnelles
3. **Couverture géographique** : Territoire national

### 4. **Justification du projet**

La jeunesse ne saura bénéficier effectivement des actions en sa faveur que si elle est organisée dans une structure efficace. Cette organisation pyramidale dont le sommet est le Conseil National de la jeunesse (CNJ) sert à la fois de canal pour les actions et les informations utiles à la jeunesse et de forum des débats et des résolutions intéressant la jeunesse.

Le Ministère considère le CNJ comme un partenaire privilégié en ce qui concerne la jeunesse et trouve très stratégique d'investir en lui à de fin de réaliser efficacement les politiques en matières de jeunesse.

### 5. **Objectifs du projet**

#### *a) Objectif global*

Rendre forte et efficace l'organisation nationale de la jeunesse en vue d'amener les jeunes à être conscients vis-à-vis de leur pays, d'être plus responsables de leur avenir et de prendre en main les destinées de la nation.

#### *b) Objectifs spécifiques*

- Réaliser l'organisation de la jeunesse à l'échelle nationale
- Faire de l'organisation de la jeunesse un outil de stabilité sociale et de développement.
- Mettre en exergue le rôle de la jeunesse dans le développement du pays.

## 6. Stratégies

- Appui à l'organisation et aux actions des mouvements des jeunes déjà existants
- Mise en place d'une structure commune d'organisation des jeunes à travers le pays
- Disponibilisation et exécution des contenus des programmes des structures à tous les échelons
- Favoriser des occasions l'expression pour les jeunes
- Participation de la jeunesse dans les instances décisionnelles de l'Etat.

## 7. Activités

- Etablir un partenariat clair avec les mouvements des jeunes
- Coordonner les activités des mouvements des jeunes
- Accorder à ces mouvements un appui institutionnel
- Sensibiliser les jeunes et les autorités locales à la mise en place d'une structure organisationnelle des jeunes
- Organiser des élections à l'échelle nationale en vue de mettre en place une structure organisationnelle des jeunes
- Elaborer et distribuer les guides pour les leaders des jeunes élus
- Créer un journal pour les jeunes et leur chercher des plages spéciales à la radio et à la télévision
- Négocier la représentation de la jeunesse au parlement.

## 8. Coût estimatif

• Organisation des élections	:	20.000.000 FRW
• Séminaires	:	40.000.000 FRW
• Elaboration des documents	:	20.000.000 FRW
• Appui financier	:	50.000.000 FRW
• Primes - Perdiem	:	80.000.000 FRW

***Coût total : 210.000.000 FRW***

## Projet n° 5

1. **Titre du projet** : Appui technique à l'organisation des groupements des jeunes
2. **Public - cible** : Tous les jeunes désœuvrés ou en chômage déguisé
3. **Couverture géographique** : Territoire national
4. **Justification du projet**

Les jeunes déscolarisés et non scolarisés sont confrontés aux problèmes de chômage, tant le marché d'emploi est très limité et pire ils n'ont presque pas de capacité d'être compétitifs. L'une des solutions envisagées par le MIJESCAFOP est d'organiser les jeunes en auto-emploi en appuyant techniquement les groupements socio-économiques de production pouvant constituer des sources de revenu et d'emploi pour les jeunes. De plus le pays a besoin de ce capital social pour opérer une croissance économique, ces groupements étant un moyen d'augmenter la productivité nationale. Fort de ces deux raisons le ministère a initié un projet d'appui aux groupements sociaux économiques des jeunes (GSE).

## 5. Objectifs du projet

### *a) Objectif global*

Globalement le projet a pour objectif : Insertion socio-économique des jeunes déscolarisés et non scolarisés et le faisant de contribuer à la croissance économique du pays.

### *b) Objectifs spécifiques*

- Arriver à organiser 1524 groupements socio-économiques à travers le pays.
- Assurer à tous les leaders des groupements une formation en gestion et épargne.
- Fournir tout appui technique et logistiques aux GSE

## 6. Stratégies

- Sensibilisation de toutes les organisations des jeunes aux niveaux des secteurs administratifs à se grouper en associations productives
- Disponibilisation des documents nécessaires pour leur information
- Organisation des séminaires de formation ; à l'intention des GSE
- Relier les GSE aux centres de formation des jeunes pour une collaboration utile notamment au niveau technique.

### 7. Activités

- Préparer des équipes de sensibilisation des jeunes à la formation des GSE
- Déployer les équipes à travers le pays
- Aider à la mise en place des structures des GSE
- Préparer le document guide d'orientation et de gestion des GSE
- Diffuser le document auprès des GSE
- Préparer et organiser un séminaire de formation des animateurs des GSE
- Etablir des mécanismes de collaboration entre GSE et CFJ.

### 8. Coût estimatif

#### *a) Investissement*

- Fourniture des intrants : 500.000.000 FRW
- Fourniture des équipements : 800.000.000 FRW

#### *b) Activités*

- Sensibilisation : 50.000.000 FRW
- Elaboration des documents : 20.000.000 FRW
- Séminaires de formation : 100.000.000 FRW
- Salaires – primes - perdiem : 200.000.000 FRW

***Coût total = 1.670.000.000 FRW***

## PROJET N° 6

1. **Titre du projet** : Appui à l'approvisionnement et à la commercialisation des produits des groupements des jeunes
2. **Public - cible** : Tous les jeunes au sein des groupements socio-économiques viables
3. **Couverture géographique** : Territoire national

### 4. Justification du projet

Suite à la conjoncture économique de notre pays, les producteurs en général ont des difficultés d'accès aux moyens de production comme les matières premières, l'outillage, les semences, les engrais et autres. A cela s'ajoute le problème d'écoulement de leurs produits. C'est ainsi qu'une fois organisés et appuyés techniquement et matériellement, les groupements socio-économiques des jeunes vont certainement se heurter aux problèmes d'écouler leurs produits et d'acheter de nouveaux intrants.

### 5. Objectifs du projet

#### *a) Objectif global*

Rentabiliser les activités productrices des jeunes afin qu'elles soient bénéfiques à la nation entière en général et aux producteurs d'une façon particulière.

#### *b) Objectifs spécifiques*

- Faciliter l'accès des jeunes en activités aux moyens de production.
- Garantir la vente des produits réalisés par les groupements.

### 6. Stratégies

La création des points d'approvisionnement en intrants et de vente des extrants accessibles à tous les groupements socio-économiques des jeunes.

### 7. Activités

- Formation des coopératives au niveau communal chargés de l'achat des intrants et de la vente des produits des jeunes au sein de leurs communes respectives ;
- Initier au niveau préfectoral une unité d'achat et de vente des intrants et des extrants aux coopératives communales ;
- Création au niveau national d'une unité chargée de la transformation et de l'exportation des produits des jeunes et le cas échéant, de l'importation des extrants nécessaires.

Projet n° 7

1. **Titre du projet** : Octroi de petits crédits aux groupements des jeunes

2. **Public - cible** : Tous les jeunes au sein des groupements socio-économiques viables

3. **Couverture géographique** : Territoire national

4. **Justification du projet**

Pour être plus performant, les groupements socio-économiques des jeunes auront besoin non seulement d'être appuyés techniquement et matériellement mais aussi financièrement. Ainsi, un fonds d'appui ou de soutien promotionnel aux activités de production des jeunes s'avère indispensable car l'appui aux groupements de production des jeunes compte parmi les créneaux les plus importants à soutenir compte tenu de l'importance numérique des jeunes et sans oublier qu'ils constituent la force vive du pays et que son avenir dépend de la manière dont elle aura été utilisée pour exploiter ses nombreuses potentialités.

Par la suite, si un groupement fait preuve de viabilité, il y aura lieu de recourir à des crédits bancaires garantis, car en effet, il n'existe aucun obstacle juridique pour que les groupements de production des jeunes puissent accéder aux crédits bancaires. Il suffit tout simplement de remplir les conditions.

5. **Objectifs du projet**

a) **Objectif global**

Promouvoir les groupements socio-économiques des jeunes de façon à les rendre plus performants.

b) **Objectifs spécifiques**

- Faciliter l'accès des groupements socio-économiques des jeunes aux crédits bancaires ;
- Appuyer financièrement les activités productrices viables des jeunes ;
- Constituer une banque de projets concernant les activités productrices, lesquels projets seront soumis aux organismes financiers.

## 6. Stratégies

- Faire un effort pour qu'une grande partie du budget de l'Etat soit orientée vers des actions productrices des jeunes ;
- Aider les GSE des jeunes à être crédibles en se consacrant aux activités économiquement viables ;
- Financer les études des projets des jeunes.

## 7. Activités

- Constituer un fonds de garanti permettant aux groupements d'avoir de petits crédits auprès des banques ;
- Préparation des dossiers bancaires justifiant la rentabilité des projets des différents groupements socio-économiques et leurs capacités de bien les réaliser ;
- Effectuer des contacts auprès des institutions financières nationales en vue de l'octroi des crédits souhaités.

**Projet n° 8**

1. **Titre du projet** : Octroi de petits crédits aux groupements des jeunes
2. **Public - cible** : Tous les jeunes au sein des groupements socio-économiques viables
3. **Couverture géographique** : Territoire national
4. **Justification du projet**

Selon les enquêtes démographiques les plus récentes (FNUAP, 1997), les jeunes âgés de 15 à 24 ans représentent 27,7% de la population totale et près de 50% de la population active.

Ce groupe d'âge représente près d'un million et demi, dont un million n'a pas de formation appropriée pour participer pleinement à la production. Cette population éparpillée à travers tout le pays constitue une force de travail précieuse dans la reconstruction et le développement du pays.

Le développement de notre pays ne sera effectif que dans la mesure où toute la population est mise au travail, en particulier les jeunes qui constituent la force vive du pays. L'apprentissage des métiers pour tous les jeunes déscolarisés représente un défi quant à l'ampleur de la tâche, aux moyens à mobiliser et à l'organisation à mettre en place.

5. **Objectifs du projet**

- a) **Objectif global**

Etablir une carte d'implantation des CFJ accessibles à tous les jeunes concernés par la formation professionnelle et cela sur le plan social, géographique et démographique.

- b) **Objectifs spécifiques**

- Etablir tous les lieux possibles d'implantation des CFJ selon les besoins et les potentialités locales ;
- Localiser toutes les infrastructures à tenir compte dans l'établissement du réseau des centres de formation des jeunes ;

## 6. Stratégies

Disponibiliser tous les moyens nécessaires à l'investigation.

## 7. Activités

- Mener une étude des différentes potentialités locales du pays ;
- Effectuer le recensement de tous les jeunes à former (déscolarisés et non scolarisés) par préfectures et par communes ;
- Mener un diagnostic de toutes les infrastructures disponibles à travers tout le pays et autres paramètres susceptibles de rendre efficace l'établissement du réseau des centres de formation ;
- Etablissement proprement dit de la carte en question.

## 7. Coût estimatif du projet

• Etude des différentes potentialités locales du pays	:	100.000.000 FRW
• Recensement de tous les jeunes à former	:	20.000.000.FRW
• Diagnostic de toutes les infrastructures disponibles	:	20.000.000 FRW
• Etablissement de la carte d'implantation	:	500.000 FRW

**Coût total = 140.500.000 FRW**

Projet n° 9

1. **Titre du projet** : Réhabilitation, construction et équipement des CFJ
2. **Public - cible** : Tous les jeunes déscolarisés
3. **Couverture géographique** : Territoire national
4. **Justification du projet**

Une fois que la carte prospective d'implantation des CFJ sera disponible, les CFJ et les CERAI existant avant la guerre à travers le pays qui ont été détruits et / ou pillés et qui répondront aux critères d'utilisation, c'est-à-dire ceux qui seront socialement, géographiquement et démographiquement acceptables, auront besoin pour la plupart, d'être réhabilités et équipés avant d'être utilisés. Par ailleurs, vu que les CFJ existant actuellement ne sont pas suffisamment nombreux pour accueillir tous les milliers de jeunes non scolarisés et déscolarisés, et qu'en plus il y a lieu d'être certain que plusieurs coins du pays répondront aux conditions d'avoir des CFJ sans posséder ceux à réhabiliter, on devra donc en construire d'autres et les équiper.

5. **Objectifs du projet**a) *Objectif global*

Avoir suffisamment des CFJ réhabilités ou construits et bien équipés pour accueillir tous les jeunes à former.

b) *Objectifs spécifiques*

- Rendre utilisables tous les CFJ et CERAI existants ;
- Disponibiliser assez de nouveaux CFJ pour accueillir tous les jeunes devant être formés et suffisamment équipés.

6. **Stratégies**

- Mise en place des infrastructures d'accueil ;
- Assurer l'équipement en matériel technique et didactique et moyens logistiques ;
- Restructuration des CFJ compte tenu des objectifs envisagés.
- Construire de nouveaux centres chaque fois que les besoins se font sentir et les doter d'équipements techniques, didactiques et productifs.

### 7. Activités

- Inventorier et localiser tous les CFJ et CERAI existants ;
- Distinguer tous les CFJ et anciens CERAI à réhabiliter et à équiper en vue de l'utilisation ;
- Réhabiliter tous les CFJ et CERAI existants et utilisables ;
- Construire de nouveaux centres dans tous les endroits répondant aux critères d'implantation des CFJ ;
- Inventorier les besoins en équipements des CFJ réhabilités ou construits ;
- Doter tous les CFJ à utiliser de tous les équipements nécessaires.

### 8. Coût estimatif du projet

• Inventorier tous les CFJ et CERAI existants	:	1.000.000 FRW
• Distinguer les CFJ et CERAI à réhabiliter et à équiper	:	1.000.000 FRW
• Réhabiliter tous les CFJ et CERAI	:	500.000.000 FRW
• Construire de nouveaux centres	:	1.560.000.000 FRW
• Inventorier les besoins en équipements des CFJ	:	1.000.000 FRW
• Equiper tous les CFJ à utiliser	:	500.000.000 FRW

**Coût total = 2.563.000.000 FRW**

**PROJET N° 10**

1. **Titre du projet** : Elaboration et inspection des programmes et modules de formation

2. **Public - cible** : Tous les centres de formation des jeunes

3. **Couverture géographique** : Territoire national

4. **Justification du projet**

Etant donné que la plupart des programmes actuels de formation n'ont pas été élaborés en tenant compte des besoins réels du pays et que la compétence des formateurs laisse à désirer, le moment est venu d'en établir des définitifs adaptés à la demande réelle du pays, aux potentialités exploitables dans chaque milieu, aux besoins des groupes cibles à former ainsi qu'aux possibilités de création d'emploi, mais qui seront bien entendu évalués périodiquement pour des réajustements nécessaires en tenant compte de l'évolution des besoins du milieu et des individus en matière d'emploi.

5. **Objectifs du projet**

a) *Objectif global*

Avoir des programmes diversifiés et adaptés aux besoins des groupes cibles, aux besoins réels du pays et aux potentialités économiques locales.

b) *Objectifs spécifiques*

- Diversifier les matières techniques en prenant en considération les ressources naturelles locales, les besoins des bénéficiaires et les besoins de consommation ;
- Réajuster les programmes en tenant compte de l'évolution des besoins du milieu et des individus en matière d'emploi.
- Renforcer les structures de formation dans les centres à fortes potentialités pour pouvoir accueillir un effectif plus grand de jeunes.

6. **Stratégies**

- Mise en place des structures d'élaboration des programmes et de leur exécution ;
- Restructuration des méthodes de formation ;
- Suivi de l'évolution des besoins en emploi.

### 7. Activités

- Création au sein du MIJESCAFOP d'une cellule spéciale de conception chargée de l'élaboration du matériel didactique et des programmes pour les CFI ;
- Doter la cellule en question d'un personnel spécialisé en technologie ainsi que d'équipements appropriés pour l'élaboration du matériel didactique ;
- Mener une étude des besoins et des ressources naturelles locaux ;
- Etudier les ressources qualitatives et quantitatives disponibles ainsi que d'autres moyens nécessaires à chercher;
- Préparation des matières techniques à enseigner et du matériel didactique d'accompagnement ;

### 8. Coût estimatif du projet

#### a) *Investissement*

- Matériels de bureau pour la cellule spéciale de conception : 10.000.000 FRW

#### b) *Activités*

- |   |                  |
|---|------------------|
| • Etude des besoins                               | : 10.000.000 FRW |
| • Etude des ressources                            | : 10.000.000 FRW |
| • Préparation des cours et du matériel didactique | : 5.000.000 FRW  |
| • Salaires- primes- perdiem                       | : 15.000.000 FRW |

**Coût total = 50.000.000 FRW**

**PROJET N° 11**

1. **Titre du projet** : Formation des formateurs des CFJ
2. **Public - cible** : Tous les formateurs des CFJ
3. **Couverture géographique** : Territoire national
4. **Justification du projet**

L'un des plus grands goulots d'étranglement de la formation des jeunes et qui est une des retombées du génocide est la carence des compétences tant sur le plan administratif que technique.

En effet, sur le plan pédagogique, la plupart des instructeurs ignorent les principes élémentaires de pédagogie. Sur le plan de l'administration, la tenue des documents administratifs et de gestion est vague. Les autorités locales sont désintéressées à l'action des centres.

Il faudrait une gestion non centrée sur le seul directeur mais sur des comités de gestion. En plus, certains centres ont lancé des actions de production, mais les responsables accusent un manque de programmation de la production compte tenu des potentialités locales et des possibilités d'écoulement.

A l'heure actuelle, aucun centre n'a encore réussi à mener avec succès un programme de suivi des lauréats. Toutes les expériences tentées ici et là par certains centres manquent de consistance et les résultats de suivi ne sont pas palpables, faute d'encadrement technique et d'appui matériel.

Enfin, il existe un autre problème d'inadéquation entre la formation et l'emploi. Quelques métiers sont enseignés et leur programmation ne tient pas compte des potentialités locales exploitables et des débouchés sur le marché du travail.

Cette programmation se soucie peu des phénomènes de sursaturation du marché et l'on assiste ainsi à une surabondance d'ouvriers dans certains domaines et qui sont sans emploi et pour certains métiers pourtant sollicités la pénurie d'ouvriers. Bref, l'équilibre entre la production et la formation est jusqu'ici difficile à réaliser.

Pour faire face à ces problèmes, le MIJESCAFOP a déjà organisé quelques stages de perfectionnement pour une partie du personnel mais le nombre reste encore insuffisant compte tenu de la diversité des domaines à couvrir et de la complexité des activités à initier auprès des jeunes.

## 5. Objectifs du projet

### a) Objectif global

Avoir un personnel chargé de la formation et de l'administration suffisant qualitativement et quantitativement pour remplir sa mission.

### b) Objectifs spécifiques

- Faire acquérir à tous les formateurs des CFJ actuellement en fonction et chacun dans son domaine des techniques nécessaires à l'apprentissage des métiers ;
- Perfectionner le personnel administratif ;
- Former 3.000 jeunes formateurs à différents métiers.

## 6. Stratégies

- Mettre en place une politique systématique de recrutement de formateurs qualifiés et des recyclages pour les techniciens affectés dans les centres ;
- Recourir à des spécialistes comme instructeurs visiteurs dans l'un ou l'autre métier ;
- Mettre en place un comité de gestion bien formé au sein de chaque centre.

## 7. Activités

- Recruter des instructeurs visiteurs compétents et expérimentés dans les différents domaines de formation ;
- Recruter de nouveaux formateurs,
- Organisation des séminaires de formation pédagogique des formateurs ;
- Organiser chaque année des stages de recyclage des instructeurs des jeunes dans tous les domaines ;
- Organiser des élections des comités de gestion dans les différents centres de formation ;
- Organiser des séminaires de formation en management et leadership à l'intention des membres des comités élus.

## 8. Coût estimatif du projet

### a) Investissement

- Le matériel pour les séminaires : 5.000.000 FRW

### b) Activités

- Séminaires de formation : 40.000.000 FRW
- Recyclage des instructeurs : 100.000.000 FRW
- Salaires- primes- perdiem : 30.000.000 FRW

**Coût total = 175.000.000 FRW**

**PROJET N° 12**

**I. TITRE DU PROJET:** Appui à l'organisation des compétitions Nationales et Internationales.

**II. PUBLIC-CIBLE:** Les pratiquants sportifs des 8 fédérations

**III. COUVERTURE GEOGRAPHIQUE:** Territoire National

**IV. JUSTIFICATION DU PROJET**

L'engagement chaque année de plusieurs de nos équipes dans des compétitions sportives Africaines nous a montré que le niveau de notre sport est encore très bas et qu'il faut faire un effort pour le relever.

Pour y arriver, les fédérations bénéficieront d'appuis matériel, financier et technique durant la préparation des sportifs aux compétitions.

**V. OBJECTIF DU PROJET****Objectif global**

- Relever le niveau technique de nos équipes nationales dans les compétitions nationales et internationales.

**Objectifs spécifiques**

- Améliorer le niveau technique de nos championnats nationaux
- Atteindre le niveau technique des zones IV et V dans les disciplines sportives
- Arriver en finale des compétitions Africaines et olympiques

**VI. STRATEGIES**

- Appuyer financièrement les fédérations et le Comité Olympique
- Formation des Cadres techniques
- Création des Infrastructures médico-sportives
- Encourager la coopération bilatérale et multilatérale dans le domaine des sports

## VII. ACTIVITES

- Identification des besoins en formation au niveau des 8 fédérations
- Confections des programmes de fédérations des entraîneurs
- Organiser deux stages de formation de 6 mois dans les 8 disciplines
- Acquérir du matériel moderne pour la haute compétition
- Organiser deux séminaires de formation par an des officiels pour les 8 disciplines
- Jouer 4 matches d'entraînements à l'extérieur par discipline soit 16 matches.

## VIII. COUT ESTIMATIF DU PROJET

### Investissement

- Equipements modernes pour les 8 disciplines sportives = 100.000.000 frw
- Construction d'1 salle Omnisports d'au moins 200 places = 500.000.000 fr

### Activités

- Identification de besoins en formation au sein des fédérations = 1.000.000f
- Confection des programmes de formation des entraîneurs = 10.000.000 fr
- 4 Séminaires de formations de 6 mois = 72.000.000 frw
- 4 Matches d'entraînements à l'extérieur pour chaque disciplines (B.B, F.B, V.B, Athlétisme) soit 16 matches x 10.000.000 frw = 160.000.000fr
- 6 Séminaires de formation des officiels ( arbitres ) de 15 jours chacun 3.000.000 frw x 6 = 18.000.000 frw

**COUT TOTAL = 861.000.000 frw**

**PROJET N°13**

**I. TITRE DU PROJET:** Réhabilitation, Construction et Equipement des Infrastructures sportives.

**II. PUBLIC-CIBLE:** Populations rurales et Urbaines

**III. COUVERTURE GEOGRAPHIQUE:** Territoire national

**IV. JUSTIFICATION DU PROJET**

Le Rwanda souffre d'un manque d'infrastructures sportives adéquates permettant une pratique normale d'activités sportives diverses. Ce qui à la longue constituera un obstacle majeur à la réalisation de la politique du Gouvernement qui est celle du sport de masse c'est à dire la pratique du sport par le plus grand nombre de gens.

**V. OBJECTIF DU PROJET****1. Objectif global**

- Permettre au plus grand nombre de gens de pratiquer le sport de son choix

**2. Objectifs spécifiques**

- Relever le nombre de pratiquants du sport scolaire à au moins 60% d'élèves
- Atteindre 60% de jeunes ruraux pratiquants un sport connu au Rwanda ( B.B, V.B, Athlétisme, F.B )

**VI. STRATEGIES**

- Construction d'infrastructures sportives
- Inviter les opérateurs économiques à investir dans les infrastructures et équipements sportifs.
- Favoriser la législation en faveur de l'exonération des équipements sportifs
- Sensibiliser la population à la maintenance des infrastructures existantes.

## VII. ACTIVITES

- Inventaire des infrastructures existantes
- Inventaire des équipements lourds existants
- Etude d'implantation des infrastructures
- Réhabilitation des infrastructures existantes
- Concevoir des plans et en établir les devis
- Construction des terrains Omnisports à chaque Chef-lieu des Communes du Rwanda
- Construction d'un stade Omnisports à chaque Chef-lieu des préfectures qui n'en disposent pas
- Plan d'acquisition et politique de distribution des équipements sportifs

## VIII. COUTS ESTIMATIFS DU PROJET

### 1. Investissements

- Construction de 9 stades Omnisports = 4.500.000.000 frw
- Construction de 150 terrains Omnisports = 3.000.000.000 frw
- Réfection des stades existants = 300.000.000 frw

### 2. Activités

- Inventaire des infrastructures existantes = 1.000.000 frw
- Etudes d'implantation des infrastructures = 1.000.000 frw
- Inventaire des équipements lourds existants = 1.000.000 frw
- Concevoir et établir les plans et devis 10.000.000 frw
- Achat d'équipements de sports = 300.000.000 frw

**COUT TOTAL = 8.113.000.000 frw**

**PROJET N°14**

*→ Révision du matériel et*  
**I. TITRE DU PROJET:** Formation des encadreurs sportifs

**II. PUBLIC-CIBLE:** Jeunes enseignants (1000) du primaire et du secondaire

**III. COUVERTURE GEOGRAPHIQUE:** Territoire national

**IV. JUSTIFICATION DU PROJET**

La formation des cadres sportifs et principalement les enseignants d'éducation physique et sportive n'a jamais été considéré comme une priorité par les Gouvernements précédents càd de l'indépendance à 1994. Cela se manifeste par un manque flagrant d'enseignants qualifiés pour l'éducation physique et des cadres tant administratifs que techniques.

Pire encore, le Rwanda ne dispose pas encore d'Institut supérieur d'éducation physique qui aurait pu former les cadres en suffisance. D'où la nécessité d'organiser des stages de formation pour pallier cette carence et de créer un Institut supérieur de la Jeunesse et des sports à l'instar de beaucoup de pays Africains.

**V. OBJECTIFS DU PROJET****a) Objectif global**

- Améliorer la qualité de l'encadrement sportif à l'école et dans le sport civil

**b) Objectifs spécifiques**

- Relever le niveau technique du sport scolaire et civil
- Améliorer le niveau d'enseignements des encadreurs du sport scolaire et civil
- Doter d'ici à l'an 2001 les écoles secondaires d'au moins un encadreur sportif ayant le niveau du bac
- Doter chaque commune d'ici à l'an 2001 d'au moins un encadreur sportif ayant le niveau du bac en éducation physique et sportive

- Au terme de l'an 2001, avoir formé au moins un entraîneur de niveau II pour chaque Commune dans les disciplines de VB, BB, Athlétisme et football.

#### **VI. STRATEGIES**

- Créer des écoles d'enseignement de l'éducation physique et du sport au niveau supérieur.
- Sensibiliser les jeunes à adhérer aux métiers du sport ( mal connu au Rwanda ).

#### **VII. ACTIVITES**

- Identification des besoins en formation des cadres sportifs = 1.000.000 frw
- Confection et adaptation des programmes d'enseignement des professeurs d'éducation physique et sportive = 50.000.000 frw
- Construction d'un Institut Supérieur de la jeunesse et de l'éducation physique et sportive = 500.000.000 frw
- Former des enseignants d'éducation physique et sportive ayant au moins le niveau du BAC = 70.000.000 frw
- Former des entraîneurs de niveau II pour les disciplines de FB, VB, Athlétisme et BB = 15.840.000 frw

**COUT TOTAL = 636.840.000 frw**

## Fiche de PROJET N°16

**I Titre du projet: réhabilitation des sites et monuments historiques**

**II Public – cible: les différents sites et monuments historiques.**

**III: couverture géographique: Territoire national.**

**IV: Justification du projet:**

L'Etat rwandais a le devoir d'obtenir la pérennité de la mémoire des sites historiques du pays, qui sont en réalité des vestiges de notre patrimoine culturel commun. Une nation sans aucune référence historique aux événements les plus pertinents de son passé et aux lieux où ces événements se sont produits, leurs dates, les personnages de l'histoire qui en furent les principaux acteurs, est une nation en déchéance. Les grandes valeurs comme l'amour de la patrie, l'attrait envers le devoir national et l'héroïsme vont s'épanouir et se raffiner en visitant ces lieux, la détente mentale et physique aussi.

Il est indécent de faire le constat que les modes traditionnels d'organisations des loisirs se réduisent dans notre pays aux sports classiques la fréquentation des cabarets le soir, aux voyages de vacances à l'étranger et d'autres sans beaucoup d'incidence sur la conservation de notre héritage culturel commun.

**V. Objectifs du projet:**

**1 Objectif global :**

L'objectif du projet est d'arriver à inventorier et à aménager sur un horizon de court terme tous les sites et monuments historiques accessibles, et, plus tard tous les autres d'intérêt national.

**2 Objectifs spécifiques :**

- Inventorier tous les sites d'une portée et signification nationale et identifier leur importance relative au moyen d'une catégorisation ;
- Procéder à des aménagements des sites en vue des usages spécifiques ;
- Réhabiliter les sites déjà existants ;
- Souligner la spécificité de chaque lieu en fonction de sa signification historique.
- Créer, dans la limite des moyens disponibles, des infrastructures autour du site pour rendre celui-ci plus attractif ;
- Mettre plus tard un accent particulier sur les lieux où se sont déroulés les événements récents en rapport avec le génocide rwandais que la nation ne veut pas oublier.

#### VI. Stratégies :

- Prendre toutes les dispositions nécessaires pour perpétuer le souvenir des sites et monuments historiques ;
- Allouer judicieusement les ressources et les répartir équitablement en fonction de l'importance relative des sites ;
- Les nouveaux monuments à construire le seraient de préférence sur les sites parmi les plus importants et en harmonie avec la signification historique de ces sites.

#### VII. Activités

- Doter le projet des moyens d'action nécessaires par une affectation judicieuse en ressources humaines, matérielles et financières ;
- Procurer une capacité d'autofinancement aux différents sites en commençant par les plus importants et progressivement à ceux qui le sont moins ou d'une accessibilité difficile ;
- Engager le personnel d'exécution approprié pour la gestion locale des lieux occupés par le projet ;
- Lorsque le projet entrera dans sa phase d'exécution, il faudra susciter des motivations qui vont inciter les gens à fréquenter souvent les sites.

#### VIII Coût estimatif du projet.

##### 1. Investissement :

- Réhabilitation et création de nouveaux sites : 200.000.000 Frw
- Réhabilitation et création de nouveaux monuments : 200.000.000 Frw

##### 2. Activités :

- Etude de faisabilité : 50.000.000 Frw
- Equipement en matériel : 100.000.000 Frw
- Sensibilisation du public : 10.000.000 Frw

##### COÛT TOTAL :

**560.000.000 Frw**

## Fiche de PROJET N°17

**I Titre du projet: réhabilitation du Ballet national**

**II Public – cible: Le public national le plus large possible**

**III: couverture géographique: Territoire national.**

**IV: Justification du projet:**

Le Ballet national avec ou sans accompagnement musical et destiné à se produire devant une auguste assemblée était une tradition au Rwanda. Régulièrement et surtout à l'occasion de grandes festivités, les meilleures compagnies nationales allaient se produire à la cour du Roi. Toutes les régions et ethnies y étaient présentées. Entre les troubles sociaux de 1959 ayant abouti à l'abolition de la monarchie et la fin en 1994 des systèmes de gouvernement mono-ethniques, le ballet national – qui pourtant étaient institutionnalisés – a souffert à la fois du rejet d'une partie de spectacles typiquement tutsis et subi les chocs de la danse mi-moderne mi-traditionnelle. L'exemple caractéristique de la falsification des représentations culturelles nationales pendant cette période est constitué par la danse guerrière Intore, qui est une spécialité tutsie : Non seulement elle se faisait de plus en plus rare sur le territoire national mais aussi à certaines occasions d'autres groupes s'obstinaient à l'exécuter et le faisait mal. Dans certaines manifestations, à mesure que l'ancien régime se fortifiait, les rythmes de danse étaient d'obédience du nord-ouest du pays... Il y a dans ce domaine aussi une possibilité de réaliser et conserver l'identité culturelle nationale dans la diversité.

Un ballet national actif et qui tire son impulsion de la richesse culturelle rwandaise peut inspirer les producteurs indépendants et aider à fortifier notre musique sur une base endogène.

Il faut reconstituer le ballet national d'abord, l'enrichir par des techniques modernes ensuite et l'ouvrir progressivement à un public national et international de plus en plus large. C'est cette démarche qu'il faudra privilégier.

**V. Objectifs du projet:**

**I Objectif global :**

Constituer un ballet véritablement national où toutes les tendances sont effectivement représentées.

## 2. Objectifs spécifiques :

- Identifier toutes les danses et autres manifestations artistiques et culturelles d'une portée nationale et susceptibles d'être représentées au ballet ;
- Procéder au recrutement d'un groupe restreint par catégorie et susceptible d'être admissible au ballet national.

## VI. Stratégies :

- Eviter l'effritement de nos danses traditionnelles au contact avec la musique moderne ;
- Choisir les meilleurs éléments de danseurs par catégorie de danse ;
- Initier des contacts auprès des membres de l'ancien ballet national et examiner les possibilités de leur réintégration au sein de la nouvelle équipe.

## VII. Activités :

- Financer et coordonner les activités du ballet ;
- Améliorer la représentativité du ballet national en tant que groupe institutionnel ;
- Promouvoir l'ouverture du ballet national sur l'étranger ;
- Réaménager les infrastructures de Nyanza, siège du ballet, et qui représente une valeur symbolique comme ancien pôle d'attraction des manifestations culturelles nationales ;
- Effectuer une programmation et faire un suivi des activités du ballet national (spectacles et danses traditionnelles).

## VIII Coût estimatif du projet.

### 1. Investissement :

- Réhabilitation des infrastructures de Nyanza : 30.000.000 Frw

### 2. Activités :

Recrutement de nouveaux artistes : 10.000.000 Frw

### 3. Salaires- primes- perdiems :

10.000.000 Frw

### COÛT TOTAL :

**50.000.000 Frw**

Fiche de PROJET N°18

I Titre du projet: **Appui à l'académie rwandaise de la culture ;**

II Public – cible: **Tous les producteurs culturels nationaux ;**

III: **couverture géographique: Tout le territoire national.**

**IV: Justification du projet:**

Dans notre pays il existe des producteurs culturels indépendants ou traditionnels dans les domaines les plus variés : structures sociales, usages et coutumes, croyances religieuses et manifestations intellectuelles.

La naissance d'une académie rwandaise de culture, à la quelle tous les producteurs nationaux satisfaisant aux critères de sélection pourront adhérer, permettra d'harmoniser leurs activités et de les stimuler.

Plus particulièrement, l'académie rwandaise de culture permettra de poursuivre et de parachever les travaux de codification de notre langue.

L'académie rwandaise de culture sera une association sans but lucratif dépendant du Ministère avec personnalité juridique. Elle aura des membres effectifs et des membres d'honneur.

**V. Objectifs du projet:**

1 **Objectif global** : Parvenir à une harmonisation des activités culturelles dans une perspective évolutive.

**2 Objectifs spécifiques :**

- Créer un cadre de concertation et d'échange des vues entre les producteurs culturels indépendants ;
- Inventorier les œuvres déjà existantes et assurer leur conservation ;
- Etre en communication permanente avec les producteurs établis sur le territoire national et ceux vivant à l'étranger ;
- Privilégier les œuvres qui valorisent l'épanouissement de la culture rwandaise ;

**VI. Stratégies :**

- Aider aux activités de démarrage de l'académie rwandaise et financer ses activités.

**VII. Activités :**

- Equiper l'académie au moyen d'un personnel capable et des locaux ;

- Rassembler toutes les œuvres en vue d'une exploitation rationnelle ;
- Gestion d'un service d'aide et conseil aux artistes ;
- Gestion du patrimoine de l'académie.

**VIII Coût estimatif du projet.**

**1. Investissement :**

- Construction des locaux : 200.000.000 Frw ;
- Equipement des locaux : 50.000.000 Frw ;

**2. Activités :**

- Constitution et élaboration des documents: 7.000.000 Frw
- Sensibilisation : 10.000.000 Frw

**3. Salaires- primes- perdiem : 20.000.000 Frw**

**COÛT TOTAL : 287.000.000 Frw**

Fiche de PROJET N°19

**I Titre du projet: Appui à la fédération nationale des artistes;**

**II Public – cible: Tous les artistes nationaux ;**

**III: Couverture géographique: Tout le territoire national.**

**IV: Justification du projet:**

Le Gouvernement rwandais a le devoir de s'intéresser aussi à des activités humaines spécifiques, qui ne sont pas forcément culturelles, mais qui se rapportent à des facultés sensorielles, esthétiques et intellectuelles.

A une époque où la vache et la houe étaient au centre de la civilisation rwandaise, il était peu commode de constater qu'il n'y eut pas de représentation artistique riche et diversifiée de ces deux éléments de notre culture.

La fédération nationale des artistes rwandais sera placée sous l'autorité du Ministère en vue d'assurer un appui institutionnel aux artistes.

**V. Objectifs du projet:**

**1. Objectif global :**

L'objectif global du projet est de parvenir à la fin de l'an 2001 à la plus grande diversification des œuvres artistiques de notre pays.

**2. Objectifs spécifiques :**

- Préparer avec les délégués des artistes des textes de projets de loi portant création d'une fédération nationale des artistes ;
- Aider à la promotion et à la diversification des œuvres artistiques.

**VI. Stratégies :**

- Mise sur pied d'une véritable politique nationale de valorisation du métier d'artiste ;
- Identification des artistes nationaux et de ceux qui le sont en puissance au moyen de concours rémunérés ;
- Mise en place des mécanismes de collaboration et d'échange avec des artistes étrangers ;
- Ouvrir la collaboration à l'intérieur du pays avec la fédération via les services décentralisés du ministère ;

- Aider les artistes à écouler facilement leur production sur le marché national et à l'étranger ;
- Veiller à ce que tous les artistes soient regroupés au sein de la fédération nationale des artistes.

#### **VII. Activités :**

- Faire adopter le projet de loi auprès des instances compétentes ;
- Contacter les autorités locales pour obtenir une liste des artistes dans leur circonscription ;
- Venir en aide à des artistes en difficultés ;
- Tenir un registre d'identification des artistes selon la région, le domaine d'activités et les réalisations ;
- Trouver un système de financement adéquat dans la phase de démarrage ;
- Construire les locaux devant abriter le siège de la fédération ;
- Engager un personnel dont le nombre et les qualifications seront déterminés conjointement entre les autorités ministérielles et les délégués des artistes.

#### **VIII Coût estimatif du projet.**

##### **1. Investissement :**

- Construction d'un immeuble: 50.000.000 Frw ;
- Fourniture en équipement et matériels: 10.000.000 Frw ;

##### **2. Activités :**

- Etudes et planification: 10.000.000 Frw
- Contacts : 5.000.000 Frw

3. Salaires- primes- perdiem : 10.000.000 Frw

**COÛT TOTAL :** 85.000.000 Frw

Fiche de PROJET N°20

**I Titre du projet: Appui institutionnel aux centres culturels nationaux.**

**II Public – cible: La jeunesse estudiantine et les chercheurs.**

**III: couverture géographique: Territoire national.**

**IV: Justification du projet:**

C'est un devoir de réhabiliter les centres culturels dont certains se trouvent dans un état de délabrement consécutif aux effets de la guerre.

Il est aussi impérieux de revoir le statut du centre culturel franco-rwandais dont les activités actuelles sont contrôlées exclusivement par la parti française

**V. Objectifs du projet:**

1 Objectif global : Réhabiliter les centres culturels en vue d'améliorer la qualité d'information et d'instruction des bénéficiaires.

2 Objectifs spécifiques :

- Redéfinir le statut opérationnel du plus grand centre culturel du pays : le centre culturel franco-rwandais.
- Atteindre à l'horizon 2001 le taux de fréquentation standard par une meilleur qualité du service ;
- Approvisionner les centres en ouvrages et documents modernes à la pointe de l'information.

**VI. Stratégies :**

- Identifier tous les centres culturels du pays ;
- Définir le mode de financements et d'approvisionnement de ces centres ;
- Procéder à des aménagements adéquats pour rendre les lieux plus agréables ;
- Mettre en place des mécanismes de gestion et de contrôle des éléments de patrimoine des centres ;
- Equiper les centres en toutes productions et œuvres intellectuelles nationales.

**VII. Activités :**

- Travaux de réhabilitation ;
- Equipement des centres ;
- Embauche d'un personnel qualifié ;
- Système de carte d'accès ;
- Système de prêt contre remise d'une caution ;

- Organisation des théâtres, des soirées culturelles, conférences- débats, programmes télévisés etc.
- Etablir et gérer le réseau de contacts.

VIII Coût estimatif du projet.

1. Investissement :

- Réhabilitation: 80.000.000 Frw ;
- Equipement: 20.000.000 Frw ;

2. Activités :

- Planification: 10.000.000 Frw

3. Salaires- primes- perdiem : 10.000.000 Frw

COÛT TOTAL : 120.000.000 Frw

## FICHE DE PROJET N°21

1. Titre : Construction et équipement d'un immeuble abritant les institutions chargées de la mémoire
2. Public - cible : La population rwandaise et étrangère
3. Site : KIGALI

### 4. Justification du projet

La mémoire d'un peuple est une des conditions de sa survie. Les institutions qui sont chargées de la mémoire au Rwanda sont : le Musée National du Rwanda, la Bibliothèque Nationale, les Archives Nationales, le Mémorial du Génocide.

Une seule de ces institutions, le Musée National du Rwanda à BUTARE est la mieux organisée et dispose d'infrastructures et d'équipements adéquats.

La Bibliothèque Nationale loge dans un petit bâtiment au Centre Ville de KIGALI, elle n'a pas de salles de lecture et de conservation des documents.

Les Archives Nationales occupent aussi deux locaux très exigus au Centre Ville de KIGALI, les documents sont emballés dans des cartons faute d'équipements et de matériels techniques appropriés.

Le Mémorial du Génocide a comme locaux de travail deux bureaux seulement et un stock des preuves matérielles comme échantillons au Stade Amahoro. En considérant tous ces problèmes évoqués plus haut, on est amené à penser que les institutions chargées de la mémoire sont très négligées. C'est pour rendre l'importance qu'elles ont pour la nation rwandaise qu'un immeuble bien équipé pour ces institutions s'avère nécessaire et de toute urgence.

### 5. Objectifs du projet

#### \* Objectif global

- Sauvegarder la mémoire du peuple rwandais dans tous les domaines

#### \* Objectifs spécifiques

- Coordonner les institutions chargées de la mémoire
- Moderniser les institutions chargées de la mémoire
- Rendre accessibles les mémoires du peuple rwandais.

\* Stratégies

- Sensibiliser les agents des institutions chargées de la mémoire à comprendre l'intérêt du regroupement de ces institutions.
- Sensibiliser les décideurs pour qu'ils accordent aux institutions chargées de la mémoire l'importance qui est la leur.

7. Activités

- Identification et étude du site
- Elaboration de maquette
- Etude de faisabilité et devis de construction
- Identification des bailleurs de fonds
- Démarches pour les recherches de financements
- Démarches pour les procédures d'acquisition du site
- Elaboration des cahiers de charges
- Lancement des appels d'offres
- Sélection des offres
- Passation des contrats
- Suivi des travaux
- Réception de l'immeuble
- Réception des équipements
- Installation des institutions

8. Coût estimatif du projet

- Etudes	10.000.000 FRW
- Construction	300.000.000 FRW
- Equipements	180.000.000 FRW
- Suivis	10.000.000 FRW
	-----
	<b>500.000.000 FRW</b>

## FICHE DU PROJET N°22

1. Titre : Appui au Musée National du Rwanda  
 2. Public - cible : La population rwandaise et étrangère  
 3. Site : BUTARE

### 4. Justification du projet

Le Musée National du Rwanda est la seule institution rwandaise de la mémoire la mieux organisée.

Cependant, il exerce ses activités sous le régime d'un établissement public placé sous l'autorité hiérarchique du Ministre ayant la culture dans ses attributions et n'a pas de personnalité juridique. Aussi, il a connu des destructions et des pillages lors du génocide du 1994. Il faut surtout la réhabilitation des salles d'exposition mais aussi il est nécessaire d'aménager des extensions réservées notamment aux ateliers, aux laboratoires et aux bureaux.

Concernant la restauration des collections, il est urgent de prendre des mesures propres à assurer leur conservation à savoir :

- Procéder à l'inventaire, au nettoyage et au rangement systématique des collections.
- Evaluer les collections en vue de connaître les champs et les régions couverts
- Mettre sur fiches toutes les pièces de musée conservées dans les réserves et dans les salles d'exposition
- Photographier toutes les pièces de musée
- Mener des études dans le cadre de la collecte des traditions sur la culture et l'histoire du pays
- Promouvoir les ballets, l'art plastique et l'artisanat
- Réaliser l'exposition permanente, les expositions temporaires et / ou itinérantes.
- Diffuser les publications, mener une éducation sociale au public et dispenser une formation professionnelle au personnel du musée.

Le projet consistera donc à aider le Musée National du Rwanda à développer d'avantage ses activités et à favoriser son expansion à travers le pays ainsi que son image de marque à l'extérieur du pays.

### 5. Objectifs du projet

- \* Objectif global : Promouvoir le Musée National du Rwanda jusqu'à le hisser aux premiers rangs des musées.

\* Objectifs spécifiques

- Développer des activités du Musée National du Rwanda
- Promouvoir les ballets, l'art plastique et l'artisanat.

6. Stratégies

- Concevoir des programmes propres à changer la structure actuelle du Musée National du Rwanda.
- Sensibiliser les décideurs à accepter la restructuration du Musée National du Rwanda.
- Intéresser les bailleurs de fonds à participer au développement des activités du Musée National du Rwanda
- Renforcer l'image de marque du Musée National du Rwanda

7. Activités

- Identification des besoins
- Identification des bailleurs de fonds
- Recherche des financements
- Réhabilitation et rééquipement des locaux et des salles d'exposition
- Aménagement des extensions comme les ateliers et les laboratoires
- Traitement des collections existantes et acquisition de nouvelles collections
- Etablissement des fichiers
- Réalisation des expositions
- Photographie de toutes les pièces de musée
- Etudes et recherches, documentation et diffusion des publications
- Formation du personnel et information du public

8. Coût estimatif du projet

- Etudes	10.000.000 FRW
- Réhabilitation + Aménagement	100.000.000 FRW
- Traitement + Restauration	50.000.000 FRW
- Expositions	10.000.000 FRW
- Formation + Information	20.000.000 FRW
- Promotion des ballets	10.000.000 FRW
- Recherches + Publication + Documentation	50.000.000 FRW
	-----
	<b>250.000.000 FRW</b>

## **FICHE DE PROJET N°23**

1. **Titre** : Traitement et conservation des restes des victimes du génocide
2. **Public - cible** : Les victimes du génocide
3. **Couverture géographique** : Le territoire national

### **4. Justification du projet**

Le génocide de 1994 qu'a connu le Rwanda est une tragédie inoubliable dans l'histoire de l'humanité. En effet, cette catastrophe a emporté plus d'un million d'habitants de tous âges et de tous sexes en l'espace de trois mois seulement, d'Avril à Juin 1994, sur une population totale estimée à 7 millions d'âmes.

Cet événement funeste qui a endeuillé le peuple rwandais s'était perpétré au su et au vu de la communauté internationale indifférente et qui aujourd'hui tente de nier et / ou minimiser l'ampleur du génocide qu'a connu le Rwanda.

Dans le but d'amener le peuple rwandais et la communauté internationale, en dépit de son négationnisme, à ne pas oublier et à préserver la mémoire de l'une des tragédies les plus horribles que l'humanité ait connu, le projet consistera à traiter et conserver les restes des victimes du génocide.

Il nécessitera la recherche et le stock des produits de conservation, l'installation des chantiers de traitement à tous les sites du génocide et la conservation des restes traités qui seront exposés comme des preuves matérielles du génocide. A ces preuves, il sera ajouté des armes utilisées et d'autres informations muettes utiles à expliquer le génocide de 1994 au Rwanda.

### **5. Objectifs du projet**

\* **Objectif global** : Rendre aux victimes du génocide leur dignité.

#### \* **Objectifs spécifiques**

- Contribuer à la stabilité et la paix sociale.
- Maintenir et préserver la mémoire du génocide
- Cultiver la réhabilitation morale et psychologique des rescapés
- Amener la peuple rwandais et la communauté internationale à connaître les réalités sur le génocide de 1994 au Rwanda.

## 6. Stratégies

- Restructurer la commission pour le Mémorial du Génocide et des Massacres
- Influencer l'opinion rwandaise et internationale

## 7. Activités

- Identification des besoins
- Identification des bailleurs de fonds
- Démarches pour la recherche des financements
- Aménagement des sites de conservation
- Recueil des restes des victimes du génocide et des armes utilisées par les tueurs
- Préparation des produits de conservation
- Traiter et conserver les restes des victimes du génocide
- Réalisation des expositions

## 8. Coût estimatif du projet

- Etudes	10.000.000 FRW
- Produits de conservation	200.000.000 FRW
- Aménagement des sites	100.000.000 FRW
- Formation du personnel	10.000.000 FRW
- Salaire du personnel	10.000.000 FRW
- Expositions	10.000.000 FRW
- Journée du Génocide	10.000.000 FRW
	-----
	<b>350.000.000 FRW</b>

## ETUDES – RESSOURCES – CHRONOGRAMME DES PROJETS

Avant le démarrage des projets, au fur et à mesure qu'ils seront sélectionnés, il y aura des travaux préliminaires en études de faisabilité, qui seront exécutés par le Ministère en collaboration avec un ou plusieurs spécialistes, faisant fonction d'experts – consultants.

Le ou les consultants pourront être nommés à titre permanent, à temps partiel, à durée déterminée ou encore les travaux devront être confiés, à l'occasion, à une maison d'études. Il s'agit ici d'élaborer des travaux à la fois réalistes, pratiques et intelligibles. Des travaux pertinents et synthétiques, dans le domaine culturel, de la jeunesse et des sports, constituent une base de données exploitables par les décideurs et les bailleurs de fonds.

Les consultants seront chargés de préparer et condenser tous les aspects techniques des projets et prévoir le canevas d'exécution, en vue d'éclairer les décideurs ministériels et de faciliter l'exécution des projets.

Parmi les nombreuses difficultés que rencontrera le Ministère, outre celles inhérentes au financement, il convient aussi de citer notamment le problème de cohésion et d'articulation entre projets, étant entendu que dans sa nouvelle structure le Ministère devra désormais fonctionner par projets. Les différents éléments doivent converger vers la réalisation des objectifs politiques du Ministère.

Pour chaque projet, les consultants, travaillant en collaboration avec les directions concernées, vont élaborer un plan, avec éléments chiffrés, comprenant aussi un chronogramme qui ne peut aller toutefois au-delà de l'horizon 2001, retenu pour la fin des travaux de mise en place des projets.

La meilleure approche consiste ici à recruter des cadres à profil élevé, très compétents et qui justifient, par leur efficacité, d'être bien rémunérés. Traditionnellement, les salaires payés par les Ministères dans le cadre de la gestion des projets financés par des partenaires étrangers sont significativement plus élevés que ceux de la Fonction publique, à qualifications égales.

Il conviendra aussi de préparer une étude quantitative des ressources matérielles : Aménagement des sites, constructions et installations, matériels de bureau et de transport, équipements divers... en indiquant pour chaque projet les prix, les quantités et éventuellement les différentes sources de financement, qu'elles soient internes ou externes.

Concernant la trentaine de projets, il y aura affectation d'un personnel – type, au moyen des transferts au sein de la nombreuse équipe déjà existante, à de nouveaux postes ; néanmoins, pour une meilleure dotation en ressources humaines, celle pouvant

inciter au mieux tout bailleur de fonds à financer les projets, les qualifications dont le Ministère ne dispose pas seront recherchées ailleurs.

Les diverses compétences devront être variables en fonction de la nature, l'importance et la spécificité de chaque projet, chacun devant justifier de l'autonomie de gestion nécessaire et la coordination se faisant au niveau hiérarchique le plus élevé, dans les services du Secrétariat Général.

La nouvelle forme de gestion, si elle est adoptée, va prévoir un calendrier d'engagement par phases successives, conformément aux différents stades d'achèvement de chaque projet de la gamme, jusqu'à la mise en place définitive et au démarrage effectif. Tout le personnel ne peut pas être aligné en même temps sur un projet, d'où la nécessité d'une affectation progressive sur la base d'un timing élaboré à l'avance.

Qu'il s'agisse de l'affectation en préfectures ou dans la capitale Kigali du personnel cadre ou des ouvriers, les activités de recrutement (et toute autre activité comprenant les études de faisabilité) qu'entreprendra le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture – directement financées sur le budget ordinaire ou par l'intermédiaire d'un organisme privé- ne doivent débiter avant que les fonds aient été réunis ou avant d'obtenir des promesses fermes de financement.

Une source de financement sûre garantit la faisabilité du projet ; si, toute fois, plus tard, elle est doublée d'une bonne gestion. En conséquence, il faudra multiplier les contacts avec les partenaires traditionnels.

Le personnel - type comprend :

- Un Coordinateur ;
- Une Secrétaire ;
- Un Gestionnaire ;
- Un ou plusieurs chauffeurs ;
- Le personnel technique.

### CONCLUSION

Il convient de signaler que l'idée de lancer ces projets, et donc d'organiser les directions ministérielles en programmes et les divisions en projets, ce qui revient à gérer le Ministère par centres d'activités, avait été initiée par l'ancien Secrétaire Général, KABANDANA Marc, dans le souci justifié de restructuration et de revitalisation.

Ainsi a-t-il prévu dans son plan d'action triennal, jusqu'à l'horizon 2001, plus de trente macro-projets, dont le coût de financement pourrait bien excéder l'ensemble du budget de tout le Gouvernement sur la même période... Cette situation avait amené certains à affirmer, non sans raison, que Marc a bien vu grand dans ce domaine aussi ! C'est que la taille de ces projets est en disproportion réelle avec la configuration actuelle du Ministère : en tout quelques cent milliards de nos francs, en monnaies stable. Appelé à

d'autres fonctions depuis le début de cette année, il n'a plus finalisé son plan d'action, laissant à ses successeurs la charge et le soin de le faire.

Il est évident que le coût estimatif cumulé est tout à fait excessif pour être financé uniquement dans le cadre du budget ministériel annuel de neuf cents millions, sur trois ans. Encore une fois nous trouvons ici l'occasion de relativiser certains aspects en rapport avec les dimensions réelles de notre économie, car l'ensemble du budget triennal ne peut suffire à couvrir seulement trois projets de type moyen, sur trente.

Néanmoins, nonobstant les problèmes liés aux contraintes purement budgétaires, les projets qui ont été identifiés par Marc se trouvent être au cœur même de la vie du Ministère — dans l'hypothèse bien entendu que nous nous plaçons durablement dans l'optique d'une vision dynamique. Ce sera là un coup sévère infligé à l'apathie, la routine, l'immobilisme et aussi un exemple à suivre par les autres Ministères sociaux : **la gestion par projets.**

D'un côté, il y a la possibilité d'organiser des études plus approfondies aboutissant à une compression des coûts, ce qui, en permettant de lever les incompatibilités en rapport avec les exigences de financement d'autres aspects de la vie nationale, fournit des données tangibles à proposer aux partenaires extérieurs pour réunir les fonds.

D'un autre côté, l'exécution des projets à base élargie, si elle est finalement bien réussie, qu'elle n'est pas abandonnée en cours de route ou tout simplement si à court terme elle présente déjà la perspective d'un aboutissement heureux, nous ne seront plus loin de produire des effets de contagion sur d'autres Ministères ayant les affaires sociales dans leurs attributions.

Progressivement notre administration au niveau ministériel va devenir plus ou moins limpide et transparente ; tout au moins, même de l'extérieur on pourra se faire l'idée plus ou moins exacte de ce qui s'y fait, **grâce à la gestion par centres d'activités.**

Les résultats atteints sont ici plus quantifiables et moins problématiques à mesurer que dans l'ancien système... Jusqu'à présent, nous nous contentons d'affirmations vagues et confuses que tel Ministère est performant et que tel autre ne l'est pas !

A l'avenir, il s'agira de comparer les différents degrés de réalisation des objectifs préalablement définis. Les bailleurs de fonds répugnent à englober des sommes d'argent dans des organisations mal hiérarchisées et dans des structures administratives opaques et où les compétences nationales sont utilisées anarchiquement, même s'il s'agit des sommes que l'Etat emprunteur devra rembourser.

Résoudre le problème de **l'inadéquation** entre les compétences et les postes d'emploi, surtout ceux qui requièrent un certain niveau de technicité est non seulement une nécessité, **c'est une obligation.**

La capacité de remboursement se dégage d'une gestion efficace et saine de l'argent reçu. Dans le cas contraire, si les ressources humaines et matérielles sont gaspillées, il se produit dans le temps un effet d'énerverment consécutif au dysfonctionnement du système entre, d'une part les nationaux, avec un impact négatif sur la paix sociale et la stabilité politique et, d'autre part, entre les nationaux et les prêteurs étrangers. La gabegie et le désordre financier ne sont pas de nature à favoriser des relations correctes dans le système des nations, à l'intérieur ou entre pays.

Le deuxième effet d'énerverment est exacerbé à son tour par l'incompréhension qui a toujours accompagné le phénomène **différence de culture** partout où des groupes humains d'origines différentes sont entrés en contact... les partenaires étrangers, qui ont fait le déplacement pour apporter l'aide, affirmant que c'est du jamais vu chez-eux.

A part ces quelques considérations d'ordre général, notons que ce qui sera déterminant dans le lancement de la trentaine de projets du Ministère est d'obtenir le financement nécessaire et aussi de les animer par des hommes compétents et efficaces.

Par sa structure économique d'une extrême difficulté, sa population nombreuse sur un sol délavé et parfois aride, notre pays est d'office éligible comme l'un des Etats africains qui vont devoir bientôt bénéficier de la remise totale de leur dette extérieure ; c'est sans équivoque parce que c'est le président Clinton lui-même qui l'a déclaré et que l'idée rencontre déjà un écho favorable dans les capitales européennes, parmi les plus importantes. **Il est pénible de solliciter de nouveaux financements dans un contexte d'endettement excessif.** Notre dette extérieure avoisine deux milliards de dollars, incluant la partie contractée par l'ancien régime et celle de l'après - guerre, soit à - peu - près six cents milliards de francs rwandais. Voilà qui est utile et essentiel !

Dans ce domaine, il semble que le président Clinton a conseillé la communauté internationale d'adopter l'attitude sage, de remettre leurs dettes à des Etats qui vivent depuis des années dans une insolvabilité chronique avant de se retrouver au pied du mur, devant un fait accompli.

Quelle qu'en soit la raison, générosité ou réalisme, la décision produit déjà un soulagement économique et psychologique réel et durable dans nos pays, au système bancaire mondial aussi qui ne va plus entretenir la moindre espérance trompeuse de rentrer dans ses fonds.

Dans le camp des pays africains parmi les plus pauvres, il convient à présent de réorganiser leurs structures économiques et sociales pour prévenir de tomber dans **la spirale endettement - remise- endettement...**

Pour le cas qui nous concerne ici, à savoir la gestion par projets, il semble opportun d'en aviser les autres ministères pour en faire un instrument de transformation radicale de notre administration.

En temps utile, il conviendra de nouer un réseau de contacts, dans le cadre des relations institutionnelles, avec des partenaires extérieurs capables, faire le suivi de ces contacts afin de réunir les fonds nécessaires.

Si celui qui vous aide ne vous domine pas fatalement, il garde cependant un certain nombre d'exigences qui ont fait par exemple qu'il ait pris la décision de vous venir en aide, vous et pas un autre. Ceci traduit et se concrétise par un type de projet de société.

En conséquence, une assistance bien raisonnée et bénéfique permet d'éviter deux écueils qui sont autant des positions extrêmes : le développement d'une mentalité d'assisté et une certaine attitude à devenir parfois plus important que ceux qui nous aident...

La mentalité d'assisté avec la passivité qui l'accompagne ferait de nous d'éternels demandeurs d'aide ; devenir plus important que ceux qui nous aident par nos attitudes ou nos paroles, produit l'effet immédiat inverse de bloquer toute assistance. Dans ce domaine aussi, il vaut mieux prévenir que guérir : écouter les exigences raisonnables de ceux qui nous aident, se mettre parfois aussi à leur place des gens qui font don d'une partie de ce qu'ils possèdent pour contribuer à l'amélioration de l'environnement socio-économique de nos populations

Et justement, les pays qui ont reçu des apports en capitaux extérieurs sont ceux-là qui, de par les attitudes de leurs dirigeants, avaient opté pour le bon choix. Ceux-là pourraient bien servir d'exemple aux autres.