

690

64-11

PD-ABA-392

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
PROJECT DATA SHEET

1. TRANSACTION CODE: A (Add), C (Change), D (Delete). Amendment Number: _____

DOCUMENT CODE: 3

2. COUNTRY/ENTITY: Rwanda

3. PROJECT NUMBER: 696-0119

4. BUREAU/OFFICE: Africa [06] Cooperative Training Center OPG

5. PROJECT TITLE (maximum 40 characters): Cooperative Training Center OPG

6. PROJECT ASSISTANCE COMPLETION DATE (PACD): MM DD YY: 08/31/86

7. ESTIMATED DATE OF OBLIGATION (Under "B" below, enter 1, 2, 3, or 4):
A. Initial FY: 81 B. Quarter: 3 C. Final FY: 85

8. COSTS (\$000 OR EQUIVALENT \$1 =)

A. FUNDING SOURCE	FIRST FY: 81			LIFE OF PROJECT		
	B. EX	C. L/C	D. Total	E. FX	F. L/C	G. Total
AID Appropriated Total	161	89	250	585	350	935
(Grant)	(161)	(89)	(250)	(585)	(350)	(935)
(Loan)	(-0-)	(-0-)	(-0-)	(-0-)	(-0-)	(-0-)
Other U.S.						
1. CLUSA	2	0	2	9	-	9
2.						
Host Country	0	8	8	-0-	184	184
Other Donor(s) Switzerland	10	320	330	229	1,021	1,250
TOTALS	174	417	591	823	1,555	2,378

9. SCHEDULE OF AID FUNDING (\$000)

A. APPROPRIATION PURPOSE	B. PRIMARY PURPOSE CODE	C. PRIMARY TECH. CODE		D. OBLIGATIONS TO DATE		E. AMOUNT APPROVED THIS ACTION		F. LIFE OF PROJECT	
		1. Grant	2. Loan	1. Grant	2. Loan	1. Grant	2. Loan	1. Grant	2. Loan
(1) E.H.	660	030		-0-	-0-	250	-0-	935	-0-
(2)									
(3)									
(4)									
TOTALS						250	-0-	935	-0-

10. SECONDARY TECHNICAL CODES (maximum 6 codes of 3 positions each)

11. SECONDARY PURPOSE CODE

12. SPECIAL CONCERNS CODES (maximum 7 codes of 4 positions each)

A. Code _____ B. Amount _____

13. PROJECT PURPOSE (maximum 480 characters)

To contribute to the sound growth of the Rwandan cooperative movement through the establishment of a national cooperative training and research center designed to provide needed training services to Rwandan cooperatives.

14. SCHEDULED EVALUATIONS

Interim MM YY: 11/82, 11/84 Final MM YY: 07/86

15. SOURCE/ORIGIN OF GOODS AND SERVICES

000 941 Local Other (Specify) Hdb/ 13

16. AMENDMENTS/NATURE OF CHANGE PROPOSED (This is page 1 of a _____ page PP Amendment.)

N/A

17. APPROVED BY: Eugene R. Chiavaroli, AID Affairs Officer

Signature: Eugene R. Chiavaroli

Title: AID Affairs Officer

Date Signed: MM DD YY: 03/10/81

18. DATE DOCUMENT RECEIVED IN AID/W, OR FOR AID/W DOCUMENTS, DATE OF DISTRIBUTION

MM DD YY: _____

PD-ABA-392

A PROPOSAL FOR THE
DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF
A COOPERATIVE TRAINING AND RESEARCH CENTER
REPUBLIC OF RWANDA

OPERATIONAL PROGRAM GRANT (OPG) PROPOSAL

Prepared and Presented By The
COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA
In Collaboration With
THE GOVERNMENT OF RWANDA
And The
GOVERNMENT OF SWITZERLAND

OPG FACESHEET

OPERATIONAL PROGRAM GRANT (OPG) PROPOSAL

PROJECT TITLE: Cooperative Training and Research Center
PROJECT LOCATION: Kigali, Rwanda
PVO NAME AND LOCATION: The Cooperative League of the USA (CLUSA)
1800 L Street, N.W. Suite 1100
Washington, D.C. 20036
Cable: CLUSA
Telex: 440344

CENTRAL HEADQUARTERS: Same
CONTACT PERSON: Lyle E. Brenneman, Program Officer
DATE OF SUBMISSION TO AID: August 12, 1980
TOTAL OPG REQUEST: \$934,260
ORIGINAL DRAFT: Discussed and Revised in Rwanda
June 1980
PROPOSAL DOCUMENT: Discussed and Revised in Washington
January-February 1981
RESUBMITTED TO AID: March 4, 1981

TABLE OF CONTENTS

	<u>Page</u>
LIST OF TABLES and ANNEXES.....	ii
MAP OF RWANDA.....	iii
GLOSSARY OF ABBREVIATIONS.....	iv
INTRODUCTION.....	v
A. PROJECT PURPOSE AND DESCRIPTION.....	1
A.1. Project Purpose and Target Group.....	1
A.2. General Description of the Project.....	4
A.3. Conditions Expected at End of Project.....	11
B. PROJECT BACKGROUND.....	12
B.1. History of Proposal Development.....	12
B.2. Prior Experience in Project and Related Areas....	15
B.3. Host Country Activity in Project Area.....	18
C. PROJECT ANALYSIS.....	21
C.1. Socio-Economic Factors.....	21
C.2. Institutional Factors.....	24
C.3. Relationship to PVO Development Assistance Guidelines.....	25
C.4. Potential for Institutionalization of Project With Domestic Resources.....	26
D. PROJECT DESIGN AND IMPLEMENTATION.....	28
D.1. Implementation Plan.....	29
D.2. Measurement and Evaluation of Project Accomplishments.....	39
Budget -- Cooperative Training and Research Center.....	40

LIST OF TABLES

	<u>Page</u>
TABLE I. ANNUAL TRAINING NEEDS OF SIX MAJOR COOPERATIVE ORGANIZATIONS.....	3
TABLE II. CTRC UTILIZATION AND REVENUES.....	27a

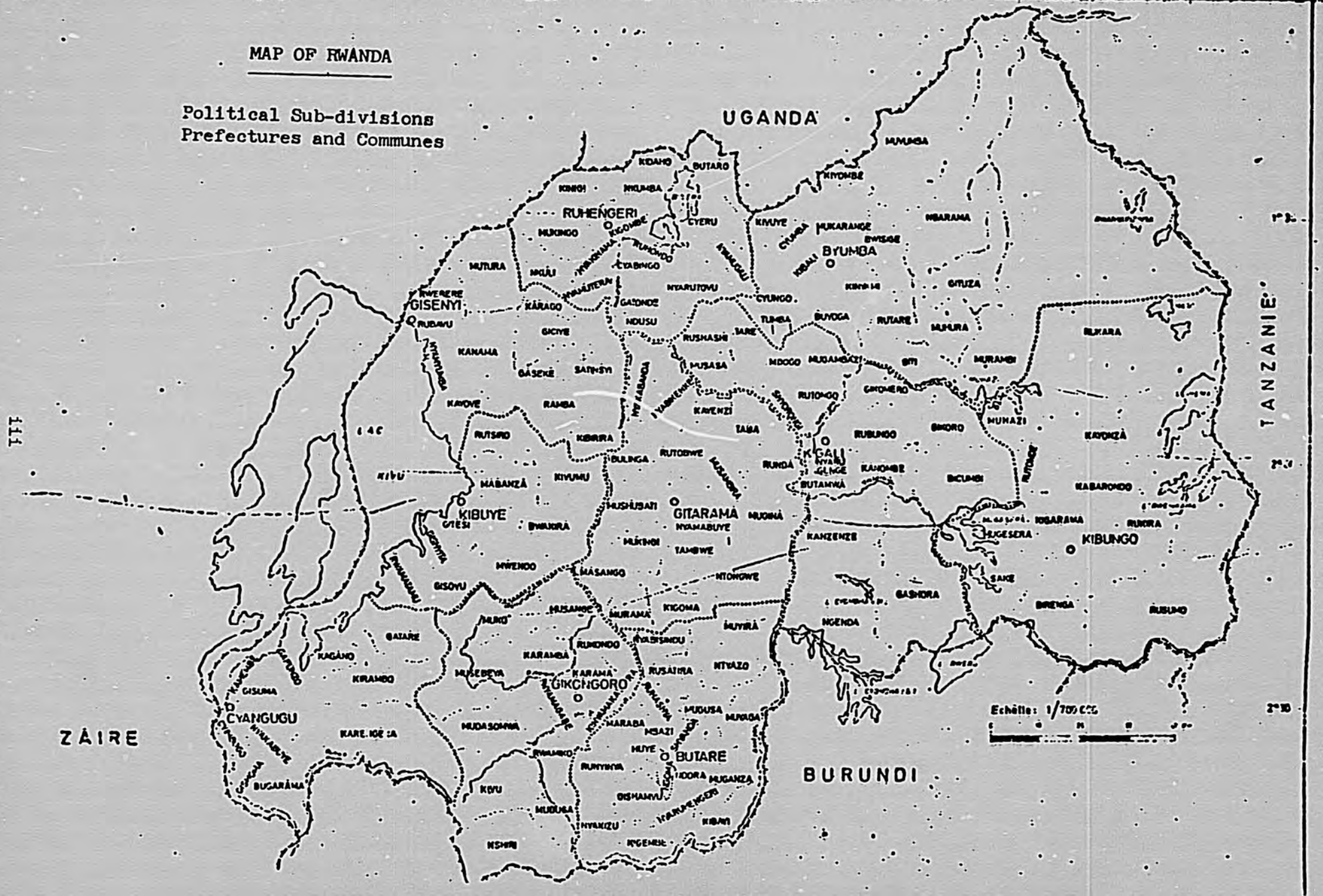
LIST OF ANNEXES

(Under Separate Cover)

ANNEX A -	LOGICAL FRAMEWORK MATRIX
ANNEX B -	CTRC ARCHITECTURAL PLANS
ANNEX C -	PROJECTED FIVE-YEAR CTRC OPERATING BUDGET
ANNEX D -	GOR PROJECT REQUEST
ANNEX E -	INITIAL ENVIRONMENTAL EXAMINATION
ANNEX F -	EXCERPT FROM THE CODE OF FEDERAL REGULATIONS 41
ANNEX G -	USAID/KIGALI 611(e) CERTIFICATION
ANNEX H -	VEHICLE WAIVER
ANNEX I -	SWISS/GOR AGREEMENT
ANNEX J -	CTRC DRAFT TRAINING PLAN
ANNEX K -	SCOPE OF WORK FOR RESEARCH AND PUBLICATIONS UNIT
ANNEX L -	CLUSA FEASIBILITY STUDY ON THE CTRC (Willot Report)

MAP OF RWANDA

Political Sub-divisions
Prefectures and Communes



Echelle: 1/700 000



GLOSSARY OF ABBREVIATIONS

B.P.	<u>Banque Populaire</u>
CLUUSA	Cooperative League of the USA
CSP	Cooperative Storage Project -- USAID Project Number 696-0108
CTRC	Cooperative Training and Research Center
DOC	Department of Cooperatives of GOR MINASOCOOP
FSM	Food Storage and Marketing Project
GOR	Government of Rwanda
GOS	Government of Switzerland
JOC	<u>Jeunesse Ouvriere Catholique</u> -- Young Catholic Workers League
LCS	Local Crop Storage Project -- USAID Project Number 696-0107
MINASOCOOP	Ministry of Social Affairs and Cooperative Movement
MINIJEUNESSE	Ministry of Youth Affairs
OPG	Operational Program Grant
Rwf	Rwandan Franc \$1.00 = 91.48 Rwf.
<u>Trafipro</u>	Swiss funded consumer shop and merchandizing project (<u>Travail</u> , <u>Fidelite</u> , <u>Progres</u>).
UNCDF	United National Capital Development Fund
UNDP	United Nations Development Program

INTRODUCTION

This proposal for an Operational Program Grant has grown out of a request from the Government of Rwanda (GOR) to USAID/Kigali and to the Cooperative League of the USA (CLUSA) for assistance with the development of a national cooperative training facility to serve the needs of Rwanda's growing and increasingly important cooperative movement. As the concepts of the project evolved through a series of discussions (held over a two-year period) among representatives of GOR, the Government of Switzerland (GOS), USAID and CLUSA, the participants have come to believe very strongly in the long term value of this project for the people of Rwanda. There is great potential for cooperatives to make a major impact on Rwanda's rural economy. With trained leadership and improved membership education, cooperatives offer the population of Rwanda an important avenue for self-help that can lead to growth in rural income and more affordable prices for consumer goods.

This project also represents an important example of international cooperation for development as it involves funding from the United States and the Government of Switzerland as well as American and Swiss technical assistance. The project is strongly supported by GOR as a part of its national development program. As outlined in this document, the proposed Cooperative Training and Research Center (CTRC) is a collaborative undertaking involving Swiss funding for the construction of the center and for its research and extension activities, and funding from USAID through an OPG to CLUSA for technical assistance, educational equipment, interior furnishings and budgetary support during the center's start-up phase.

This project will serve to complement other USAID and CLUSA activities in Rwanda. CLUSA's Cooperative Grain Storage Program, funded by grants from USAID (Rwanda Project No. 696-0108) and the United Nations Capital Development Fund (UNCDF), began operation in January, 1979 and is scheduled for completion in January, 1981. A second phase of this program, USAID's Local Crop Storage Project (LCS) -- Project No. 696-0107 -- has been approved by USAID and the Government of Rwanda. Substantial portions of the cooperative training activities of this LCS program would be conducted in the CTCRC facilities.

A. PROJECT PURPOSE AND DESCRIPTION

A.1. Project Purpose and Target Group

This is a cooperative training and education project. Its purpose is to contribute to the sound growth of the Rwandan cooperative movement through the establishment of a national cooperative training and research center designed to provide needed training and services to Rwandan cooperatives. The prime target group is the approximately 80,000 families participating in the country's 124 registered cooperatives and 228 officially recognized pre-cooperatives. The CTRC will benefit these low income families through training programs designed to result in more efficient and effective cooperatives capable of providing them with improved and expanded services. The training center will provide facilities, programs and educational aides for upgrading the skills of managers, accountants, auditors and board members of local cooperatives, training for field extension workers, trainers from the national cooperative organizations, and training officers of the ministries responsible for cooperative development.

In addition to the registered cooperative societies, there are estimated to be some 2,600 other small rural organizations (groupements) of a cooperative nature sponsored by programs of GOR ministries other than the Ministry of Social Affairs and Cooperative Movement (MINASOCOOP). These include programs of the Ministry of Youth Affairs (MINIJEUNESSE), the Ministry of Agriculture and Livestock, and the Ministry of Education. These groupements, many of which may eventually be registered as pre-cooperatives or cooperatives, are believed to be involved somewhere between 600,000 and 1 million persons and provide a natural field of expansion for the cooperative movement. The CTRC would play a significant role in member education and leadership training for those groupements which elect to become cooperatives, thus significantly increasing the impact of this project.

Rwandan programs for rural development, including projects sponsored by donor agencies such as AID's Local Crop Storage project (LCS), CLUSA's current Cooperative Storage Project (CSP), and the Swiss-funded Banque Populaire (cooperative savings and credit societies) place a great deal of emphasis on channeling assistance to Rwanda's rural population through cooperative structures. GOR has indicated its intention to continue to promote cooperatives as one of the most important and most effective tools of rural development.

Those who have been involved with the development of the Rwandan cooperative movement are aware that this GOR policy will mean additional responsibilities for the cooperative structure. For the past several years, at every major meeting or planning session in which cooperative members and leaders have been involved, the participants have stressed the need for more training in order to upgrade the quality of local management, improve the capabilities of the government's cooperative officers, and generally to increase the capacity of the cooperative movement to assume a growing role in the country's rural development.

An inventory of the training needs of the principal cooperative organizations of Rwanda (see Table I) indicates a need for 14,000 student/days per year beginning in 1981. The existing training institutions can accommodate only a small fraction of the training requirements of the cooperative movement. The heavy demands upon the country's only civil service training center at Murambi, which must serve all of the GOR ministries, make it available to the Department of Cooperatives (DOC) on the average of only one semester every five years. This center has a capacity of only 90 persons. The only other training centers in or near Kigali are two church-sponsored institutions and these are reserved primarily for religious training activities.

TABLE I.

ANNUAL TRAINING NEEDS OF
SIX MAJOR COOPERATIVE ORGANIZATIONS

<u>Organization</u>	<u>Participants</u>	<u>Student Days</u>
Banque Populaire	200	1,425
Jeunesse Ouvrière Catholique	110	970
MINASOCOOP Field Staff	210	1,350
MINASOCOOP Grain Storage Programs (CLUSA/USAID)	370	2,550
MINIJEUNESSE Field Staff	45	6,200
Trafipro	<u>160</u>	<u>1,860</u>
TOTAL	1,095	14,355

(Source: Willot Report, See Annex L, pp. 5-11.)

A.2. General Description of the Project

Realistic

The Cooperative Training and Research Center (CTRC) proposed in this document will be a permanent facility providing year around education and training programs for the cooperative movement. It will provide classroom, dormitory and dining facilities for seventy-five trainees, a general purpose meeting room for up to 150 persons, and a research and publications unit. The Government of Rwanda has contributed a choice of two-hectare parcel of land in Kigali as the site for the center. It is expected that by charging fees to the cooperative organizations using the facilities and services, the CTRC will be entirely self-sufficient by the end of the project (See Section C-4) .

As envisaged by the tripartite (Rwanda-Swiss-American) planning committee, the CTRC will function as an independent entity governed by a Conseil de Direction (Governing Council) consisting of representatives of the participating cooperative organizations, the Ministry of Social Affairs and Cooperative Movement (MINASOCOOP, the GOR Ministry directly responsible for cooperative development) , the center's senior staff, and the donor agencies. Included among the governing council's responsibilities will be the general supervision of the construction and furnishing of the center, the establishment of the center's operating policies, the hiring of all senior staff, and the approval of the annual program and budget. The composition and the authority of the governing council was finalized through the signing of the Rwando-Swiss Convention on the CTRC (See Annex I).

The day-to-day operation of the center will be under the guidance of a four member Comité de Gestion (Management Committee). The coordinator of the committee will be the CLUSA Cooperative Education Advisor; other members will be the director of training, the director of research and publications, and the director of management services. The committee will make decisions on a consensual basis and any substantive disagreements on policy implementation will be decided by the Governing Council.

The Rwando-Swiss Convention provides for the eventual control of the training facility by the planned national federation of cooperatives once that organization

is fully established. One of the tasks of the CTRC will be the development of a strategy to promote regional and/or sectorial cooperative unions that will form the base for a national federation. At the present time there are two regional unions of agricultural producer cooperatives and two sectorial unions: The Banque Populaire and Trafipro. It is expected that the Governing Council of the center will create opportunities for cooperative leaders from all over the country to come together to plan this strategy and that the research and publications unit will provide the technical information, and develop the educational and promotional materials necessary to implement the strategy.

Situated in Kigali, which is both the capital and the geographic center of the country, the training facility will be able to exert a strong unifying influence on Rwanda's cooperative movement and will lay the foundation for the establishment of the national cooperative federation. The center's facilities, educational resources and personnel will be available to all cooperatives and to all organizations promoting cooperative development. Among the initial users of the center will be such groups as the Banque Populaire, MINASOCOOP, and cooperatives associated with the USAID/CLUSA crop storage program. An indication of the center's potential utilization by these and other major cooperative organizations is found in Table I.

This inventory indicates a need for 14,355 student days of training per year beginning in 1981 for approximately 1,100 participants. For the most part these organizations have sufficient resources to pay the training fees projected for the center. Recognizing that there are several hundred primary cooperative societies and several thousand groupements (associations organized on cooperative principles but not yet recognized as cooperatives) that could not afford the fees, the Planning Committee has recommended that a special scholarship fund be established for these groups. This scholarship fund of \$25,000 is included in this OPG request and will provide approximately 1000 student days per year for participants from these organizations.

As the focal point for meeting the rapidly expanding training needs of the country's cooperative organizations, the CTRC will provide the following services:

1. Provide a facility where cooperative organizations can organize and conduct their own training courses -- The major cooperative organizations have their own training staffs and often well-developed training programs. The center will make its facilities available to these cooperatives to conduct their own courses. Additionally, the center's training and research staff can be programmed to assist these organizations in implementing their training programs, in the creation of new courses, and in the development of training materials.

2. Provide short and long term training courses for cooperative and ministry personnel -- These training courses will be designed to meet the needs of at least two groups. First, training programs will be tailored for officials of the cooperatives and groupements that do not receive training through one of the national cooperative organizations. This training will be task oriented and deal with basic problems associated with cooperative management, organization, and accounting. Second, courses for extension agents, training officers and other personnel of ministries and secondary cooperative organizations will be developed in accordance with an analysis of training needs by the center's staff. It is likely that these would include programs on training methodologies, adult education, cooperatives in rural development, cooperative promotion, and financial and organizational audits of cooperatives. The training services discussed here and in item (1) above will be developed and directed by the Rwandan director of training with the assistance of the CLUSA advisor (See Annex J, - Draft Training Plan).

3. Provide the research, documentation and information services basic to the functioning of the center and the continued development of cooperative movement -- Functioning as a support service for the training programs and for the cooperative movement in general, the

research and publications unit of the CTRC will collect essential documentation on Rwandan cooperatives, develop and produce curriculum materials, including audio visuals, and serve as the center's information and publishing arm. The unit is being equipped for the production of training materials, including home study courses, radio programs and cooperative publications (primarily in the Kinyarwanda language), as well as the production of slides, filmstrips, and the printing of informational posters and brochures. As an extension service, the research and publications unit will develop and provide programs on cooperatives to the country's secondary schools, the national university, and other educational institutions. This unit will also house and operate the training center library. Swiss funding will support the operating budget of this research and publications unit as well as provide it with an expatriate technician during the first three years of operation. By the end of the project, a Rwandan will have received sufficient specialized training and in-service experience to enable him/her to be able to take full charge of the unit.

The Swiss representatives who served on the CTRC Planning Committee have indicated a willingness to continue Swiss funding of the research and publications unit beyond the initial three-year period and, given the strong interest of the Government of Switzerland in providing educational and training assistance to Rwanda, this funding will most likely be made available. Other arrangements for the funding of this portion of the training center's activities, however, are being considered by the Governing Council of the CTRC in the event that Swiss funding is not available. Options outlined in the discussions held to date include: (1) support of the research and publications unit being taken over, in whole or in part, by the proposed national cooperative federation; (2) the GOR and the proposed federation sharing the operational costs of the unit; (3) funding for the operation of the unit be shared by GOR, CTRC and the federation. Because the actual operating costs of the unit will be relatively low after the initial

three years, an additional funding option is to make its services available on a fee basis to the cooperative organizations utilizing the training center. A final plan for the future support of this unit will be completed by the Governing Council during the first full year of CTRC operations.

During a portion of the anticipated twelve to fifteen month period while the center is being constructed, the research and publications unit will begin to function and will undertake an appraisal of cooperative education and training needs in the country. The Governing Council will set future priorities for training programs on the basis of this appraisal. At the end of each year of operation the Governing Council will conduct an evaluation of the operations and performance of the CTRC and review its financial situation. These evaluations will form the basis for any revision for the succeeding year.

As presently anticipated, and as presented in this proposal, the CLUSA Cooperative Education Advisor will be assigned to the center for a period of three years, the first being the construction and planning phase, and will conclude his services following the second year of actual operations. Support to the CTRC operating budget, however, is projected on a descending scale over a total period of five years, i.e., the construction and planning year and four years of operation. In the second year of operation the Governing Council of the center will conduct a study aimed at determining whether or not the external technical assistance can be reasonably terminated.

The role of the coordinator (the CLUSA Cooperative Education Advisor) is very important to the development of the center and it is a role that in all likelihood will change appreciably during the three-year assignment. During the construction phase the coordinator will have four major tasks. First, he/she will work with the director of training and the director of management services to determine what training experiences would best prepare them for their responsibilities in the operation of the center. It has been assumed by the Planning Committee that there will be no candidates for these positions with previous experience in operating a training institution of the magnitude of the CTRC. The coordinator will also work with the director of research and publications to develop training

programs for the staff in that department. Second, the coordinator will plan, with the director of training and the director of research and publications, the first year's training program, prepare the curriculum, and develop the appropriate training materials. Third, the coordinator will assist the management committee in preparing the center's operating rules and regulations based on the policies set down by the Governing Council. Fourth, he/she will plan, with the director of management services, all the operating systems of the CTRC, including the financial, personnel, transport, food, lodging, maintenance and security systems.

During the second year of his/her assignment, (the first year of center operations), the coordinator will undoubtedly be involved in dealing with a host of unanticipated organizational, educational and administrative problems. He/she will monitor the educational programs of the center, as well as the functioning of the management services, and will make recommendations to the Governing Council on basic changes that may be needed for the center to operate more efficiently and effectively.

Making certain that the CTRC becomes a fully Rwandan institution as soon as possible was a strong concern of the two CLUSA representatives who served on the Planning Committee. This concern was shared by the USAID/Kigali AAO. The plan that was worked out during the committee discussions places the CLUSA Cooperative Education Advisor in the role of "coordinator" of the four-member management committee rather than in the position of director of the center. As described in the two preceding paragraphs, the advisory and coordinating role of the CLUSA technician will have a major emphasis on helping to prepare the senior Rwandan personnel to assume full responsibility for operating the CTRC. By the end of the second year the expatriate's role will become fully advisory as the coordinating responsibilities are taken over by the Rwandan director of training. A similar pattern is envisaged for the direction of the research and publications unit as a Rwandan is trained to take over that post. It is anticipated that, by the end of the CLUSA technician's three-year assignment, the Management Committee will be re-organized and the Rwandan director of training will become the director of the CTRC.

This proposal includes \$25,000 for training the academic and administrative staff of the center. It is anticipated that the majority of this training will be in-country, but it may be appropriate for some staff to visit training centers in other countries for brief periods of time or take short-term school administration courses abroad. The only longer term training anticipated is for staff of the research and publications unit who may need more specialized training programs. Four months of consultant assistance has also been requested. Some consultant time may be used in training the center's staff while other consultant time may be needed to analyze special educational or operational problems of the center.

A.3. Conditions Expected at End of Project

- A cooperative training center with all administrative classroom and food service facilities for 75 trainees completed and operating on a self-financing basis;
- Three Rwandan "Chefs de Service" (Training, Research and Publications, and Management Services) fully trained and functioning as the center's responsible officers and serving as the Management Committee;
- A minimum of 33,750 student/days of training provided to the country's cooperative personnel;
- The major Rwandan cooperative organizations using the center on a regular basis to conduct their own training programs;
- 3,800 student days of training provided to cooperative personnel through the special scholarship fund;
- Short and long term courses designed and implemented by the center's staff in response to the needs of the larger cooperative community;
- Cooperative library established in the center with a collection of the basic documents on Rwandan cooperatives;
- Cooperative newsletter and journal published on a regularly scheduled basis;
- Research and publications unit completed an inventory of cooperative training needs and developed appropriate curriculum materials and training aids, a large portion of which are in the Kinyarwanda language.

B. PROJECT BACKGROUND

B.1. History of Proposal Development

The concept of a training center to serve Rwanda's increasingly important cooperative movement dates back several years. Local and regional cooperative organizations have made frequent requests to GOR for training for employees and management committees. Recognizing that training was the most important element in the continuing development of the cooperative movement in Rwanda, the National Seminar on the Cooperative Movement, organized by MINASOCOOP in 1976, recommended the establishment of a national cooperative training center.

Because of its long involvement with the development of Rwandan cooperatives, the Swiss Government indicated a strong interest in assisting with the establishment of a training center. The Swiss bi-lateral aid program has been assisting the development of cooperatives in Rwanda since 1956. Through Swiss technical assistance and direct funding programs a number of cooperatives have developed, the two most notable being Trafipro, a large consumer cooperative with twenty-seven associated local consumer co-op outlets, and the Banque Populaire, a union of fifty-seven cooperative savings and credit societies.

The continued development of these Swiss-funded programs required an increasing amount of training for the staff and for members of the administrative committees. In 1978 the leadership of the Banque Populaire began making plans to request Swiss assistance in the development of a training center to meet its own requirements. Discussions with other cooperative organizations, however, led to a recognition of the desirability of constructing a center that would serve the training needs of the larger cooperative community.

In mid-1978, the GOR initiated discussions with CLUSA on the development of a national cooperative training center. During the following year CLUSA representatives met periodically with officials from MINASOCOOP, Banque Populaire, Swiss Aid, and USAID/Kigali to discuss possible collaboration on the development of the center. As a result of these discussions and, at the request of GOR

and USAID/Kigali, CLUSA funded a consultant to conduct a feasibility study on the proposed training facility and to prepare the necessary documentation.

This study, conducted during June and July 1979, examined the need for a national cooperative training center, identified the principal beneficiaries and potential level of utilization, as well as problems related to the eventual self-sufficiency of the proposed center. The study contains recommendations on the programs to be offered by the center, the facilities required, levels of recurring and capital cost requirements, control of the center by the participating cooperative organizations, and management and technical assistance needs. This report, conceptualizing the basic design and outline of the project described in this proposal, was submitted to GOR and formally approved by the Minister of Social Affairs and the Cooperative Movement as the basic reference document for the development of the center.^{1/} It is included as Annex L of this proposal.

In February 1980, a Swiss-Rwandan governmental commission met to consider Swiss aid to Rwandan development projects. As a result of this meeting and further discussions with CLUSA and USAID, the Swiss have agreed to designate a sum of two million Swiss francs (U.S. \$ = 1.2 million) to meet the construction costs of the center, cover the annual operating costs of the center's proposed research and extension unit for a period of three years, and provide an expatriate as the director of the unit during that period. The commission report stated that a collaborative project in conjunction with USAID and CLUSA in furnishing and managing the center would be highly desirable.

During a three-week period in May-June 1980 the Swiss Government and CLUSA each provided a consultant^{2/} to work with the interested parties in finalizing architectural and management plans for the training center and to propose financing arrangements. This OPG Proposal, resulting from these planning sessions,

1/ Willot, Paul, "Creation of A Cooperative Training Center in Rwanda", CLUSA/Washington, D.C., 1979 (French).

2/ The Swiss consultant was Mr. Philippe de Rham and the CLUSA consultant was Dr. Lyle Brenneman, CLUSA program officer for Francophone Africa.

provides for a cooperative education expert for a three-year period, the funding of educational equipment and interior furnishings for the center and, during the initial stages, the subsidizing of a portion of the center's operating budget.

B.2. Prior Experience in Project and Related Areas

The Cooperative League has a broad range of experience in the field of cooperative education and training. In addition to the training components included in most of CLUSA's technical assistance projects, the League has been actively involved in the planning, development, and implementation of cooperative education programs. Highlights of this experience include:

- Global - cooperated with the International Cooperative Alliance in establishing a clearinghouse (Cooperative Education Materials Service-CEMAS-) to compile an inventory of existing cooperative educational and training materials for use in developing countries. Produced prototype materials including filmstrips, booklets and radio scripts;
- Costa Rica - provided long-term advisor assistance to INFOCOOP for improving the capacity of the Institute to provide cooperative education and training services to its members. Assisted in preparing and teaching co-op education courses, seminars and workshops at INFOCOOP;
- India - provided advice on training and marketing systems for Operation Flood, a quarter billion dollar dairy project which supplies milk to Madras, Tamil Nadu; Bombay, Maharashtra; Calcutta, West Bengal and New Delhi, Delhi State;
- India - assisted National Cooperative Union of India (NCUI) to strengthen its training and research programs at 67 regional cooperative training centers, the National Cooperative College of India and the Mehta Institute for Cooperative Management at Poona, Maharashtra;

- India - provided in-service training programs in the U.S. and Third World countries for Indian cooperative leaders and managers;
- Thailand - assisted in organizing Cooperative League of Thailand and upgrading its training programs;
- Indonesia - currently providing assistance to the Office of the Director of Cooperatives in the training of Indonesian cooperative personnel in various facets of agricultural cooperative projects (identification, planning, funding, implementation, monitoring, and evaluation). This training is conducted at the national, local and provincial levels;
- The Gambia - developed a cooperative education and training project for The Gambia designed to improve local cooperative management through training programs at the village and local society levels;
- Rwanda - As part of the Cooperative Grain Storage Project, the CLUSA technician has been responsible for the development of training programs designed for the managers and governing committees of the participating local cooperatives and for staff of the GOR Department of Cooperatives;
- Swaziland - CLUSA's Cooperatives and Marketing project places a heavy emphasis on management training on the national, district and local levels. CLUSA has developed in-service training programs for managers, accountants and service personnel and has arranged a wide range of U.S. training for senior management positions.

In the U.S.A., the Cooperative League participated in the founding of the Association of Cooperative Educators, Cooperative Management Development, Cooperative Editorial Association and Consumer Cooperative Manager's Association. In conjunction with its U.S. member cooperatives the League participates annually in several national and regional educational seminars and workshops. In addition, CLUSA distributes films and provides teaching materials about co-ops to emerging U.S. cooperatives, schools, clubs, churches and other interested groups.

As the representative of the U.S. cooperative movement, CLUSA is a member of the International Cooperative Alliance (ICA) headquartered in London. Cooperative League representatives participate in the ICA's governing committee, serve on special committees and take an active role in technical field seminars.

During recent years, the Cooperative League has sought to enlarge its world-wide outreach by increasing contacts with African cooperatives in order to strengthen national cooperative movements and contribute to overall economic development. At present, the African programs of CLUSA include: a five-person team in Swaziland assisting the Government of Swaziland and the Central Cooperative Union in increasing and improving cooperative service and marketing operations; a two-person team in Egypt providing assistance to fruit and vegetable marketing cooperatives; an on-going cooperative grain storage project in Rwanda with one technician attached to MINASOCOOP; and, a two-person team beginning implementation of the cooperative education and training project in The Gambia.

B.3. Host Country Activity in Project Area

Although the first cooperatives based on Rochdale principles appeared in Rwanda in 1953, by the time of independence in 1962 there were only eight registered cooperative societies in the country. Growth came quickly, however, and by 1976 the Department of Cooperative Promotion could count 124 registered societies and another 228 listed as pre-cooperatives with a total membership of nearly 80,000. Although current statistics on the cooperative movement are not available, information gathered by GOR cooperative extension agents in 1978 indicates that some 3,000 cooperatives or groupements of a cooperative nature were in existence at that time.

During the past 27 years since the founding of the first cooperatives in the country, the Rwandan people have established cooperatives to respond to a variety of socio-economic needs. Cooperatives have been formed in almost every sector of the economy: agriculture (including livestock and crop production), fishing, bookkeeping, marketing, manufacturing, mining, construction, transport, savings and credit, and retail sales. This quantitative growth, however, has not always been matched by a corresponding growth in quality and effectiveness. Some of the cooperatives have failed; many of those in existence are not providing effective services to their members.

There have been some significant successes, however, and these have demonstrated that cooperatives can be beneficial economic and social institutions capable of playing a key role in the country's development. One of the best examples of sound cooperative development is the Banque Populaire. This organization consists of fifty-seven savings and credit cooperatives, established over a period of five years, with a total membership of over 20,000 persons. These societies offer insured savings facilities to their members and loans at low interest rates. They have accumulated over \$3.7 million in savings and have a current loan volume of over \$400,000. The GOR recognizes that these very positive results were achieved largely because the central office of the Banque Populaire was able to provide extensive technical assistance and training services to its local cooperative societies. It also recognizes that, if sound cooperative

development is to take place in other sectors, similar extension services must be provided. Calls for increased technical assistance to cooperatives, particularly in the area of training, highlighted the national seminar on cooperative development organized by the DOC in 1976 and the seminar on cooperative training in 1977.

In recent years the government has taken a number of steps to increase its services to cooperatives. In 1974, the Bureau for Development Aid was organized within the DOC to provide loan capital and technical assistance to cooperatives. Funds for the project come from three European non-governmental organizations and GOR. To date, the bureau has made loans totaling \$160,000 at 3% interest to 25 cooperatives. Funds from the bureau have also been used by the regional cooperative inspectors for local cooperative training programs.

A second significant increase in service came in 1977 when the DOC developed a program with the communes for employing cooperative extension agents (encadreurs). During the 1977 to 1979 period, a series of field study programs dealing with problems of cooperative extension and rural development was conducted for the DOC extension agents. As a result of this program the DOC now has 90 extension agents working at the local level to complement the inspectors and assistant inspectors in the 10 prefectural regions of the country.

Other important increases in service to cooperatives were initiated in 1978 when GOR signed agreements with CLUSA and the United Nations Capital Development Fund (UNCDF) to establish a pilot program in cooperative grain storage. This program included training and management assistance to local cooperatives and to the DOC. In 1979 the GOR signed an agreement with USAID as a follow-up to the pilot project, thus making a total of \$3.2 million available to the government for cooperative storage construction, revolving funds for crop purchases, and training at all levels of the cooperative movement.

Through these actions the government, with donor assistance, is moving toward the provision of more substantive and effective services to the cooperative sector. The DOC, however, still has relatively limited resources at its disposal. Having one of the smallest budgets of any government department, it

does not have the full complement of staff it needs and many staff members lack the training appropriate for their jobs. The government views the development of the cooperative training center as a major step in the provision of services to the cooperative movement. Through the center adequate training will be provided to government and cooperative officers and materials on cooperative organizations, promotion, management, training, and accounting will be developed for use in the field.

C. PROJECT ANALYSIS

C.1. Socio-Economic Factors

According to the U.S. Department of Commerce's Foreign Demographic Analysis Division, Rwanda has one of the lowest per capita incomes in the world. According to a 1980 estimate, the average annual income is \$185, however the monetary income of the rural population is said to be less than \$90 per capita. At the same time, Rwanda has one of the highest population densities and growth rates found on the African continent. Among its 10,188 square miles of hilly land are nearly five million people, giving the country a population density of 474 persons per square mile. More than half of this population is under twenty years of age and the annual growth rate is now at 3.8 per cent.

Rwanda is a rurally based country with more than 90% of its population engaged in agricultural activities. There is little local manufacturing and most goods must be imported. Slightly less than half of the total land area of 2,633,800 hectares is suitable for cultivation and of this amount, only 808,000 hectares are available to support the food requirements of the population. The remaining cultivable land is used for the commercial production of tea, coffee and pyrethrum for the export market.

Unlike many countries, an unequal distribution of land among farm families does not exist in Rwanda. According to Rwandan statistics, only 6% of the farm families cultivate more than 1.5 hectares, 30% cultivate between 1 and 1.5 hectares, and 55% cultivate less than one hectare.

The major food crops are bananas, beans, sweet potatoes, manioc potatoes, sorghum, peas and maize. Rwandan agriculture, carried out by hand labor on steep hillsides, closely follows a regime of self-maintenance and the food supplies consist almost entirely of what is produced on the family plot of land. This means that the great majority of farm families continually border at or just

above the subsistence level. In the past, as population pressures increased, it was possible to move to still available tillable land. Except for some lands of marginal productive potential, however, this option no longer exists.

This means that in order to make any improvements in their level of living, Rwandan farmers must increase foodcrop production on the limited land at their disposal. Increased productivity on the available land is possible and techniques for doing so have been tested and demonstrated in research stations and in pilot programs. These potential improvements include new seed varieties, better rotation cycles, anti-erosion measures, application of manures, and improved crop cultivation. The government has looked to the cooperative structure as a channel for the dissemination of this kind of information to the farmers as well as for the distribution of agricultural inputs. Through their cooperatives or groupements farmers are brought together for meetings with agricultural extension agents to discuss improved farming techniques. Agricultural inputs are distributed to the farmers through agricultural cooperatives and Trafipro, the consumer cooperative.

In regard to cash crops, it is estimated that about half of all farmers produce coffee, usually in relatively small quantities. Cooperatives serve as an intermediary between farmers and the government buying organization, collecting and holding coffee, making payments to the farmers, and arranging transport to purchase points. Cooperative structures are also found on the tea plantations of Rwanda. There are over 5000 cooperative farmers growing tea, mostly on a full time basis. A few cooperatives are now producing pyrethrum and chinchona (quinine). Thus, in the all important agricultural sector, cooperatives are already a significant factor in the economic life of the country.

Rwanda's social structure offers a favorable environment to the development of cooperatives. At the local level, Rwandans are familiar with a consensus type democracy and have demonstrated an ability to make and implement group decisions at local government levels. Democratic procedures, upon which cooperatives are based, are not, therefore, foreign to Rwandans. Although the

country's rural population is basically self reliant, the people realize the value of working together to achieve common goals. The traditional system of community labor, known as umaganda, is practiced throughout the country and has produced roads, schools, clinics, and vast tracts of reforested lands. This same spirit of working together for a common goal is reflected in the willingness of the people to join cooperatives.

On the negative side, there are at least two inter-related factors that inhibit the proper functioning of cooperatives. First, cooperative members tend not to participate actively in establishing goals and policies for their cooperatives, nor do they openly examine and question the decisions taken by management. This is particularly true in rural cooperatives where the average member is illiterate (the national literacy rate is 25%). Hence, the member can not read reports, study budget proposals or review financial statements of the cooperative. The second factor is that the management and leadership of cooperatives tends to be in the hands of a few semi-literate people who often do not understand how a cooperative should function and may make decisions that are damaging to the cooperative or use its resources for their own economic gain. The history of cooperatives in Rwanda is dotted with cases of cooperatives started by an enthusiastic membership only to disappear in a short time due to inept or dishonest leadership.

The cooperative training and education project outlined in this proposal takes into account both the positive and negative factors described above. The training of cooperative organizers, trainers, and field workers, will focus, inter alia, on the problems of increasing member participation in their cooperatives. The research and publications unit of the center will develop audio-visual aides and other means of educating members to their responsibilities and roles in the cooperative. The training of cooperative leaders, primarily members of the board of directors and managers, will include instruction in their functions and responsibilities as well as programs in business and management that respond to the special needs of each type of cooperative. If the management and leadership of cooperatives are properly trained and the members play a more active and dynamic role in the administration of their cooperatives, it is likely that the cooperatives will strengthen their position as economic and service units in the economy and the members would be able to obtain greater economic benefits from the services rendered by their cooperatives.

C.2. Institutional Factors

The GOR Five-Year Development Plan calls for the reinforcement of existing cooperative structures and the creation of multifunctional cooperatives in each of Rwanda's 143 communes, the principal administrative and development units of the country. Each commune has a bourgmestre appointed by the government who serves as the chief administrative officer. He is also responsible for guiding the economic, social and cultural development of the commune. In most instances the DOC has trained field extension agents to assist the communes with the development and operation of cooperatives.

On the national level, the DOC is the principal government agency responsible for cooperative development. The DOC is headed by a Director-General who is responsible through the Secretary-General to the Minister of MINASOCOOP. The department has four sections: Promotion, Inspection, Education/Training, and Cooperative Services. At the present time there are twelve professional staff in the DOC headquarters office in Kigali; its field staff includes ten regional inspectors, twelve assistant inspectors, and 120 extension agents in the communes. The department will be represented on the CTRC Governing Council.

As with most GOR departments, DOC has insufficient resources to carry out its mandate. Budget limitations, lack of transport, and a shortage of well-trained staff have been major constraints to the systematic development of the cooperative movement. Even with these constraints, however, local cooperatives and preoperative groups do receive assistance from DOC, particularly from its cooperative extension agents. Although they do not have all of the skills necessary to perform their tasks, the agents do serve as a communications link between the cooperatives and the regional inspectors and they play an important role in encouraging cooperative development. It should be noted that these extension agents at the commune level join with field workers from the Ministry of Agriculture, the Ministry of Youth, and the Department of Social Affairs to ensure that cooperative principles and concepts of cooperative organization are adequately presented to farmers, women's groups and young people.

C.3 Relationship to PVO Development Assistance Guidelines

If the CTRC project is implemented as designed, the ultimate impact will be in rural Rwanda at the local cooperative level and thus will directly affect the lowest income people of the country. As the influence of the center's training programs expands to the rural areas and impacts on the local cooperative societies, the farmer-members will be able to obtain better services from their cooperatives, understand how the cooperative enterprise benefits them, and have a better concept of how the market functions in regard to their products. Although the CTRC in itself will not ensure the small farmer's economic well-being, it will give him tools beyond those he now possesses to take a more active role in decisions that affect his daily life.

The resources of Rwanda are too limited for development projects aimed at raising the standard of living and increasing rural income to be carried out in isolation from each other. Therefore, as discussed above, this project will have ties to a variety of on-going projects funded by donor agencies, such as the UNCDF and USAID-financed CLUSA Cooperative Grain Storage project; the USAID-financed LCS project; and the Swiss-funded Banque Populaire and Trafipro. The training aspects of these projects have been coordinated throughout the planning phase of CTRC; the cooperative organizations with which these projects are involved will be among the major users of the center. Ties with other projects dealing with cooperatives, such as the Belgian-supported AIDR (Agence Internationale de Développement Rural) project in Ruhengeri, are anticipated.

If the project is successful in reaching, in whole or in part, the goals listed in section A.3 (Conditions Expected at End of Project), the multiplier effect of trained managers and members of cooperative boards of directors training other cooperators will have been set in motion. CLUSA's experience in other developing countries has shown that, given the relevant visual aids and a simply structured curriculum, leaders with only limited amounts of training themselves can provide meaningful training to others, even though the trainees at the local levels may be basically illiterate.

C.4 Potential for Institutionalization of Project with Domestic Resources

In developing the plans of the CTRC two principles have guided the discussions: that the capacity and facilities of the center be sufficient to meet the training demands of the cooperative movement and that the center become a self-financing institution. Based on an inventory of current and projected training needs of the major cooperative organizations (see 1979 Willot Report), the planning committee decided on a facility that would provide classroom, dormitory and cafeteria facilities for 75 trainees, a conference hall, administrative and research facilities, and lodging for senior staff. The preliminary architectural plans for the CTRC are found in Annex B.

With respect to the question of self-financing, the committee has analyzed the problem in the following manner: The projected operating budget presented in Annex C indicates a need for 5,382,800 FRW during the first operational year (year 2 of the budget) and increases by 15% each of the following three years. Using a 600 FRW per trainee per day fee (a fee which approximates the daily fees charged by religious retreat centers and the civil service training center) and assuming 250 operating days per year with a 75 bed capacity, the center would have to operate at 82% capacity the first year and 87% capacity the second year in order to meet projected expenses. To meet these levels of utilization in the initial years of operation, the planning committee felt that it would have to open the center's doors to organizations other than cooperatives, thus changing the character and role of the center and significantly altering its program emphasis. Rather than risk having the center lose its cooperative identity, the committee decided to seek budget support at a declining rate over the first four years of center operations: 80%, 70%, 50 and 25%. The total amount requested in the OPG for the four years is \$178,830.00. With this budgetary assistance the center will need approximately the following number of trainee days each year to break even: year 1-3000; year 2-5000; year 3-9000 and year 4-14,000. These break even points seem to be well within reason, assuming that the center is well-managed and its programs relevant to the needs of the cooperative community.

Table II presents a projection of the fixed operating costs of the CTRC (based on the figures presented in Annex C) and on the utilization required for the center to

meet its share of these costs. External support would be 100% during year one as this is the construction and preparation phase and the center would have no programs to generate revenue. Columns two through five provide an indication of the revenues the center could realize over the first four operating years of the center and show the level of utilization at which the center would meet its costs. Although the table was based on a 600 FRW daily trainee fee, the governing council may wish to begin with a higher fee to insure more initial revenue. A daily per person fee of 700 to 800 FRW is not considered too high by the major cooperative groups. The governing council will also decide on charges to be made for the use of the conference hall. Although no calculations have been made on the potential revenue from the hall, given the fact that conference facilities in Kigali are limited, it is likely to be in considerable demand.

Another source of potential revenue for the center is the country's rural development projects. In 1979, for example, bi-lateral and multi-lateral donors allocated approximately \$7 million for some 22 rural development projects. In a number of instances these projects involved cooperatives in various aspects of project execution and included funds for cooperative training. It is expected that, once the CTRC is operational, many such projects will seek to make use of the center's facilities for cooperative training activities.

It should be noted that the budget calculations presented in this section have not included the personnel and operating costs of the research and publications unit. Recurring costs for that division will initially be covered by a grant from the Swiss Government. Plans for the future financing of this unit are outlined in section A.2.

TABLE II.

CTRC UTILIZATION
AND REVENUES

(Based on Projection of Fixed Operating
Costs -- See Annex C)

Year	1	2	3	4	5
A. Fixed Operating Costs (RWF's)	2.190.930	5.382.800	6.190.220	7.118.753	8.186.565
B. External Budget Support (% of Item A)	100%	80%	70%	50%	25%
C. External Budget Support (RWF's)	2.190.930	4.306.240	4.333.154	3.559.376	2.046.641
D. Remainder Cost to CTRC	- - -	1.076.560	1.857.066	3.559.376	6.139.942
% of Utilization to Reach Breakeven Points	- - -	16%	25%	45%	71%

Utilization is based on

- 250 operating days per year
- 75 student capacity
- 600 RWF's daily fee per student*

* Of the 600 RWF's daily fee, 350 RWF's would apply toward fixed costs (item A of Table) and 250 RWF's would cover daily food costs which are not included in item A. For years 3,4 and 5 the daily fee is increased by approximately 10% per year.

D. PROJECT DESIGN AND IMPLEMENTATION

The basic purpose of CLUSA's involvement with Rwandan cooperatives is to equip the Rwandans to run successful cooperative enterprises. The word "successful" here means cooperatives owned and controlled by the members; cooperatives that are not only viable, but that result in improved economic and social conditions for the membership.

In practical terms, cooperative education and training should be problem-centered, starting with the immediate needs of the cooperative organizations, and using training methods that obtain the maximum personal involvement. The CTRC project is designed to identify and meet the critical training needs of the cooperatives and to help those persons most directly involved in cooperative operations to be more adequately equipped to run viable cooperative business enterprises.

Every level of staff involved in the cooperative movement, from the field workers and cooperative inspectors of MINASOCOOP to the local cooperative managers and board members, will have specific training programs designed for them. Programs for the MINASOCOOP staff will enable them, in turn, to conduct training at the commune level, understand the problems of the primary cooperative societies, and give them guidance and support. Since the project provides for limited expatriate participation and for only occasional inputs from four short-term specialists, the success of the project will rest heavily on the Rwandan staff of the CTRC. This will assure that the program remains basically Rwandan.

D.1. Implementation Plan

The Cooperative Training and Research Center project will be implemented by the CTRC Governing Council working closely with the two expatriate technicians and their Rwandan counterparts. The American external assistance input (including commodities, equipment and budget support) called for in the proposal will be provided directly through and by the Cooperative League of the U.S.A., which will be the recipient of the grant under the general provisions for PVO grantees and OPG guidelines. Funding for the OPG will be by means of deposits to CLUSA's Federal Reserve Letter of Credit. CLUSA may obtain the services of a purchasing agent for the commodities and equipment required for the project.

Project components consist of technical assistance (one full-time Cooperative Education Advisor and four short-term consultants), equipment and commodities essential to the establishment of the CTRC and to the effective delivery of the technical assistance and training. The equipment budget is an estimate based on institutional supply catalogs, contacts with cabinet makers and suppliers in Rwanda, and discussions with purchasing and freight-forwarding agents in the United States. A revised equipment list is being drawn up and will be completed during the early phase of the project and orders will be placed.

CLUSA, using the resources represented by the United States cooperatives which are members of the League or are associated with it, will, with the concurrence of the CTRC governing council, hire and provide initial orientation to the cooperative education advisor as well as the short-term consultants. CLUSA will assign a senior staff member to monitor the project and serve as the backstop officer. This officer will visit the project at least once every eight months, or more frequently if necessary, and he will participate in the yearly evaluation.

While communications between GOR authorities and the CLUSA technician, and USAID personnel and the CLUSA technician, will normally be conducted in Rwanda, the Cooperative League backstop officer will be available for consultation and may exchange direct communications with either Rwandan or USAID representatives as circumstances may require.

It is anticipated that the CLUSA technician will, while en route to take up the CTRC position, visit two or three other French-language cooperative training institutions. Suggested institutions include the Cooperative College of Paris, the Pan-African Cooperative Training Center in Benin, and the Pan-African Institute for Development (PAID) in Cameroon. Such visits will provide the technician with orientation to the offerings of these institutions and their potential role in future training programs for Rwandan cooperative leaders. The visits will also aid the technician in planning the training and management programs for the CTRC.

Upon arrival in Rwanda, the CLUSA technician, together with the CTRC Governing Council, will review the implementation schedule (outlined at the conclusion of this section) and prepare a detailed plan for the first year of the center's operations. As described in this proposal, the current project plan calls for an extensive survey and appraisal of cooperative training needs by the Research and Publications Unit during the period that the CTRC facility is being constructed. In conducting this survey special attention will be given to those cooperative groups whose needs were not included in the study conducted for the Willot Report (See Table I and Annex L).

Vehicles and other equipment items will be free world purchase in keeping with currently policy for USAID projects. Items listed on the equipment list, which are impractical to purchase in the U.S. and for which local maintenance repairs and spare parts are lacking, will also be free world purchase.

RWANDA -- COOPERATIVE TRAINING AND RESEARCH CENTER PROJECT
Suggested Schedule of Activities

Year One (Construction Phase)	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR
<u>CLUSA Cooperative Education Advisor</u>												
• One week orientation in Washington	[Gantt bar: May 1 - May 8]											
• Three week orientation at cooperative training facilities in France, Benin and Cameroon	[Gantt bar: May 15 - May 29]											
• Orientation in Rwanda (COC and other GOR agencies, USAID, other cooperative projects)	[Gantt bar: May 22 - May 29]											
• Field study and rural orientation	[Gantt bar: May 29 - June 5]											
• Planning and program development with CTCRC Governing Committee	[Gantt bar: June 5 - June 12]											
• Complete orders for equipment and interior furnishings	[Gantt bar: June 12 - June 19]											
• Interviews and selection of Director of Training and Director of Administration	[Gantt bar: June 19 - June 26]											
• Work with staff on program development	[Gantt bar: June 26 - July 3]											
<u>Staff Training</u>												
• Orientation of senior staff (Director of Training and Director of Administration)	[Gantt bar: July 3 - July 10]											
• Evaluate senior staff training needs	[Gantt bar: July 10 - July 17]											
• Plan and schedule senior staff training	[Gantt bar: July 17 - July 24]											
• Training of senior staff	[Gantt bar: July 24 - August 7]											
-- Stage I two weeks	[Gantt bar: July 24 - August 4]											
-- Stage II two months	[Gantt bar: August 4 - October 1]											
-- Stage III four weeks	[Gantt bar: October 1 - October 25]											
<u>Management Committee</u>												
• Selection and training of mid-level and support staff	[Gantt bar: July 3 - July 10]											
• Develop operations policies	[Gantt bar: July 10 - July 17]											
-- Administrative/management policies	[Gantt bar: July 17 - July 24]											
-- Training policies	[Gantt bar: July 24 - August 7]											
-- Policies for the Research and Publications Unit	[Gantt bar: August 7 - August 14]											
• Set up and coordinate physical aspects	[Gantt bar: August 14 - August 21]											
• Prepare all aspects of center operations	[Gantt bar: August 21 - August 28]											

Year One (Construction Phase) (Continued)	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR
<u>Short-Term Consultant</u>												
• Audio-visual training specialist to work with Research and Publications Unit												
<u>Research and Publications Unit</u>												
• Procure equipment												
• Establish operations guidelines												
• Conduct national survey of training needs and report results to center administrative committee												
• Workshop with audio-visual training consultant												
• Work with management committee in drawing up annual plan for unit												

SECOND YEAR

Year Two (First Year of Operation)	MAY	JUNE	JULY	AUG.	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR
<u>CLUSA Cooperative Education Advisor</u>												
• Monitor Program Plan	_____											
• Coordinate Management Committee	_____											
• Participate in training programs		_____			_____			_____			_____	
• Coordinate and Evaluate short-term consultants		_____			_____			_____			_____	
• Submit reports to CLUSA, USAID, GOR and GOS as required		_____			_____			_____			_____	
• Plan and implement program evaluation		_____			_____			_____			_____	
• Coordinate planning for second year of operations		_____			_____			_____			_____	
• Make recommendations to CLUSA, GOR and donor agencies on future funding and T.A. requirements of center		_____			_____			_____			_____	
• Guide in-service training of Director of Training and Director of Management		_____			_____			_____			_____	
• Initiate planning of cooperative federation.		_____			_____			_____			_____	
<u>Short-term Consultants</u>												
• Specialist on radio programming to work with Research and Publications Unit (four weeks)				_____		_____						
• Specialist in curriculum development (four weeks)				_____		_____						

SECOND YEAR (continued)

Year Two (continued)	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR
<u>Management Committee</u>												
• Direct and supervise center operations												
• Review and revise training program plans as needed												
• Coordinate relations with cooperative organizations												
• Coordinate evaluation of first year												
• Review and evaluate activities of short-term consultants												
• Determine future short-term consultant needs												
<u>Research and Publications Unit</u>												
• Follow through on annual unit plan												
• Provide curriculum and audio visual services to training programs												
• Work with radio programming specialist												
• Publish cooperative newsletter												
• Evaluation of year one of unit operations												
• Production of first radio programs												

THIRD YEAR

Year Three (Second year of Operation)	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR
<u>Cooperative Education Advisor</u>												
• Same as Year Two plan	_____											
• Study of T.A. phase-out/project continuation feasibility	_____											
• Evaluation of total project	_____											
• Arrange priorities for short-term consultants assistance	_____											
<u>All other Project Areas</u>												
• Continue on-going program with additions/revisions	_____											
• Structured evaluation	_____											
-- Develop and implement evaluation plan	_____											
-- Collect and analyze data	_____											
-- Final determination and report	_____											

JOB DESCRIPTIONS

Cooperative Education Advisor (Coordinator, Cooperative Training and Research Center)

- I. Capacity: The Cooperation Education Advisor (the CLUSA technician) will serve as the Coordinator of the CTRC Management Committee and will be responsible to the Governing Council of the CTRC and sit as a member of that Council.

- II. Qualifications:
 - A. Bilingual in French and English.
 - B. Experience with cooperatives and with cooperative education and training
 - C. Possess administrative and management skills; have a thorough knowledge of accounting and budget formation and control.
 - D. Field experience working with cooperative programs in developing countries, preferably Francophone Africa, is highly desirable.

- III. Specific Functions:
 - A. Work with the Governing Council to interview and hire the senior Rwandan staff (Director of Training and Director of Management Services) and provide these persons with orientation to their responsibilities.
 - B. Coordinate the work of the Committee of Direction of the CTRC (other Members of the committee are the Director of Training, Director of Management Services, and the Director of the Research and Publications unit).
 - C. Design and implement training programs for the senior Rwandan staff; assist them to provide proper orientation and training to their staffs.
 - D. Be responsible for all administrative and programmatic aspects relating to CLUSA/USAID inputs to the CTRC. Prepare and dispatch periodic reports, and any other correspondence that may be required, including publicity and interpretive materials.
 - E. Work with the Director of Training to determine the structure and organization of the Department of Training. Advise Director on training programs.
 - F. Work with the Director of Management Services to develop all management systems of the CTRC (financial, personnel, transport, food, lodging, laundry, maintenance and security).

Job Description (continued)

- G. Advise the Governing Council on matters relating to the construction of the CTRC facility and on equipment purchases. Process equipment purchase requests through CLUSA Washington when appropriate.

Note: During the initial months of the project the Cooperative Education Advisor may be the only full-time senior staff member of the CTRC and will have a variety of responsibilities related to making the center operational.

Short-term Consultants

1. Audio-Visual Training Specialist - One advisor for four-week period to conduct workshop on audio-visual aids for staff of CTRC Research and Publications Unit.

Functions:

- Advise CTRC staff on selection, preparation and use of A/V materials in cooperative training.
 - Work with staff of Research and Publications Unit in production of audio visual materials, with emphasis on simple, low-cost materials.
 - Demonstrate how to produce and use simple A/V materials in the field.
2. Cooperative Curriculum Specialist - One advisor for four-week period to conduct workshop on curriculum development for CTRC staff.

Functions:

- Advise CTRC staff on selection, use and adaptation of existing curricula for cooperative training.
 - Work with staff in the preparation of curriculum materials directly relevant to needs of specific Rwandan cooperatives.
 - Demonstrate to cooperative trainers effective teaching methods and materials utilization.
3. Radio Programming Specialist - One advisor for four week period to conduct workshop and in-service training for CTRC staff on radio programming.

Functions:

- Advise staff on uses of effective radio programming
- Train CTRC staff in writing of simple scripts for radio
- Generate ideas for radio programs to achieve project goals

- Assist production of initial tapes for broadcast on national radio.
 - Advise on how to make maximum use of Radio Rwanda facilities for village level training.
4. Fourth short-term consultant position to be decided by CTRC Management Committee according to center priorities.

D.2. Measurement and Evaluation of Project Accomplishments

There will be an annual evaluation of the project which will be performed by project staff with assistance from CLUSA staff in Washington. USAID will be invited to participate. Preliminary findings and recommendations will be reviewed with USAID prior to the preparation of the final evaluation report, copies of which will be provided to USAID and AID/Washington.

The events listed in the implementation schedule and expected end of project results will be used as points of reference for the evaluation. Additional information will come, in part, from the quarterly project reports, the tabulation of participant evaluations, and from the quarterly reports of the training programs. During the first six months following his/her arrival in the country, the cooperative education advisor will join with the Governing Council in reviewing the implementation plan and making adjustments in order to prepare a more complete training plan for the following year.

The evaluation at the close of the first year of operation will also be directed toward an assessment of future needs. In this respect, the evaluation should address the question of the feasibility of the phase out of external technical assistance, presently envisaged at the conclusion of the second year of operation. If continued technical assistance is deemed necessary and feasible, the evaluation report should spell out what future assistance is required and set a timetable for final phase out. It should also address the budgetary implications for the CTTC. Each evaluation should identify successes and failures and seek to determine the causes, weight the continued validity of assumptions made in the original or revised program plans, and recommend changes in scope or program content accordingly.

RWANDA - COOPERATIVE TRAINING CENTER
OPG BUDGET

<u>Line Item</u>	<u>Detail</u>	<u>Total</u>
1. <u>Personnel Compensation</u>		
a. Cooperative Education Advisor 36 mos. @ \$2,750/month average	99,000	
b. Consultants: 4 person/month @ 25 days/month @\$150/day	15,000	
c. CLUSA/Washington Project Officer time allocated to this grant at 10% of direct time per year @ \$3,700/year (average)	18,500	
Total personnel compensation		\$132,500
2. <u>Fringe Benefits</u>		
a. Cooperative Education Advisor at 31% of salary	30,690	
b. Consultants at 10% of fees	1,500	
Total fringe benefits		32,190
3. <u>Travel, Transportation (Staff and Consultants)</u>		
a. Recruitment/orientation travel and per diem - Co-op Ed. Advisor**	2,200	
b. International travel - CLUSA/Washington Project Officer: 3 trips @ \$2,500	7,500	
c. Travel to/from post -- Advisor plus three dependents @ \$3,500 per adult and \$1,500 ea. child	10,000	
d. Consultant Travel : 4 trips A \$2,500/trip.	10,000	
e. R&R travel: r/t Rwanda-Athens 2 adults, 2 children (at end of first year)	6,600	
f. Home leave travel r/t Rwanda to USA 4 persons @ \$2,000 ea.	8,000	
g. Transportation HHE @ \$2,500 lbs. ea. way @ 2.50 lb (20% increase at EOP)	13,750	

** Orientation visits enroute to field (Cooperative College of Paris and Pan-African Institute for Development, Doula, Cameroon). Orientation at CLUSA/W for Advisor and wife.

<u>Line Item</u>	<u>Detail</u>	<u>Total</u>
h. Transportation of air freight, 700 lbs ea. way @ \$4,00 (20% increase at EOP)	6,160 ^{1/}	
i. Packing and preparation of HHE for shipment/storage	600	
j. Storage of HHE @ \$85/mo. x 36	3,060 ^{2/}	
k. Shipment of personal auto	2,000	
Total Travel and Transportation		\$69,870
4. <u>Allowances</u> ^{3/}		
a. Quarters @ \$12,500 year (including temporary lodging, house maintenance) first year only		
Housing provided at CTC other years	12,500	
b. Post differential @ 25% of salary	24,750	
c. Post Allowance: \$2,100 year	6,300	
d. In-country per diem - Co-op Ed. advisory (outside Kigali) 30 days/yr. @ \$35/day	3,150	
e. Per diem - Consultants:		
1st year 25 days \$68/day	1,700	
2nd year 50 days \$73/day	3,650	
3rd year 25 days \$75/day	1,875	
f. Per diem in Rwanda - CLUSA/W Project Officer: 6 weeks @ \$73/day (average)	3,065	
g. Education allowance, 2 children @ \$1,900 year x 3 years	11,700	
Total Allowances		\$68,690
5. <u>Commodities/Equipment</u>		
a. <u>Vehicles</u> ^{4/}		
one VW Combi	17,000	
one Toyota 2000	12,000	
b. Equipment for Research and Publications Unit <u>5/</u>	60,000	

<u>Line Item</u>	<u>Detail</u>	<u>Total</u>
c. Equipment and furnishings for dormitories, offices, conference room, classrooms, kitchen and dining facilities ^{6/}	\$175,000	
Total Commodities/Equipment		\$264,000
6. Training and Scholarship Funds ^{7/}		
a. Training Fund	25,000	
b. Special Scholarship Fund	25,000	
Total Training		50,000
7. CTC Budget Support (5 years) ^{8/}		178,830
8. <u>Other Direct Costs</u>		
a. Communications	5,400	
b. Passports, visas, shots, airport taxes	200	
c. Medical exams	400	
d. Rwandan day/night guards	2,400	
e. Bank charges, currency conversion	600	
f. Miscellaneous - training materials, photographic supplies, reproduction, etc.	500	
Total Other Costs		<u>9,500</u>
Total Direct Costs		\$805,580
Overhead (Base of allocation = Total Direct Costs less line item 5 -Commodities/Equipment): \$541,580 x 23.76% (provisional rate)		<u>128,680</u>
Total		<u>\$934,260</u>

Budget for Cooperative Training

NOTES:

- 1/ Subline item 3 (f) - Transportation of air freight - Due to difficulties and delays in shipping household effects by surface to Rwanda, CLUSA may authorize the employee to combine his/her air and surface allowances into one air shipment. The maximum cost of such shipment would not exceed the combined estimated costs of the air freight (unaccompanied baggage) allowance plus the surface (h.h.e.) allowance.
- 2/ Subline item 3 (h) - Storage of h.h.e. - This subline item provides for the cost of storage in the U.S. of personal effects not shipped by employee to post, and will conform to requirements of AID PR 7.7.5002-15.
- 3/ Line item 4 - Allowances - Payment of allowances (quarters, post differential, post allowance, education allowance) shall conform with the Department of State Standardized Regulations. No quarters allowance has been established for Kigali, Rwanda, however CLUSA estimates that the annual cost of housing and utilities will be approximately \$12,500/yr. It is expected that quarters will be available for the CLUSA advisor and his/her family at the Cooperative Training Center, beginning with the second year of the grant.
- 4/ Subline item 5 (a) Vehicles - CLUSA requests waiver for non-U.S. source procurement of one VW Combi and one Toyota 2000, due to lack of availability of parts and repair facilities for U.S. manufactured vehicles. A waiver request is submitted as Annex H to permit local procurement of vehicles in Rwanda from code 935 origin (Western Europe or Japan).

- 5/ Subline item 5 (b) Equipment for Research and Publications unit - Procurements will be primarily from U.S. sources.
- 6/ Subline item 5 (c) Equipment and furnishings - Procurement primarily from US sources. Some furniture and furnishings will be procured within Rwanda. See provisional equipment list, page 431.
- 7/ Line item 6 - Training and Scholarship Funds - The Training Fund will include education, subsistence and transportation allowances for trainees from the CTRC. The Special Scholarship Fund will provide tuition and subsistence aid for students at the CTRC and will be administered by a committee of the CTRC.
- 8/ Line item 7 - CTRC budget support - CLUSA proposes to enter into a subordinate agreement with the Cooperative Training and Research Center in order to provide the CTRC with budget support. Since the CTRC is a new educational institution without an established track record of fiscal management, CLUSA requests that the accountability requirements incorporated in the Standard Provisions for Non-U.S. Grantees and Non-U.S. Subgrantees be waived - e.g. Standard Provisions 1 and 2 (Allowable Costs and Payment) 3 (Accounting Records and Audit), and 4 c (Refunds due to unallowable costs). In lieu of these Standard Provisions, CLUSA proposes to enter into a fixed price subordinate agreement with the CTRC, which will provide for prospective price redetermination at the end of each six month period of CTRC operations. (A prospective price redeterminable contract is described in the FPR at 1-3.404-5 - copy attached). Under this arrangement, CLUSA would

(with AID approval) agree to provide a specified fixed price payment to the CTRC for its first 6 months of operation, and would assist the CTRC in establishing an accounting system to track its expenditures. Near the end of this period, these accounting records would be reviewed, and a budget would be prepared for the second six month period of CTRC operations. CLUSA and CTRC would then amend its subordinate agreement with the CTRC to provide funding for this period. The same process would be repeated at the end of each six month period to provide funding for the next period. This fixed price subordinate agreement would contain a budget ceiling of \$178,830.00 for the three year program.

While CLUSA will help to establish an accounting system for the CTRC, the fixed price nature of the subordinate agreement will relieve the CTRC of having to expend large amounts of time and effort on documentation of project expenditures which would otherwise be necessary if clauses 1-3, and 4(c) of the Standard Provisions for Non-U.S. Grantees and Subgrantees (App. 4D to HB13) applied. Under this arrangement, CLUSA would not expect to conduct detailed reviews of each and every item of expenditure incurred by the CTRC, nor would CLUSA be responsible for refunds to AID for particular items of cost incurred by the CTRC which could otherwise be disallowed if the subordinate agreement was of a cost reimbursable nature. The redeterminable feature of the subordinate agreement would enable CLUSA to exercise an indirect control over CTRC expenditures by adjusting each disbursement of funds to CTRC in accordance with future budget projections and past expenditure experience.

Provisional Equipment List

<u>Room/Location</u>	<u>Item</u>	<u>Quantity</u>	<u>Unit Price</u>	<u>Total Price</u>	<u>Total By Location</u>
<u>DORMITORY</u>	a) Beds	75	\$82.00	\$6,150	
	b) Mattresses	75	50.00	3,750	
	c) Chairs	75	12.05	904	
	d) Curtains	37 pr.	12.00	450	
	e) Mirrors	37	6.00	225	
	f) Room Tables	37	33.00	1,220	
					12,749
<u>RESIDENCES</u> (For CTCR Directors)	Furniture and Appliances*		12,000ea.	36,000	36,000
<u>BUREAU DE</u> <u>DIRECTION</u> Administrative Offices	a) Desks	2	240.00	480	
	b) Desk Chairs	2	66.50	133	
	c) Side Chairs	4	15.00	60	
	d) File Cabinets	2	150.00	300	
	e) Armoire	1	350.00	350	
	f) Desk Lamps*	2	90.00	180	
	g) Book & Storage Shelves	4	75.00	300	
					1,803
<u>SECRETARIAL</u> <u>OFFICES</u>	a) Desks	2	190.00	380	
	b) Typing Tables	2	70.00	140	
	c) Bookcases	2	70.00	140	

Provisional Equipment List

Room/Location	Item	Quantity	Unit Price	Total Price	Total By Location
Secretarial (cont.)	d) Typewriter*	1	750.00	750	2,060
	e) Sec. Chairs	2	60.00	120	
	f) File Cabinets	2	140.00	280	
	g) Side Chairs	4	15.00	60	
	i) Unifile	1	110.00	110	
	j) Bulletin Board	1	40.00	40	
	k) Table	1	40.00	40	
Business and Accounting Office	a) Desks	2	195.00	390	3,678
	b) Desk Chairs	2	66.50	133	
	c) Side Chairs	5	15.00	75	
	d) Safe	1	935.00	935	
	e) File Cabinets	4	110.00	440	
	f) Typewriter	1	400.00	400	
	g) Adding Machine	1	150.00	150	
	h) Typewriter Tbl.	1	75.00	75	
	i) Armoire	1	350.00	350	
	j) Card File	2	115.00	230	
	k) Work Tables	2	50.00	100	
l) Misc. Equip.		400.00	400		

Provisional Equipment List

Room/Location	Item	Quantity	Unit Price	Total Price	Total By Location
SEMINAR/FACULTY ROOM	a) Tables	5	50.00	250	680
	b) Chairs	12	15.00	180	
	c) Misc. Equip.			250	
CLASSROOMS I & II	a) Chairs	52	12.00	625	2,795
	b) Desk Tables	50	30.00	1,500	
	c) Teacher's Desks	2	100.00	200	
	d) Blackboard	2	50.00	100	
	e) Marker Boards	2	60.00	120	
	f) Misc. Supplies			250	
CLASSROOM III	a) Chairs	45	12.00	540	2,275
	b) Desk Tables	45	30.00	1,350	
	c) Teacher's Desk	1	125.00	125	
	d) Blackboard	1	50.00	50	
	e) Marker Board	1	60.00	60	
	f) Misc. Supplies			150	
DAY ROOMS (Small Meeting Rooms)	a) Tables	2	50.00	100	
	b) Chairs	30	15.00	450	

Provisional Equipment List

Room/Location	Item	Quantity	Unit Price	Total Price	Total By Location
Day Rooms (cont.)	c) Blackboard	3	50.00	150	1,150
	d) Misc. Equip. & Supplies			450	
CONFERENCE AND GENERAL PURPOSE ROOM.	a) Chairs	150	15.00	2,250	11,595
	b) Podium	1	100.00	100	
	c) Tables	2	50.00	100	
	d) Film Screen	1	325.00	325	
	e) Risers/Platform		800.00	800	
	f) Chair Carts	2	50.00	100	
	g) Public Address System		1,120	1,120	
	h) Chair ganging devices	150	4.00	600	
	i) Curtains			400	
	j) Misc. Equip			400	
DINING HALL	a) Tables	12	50.00	600	
	b) Chairs	70	12.00	840	
	c) Trays	84		180	
	d) Tray Racks	2	225.00	450	
	e) Table Service -Plates	14dzn	15.00	210	

Provisional Equipment List

Room/Location	Item	Quantity	Unit Price	Total Price	Total By Location
	-Flatware Sets	8dzn		200	
	-Cups/Saucers		8.90dzn	125	
	-Tumblers	14dzn	9.06dzn	126	
	-Serving Dishes			200	
	f) Food Service Carts	4	170.00	680	
	g) Misc. Equip. & Supplies			1,800	
					5,411
KITCHEN	a) Institutional Range*	1	3,400.00	3,400	
	b) Deep Frier*	1	850.00	850	
	c) Ovens*	3	800.00	2,400	
	d) Freezers*	2	1,400.00	2,800	
	e) Cold Room*	1	4,800.00	4,800	
	f) Gas Range*	1	1,200.00	1,200	
	g) Gas Tanks*	2	400.00	800	
	h) Pressure Cooker	2	1,100.00	2,200	
	i) Work Tables	4	250.00	1,000	
	j) Utensils			2,200	
	k) Misc. Items (sinks, etc.)*			4,000	
					26,650
SMALL DINING ROOM	a) Tables	4	50.00	200	
	b) Chairs	20	12.00	240	
	c) Misc. Equip.			400	
					840

Provisional Equipment List

Room/Location	Item	Quantity	Unit Price	Total Price	Total By Location
MISCELLANEOUS OTHER ROOM, EQUIP- MENT & SUPPLIES Storage rooms, Control office, Maintenance equip- ment, tools and supplies					17,500
LAUNDRY	a) Wash Machine* b) Drying Machine* c) Misc. Equip.	2 1	1,200 3,014	2,400 3,014 1,400	6,814
ESTIMATED FREIGHT COSTS					43,000

TOTAL EQUIPMENT COSTS.....\$175,000.00

*Electrical items must be for 220 volt current. Because of the need for electrical items that can be easily serviced in Rwanda it will be preferable to purchase almost all electrical equipment in-country. The most readily available mark is Phillips (Netherlands) and waivers will be submitted to permit in-country purchase where possible.

Also, most wooden items (small tables, study desks, etc.) will be available in Rwanda from cabinet shops sponsored by Catholic missions. to the extent that these shops are able to fill the needs for these items, purchases will be made in-country.

ANNEXES
to the

PROPOSAL FOR THE
DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF
A COOPERATIVE TRAINING AND RESEARCH CENTER
REPUBLIC OF RWANDA

Prepared and Presented By The
Cooperative League of the USA
In Collaboration with The
Government of Rwanda
and the
Government of Switzerland

ANNEX A

LOGICAL FRAMEWORK MATRIX

PROJECT DESIGN SUMMARY
LOGICAL FRAMEWORK

ANNEX A

Project Title & Number: RWANDA Cooperative Training and Research Center

Life of Project:
From FY 81 to FY 86 _____
Total U.S. Funding: _____
Date Prepared _____

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p><u>GOAL:</u> To improve the welfare of rural people in the traditional sector through the development of an effective and efficient cooperative system.</p>	<p>Functioning and economically viable production, marketing and consumer cooperatives providing goods and services at prices better than those available from other sources.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studies to be conducted by GOR DOC. 2. National income statistics 3. Statistics from Prefectures 4. Project records 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No unusually adverse weather conditions reduce food production per capita below current levels. 2. GOR provides effective political and administrative support for the project. 3. GOR maintains its commitment to cooperative development 4. Farmers are willing to utilize, improved and expanded cooperative services. 5. World market prices for crops produced in the project area remain at current levels or increase.
<p>=====</p> <p><u>PURPOSE:</u> 1. To establish a cooperative training center as the basic instrument for improving cooperative leadership, effectiveness and economic efficiency.</p>	<p>1. Establishment of a fully equipped cooperative training and research center with a capacity of seventy-five students.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. GOR DOC records 2. Project records 3. CTCR training records and publications. 	<p>=====</p> <p>1. Resources provided will be sufficient to adequately staff and equip the CTCR to carry out its responsibilities</p>

PROJECT DESIGN SUMMARY
LOGICAL FRAMEWORK

ANNEX A

Life of Project:
From FY 81 to FY 86
Total U.S. Funding: _____
Date Prepared: _____

Project Title & Number RWANDA Cooperative Training and Research Center

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p>PURPOSE (continued): 2. To initiate the development of a national federation of cooperatives to unify and strengthen the Rwandan cooperative movement.</p>	<p>2. Planned training programs in full operation. 3. Training center functioning at anticipated capacity. 4. Curriculum materials developed 5. Extension services in operation. 6. Cooperative federation established and functioning</p>	<p>4. Curriculum materials.</p>	<p>2. Establishment of a national cooperative federation will remain an important priority or GOR.</p>
<p>=====</p> <p><u>PROJECT OUTPUTS:</u> 1. A cooperative training and research center with all administrative, classroom and food service facilities for 75 trainees completed and operating on a self-financing basis.</p>	<p>=====</p> <p><u>Magnitude of Outputs:</u> 1. A minimum of 33,750 student/days of training provided to cooperative personnel. 2. 3,800 student days of training provided to cooperative personnel through the special scholarship fund. 3. Cooperative library established and basic documentation on Rwanda cooperatives collected.</p>	<p>=====</p> <p>1. CTCR training records and Project Reports 2. CTCR Scholarship Fund Reports 3. Observation and Project Records. 4. Examination of records of participatin^o cooperative organizations.</p>	<p>=====</p> <p>1. GOR will continue to support cooperative development and continue to assign to DOC the role of developing and coordinating cooperative policy and programs. 2. Cooperative personnel will be made available for training and the major cooperative organizations will have the financial resources necessary to do training.</p>

5

PROJECT DESIGN SUMMARY
LOGICAL FRAMEWORK

ANNEX A

Life of Project:
From FY 81 to FY 86 _____
Total U.S. Funding: _____
Date Prepared: _____

Project Title & Number RWANDA Cooperative Training and Research Center

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p><u>PROJECT OUTPUTS (continued):</u></p> <p>2. A cooperative extension service in place and functioning.</p>	<p><u>Magnitude of Outputs:</u></p> <p>4. The major Rwandan cooperative organizations using the center on a regular basis to conduct their own training programs.</p> <p>5. Inventory of cooperative training needs completed appropriate curriculum materials and training aids developed.</p> <p>1. 120-150 local cooperatives having better trained management and providing improved services and benefits to members.</p> <p>2. 90-100 GOR cooperative extension officers provided additional training and assigned to cooperative extension activities.</p> <p>3. 60-80 societies registered pre-cooperatives evolved to full cooperative status.</p>	<p>5. Examination of course materials and training needs analysis documents.</p> <p>1. DOC Records and local cooperative records.</p> <p>2. DOC and CTRC records.</p> <p>3. DOC records.</p> <p>4. Observation and CTRC records.</p> <p>5. Examination of manuals.</p> <p>6. GOR Records Federation Observation.</p>	<p>3. Receptive local cooperatives can be identified and developed.</p> <p>4. The participating cooperatives can develop their own long term training strategies geared toward practical application.</p> <p>1. Local cooperatives will be receptive to the proposed training and extension services.</p> <p>2. The major participating cooperatives and the GOR reach agreement on the role of the national federation of cooperatives.</p> <p>3. GOR will permit air time for cooperative radio broadcasts.</p>

PROJECT DESIGN SUMMARY
LOGICAL FRAMEWORK

ANNEX A

Life of Project:
From FY 81 to FY86
Total U.S. Funding: _____
Date Prepared _____

Project Title & Number RWANDA Cooperative Training and Research Center

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p><u>PROJECT OUTPUTS (continued):</u></p>	<p><u>Magnitude of Outputs:</u></p> <p>4. Cooperative newsletter and journal published on a regularly scheduled basis.</p> <p>5. Manuals on cooperative management and cooperative accounting prepared.</p> <p>6. A national cooperative federation established and operating.</p> <p>7. 80-100 local cooperative boards received training on their roles in management.</p> <p>8. Regular scheduled radio broadcasts of programs on cooperatives.</p>	<p>7. CTRC and DOC records.</p> <p>8. CTRC and Records of Rwandan National Radio.</p>	
<p>=====</p> <p><u>PROJECT INPUTS:</u></p> <p>1. AID Financing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technical Assistance • Commodities and Equipment • CTRC Budget Support (5 yrs) 	<p>1. AID: \$934,260 OPG to CLUSA (3 yrs. T.A. and 5 yrs CTRC Budget Support)</p> <p>2. GOS 1,600,000 Swiss Fr. grant to GOR for construction, of CTRC buildings plus provision of vehicle and technician.</p>	<p>1. AID Budget and Fiscal Reports.</p> <p>2. CTRC Financial Records.</p> <p>3. DOC Records.</p> <p>4. GOS/GOR Funding Agreement.</p>	<p>1. AID appropriation approved and timely disbursement. Competent technician procured and fielded.</p> <p>2. Swiss funding made available on timely basis and construction materials available.</p>

PROJECT DESIGN SUMMARY
LOGICAL FRAMEWORK

ANNEX A
Life of Project: _____
From FY 81 to FY 86
Total U.S. Funding: _____
Date Prepared: _____

Project Title & Number: RWANDA Cooperative Training and Research Center

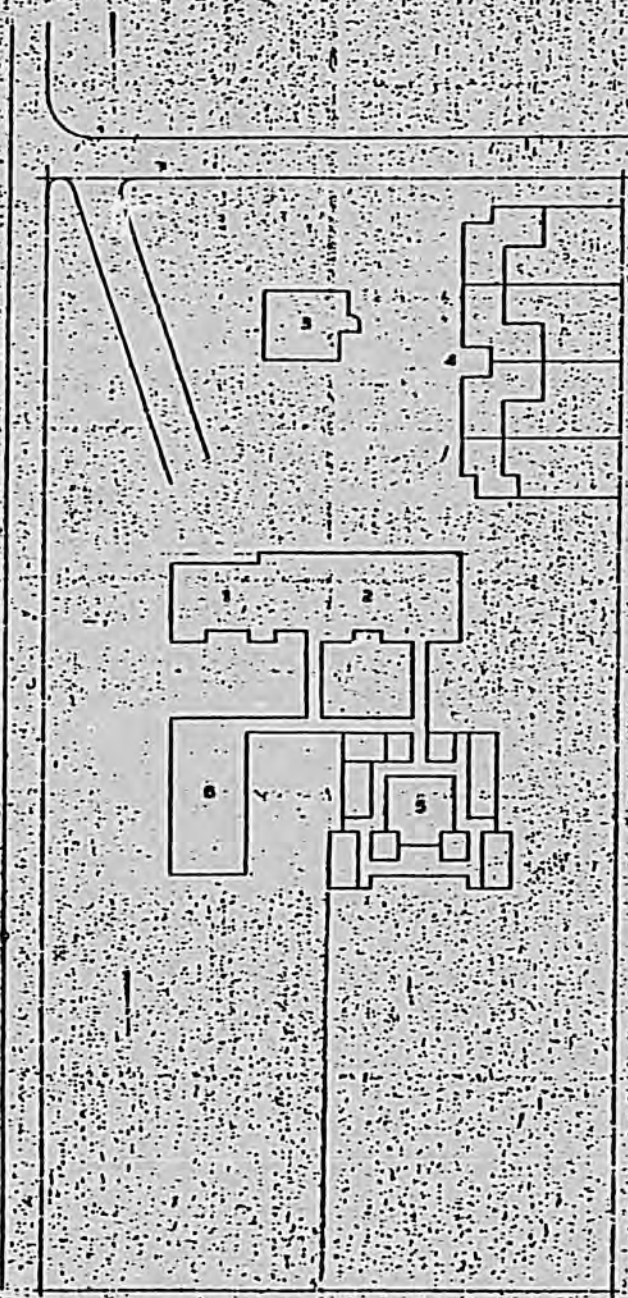
NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<p><u>PROJECT INPUTS (continued):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Training and Scholarship Funds 2. GOS Financing: <ul style="list-style-type: none"> • Technical Assistance and Proj. Vehicle \$275,000 • Construction cost 975,000 3. Participating co-operative organizations (users fees over 5-yr period). 137,000 4. Government of Rwanda Building site in Kigali 25,000 <ul style="list-style-type: none"> Construction supervision (Department of Public Works) 8,000 MINASOCOOP DOC Salaries 14,000 	<ul style="list-style-type: none"> 3. GOR construction site assigned to CTRC and local personnel made available to assist with project. 4. Major cooperative organizations utilizing center and paying users fees. 		<p>3. GOR maintains strong support for the project. Necessary personnel seconded to project.</p>

69

ANNEX B

CTRC ARCHITECTURAL PLANS

1. Site Plan
2. Plan for Administrative and Teaching Units
3. Research and Publications Unit
4. Dormitory Plan (upper level)
5. Dormitory Plan (ground level)
6. Dining Hall and General Services



- 1 ADMINISTRATION / DIRECTION
- 2 FORMATION voir plan B.
- 3 RECHERCHE / DOCUMENT voir plan B.
- 4 LOGEMENT PERMANENT voir plan C.
- 5 HEBERGEMENT voir plan B.
- 6 SERVICES GENERAUX voir plan B.

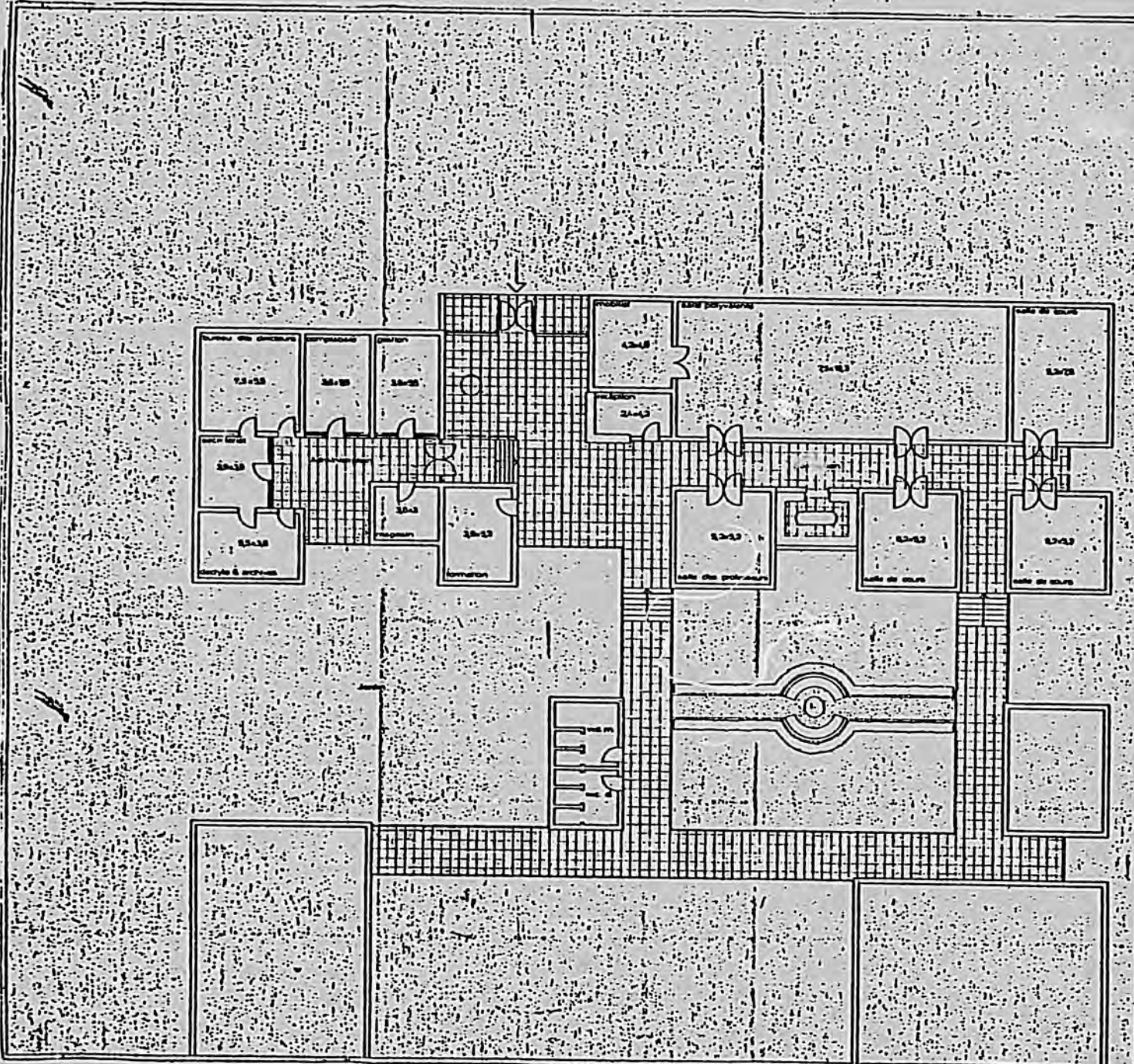
CENTRE DE FORMATION
MONT ROSSI

architecte Projet Urbain / Compagnons Bâisseurs
Atelier d'architectes S.P. 454 Kpali
Patrick De Saack

Avant-projet
Plan d'implantation

échelle: 1/500
date: juillet 82
Diam

1. Site Plan



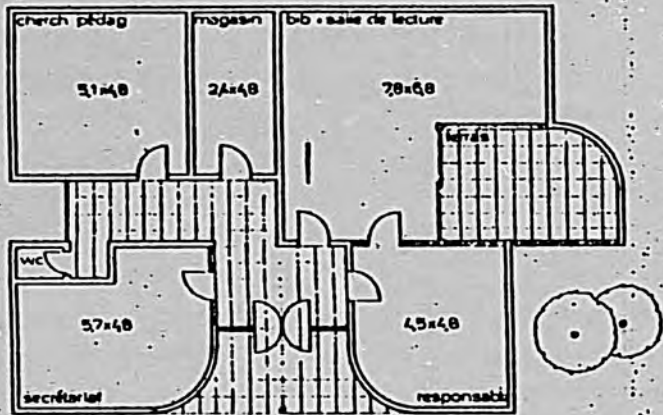
CENTRE DE FORMATION
MONT ROYAL

Projet de l'Institut / Conception Générale
Atelier d'architecture S.P. 1001 1970
Partiel De Base.

Architecte
Plan de l'édifice
Circulation
Elevations



2. Plan for Administrative and Teaching Units



Plan



Perspective



Facade avant

CENTRE DE FORMATION
MONT KIGALI

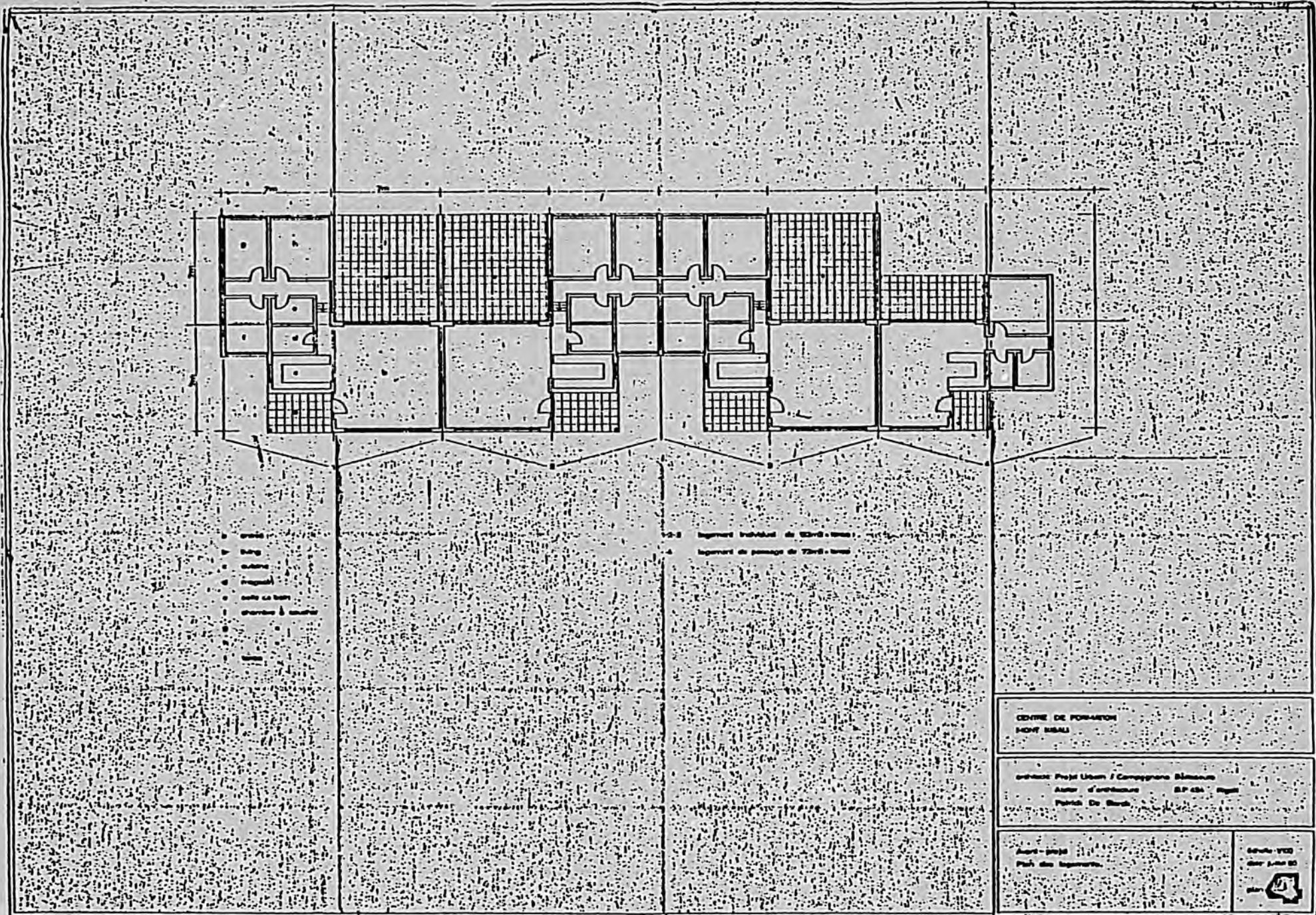
architecte: Projet Urbain / Compagnons Bâisseurs
Atelier d'architecture B.P. 454 Kigali.
Patrick De Sterck

Avant-projet
Plan de l'unité de recherche et de documentation.

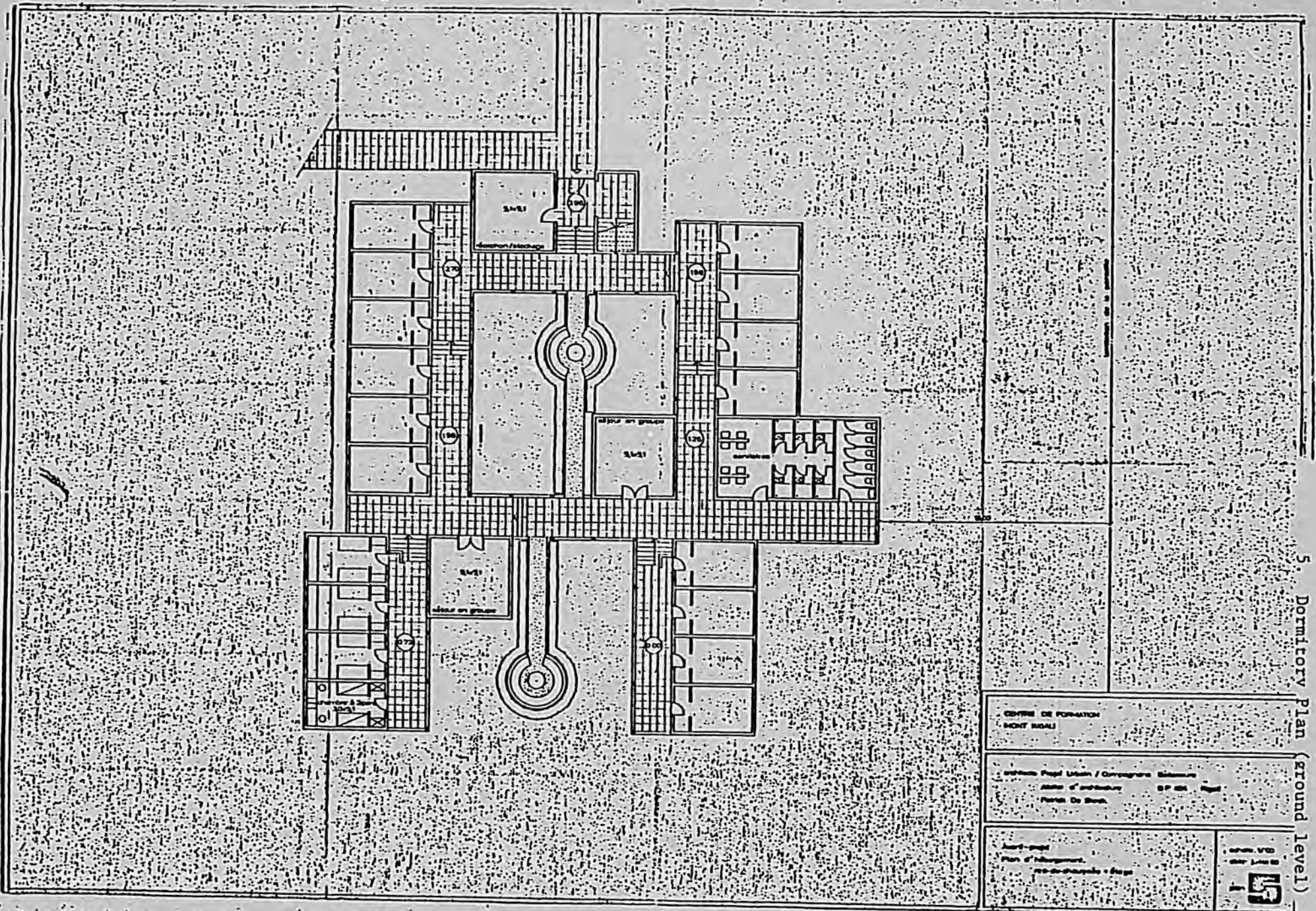
échelle: 1/100
date: juillet 80



plan

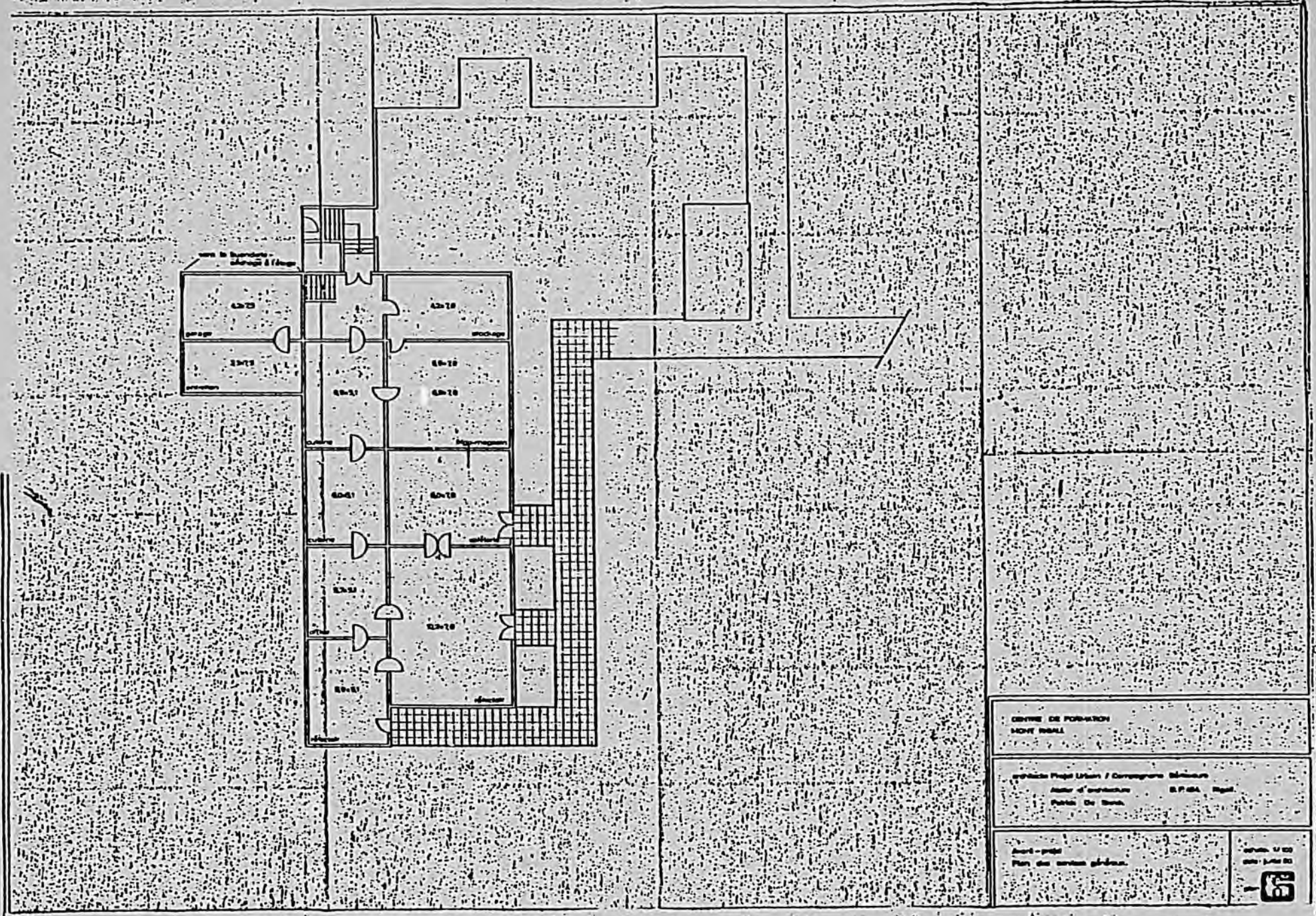


4. Dormitory Plan (upper level)



5. Dormitory Plan (ground level)

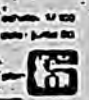
CENTRE DE FORMATION MONT SIDAÏ	
architecte: Pascal Latham / Compagnie Sébastien atelier d'architecture: SP des Régis Parc de Suresnes	
1984-1985 Plan d'habitat 100-100-100-100	



CENTRE DE POPULATION
MONT-RIBALL

Service Populaire / Services Généraux
Bureau d'entretien S.P.M.A. Reg. 1
Pavillon De Service

Plan des services généraux



6. Dining Hall and General Services

ANNEX C

PROJECTED FIVE-YEAR OPERATING BUDGET

Fixed Operating Costs of CTCR
Projected Over Period of Five Years

PROJECTED OPERATING BUDGET
 Cooperative Training and Research Center
 (Fixed Costs Over Period of Five Years)

Year 1 CONSTRUCTION PHASE

Personnel

Director of Training (40.000 FRw/month)	480.000	
Secretary (15.000 FRw/month)	180.000	
Director of Management Services (20.000/month) (6 months only)	120.000	
Night guard (4.500/month)	54.000	
		978.000

Office Expenses

Office rental (60.000/month)	720.000	
Telephone (1,250/month)	15.000	
Supplies, postage, etc.	54.600	
Staff per diem (20 days at 2.000)	40.000	
		829.000

Vehicles (operating and service costs)

VW Combi 300 kms/months at 40FRw/km	144.000	
Toyota 2000 750/kms/month at 20FRw/km - 3 months only	135.000	

		<u>279.000</u>
TOTAL		2.086.600
Contingency 5%		104.000
TOTAL, FIRST YEAR		2.190.930
		(U.S.\$ 23,838.00)

PROJECTED OPERATING BUDGET
(continued)

Year 2 (First year of Operation)

Administration

Accountant (15.000/month)	180.000
Secretary to director (15.800/month)	189.000
Secretary (13.800)	165.600
Messenger/day watchman (3000/month)	36.000

571.200

Management Services

Director of Management Services (21.000)	252.000
Head Cook (15.000)	180.000
Cooks (2) (6.000)	144.000
Head, Laundry and Dormitory maintenance (10.000)	120.000
Laundry and cleaning personnel (2) (6.000)	144.000
Driver/mechanic (12.600)	151.200
Day guard (4.500)	54.000
Night guard (2) (4.500)	108.000
Maintenance Person (12.000)	144.000
Laborers (2) (3.600)	86.400

1.383.600

Training

Director (42.000)	504.000
Assistant Director (20.000)	240.000

744.000

Maintenance

Building, grounds and equipment repairs and replacement costs - estimate based on 1% of construction costs	1.000.000	1.000.000
--	-----------	-----------

PROJECTED OPERATING BUDGET
Year 2 (continued)

Vehicles

Combi 300kms/month at 40FRw/km	144.000	
Toyota 750kms/month at 60FRw/km	540.000	
		684.000

Miscellaneous

Water, electricity, telephone, insurance, office supplies, postage, etc.	1.000.000	1.000.000
---	-----------	-----------

TOTAL SECOND YEAR 5.382.800

(U.S. \$58,566.00)

YEAR 3 (Second Year of Operation)

Total for the preceding year plus 15% (inflation)	6.190.220
(U.S. \$67,350.00)	

YEAR 4 (Third Year of Operation)

Total for the preceding year plus 15% (inflation)	7.118.753
(U.S. \$77,453.00)	

YEAR 5 (Fourth Year of Operation)

Total for the preceding year plus 15% (inflation)	8.186.565
(U.S. \$89,071.00)	

ANNEX D

GOR PROJECT REQUEST

Request of GOR for Assistance
With the Development of a
National Cooperative Training Center



AMBASSADE DE LA REPUBLIQUE RWANDAISE
WASHINGTON, D. C.

WASHINGTON, D. C., LE June 11 19 79 ⁷

(1) NO.

Lepl

REF. NO.:
ANNEXE:
OBJET:

Mr. Ferris S. Owen, Director
International Department
CLUSA
1828 L Street, N.W.
Washington, D.C. 20036

Dear Mr. Owen:

On behalf of the Minister of Social Affairs and the Cooperative Movement, I have the honor to transmit his letter of May 17, 1979, regarding the construction of a National Center for training personnel in the Cooperative Movement.

I wish to add my best wishes to those of our Minister and kindly request your prompt response regarding this matter.

Sincerely,

Bonaventure Ubalijoro
Ambassador

Enclosure

- 5/ Subline item 5(b) Equipment for Research and Publications unit -
Procurements will be primarily from U.S. sources.
- 6/ Subline item 5(c) Equipment and furnishings - Procurement primarily from U.S. sources. Some furniture and furnishings will be procured within Rwanda. See provisional equipment list, page 43i.
- 7/ Line item 6 - Training and Scholarship Funds - The Training Fund will include education, subsistence and transportation allowances for trainees from the CTRC. The Special Scholarship Fund will provide tuition and subsistence aid for students at the CTRC and will be administered by a committee of the CTRC.
- 8/ Line item 7 - CTRC budget support - CLUSA proposes to enter into a subordinate agreement with the Cooperative Training and Research Center in order to provide the CTRC with budget support as outlined in the text of this proposal (pp 26, 27, 27a). The Subordinate Agreement would be on a cost reimbursable basis with financial records maintained in accordance with AID regulations. The text of this Subordinate Agreement will be submitted to the AID grant officer for his/her approval before presentation to the CTRC.

Kigali, le 17 MAI 1979

N° 17/07/073/ 701 /79



MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES
ET DU MOUVEMENT COOPERATIF
B. P. 60 - KIGALI

Monsieur FERRIS S. OWEN
Director, International
Department
CLUSA
1828 L. Street. N.W.
WASHINGTON. D.C. 20036

Réf N° :

Annexe :

Objet : Consultant pour le
Centre de Formation
Coopérative

S/couvert de Monsieur le Ministre des Affaires
Etrangères et de la Coopération
KIGALI

[Signature]
Secrétaire général

Monsieur le Directeur,

Le Ministère rwandais des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif envisage, en collaboration avec le Bureau d'Orientation des Banques Populaires au Rwanda, de construire un Centre National de Formation Coopérative pour lequel un financement extérieur est requis.

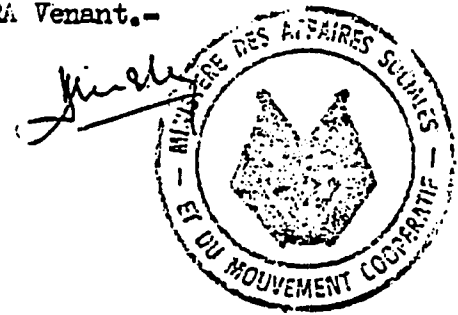
Avant de constituer le dossier de demande de financement, il apparaît nécessaire de faire d'abord étudier le projet par un expert en gestion des Centres de formation professionnelle de façon à pouvoir déterminer judicieusement, entre autres; la capacité, optimale, le système de fonctionnement, le statut juridique, les équipements rationnels etc...

D'importantes délégations de CLUSA au Rwanda, notamment celles conduites par Messieurs LANE en juillet 1978 et FELDER en février 1979, saisies du besoin, nous ont, à tour de rôle, assuré de l'intérêt de CLUSA à participer à la réalisation de ce projet capital pour la promotion efficace de l'action coopérative dans notre pays.

Je voudrais par conséquent vous demander d'examiner avec diligence, la possibilité pour CLUSA de financer la mission d'un consultant pouvant nous aider à bien définir ledit projet et les moyens de sa réalisation. La description des tâches, la durée de la mission ainsi que le profil du candidat souhaité font l'objet de l'annexe I. de la présente requête.

Me réjouissant une fois de plus, au nom du Gouvernement et du Peuple Rwandais, des relations privilégiées de coopération très agissante qui existent entre la Ligue Coopérative des Etats Unis d'Amérique et le Mouvement Coopératif Rwandais, je vous prie d'accepter, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma parfaite considération.

Le Ministre des Affaires Sociales
et du Mouvement Coopératif
Dr. NTABOMVURA Venant.-



Copie pour information :

- Monsieur le Ministre du Plan
KIGALI
- Monsieur l'Ambassadeur des Etats
Unis d'Amérique
KIGALI
- Monsieur l'Ambassadeur du Rwanda à
WASHINGTON
- Monsieur le Représentant de l'USAID
KIGALI
- Bureau d'Orientation des Banques Populaires
KIGALI

ANNEXE I.

A. Descriptions des tâches pour un Consultant pour le projet
" CENTRE DE FORMATION COOPERATIVE "

1. Dresser un inventaire des centres de formation Gouvernementaux et non Gouvernementaux, existants ou planifiés.
Déterminer leur taux d'utilisation et leurs frais de fonctionnement et leurs revenus.
2. Identifier les usagers potentiels du centre de formation proposé, déterminer l'usage qu'ils feraient du centre de formation annuellement, leurs budgets de formation, leurs frais actuels par personne et par jours et leurs besoins en matière de logement, salles de cours et matériel.
3. Sur la base de ce qui précède, déterminer l'^{Scope}envergure du futur centre de formation, le nombre et le type de salles de cours, de logements et des autres infrastructures, les besoins en équipement et établir un compte d'exploitation prévisionnel.
4. Etablir un plan d'autofinancement comprenant les frais de fonctionnement en fonction de diverses hypothèses concernant l'envergure du centre projeté et de divers taux d'utilisation.
5. Formuler diverses alternatives concernant la gestion et la forme juridique des centres.
6. Déterminer les besoins en matière d'assistance technique, et particulièrement d'experts expatriés.

B. Durée de la mission: 4 semaines

C. Période souhaitée Juin 1979

D. Profil du candidat:

- Expert en organisation et gestion des Centres de Formation
- Connaissances du français et si possible, du Rwanda.



MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES
ET DU MOUVEMENT COOPÉRATIF
B.P. 60 - KIGALI

- Monsieur le Ministre des Affaires
Etrangères et de la Coopération
KIGALI
- Monsieur le Ministre
du Plan
KIGALI

Réf N° :

Asses :

Objet : Commission mixte
helveto-rwandaise
Centre de formation
coopérative.

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous demander
d'inscrire au programme de la prochaine commission mixte helveto-
rwandaise, la demande d'un financement pour la construction et
l'équipement d'un Centre de formation coopérative.

Le coût de ce Centre est présentement
évalué à FRW 100 Millions répartis comme suit :

- constructions, aménagements, raccordements eau et électricité	67.890.000
- ameublement	22.110.000
- équipements spéciaux (véhicules et matériel de production des aides pédagogiques)	10.000.000
	<u>100.000.000</u>

Le projet prévoit un complexe d'une
capacité d'hébergement de 75 lits avec une salle polyvalente pouvant
recevoir 200 personnes, une cuisine apte à servir 150 repas, 3 salles
de cours, 3 logements pour le personnel, 1 appartement de passage à
deux chambres, 8 bureaux, une bibliothèque, une salle de lecture,
une salle des professeurs, une cafetaria, une infirmerie, un atelier
de production du matériel pédagogique, un garage, une buanderie, des
magasins et des sanitaires.

Le Ministère de l'Agriculture et de
l'Elevage a déjà mis à la disposition de ce projet un terrain de 2 Ha
sur la colline Kagasunzu sise au pied du Mont Kigali.

Il s'agit d'un projet conjoint entre
le Bureau d'orientation des Banques Populaires et le Ministère des
Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif et dont l'étude de facti-
bilité, actuellement au stade de finalisation, a été financée par la
Ligue Coopérative des Etats-Unis d'Amérique (CLUSA) qui par ailleurs
a reçu une subvention de l'USAID à cet effet.

Le projet est donc assez ^{mature} mûr et, si je
me réfère aux différentes réunions techniques que les deux partenaires
(Banques Populaires et MINASOCOOP) ont déjà eues à ce sujet avec la
Mission de coopération suisse au Rwanda, il semble que celle-ci, si
elle était saisie officiellement, serait disposée à discuter dudit
projet lors de la prochaine commission mixte suisse-rwanda.

Je vous saurais dès lors gré de faire diligence, chacun en ce qui le concerne, pour que ce projet soit présenté à la coopération suisse à temps utile et avec la priorité nécessaire car le souhait est que le Centre projeté puisse être opérationnel à partir de 1981.

Je rappelle à toute fin utile que le même projet fait aussi partie des termes de référence de la coopération américano-rwandaise. En effet, la Suisse et les Etats Unis d'Amérique, de part leur engagement respectif dans le domaine de l'action coopérative au Rwanda (TRAFIPRO et BANQUES POPULAIRES pour la Suisse, Coopératives d'entreposage et de commercialisation des denrées de base pour les Etats Unis d'Amérique) sont suffisamment convaincus comme nous de la nécessité d'un Centre spécialisé pour la formation coopérative et semblent disposés à le financer conjointement. Des pourparlers sont en cours pour déterminer les apports de chacun et nous avons espoir qu'un arrangement à ce sujet pourra intervenir avant les négociations helveto-rwandaïses envisagées.

Un mémorandum plus détaillé vous parviendra incessamment.

Le Ministre des Affaires Sociales
et du Mouvement Coopératif,

Dr. NTABOMVURA Yenanat.

P.O. Secrétaire Général

Mme HABIMANA Yvrasafari G.

Copie pour information à:

-Son Excellence Monsieur le Président
de la République Rwandaise
RWANDA



REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES
ET DU MOUVEMENT COOPERATIF
B. P. 60 - KIGALI

Kigali, le 21 DEC. 1979

N° 13/C?/073/2150 /79

✓ Monsieur FERRIS S. OWEN
Cooperative League of the USA
1828 L ST, N.W
WASHINGTON, D.C. 20036

Réf. N° :

Annexe :

Objet : Centre de Formation
Coopérative

Monsieur,

J'ai l'honneur d'accuser bonne réception de l'étude de factibilité du Centre de Formation Coopérative que vous m'avez fait parvenir en août dernier et je vous en remercie très sincèrement.

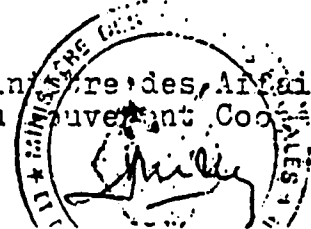
Aussi ai-je le plaisir de vous communiquer que cette étude a rencontré l'approbation des différents partenaires intéressés par le projet, y compris le Département dont la Direction m'est confiée.

Nous nous employons pour le moment à chercher un financement pour la réalisation de ce projet dont l'intérêt est capital pour le plein épanouissement des coopératives rwandaises. Dans ce cadre, il est de notre intention de proposer au Gouvernement Suisse de financer les constructions, les aménagements ainsi que les raccordements eau et électricité et, à l'USAID, l'ameublement, les équipements spéciaux, l'assistance technique pour la direction du Centre, la recherche, les publications et les bourses.


Au cas où CIUSA serait à mesure d'appuyer notre requête auprès de l'une ou l'autre de ces sources de financement, le Gouvernement et les coopérateurs rwandais lui en seraient très reconnaissants. Il en est de même si elle pouvait participer au fonctionnement dudit Centre.

Veillez transmettre mes compliments à l'auteur de l'étude et accepter l'expression de mes meilleurs souvenirs.

Le Ministre des Affaires Sociales
et du Mouvement Coopératif



10

CLUSA
COOPERATIVE
LEAGUE OF THE
USA 

MORGAN WILLIAMS, President

"common ground for cooperatives"

Son Excellence
Le Ministre des Affaires Sociales
et du Mouvement Coopératif
BP 60
Kigali, Rwanda

Monsieur le Ministre,

Faisant suite à la lettre que l'ambassade de votre pays à Washington nous a transmise le 11 juin, nous avons le plaisir de vous faire parvenir l'étude que nous venons de terminer pour un centre national de formation coopérative. C'est pour nous un grand plaisir de vous fournir cette étude.

Avec l'espoir de pouvoir discuter, dans un futur proche, les plans pour ce centre avec les représentants de votre gouvernement, veuillez croire, Monsieur le Ministre, à mon assurance la plus parfaite.

M. Ferris S. Owen
Chargé du Programme International

19

ANNEX E

INITIAL ENVIRONMENTAL EXAMINATION

INITIAL ENVIRONMENTAL EXAMINATION

PROJECT NO. AID 696-0119

Project Location: Rwanda
Project Title: Cooperative Training Center
Funding (Fiscal Year and Amount): FY 81-84 - \$928,000
IEE Prepared by: AID Affairs Officer, Kigali
Environmental Action Recommended: Negative Determination
Concurrence:



Eugene R. Chiavaroli, AID Affairs Officer, Kigali

Assistant Administrator's Decision:

Approved: _____ Date: _____

Disapproved: _____ Date: _____

INITIAL ENVIRONMENTAL EXAMINATION

PROJECT NO. AID 696-0119

Project Location: Rwanda
Project Title: Cooperative Training Center
Funding (Fiscal Year and Amount): FY 81-84 - \$928,000
IEE Prepared by: AID Affairs Officer, Kigali
Environmental Action Recommended: Negative Determination
Concurrence:



Eugene R. Chiavaroli, AID Affairs Officer, Kigali

Assistant Administrator's Decision:

Approved: _____ Date: _____

Disapproved: _____ Date: _____

INITIAL ENVIRONMENTAL EXAMINATION

PROJECT NO. AID 696-0119

I. Description of the Project. The purpose of the Cooperative Training Center project is to contribute to the sound growth of the Rwandan cooperative movement through the establishment of a national cooperative training and research center capable of providing needed training and services to the increasingly important Rwandan cooperatives. The prime target group will be cooperative organizers and trainers and local cooperative leaders and administrators. The center will provide facilities, programs and educational aides for upgrading the skills of managers, accountants, auditors and board members of local cooperatives, training for field extension workers, trainers from the national cooperative organizations and training officers of the ministries responsible for cooperative development.

II. Project Inputs. The project will be jointly funded by the Swiss Government and by USAID.

A) Swiss Contribution. All construction will be financed by Swiss aid, as will the annual operating costs of the center's proposed research and extension unit for a period of three years. The Swiss will also provide an expatriate director of the Research and Extension Unit for three years. The cost of the Swiss contribution will be approximately \$1.2 million.

B) AID Contribution. Funding made available to CLUSA by the OPG will finance a cooperative education expert for a three year period; four months of consultancies; education equipment and interior furnishings for the center; and during the initial stages of the project, a contribution to the center's operative budget.

III. Evaluation of Impacts:

A. Impact Areas and Sub-areas

	<u>Impact Identification and Evaluation</u>
1) Land use	
(1) changing character of land through	
(a) increasing population	N
(b) extracting natural resources	N
(c) changing soils character	N
(2) altering natural defenses	N
(3) foreclosing important issues	N
2) Water quality	
(1) physical state of water	N
(2) chemical and biological states	N
(3) ecological balance	N
3) Atmospheric	
(1) air additives	N
(2) air pollution	N
(3) noise pollution	N
4) Natural resources	
(1) diversion, altered use of water	N
(2) irreversible, inefficient commitments	N
5) Cultural	
(1) altering physical symbols	N
(2) dilution of cultural traditions	N
6) Socio-economic: changes in economic/ employment patterns	N
7) Health	
(1) changing a natural environment	N
(2) eliminating an element in an ecosystem	N
(3) other factors	N

24

8) General

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) international impacts | N |
| (2) controversial impacts | N |
| (3) larger program impacts | N |

B. Narrative Evaluation of Impacts:

- a. Land use. Within the terms of this training project, there will be no change made in current land use patterns.
- b. Water quality. The project will have no effect on water quality.
- c. Atmospheric. There will be no atmospheric impacts caused by the project.
- d. Natural resources. The project will not affect the use of natural resources.
- e. Cultural. The project will have no cultural effects.
- f. Socio-economic. The project will produce no direct changes in patterns of economic or cultural life, though the training to be given within the course of implementing the project is expected to be used to create a more favorable climate for the rural population of Rwanda.
- g. Health. There will be no health effects.
- h. General. There are no "general" impacts caused by this project, nor any larger program impacts.

IV. Recommendation for Threshold Decision:

On the basis of information contained above, it is ascertained that the project will not have an adverse effect on the human environment. Therefore, a Negative Recommendation in accordance with AID Regulation 16 is recommended.

ANNEX F

EXERPT FROM THE CODE OF
FEDERAL REGULATIONS 41

Public Contracts and
Property Management

Excerpt from the Code of Federal Regulations 41 -- Public Contracts
and Property Management -- Chapter 1.

§ 1-3.404-5 Prospective price redetermination at a stated time or times during performance.

(a) *Description.* This type of contract provides for a firm fixed price for an initial period of contract deliveries or performance and for prospective price redetermination either upward or downward at a stated time or times during the performance of the contract. It also may provide for a price ceiling, where appropriate. Once established, ceiling prices are subject to adjustment only by reason of the operation of other contract clauses (see § 1-3.404-1).

(b) *Application.* This type of contract is appropriate in procurements calling for quantity production or services where it is possible to negotiate fair and reasonable firm fixed prices for an initial period, but not for subsequent periods of contract performance. This initial period should be the longest period for which it is possible to establish fair and reasonable firm fixed prices at the time of original negotiation. The length of the prospective pricing periods should depend on the circumstances of each case and should generally be at least twelve months each. Ceiling prices, where appropriate, should be based on the evaluation of the uncertainties involved in contract performance, and their possible impact on cost, and should be negotiated at a level which represents contractor assumption of a reasonable degree of risk.

(c) *Limitations.* This type of contract shall not be used unless:

(1) It has been established through negotiations that a firm fixed-price contract does not fulfill the requirements established by the conditions surrounding the procurement;

(2) The contractor's accounting system is adequate for price redetermination purposes;

(3) The prospective pricing period can be made to conform with the operation of the contractor's accounting system; and

(4) Reasonable assurance exists that price redetermination action will be taken promptly at the time or times specified.

ANNEX G

USAID/KIGALI 611(e) CERTIFICATION

611 (e) Certification

Rwanda - Cooperative Training Center Project

I, Eugene R. Chiavaroli, the principal officer of the Agency for International Development in Rwanda, having taken into account the demonstrated capacity and willingness of the Government of Rwanda to provide budgetary and manpower support for A.I.D. projects in Rwanda, particularly those projects being implemented by the Ministry of Social Affairs and Cooperative Movement, and taking into account also the substantial contribution to be made to the project by the Swiss Government, and the willingness of the major Rwandan cooperatives to participate in the development of the Center, do hereby certify that in my judgment, sufficient financial and human resources will be made available to the Center to assure its viability, and to effectively maintain and utilize the assistance provided by A.I.D. to the Cooperative Training Center Project.



Eugene R. Chiavaroli

AID Affairs Officer

ANNEX H
VEHICLE WAIVER

ACTION MEMORANDUM FOR THE ASSISTANT ADMINISTRATOR FOR AFRICA

FROM: AFR/DR

SUBJECT: Vehicle Procurement Waiver (Source/Origin)

Problem: Request for a procurement source waiver from Geographic Code 000 (U.S.A.) to Geographic Code 935 (Special Free World).

- | | |
|--------------------------------|--|
| a. Cooperating Country: | Rwanda |
| b. Authorizing Document: | Operational Program Grant |
| c. Project: | Cooperative Training and Research Center |
| d. Nature of Funding: | Grant |
| e. Description of Commodities: | One VW Combi
One Toyota 2000 Pickup Truck |
| f. Approximate Value: | \$29,000 |
| g. Probable Origin: | Federal Republic of Germany and Japan |
| h. Source: | Rwanda |

Discussion: Section 636(i) of the Foreign Assistance Act of 1961, as amended, prohibits A.I.D. from purchasing motor vehicles unless such vehicles are manufactured in the United States. Section 636(i) does provide, however, that "...where special circumstances exist, the President is authorized to waive the provision of this act in order to carry out the purpose of this act." That authority has been delegated to you.

Experience with U.S.-manufactured vehicles in Rwanda (a few in the possession of the U.S. Embassy in Kigali and A.I.D.'s Food Storage and Marketing Project) indicates that frequent breakdowns are the rule rather than the exception. Minor breakdowns can prevent operation of a U.S.-manufactured vehicle for weeks while spare parts are ordered from the U.S. Even if the full range of spare parts required to maintain the vehicles were available, competent repair facilities outside the U.S. Embassy are non-existent. On the other hand, Peugeot, Toyota and Volkswagen are the largest dealers of foreign made cars in the country and carry large quantities of parts necessary for repairs and maintenance. They also have competent mechanics who have been trained in the factories of the respective manufacturers.

Primary Justification: The vehicles covered by this waiver request, which can be serviced and repaired locally, are essential to the effective implementation of the project; whereas, service capabilities and spare parts support are not available for U.S.-manufactured vehicles.

Recommendation: Based on the foregoing, it is recommended that (1) you conclude that special circumstances exist which justify the waiver of the requirement of procurement of U.S.-manufactured vehicles under the FAA Section 636(i), and (2) you certify that exclusion of procurement from the sources requested herein would seriously impede attainment of the United States foreign policy objectives and objectives of the Foreign Assistance Program.

APPROVED: _____

DISAPPROVED: _____

DATE: _____

61

ANNEX I

SWISS/GOR AGREEMENT
ON CENTER FOR COOPERATIVE TRAINING

ACCORD RWANDO-SUISSE CONCERNANT LE CENTRE DE FORMATION
COOPERATIVE

LE GOUVERNEMENT SUISSE

ET

LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE

RWANDAISE

Vu le désir de renforcer la Coopération entre les
deux pays,

Vu les entretiens entre représentants du Ministère
des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif d'une part,
et des représentants de la Ligue Coopérative des Etats Unies,
des Banques Populaires et de la Direction de la Coopération
Suisse au Développement d'autre part, portant sur la promo-
tion du mouvement coopératif au Rwanda,

Vu le consensus qui s'est dégagé dans ces entretiens
visant la création du Centre de Formation Coopérative au
Rwanda, et

Se référant à l'accord de Coopération Technique et
Scientifique du 22 octobre 1963, et à son amendement par
échange de lettres des 3 et 7 mars 1967,

ONT CONVENU DE CE QUI SUIT :

ml

1.) Objet de l'accord

Les Parties contractantes concerteront leurs efforts en vue d'appuyer le mouvement coopératif dans ses démarches de regroupement et de formation par la création d'un centre de formation coopérative (appelé ci-après CFC).

Le CFC est doté d'une autonomie organique, administrative et financière. Il a comme mission de :

- pourvoir le mouvement coopératif d'une infrastructure d'accueil et de formation.
- réaliser des programmes de formation et sur demande de coopératives et de groupements, organiser des sessions de formation à la carte.
- appuyer le mouvement coopératif par des activités de documentation, de recherche et d'évaluation.
- promouvoir d'entente avec le Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif la création d'une Fédération nationale des coopératives du Rwanda.

Le Centre devra être repris ultérieurement par la Fédération nationale des coopératives.

2.) L'objectif du présent accord

Dans le cadre des intentions énoncées à l'article 1, les principaux objectifs du présent accord sont les suivants :

- mettre en place une structure de projet avec les organes nécessaires garantissant une gestion et un fonctionnement autonome du centre en attendant la création d'une fédération et tenant compte des principes généraux énoncés en annexe 1.

- construire les infrastructures physiques du centre selon le programme de construction comme défini en annexe 2.
- créer une unité de recherche et de documentation faisant partie intégrante du centre et assurer son fonctionnement.

3.) Obligations de la partie suisse

La partie suisse s'engage, sous réserve des allocations générales des crédits qui doivent être accordés par le parlement suisse, à:

- mettre à disposition un montant jusqu'à concurrence de FRS (1'600'000.--) pour couvrir les frais de construction du CFC,
- recruter et rémunérer un coopérant pour l'unité de recherche et de documentation,
- prendre en charge les frais de fonctionnement pour les activités de recherche et de documentation jusqu'à concurrence de FRS 125'000.-- pour une période de trois ans.
- mettre à disposition de l'unité de recherche un véhicule.

4.) Obligations de la partie rwandaise

La partie rwandaise s'engage à:

- faciliter l'acquisition par le CFC du terrain pour la construction de ces infrastructures,
- appuyer à travers le Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif les démarches en vue de la création de la Fédération des coopératives,

- faciliter les démarches du CFC pour le recrutement du personnel et de donner l'agrément au personnel expatrié travaillant au centre,
- faciliter la réalisation des objectifs mentionnés en annexe 1 et 2,
- garantir l'autonomie organique, administrative et financière du CFC,
- entrer en contact avec un ou plusieurs bailleurs de fonds pouvant participer aux frais de fonctionnement généraux du centre et fournissant l'appui technique nécessaire pour une phase initiale,
- faciliter le travail des agents du centre auprès des coopératives et les autorités.

5.) Modalités d'exécution

En attendant la création de la Fédération, les deux parties conviennent de ce qui suit :

L'organe suprême du centre est le Conseil de Direction composé initialement de représentants des promoteurs - du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif, du Bureau d'Orientation des Banques Populaires - et des représentants des bailleurs de fonds. Le conseil a les responsabilités et les compétences suivantes :

- nommer et engager les membres du comité de gestion dont deux représentants seront membres du Conseil de Direction,
- approuver le programme du centre et son budget basé sur des propositions annuelles,
- superviser la réalisation du programme de construction,

- approuver le règlement interne du centre,
- entreprendre toute démarche pour la réalisation des objectifs du centre.

Le Centre est dirigé par un Comité de gestion qui est composé de :

- 1 coordonnateur.
- 1 responsable gestion
- 1 responsable formation
- 1 responsable recherche et documentation.

Le Comité a les compétences et les responsabilités suivantes :

- gérer le CFC dans tous ses aspects (administration, services généraux, formation, recherche et documentation),
- préparer des programmes et budgets annuels du centre,
- préparer le règlement interne régissant le centre (tenant compte des principes généraux annexés à cet accord),
- engager le personnel nécessaire au fonctionnement du CFC.

6.) Dispositions particulières pour la construction

6.1 Le conseil de Direction est le maître de l'ouvrage de la construction du CFC et est responsable envers les deux Parties contractantes de la bonne exécution des travaux.

Il confie par délégation la surveillance des travaux à une commission de construction et la Direction des travaux à un bureau d'architectes.

La Commission de construction se compose des membres suivants :

- un représentant du comité de gestion
- du coordonnateur de la Coopération suisse ou de son représentant
- d'un représentant du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif au conseil de Direction

Le représentant de la Direction des travaux est présent aux séances.

6.2 La Commission a pour tâches et compétences :

- d'approuver les plans techniques, le programme d'opération, le calendrier d'exécution et le budget ainsi que leur révision trimestrielle et de les soumettre pour information aux deux gouvernements.
- de procéder aux adjudications et d'engager les dépenses y relatives,
- d'accepter les rapports d'activités et les décomptes intermédiaires,
- de veiller à l'application rigoureuse de la convention passée avec le Bureau responsable de la Direction des travaux dont copie aura été envoyée pour approbation à la Coopération Suisse.

d'informer régulièrement le conseil de Direction sur les avancements des travaux.

6.3 A moins que les parties n'en disposent autrement, l'acquisition des services et des biens d'équipement nécessaires à la construction, se fera selon les procédures suivantes:

- pour les biens d'équipement et les matériaux locaux, par achat direct après comparaison des prix et des qualités offerts par les fournisseurs locaux entrant en considération,
- pour les biens d'équipement et les matériaux qui doivent être commandés à l'étranger, par attribution à la suite d'appel d'offres adressé à au moins deux fournisseurs,
- pour les services d'entreprises établies au Rwanda, par attribution à la suite d'appel d'offres adressé à des entreprises qualifiées et expérimentées;
- pour tout appel d'offres, le gouvernement suisse reçoit le texte des avis s'y rapportant, ainsi que le cahier des charges et autres documents relatifs aux appels d'offres accompagnés de la liste des soumissionnaires potentiels, il est tenu compte de toute modification ultérieure des documents relatifs à l'appel d'offres doit obtenir l'assentiment du gouvernement suisse avant d'être portée à la connaissance des soumissionnaires; la décision d'attribution est prise sous réserve de l'approbation du gouvernement suisse qui reçoit copie du procès-verbal de la séance d'attribution ainsi que les éléments formant la base de la décision; s'il n'élève pas d'objections dans les 15 jours, son accord tacite est acquis; copie de tout contrat ainsi passé lui est adressée pour information.
- si les procédures précitées ne sont pas strictement observées, le gouvernement suisse n'est pas tenu d'effectuer les versements relatifs aux acquisitions concernées.

- les équipements et les matériaux ne doivent pas servir à d'autres fins que celles de la construction du CFC, sauf accord entre les deux parties.
- les biens d'équipement et les constructions sont propriétés du CFC.

6.4 Dès l'entrée en vigueur du présent accord, l'Ambassade de Suisse ouvre auprès de la Banque Nationale du Rwanda un compte convertible dénommé "Centre de Formation Coopérative-construction".

Les paiements sont effectués par l'Ambassade à partir de ce compte sur présentation des documents qui sont nécessaires en fonction des contrats passés et qui ont été visés par un représentant de la commission des travaux et le représentant de la Direction des travaux.

7.) Dispositions finales

Le présent accord entre en vigueur dès la signature par les deux parties contractantes. Il est valable pour une durée de trois ans.

L'accord peut être renouvelé si les deux parties en décident ainsi.

Les annexes "principes généraux régissant le fonctionnement du centre de formation coopérative" et "programmes de constructions" en font partie intégrante.

Il est convenu que le CFC peut faire appel à des appuis d'autres institutions. Si l'une des Parties contractantes décide de mettre fin à l'accord, elle peut le dénoncer moyennant un préavis de six mois.

Les deux parties contractantes se consulteront en temps utiles en vue de la poursuite de leur coopération en faveur du CFC.

Fait à Kigali, le.....

PRINCIPES GENERAUX REGISSANT LE CENTRE DE FORMATION COOPERATIVE

ORIENTATIONS

- 1.1 Le Centre de Formation Coopérative vise à appuyer les coopératives, pré-coopératives et groupements à caractère coopératif axés sur le développement à travers le pays.
- 1.2 Le Centre de Formation Coopérative soutient les associations dans leurs efforts de regroupements et de formation.
- 1.3 Le Centre de Formation Coopérative dispose de l'autonomie de gestion et tend dès le début à l'autofinancement.

2. STRUCTURES

Le Centre de Formation Coopérative, en attendant d'être repris par la Fédération Nationale des Coopératives, est géré par un Conseil de Direction.

- 2.1 Le Conseil de Direction du Centre
 - 2.1.1 La Direction du Centre de Formation Coopérative est assurée par un Conseil de Direction.
 - 2.1.2 Le Conseil de Direction du Centre est composé de représentants des principaux promoteurs et utilisateurs du projet.

- 2.1.3 Le Conseil de Direction comprend initialement au moins des représentants du Minasocoop et du B.O.B.P. initiateurs du projet ainsi que des bailleurs de fonds.
- 2.1.4 Le Conseil de Direction est habilité à s'adjoindre de nouveaux membres émanant des coopératives ou associations et des organismes d'appui à ces coopératives ou associations.
- 2.1.5 Le Conseil de Direction jouit de la plus large autonomie de décision pour la construction et le fonctionnement du Centre.
- 2.1.6 Le Conseil de Direction délègue ses pouvoirs à un Comité de gestion pour les opérations journalières. Ce Comité peut à son tour constituer diverses commissions (en particulier commissions de construction) pour faciliter la réalisation de certains objectifs.

2.2 La Fédération Nationale des Coopératives

- 2.2.1 Le Centre de Formation Coopérative, dès le départ, cherche à promouvoir la création de la Fédération Nationale des Coopératives.
- 2.2.2 La Fédération Nationale des Coopératives est une structure qui doit émaner de la base du mouvement coopératif à travers des regroupements régionaux et/ou sectoriels.
- 2.2.3 Le Centre de Formation Coopérative appuie, à travers son unité "recherche et documentation", les efforts de création de la Fédération Nationale des Coopératives.

.../...

162

- 2.2.4 Le Centre de Formation Coopérative sera repris par la Fédération Nationale des Coopératives dans la mesure où celle-ci sera représentative de l'ensemble du mouvement associatif et coopératif rwandais et capable de gérer convenablement le Centre.

3. SERVICES

- 3.1 Le Centre de Formation Coopérative veille à ce que ses activités bénéficient aux coopératives, pré-coopératives et groupements du pays. Ceux-ci ont toujours la priorité par rapport à d'autres utilisateurs potentiels selon des critères définis dans le règlement interne.
- 3.2 Le Centre de Formation Coopérative développe surtout les services suivants :
- 3.2.1 Recherche-documentation
- 3.2.1.1 L'unité "recherche et documentation" cherche à encourager et à stimuler tous les efforts dans le sens du développement associatif et coopératif.
- 3.2.1.2 L'unité "recherche et documentation" essaie d'orienter, d'appuyer et de coordonner le travail de recherche et documentation coopératif réalisé dans le pays.
- 3.2.1.3 L'unité "recherche et documentation" aide à tisser des liens entre les associations et coopératives en vue de la création d'unions régionales et/ou sectorielles et de la Fédération Nationale des Coopératives. Elle met les coopératives en contact avec les institutions qui pourraient leur fournir un appui.

3.2.2 Formation

- 3.2.2.1 L'unité "formation" accueille de façon privilégiée les catégories suivantes: les membres et les responsables de groupements, associations et coopératives; les agents techniques dont le travail vise la promotion des organisations paysannes, associations et coopératives; les personnes travaillant pour des institutions de formation et de promotion du développement rural.
- 3.2.2.2 L'unité "formation" organise des sessions de formation "ponctuelle", à la carte, qui répondent aux demandes exprimées par des groupements et propose des programmes de formation "permanente", prédéterminée. Cette unité fournit également un appui pédagogique aux sessions que tiennent les organisations utilisatrices.
- 3.2.2.3 L'unité "formation" déploie ses activités petit à petit avec une clientèle réduite afin de donner dès le départ une formation de qualité adaptée aux besoins des groupes utilisateurs.
- 3.2.2.4 L'unité "formation" travaille en collaboration avec l'unité "recherche et documentation".

CENTRE DE FORMATION COOPERATIVE

=====

Programme de construction

(Estimation au 31 mai 1980)

Administration et Direction

Bureaux, archives

surface construite 257 m2

FRW.

4.943.500.--

Formation

Salle polyvalente, 3 salles de cours

salle des professeurs, sanitaires

surface construite 467 m2

10.100.500.--

Recherche et documentation

bibliothèque, salle de lecture, bureaux

surface construite 144 m2

3.498.000.--

Logements

3 logements individuels

hébergement, 36 chambres à 2 personnes

sanitaires

surface construite 1.410 m2

32.648.410.--

.../...

<u>Services généraux</u>	FRW.
refectoire, cuisine, cafétéria magasins, garages, entretien	
surface construite 507 m2	11.736.000.--
Accès et aménagements	<u>3.977.000.--</u>
Subtotal	<u>66.903.410.--</u>
Inflation 20 % jusqu'au 31 mai 1981 (période de construction janv. 1981 jusqu'en mai 1982)	<u>13.400.000.--</u>
Raccordement eau et électricité	<u>4.696.590.--</u>
<u>Total</u> coûts des constructions	<u>85.000.000.--</u> =====
1 FRS = ⁵³ 50 FRW.	SRF. 1.600.000.-- =====

ANNEX J

COOPERATIVE TRAINING AND RESEARCH CENTER
DRAFT TRAINING PLAN

ANNEX J

DRAFT TRAINING PLAN

This draft training plan is based on the CLUSA feasibility study conducted by Mr. Paul Willot in June 1979 (see Annex L) and on discussions with the training venter development committee during planning sessions held in Kigali in mid-1980. The following plan is intended to be illustrative of the kind of training that will be carried out at the center. Courses conducted would include, but not be limited to, those listed. (For a fuller listing of the categories of cooperative personnel who will be trained at the center, see Annex L, pages 4-10).

Most of the courses will run for a period of two to three weeks and will be conducted by the sponsoring organization or project. The CTCRC will have facilities to accommodate seventy-five trainees so there will frequently be two courses being held at the same time. The major cooperative organizations have developed their own training staffs who will have primary responsibility for coordinating and/or conducting training programs geared to their own specialized needs. The two training officers of the Banque Populaire and Trafipro have undergone a period of training in Switzerland and extensive in-service training under the direction of the expatriate advisors of these projects. The advisors are themselves also well-qualified trainers and will play an active role in the CTCRC training program.

The senior training officer working with the AID/CLUSA CSP and LCS projects received training at the Pan African Development Institute in Cameroon and a short course at the cooperative training institution in Benin. This officer has worked closely with the CLUSA technician in the development of training programs for managers of the cooperative storage centers associated with the cooperative grain storage projects. The Director of the DOC office of cooperative promotion received training at the Cooperative College of Paris as well as training in Belgium. He has considerable experience in planning and conducting training programs. (For additional information on the CTCRC training programs see pages 7-9 of the proposal text).

DRAFT TRAINING PLAN

Year One of Operation

Organization	Participants	Approx. Number	Duration of Course	Principal Topic
MINNASOCOOP	Co-op Inspectors and Auditors	30	3 Weeks	Role of Government Inspectors and Auditors
MINASOCOOP	Personnel of the Cooperative Department	20	1 Week	Cooperative Organization and Development
CSP/LCS	Local Co-op managers and book keepers (Group 1 of 2 groups)	35	3 Weeks	Basic management and accounting for cooperatives
CSP/LCS	Local Co-op management committees (Group 1 of four groups)	35	3 Weeks	Basic workshop on cooperative management committees
B.P.	Branch unit managers	35	3 Weeks	ACOSCA management training course
B.P.	Local committee members (Group 1 of 3 groups)	35	1 Week	How to be a Member of a Management committee
Trafipro	Consumer shop managers and accountants	40	2 Weeks	Basic consumer Shop management and book keeping
Trafipro	Central office Staff	15	2 Weeks	Supply Distribution and Record keeping

Acronyms and Abbreviations

- B.P.—Banque Populaire (Savings and Credit Societies)
- CSP—Cooperative Storage Project (CLUSA/USAID/UNCDF)
- LCS—Local Crop Storage Project (USAID/CLUSA portion)
- MINASOCOOP—GOR Ministry of Social Affairs and Cooperative Movement.
- JOC—Jeunesse Ouvrière Catholique. (Young Workers' Program of Catholic Church, section for cooperatives)
- MINJEUNESSE—GOR Ministry of Youth Affairs, cooperative section.
- Trafipro—Travail/Fidélité/Progrés. Swiss-funded consumer cooperative project.

Annex J (continued)

Other Courses to be offered at the CTRC:

Cooperative Book Keeping I (Consumer Cooperatives)
Cooperative Book Keeping II (Marketing Cooperatives)
Cooperative Book Keeping III (Savings and Credit Societies)
Grain Storage Procedures (CSP and LCS) ~
Record Keeping for Grain Storage Units (CSP and LCS)
Business Arithmetic for Cooperatives (CSP and LCS)
Cooperative Management (CSP, LCS, Trafipro)
Supervision and Management (Trafipro)
Cooperative Development I: Promoting the Cooperative Idea
(MINASOCOOP and MINIJEUNESSE)

Cooperative Development II: Educating Co-op Members (MINASOCOOP and
MINIJEUNESSE)

Supervision and Management (Trafipro)
Rural Motivation (animation rurale) Promoting rural involvement (JOC)
Teacher Training for Rural Training Units (MINIJEUNESSE)
Cooperative Principles and Practices (MINASOCOOP)
Basic Cooperative Accounting (CSP, LCS, Trafipro)

ANNEX K

SCOPE OF WORK
FOR
RESEARCH AND PUBLICATIONS UNIT

Annex K

Scope of Work

RESEARCH AND PUBLICATIONS UNIT
OF THE COOPERATIVE TRAINING AND RESEARCH CENTER

The primary purpose of the Research and Publications Unit of the CTRC is to promote cooperative growth and development throughout the country. As an integral part of the training center, the unit will function as a support service for training programs and as an extension service to assist the cooperative movement in general. In support of the center's training programs the unit will engage in curriculum development and provide library and audio visual services. As the CTRC's extension service, the unit will promote the cooperative movement and serve as a stimulus for the development of the proposed national federation of cooperatives. Specific activities under these two general areas of responsibility include:

1. Training Support Function

- a. Develop and maintain the CTRC library.
- b. In conjunction with the director of training, develop and produce curriculum materials and training aids such as simple audio-visuals.
- c. Collect documentation on Rwandan cooperatives, including membership and financial statistics.
- d. Collect documentation on cooperative movements in other countries and exchange information and publications with other institutions engaged in cooperative training.
- e. Conduct studies as to how cooperatives might best relate to traditional forms of cooperation and mutual service and how cooperatives might best function in the country's economic system.

2. Cooperative Extension Function

- a. Publish "Notes on Rwandan Cooperative Activities" ("Cahier de l'action cooperative au Rwanda"), and the "Cooperative Movement Bulletin" ("Bulletin du mouvement cooperatif") in French and Kinyarwanda.

- b. Develop materials on the cooperative movement to be used to explain and promote cooperatives in the university and in secondary schools.
- c. Develop radio programs on cooperatives for broadcast over national radio.
- d. Assist the cooperative movement with the development of educational and promotional materials to help implement the strategy for the creation of a national cooperative federation.

It is anticipated that the Swiss funding will permit the research and publications unit to begin functioning in March 1981. The director of this unit is already in place, having been in the country for a number of years on another assignment. He has already been involved in drawing up preliminary plans on the unit and is expected to move into a more active role when Swiss funding begins in March.

The following French-language document summarizes the role and activities of the research and publications unit as discussed by the CTRC Planning Committee:

Proposition pour l'Unité "Recherche et Documentation"

(sur base discussion du Comité élargi le 14.5.1980 à l'INADES).

1. Principes d'orientation du travail de l'Unité "recherche et Documentation"

1.1 Effet stimulateur

L'objectif de l'unité "recherche et documentation" sera d'encourager tous ceux qui œuvrent déjà au Rwanda pour le développement coopératif, d'éveiller l'intérêt des responsables locaux et nationaux pour ces questions et, si possible, de susciter un enthousiasme chez les jeunes. Les activités de "recherche et documentation" doivent pour cela être branchées sur des questions concrètes et actuelles. La recherche doit être dynamique et ouvrir de nouvelles perspectives. L'Unité doit être ouverte et aller au devant des associations et coopératives dans tous les communes du pays. Elle évitera de se replier sur elle-même et cherchera à faire passer un message sur la "coopération" dans les écoles, les divers centres de formation, l'Université.

Un tel travail devrait contribuer à revaloriser l'image du mouvement coopératif au Rwanda.

1.2. Chercher à coordonner

Les buts consisteront à coordonner, orienter et appuyer le travail de recherche et de documentation réalisé dans le pays.

L'Unité ne cherchera donc pas à se substituer aux institutions existantes, mais, au contraire, à les encourager voire les conseiller dans leur spécialité.

En premier lieu, l'Unité assurera la coordination du

travail réalisé dans le domaine de la recherche et documentation au Rwanda. En second lieu, elle se chargera elle-même de travaux jugés prioritaires mais dont aucun autre organisme ne peut s'occuper actuellement.

1.3 Chercher à rassembler

L'Unité, de même que le CFC dans son ensemble, ne peut pas être le mur porteur de tout le mouvement coopératif du pays. Elle doit plutôt viser un rôle dynamique en aidant à tisser des liens tant entre les associations et coopératives elles-mêmes, qu'entre celles-ci et les institutions qui pourraient leur fournir un appui. Ses actions doivent favoriser un rassemblement des forces qui oeuvrent, souvent isolément, pour le mouvement coopératif. Pourquoi, par exemple, ne pas encourager l'IAMSEA à s'intéresser aux associations existantes et à mener avec elles des études qui répondent à leurs besoins?

Le CFC, et l'Unité en particulier, pourrait constituer le point de rencontre entre, d'une part, les représentants des associations et coopératives, et, d'autre part, les intellectuels et les agents de l'administration.

2. Activités de l'Unité "Recherche et Documentation"

2.1 Etudes sur le mouvement associatif et coopératif dans le pays.

Il s'agit en particulier, de:

- 1.1. rassembler toutes les études ayant été réalisées sur la vie quotidienne, les budgets familiaux, formes de solidarité et d'entraide, les groupements agricoles, les groupes d'artisans, les coopératives de production, de commercialisation, etc....

1.2 capitaliser les expériences de groupements, en encourageant ou en menant directement des monographies sur le plus grand nombre d'associations volontaires.

1.3 dépouiller la documentation existante en vue de dégager une image de ce qu'est le mouvement associatif et coopératif au Rwanda, quelle a été son évolution et quelles sont les tendances qui se dessinent.

2.2. Publications relatives au mouvement associatif et coopératif.

Deux types de publication peuvent être distingués:

2.1 "Cahier de l'action coopérative au Rwanda" conçu sur base "thématique": y seraient publiés, par exemple, des études, des monographies ou des interviews de certaines associations paysannes, (KABIZICYA, jeunesse USA, etc...).

Des numéros spéciaux paraîtraient sur des thèmes particuliers: l'organisation des tontines au Rwanda, vocabulaire administratif et comptable kinyarwanda-français, etc...

2.2 "Bulletin du mouvement coopératif" en kinyarwanda comprenant des informations régulières sur les coopératives et servant de lien entre elles.

Ce bulletin chercherait à publier un maximum d'information provenant de la base (courrier des lecteurs etc...). La possibilité de publier un journal regroupant aussi bien Trafipro que les Banques Populaires (où chaque organisation aurait des pages propres) est à étudier.

2.3 Elaboration et distribution de matériel didactique et technique destiné aux groupements.

- 3.1 Collecter le plus grand nombre des outils pédagogiques déjà utilisés par les organismes de formation populaire (fiches techniques, brochures, séries de flanellographie, etc...).
 - 3.2 Faire le point sur les besoins prioritaires dans ce domaine et définition d'un programme de recherche et de publication en collaboration avec les autres institutions s'occupant de formation populaire.
 - 3.3 Diffusion la plus large possible, aux groupements de base, aux agents d'encadrement et aux projets de développement, du matériel élaboré et testé.
- 2.4 Recueil de la documentation relative au mouvement associatif (bibliothèque)
 - 4.1 répertorier toute la documentation existante concernant le Rwanda et celle disponible dans les bibliothèques du pays: études théoriques, analyses, études de cas - Réuni au CFC, la documentation de base indispensable.
 - 4.2 acquérir ouvrages et revues concernant le mouvement coopératif en Afrique, dans le Tiers Monde, en Occident, dans les pays de l'Est.
 - 4.3 organiser une salle de lecture et un système de consultation et de prêt pour la bibliothèque.
 - 2.5 Préparation matériel et documentation en vue session formation.

Sur demande, l'Unité "recherche + documentation pourra préparer un programme pour un séminaire ou une session de formation de même qu'elle rassemblera la documentation pédagogique nécessaire. Son rôle se limitera, autant que possible à celui d'appui.

ANNEX I

CLUSA FEASIBILITY STUDY ON THE CTC

CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION
COOPERATIVE AU RWANDA

CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION COOPERATIVE AU RWANDA

Rapport de mission du 2 juin au 1 juillet 1979 pour le compte du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif de Kigali et de la Cooperative League of U.S.A. (CLUSA) de Washington.

par Paul WILLOT

**consultant en sciences sociales
du développement
1979**

SUMMARY (1)

This report was prepared at the request of the Ministry of Social Affairs and the Cooperative Movement of the Government of RWANDA by the Cooperative League of the United States of America.

The cooperative movement in RWANDA has expressed a need for a training facility that can meet the training needs of cooperative members, officials and staff as well as government officers responsible for the development of the cooperative movement. An inventory of the training needs of the principal cooperative organizations indicates a need for 14,000 student days per year starting in 1981. Present and planned training facilities for RWANDA can not meet this demand.

The study recommends that a center for cooperative training be established with three major activities :

- short courses. The center will place at the disposal of the cooperatives its facilities, staff and other resources for the courses each cooperative wishes to organize.
- in-service courses. The center will periodically offer courses that will allow participants to up-grade their technical skills to qualify for more advanced positions in the cooperative movement.
- educational research. This dimension of the center will undertake applied research in cooperative organization, management and education, develop and reproduce audio-visual aides and other training materials, and evaluate the education programs of the center. The center will also have a publication and documentation bureau.

The proposed center will have classroom and lodging facilities for 75 people and a conference hall for 150 people. A two hectare parcel of land in KIGALI has been given by the Government for the center and estimated cost for constructing and equipping the center is 100,000,000 FRW (\$ approx. 1,000,000). Except for the functioning of the educational division, the center can operate on a self-sufficient basis by charging 600 FRW per day per student, a sum that is not unreasonable for most of the cooperative organizations. The center will be operated as a non-profit institution until a national federation of cooperatives is established.

(1) cfr scope of work in annexe 2.

122

Le projet de création d'un Centre de Formation Coopérative est issu conjointement des Banques Populaires et du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif de KIGALI. Il requerrait une étude de factibilité qui fait l'objet de la présente étude et dont le financement a été pris en charge par le Cooperative League of U.S.A. (CLUSA) de WASHINGTON, à la requête du Ministère cité.

La mission s'est déroulée à KIGALI du 2 juin au 1 juillet 1979, en étroite collaboration avec les partenaires suivants (1) :

- . Banques Populaires (coopératives d'épargne et de crédit),
- . Jeunesse ouvrière catholique (JOC),
- . Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif : cadres et projet silos,
- . Ministère de la Jeunesse,
- . Trafipro (coopérative d'achat de produits de consommation).

Les prix cités correspondent au coût de la vie de 1979. Il faut considérer que celui-ci augmente chaque année de 20 %. Notons encore que 1 dollar correspond à 91,9f FRW..

adresses :

- . bénéficiaire : Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif .
BP 60 KIGALI (Rwanda). tél. : 6596
- . commanditaire : Coopérative League of USA (CLUSA), 1 828 L. Street, N.W.
WASHINGTON D.C. 20 036 (USA) tél. (202) 872 05 50
- . consultant : Paul WILLOT consultant en sciences sociales du développement
rue de la Distillerie, 20 B-5850 LA BRUYERE BOVESSE (Belgique)
tél.(081) 56 71 79

(1) voir en annexe 1 le journalier de la mission.

1. Inventaire des besoins	3.
1.1. les cibles de la formation	3.
1.2. les lieux de la formation	3.
1.3. les objectifs de la formation	3.
1.4. localisation optimum des besoins de formation	4.
1.5. les besoins régionaux et nationaux	4.
. Banques Populaires	5.
. Jeunesse Ouvrière Catholique	6.
. Minasocooop cadres	7.
. Minasocooop silos	8.
. Mini jeunesse	9.
. Trafipro	10.
1.6. capacité d'accueil	11.
1.7. ressources existantes	11.
2. Profil du Centre	13.
2.1. formation ponctuelle	13.
2.2. formation permanente	14.
2.3. recherche pédagogique	15.
2.4. unité Publi-Doc	16.
2.5. gestion	16.
3. Implantation, gestion, constitution	18.
3.1. implantation	18.
3.2. gestion	18.
. capacités du Centre	18.
. budget d'investissement	20.
. budget de fonctionnement	20.
. budget annuel de la recherche	21.
. formation permanente	21.
3.3. constitution	21.
4. Conclusions	23.
5. Déclaration	24.
6. Annexes	25.

Le réalisme impose l'horizon 81. Quelle que soit la forme retenue, un centre de formation ne serait opérationnel qu'en 1981. C'est à partir de cet horizon qu'il convient de travailler.

1.1. Quelles seraient les CIBLES de la formation ?

- a. les sociétaires (f),
- b. les administrateurs,
- c. les commissaires aux comptes
- d. les membres du bureau : président, secrétaire, trésorier,
- e. les gérants,
- f. les cadres locaux,
- h. les cadres régionaux,
- i. les cadres nationaux.

Les cadres se réfèrent aux structures propres à chaque partenaire.

1.2. Quels seraient les LIEUX de la formation ?

- a. la coopérative,
- b. la commune,
- c. la région,
- d. la capitale.

La région se réfère à la structure propre à chaque partenaire (préfecture, diocèse, etc....).

1.3. Quels seraient les OBJECTIFS de la formation ?

- a. transmettre un savoir (connaissances : formation réciproque, formation structurée, ponctuelle et/ou permanents),
- b. transmettre un savoir-faire (apprentissage : formation fonctionnelle, mise en situation),
- c. transmettre un savoir-être (attitudes) : formation au changement, conscientisation, animation, etc...
- d. décider et/ou orienter : formation au travers des responsabilités inhérentes à chaque cible (réunion de décision et/ou d'orientation de chaque structure),
- e. former des relais : ne pouvant former tout le monde, chaque partenaire a très souvent recours à la formation de "délégués" sensés

(1) Tous les partenaires en parlent, mais il faut bien convenir qu'en général on ne sait pas trop comment s'y prendre.

à leur tour former les groupes dont ils émanent; cette formule peut s'appliquer aux quatre objectifs précédents; cette formule essuie généralement un échec, le relais ne fonctionnant pas comme prévu (cfr conditions de réussite en annexe 3); elle a cependant l'avantage capital de former des leaders.

- f. créer le sentiment d'appartenir à un groupe (assemblée générale, manifestation de masse, ect...); cet objectif exige des conditions pédagogiques bien précises propres aux réunions de masse.

f.4. Localisation optimum des besoins de formation.

A partir de cette triple grille d'analyse les différents partenaires ont étudié la localisation optimum (point 1.2.) de leurs besoins en formation pour chacun d'eux en 1981. La fiche détaillée de chaque partenaire actuel est présentée dans les pages suivantes.

f.5. Les besoins régionaux et nationaux.

Les besoins régionaux de heurtent, à l'heure actuelle, à un manque de locaux adéquats ainsi qu'au problème que pose le déplacement des équipes pédagogiques. La demande est toutefois latente et dès que les centres de formation prévus par le Ministère de la Jeunesse dans chaque préfecture seront en fonctionnement, un certain nombre de sessions y trouveront asile sans toutefois amenuiser sensiblement les besoins nationaux.

A la lumière des éléments des pages suivantes, la synthèse des besoins nationaux annuels de formation des partenaires s'établit comme suit :

	personnes	jours
Banques Populaires	200	1 425
Jeunesse Ouvrière Catholique	110	970
Minasocoop cadres	210	1 350
Minasocoop silos	370	2 550
Minijeunesse (moyenne)	45	6 200
Trafipro	160	1 860
TOTAL	<u>1 095</u>	<u>14 355</u>

- A ces besoins, il y a lieu d'ajouter trois autres types de besoins :
1. les besoins coopératifs régionaux (ex-OBM, Byumba, Kibungu, etc...) ou sectoriels (production, entraide mutuelle, ect...). Notons que la future loi coopérative prévoit une réserve de 5 % des résultats d'exploitation pour la formation
 2. les besoins importants des différents ministères qui cherchent en vain où trouver le gîte et le pupitre aux alentours de Kigali (cfr annexe 4),
 3. les besoins d'un nombre de plus en plus important d'O.N.G. qui veulent également réunir et/ou former leurs cadres nationaux et/ou expatriés.

- partenaire : BANQUES POPULAIRES
- objectifs : coopératives d'épargne et de crédit; formation des membres et des cadres
- nombres d'unités : 65
- répartition : (p.=personnes; j.= journées)

<u>cibles</u>	niveau régional	niveau national		total journées
		p.	j.	
1. gérants (base)	-	5 x 10 =	50	500
2. gérants (recyclage)	-	65 x 5 =	365	365
3. administrateurs	-	15 x 3 =	45	45
4. administrateurs	195 x 1 = 195	-	-	195
5. commissaires aux cpt	150 x 1 = 150	-	-	150
6. délégués régionaux	-	10 x 20 =	200	200
7. personnel Bureau Orient.	-	10 x 12 =	120	120
8. A.G. Union	-	80 x 3 =	240	240
9. Conseil provisoire	-	15 x 4 =	60	60
TOTAL	345	345	1 080	1 425

- calendrier : A.G. Union en mars-avril.
- moyens pédagogiques : travail en sous-groupes, fabrication et multiplication du matériel didactique, publications.
- remarques : rien à signaler

- partenaires : JEUNESSE OUVRIERE CATHOLIQUE (J.O.C.)
- objectifs : promotion de groupements de jeunes
- nombres d'unités : 320
- répartition : (p.=personnes ; j.=journées)

<u>cibles</u>	<u>niveau régional</u>	<u>niveau national</u>		<u>total journées</u>
		p	j	
1. recyclage des groupes urbains	-	60	12 = 720	720
2. cadres	-	50	5 = 250	250
		---	---	---
TOTAL		110	970	970

- calendrier : rien à signaler.
- moens pédagogiques particuliers : rien à signaler.
- remarques : rien à signaler.

- partenaire : MINASOCOOP CADRES
- objectifs : formation des cadres du ministère
- nombres d'unités : ?
- répartition : (p.=personnes; j.=journées)

<u>cibles</u>	<u>niveau régional</u>	<u>niveau national</u>	<u>total journées</u>
1. encadreurs communaux	-	150p x 5j = 750	750
2. inspecteurs et adj.	-	60p x 10j = 600	600
		<hr/>	<hr/>
TOTAL		210p	1 350

- calendrier : rien à signaler
- moyens pédagogiques particuliers : Manuel d'animation coopérative et Manuel de gestion coopérative en préparation
- remarques : la formation de ces cadres requiert en outre un système de formation permanente

- partenaire : MINASOCOOP (SILOS)
- objectifs : formation spécifique du personnel destiné à gérer les silos dans les coopératives multifonctionnelles, en complément d'une formation sur le tas.
- nombre d'unités : 50
- répartition : (p.=personnes ; j.=journées)

<u>cibles</u>	<u>niveau régional</u>	<u>niveau national</u>		<u>total journées</u>
		p.	j.	
1.gérants	-	50 x 10 =	500	500
2.comptables	-	50 x 10 =	500	500
3.magasiniers	-	50 x 10 =	500	500
4.commissaires	-	150 x 5 =	750	750
5.encadreurs	-	50 x 4 =	200	200
6.inspecteurs	-	10 x 4 =	40	40
7.cadres du projet	-	10 x 6 =	60	60
TOTAL		370 p	2 550 j	2 550

- calendrier : gérants et comptables en mars-avril
- moyens pédagogiques particuliers : rien à signaler
- remarques : rien à signaler

- partenaire : MINIJEUNESSE
- objectifs : formation des membres des groupements de jeunes
- nombres de groupements : ?
- répartition : (p.=personnes ; j. = journées)

<u>catégories</u> (1)	<u>niveau régional</u> (1)	<u>niveau national</u> (2)		<u>total journées</u>
		p.	j.	
1.cadres régionaux		30	270 = 8 100	8 100
2.cadres s/régionaux		20	270 = 5 400	5 400
3.responsables de centres de formation		20	270 = 5 400	5 400
4.techniciens de centres de formation		60	90 = 5 400	5 400
5.encadreurs communaux		143	90 = 12 870	12 870
TOTAL (2)		-	-	-

- calendrier : chaque année, le Ministère assure la formation et/ou le recyclage d'une promotion.
- moyens pédagogiques particuliers : formation longue durée, même si le Ministère adopte la méthode de l'alternance.
- remarques : (1) le Ministère de la Jeunesse suit une politique très stricte de formation à la base, dans les communes et dans les régions. Il possède actuellement 20 centres de formation rurale de petite capacité visant à former en externat et sur le tas les jeunes agriculteurs. Le Ministère cherche en outre à doter chaque préfecture d'un centre de formation rurale destinés à former les groupes ou délégués de groupes à divers contenus. Ces centres seront ouverts aux différents partenaires.
(2) le Ministère fait l'effort de former chaque année une des catégories reprises au tableau. Si^{on} accepte que les encadreurs communaux (143) doivent être formés en 2 ans (pour respecter le principe pédagogique de classe de 25 stagiaires), la moyenne annuelle se situe à 6 200 journées.

- partenaire : TRAFIPRO
- objectif : formation des membres des coopératives associées
- nombre de groupements : 25
- répartition : (p.:personnes ; j.= journées)

<u>cibles</u>	<u>niveau régional</u>	<u>niveau national</u>		<u>total journées</u>
		p.	j.	
1. sociétaires(f)	-	-	-	-
2. gérant et personnel				
• formation de base	-	25 x 6 =	150	150
• recyclage	-	10 x 21 =	210	210
3. administrateurs	-	50 x 15 =	750	750
4. commissaires	-	75 x 10 =	750	750
		-----	-----	-----
TOTAL		160 p.	1 860 j.	1 860

- calendrier : administrateurs et commissaires aux comptes doivent être formés pendant les grandes vacances en raison du nombre important d'enseignants qui composent ces collèges.
- moyens pédagogiques particuliers : rien à signaler
- remarques :
 1. TRAFIPRO assure par ailleurs en entreprise la formation de son propre personnel,
 2. TRAFIPRO envisage de former les sociétaires (f) des coopératives associées par brochures, revues et cours par correspondance

Ces besoins sont très difficile à identifier et à quantifier. Ils n'en sont pas moins réels. Plusieurs personnes consultées (Remera, Rutongo) estiment même que l'existence d'un Centre à KIGALI provoquerait un accroissement de cette demande. Comment la valoriser ? Retenons l'hypothèse selon laquelle dans chacune des catégories citées auraient lieu 10 sessions regroupant 20 personnes pendant 5 jours (une semaine). Nous obtenons le tableau suivant :

	personnes	journées
autres groupements coopératifs	200	1 000
ministères	200	1 000
ONG et assimilés	200	1 000
TOTAL	600	3 000

Le volume de demandes se situerait donc entre 14 000 et 17 000 journées de formation par an.

1.6. Capacité d'accueil.

Il est évident qu'un Centre de Formation ne pourrait fonctionner 365 jours par an. Il faudrait en effet exclure :

	journées
Noël-Nouvel An	15
Pâques	10
Pentecôte	5
semaine du 1er juillet	5
entretien annuel	15
intervalles entre sessions et W.E. non utilisés	50
TOTAL	100

Ce qui laisse une disponibilité d'environ 250 jours par an.

La capacité d'accueil peut donc être calculée de la manière suivante :

- demandes : de 14 à 17 000 journées par an,
- disponibilité : 250 jours par an,
- capacité d'hébergement : 56 à 68 lits (1)

1.7. Ressources existantes.

Trois possibilités sont susceptibles d'être utilisées :

1. les internats scolaires : généralement peu coûteux mais bien équipés,

(1) soit $14\ 000 : 250 = 56$ et $17\ 000 : 250 = 68$

123

- ils ne sont cependant disponibles qu'une très petite partie de l'année et ne peuvent aucunement répondre aux besoins de formation,
2. les centres de formation religieuse (Remera, Rutongo) ou spécifiques (Rubilizi, Musamvu) présentent les mêmes avantages et inconvénients. Citons Remera (KIGALI) qui a assuré en 1978 9 000 journées de formation.
 3. quelques autres centres de formation officiels répondant à des objectifs spécifiques très précis (voir en annexe 5 la liste de ces centres les objectifs et les limites).

Il reste donc que pour éponger cette demande importante de formation, il faut consacrer **TOTALEMENT** un ensemble de bâtiments à cet objectif. Par ailleurs, dans l'état actuel des choses, aucun espoir, semble-t-il, n'existe pour récupérer des bâtiments existants suffisamment propices fonctionnels et proches de KIGALI.

La construction d'un Centre adéquat de formation coopérative paraît donc opportune et justifiée si on veut répondre valablement à cette demande croissante de formation.

Les Banques Populaires ont produit deux documents , l'un enthousiaste (annexe 6), l'autre critique (annexe 7) sur le projet de Centre de Formation. Nous pensons très intéressant de verser ces textes au dossier.

Le Centre aura essentiellement pour finalité de contribuer à la formation des membres et des cadres des partenaires. C'est dire que le Centre est avant tout orienté vers la base et les régions.

Pour atteindre cet objectif ultime, le Centre sera doté de différents moyens en relation réciproque et dont la structure est présentée à la page suivante.

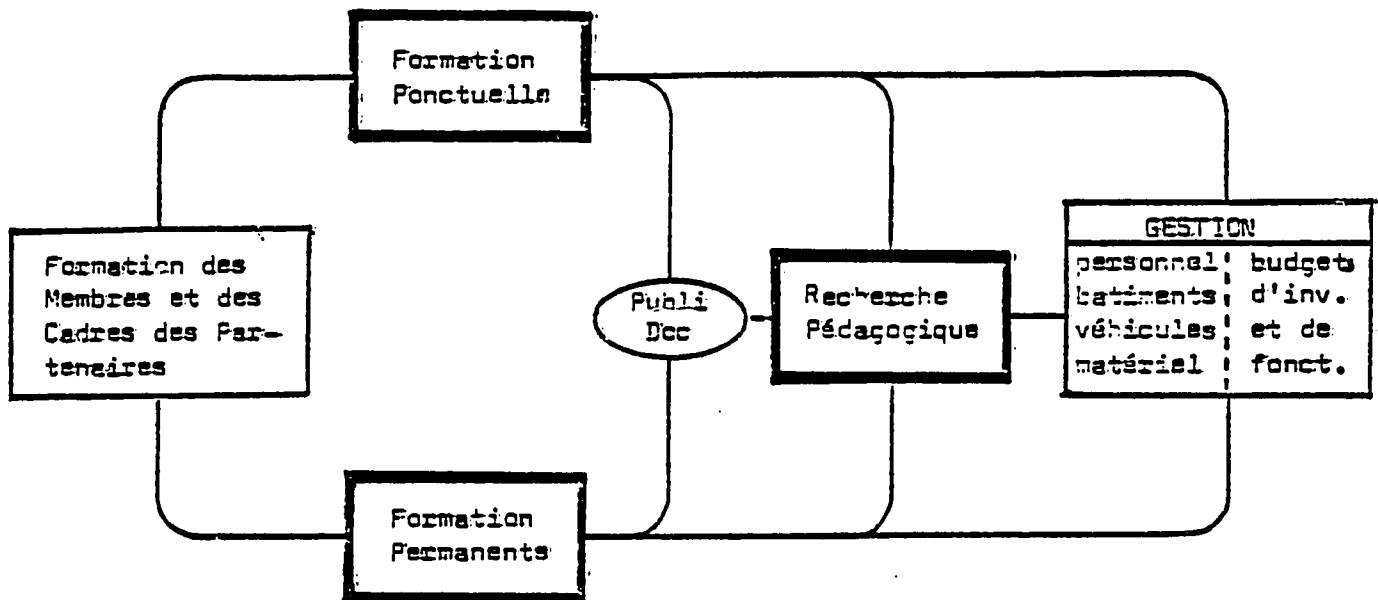
Ces moyens sont au nombre de cinq :

- trois départements :
 - . formation ponctuelle
 - . formation permanente
 - . recherche pédagogique
- deux appuis logistiques :
 - . publication et documentation
 - . gestion.

Nous les étudions successivement ci-après.

2.1. Formation ponctuelle.

- a. objectif : mettre à la disposition des partenaires un hébergement, des locaux et du matériel pour la formation qu'ils désirent organiser.
 - b. mode de gestion : facturation selon prix unitaire journalier.
 - c. personnel :
 1. un responsable de la formation ponctuelle et permanente, directeur du Centre.
 - . attributions : - coordination et direction du Centre
 - coordination de la formation ponctuelle
 - conception et animation de la formation permanente,
 - . niveau : - expérience coopérative,
 - études supérieures en sciences coopératives, en éducation des adultes et en formation de formateurs
 - aptitudes à l'administration du Centre.
 2. une secrétaire de direction.
- d. batiments : un logement, deux bureaux.
- e. véhicule : combi VW ~~pour~~ pour tournées régionales, à partager avec la recherche.
- f. matériel : - matériel pédagogique et audio-visuel, matériel de bureau,
- matériel de couchage et de cuisine pour session sur le tas au niveau local et/ou régional.



Chacun des éléments de ce réseau constitue une partie fonctionnellement importante du Centre en relation avec toutes les autres parties. Ce réseau se lit de trois manières :

- de gauche à droite : des finalités du projet aux moyens de les réaliser;
- de droite à gauche : des moyens mis en oeuvre aux objectifs qui les justifient;
- en un point quelconque : un élément du projet orienté à sa gauche vers son objectif et appuyé à sa droite sur ses moyens.

La structure du Centre se résumera donc de la manière suivante : assurer la formation des membres et des cadres des partenaires en organisant une formation punctuelle et permanente reposant sur une recherche pédagogique adéquate et appuyée sur une unité de publication et de documentation ainsi que sur une gestion adaptée .

2.2. Formation permanente.

- a. objectifs : favoriser la promotion personnelle des membres et des cadres sur le TAS en :
- élaborant des programmes, une pédagogie et des supports adéquats (livres, cours, cassettes, etc...). Le travailleur-étudiant participera à certains moments à des sessions de formation ponctuelle (au Centre) qui concerne son programme de formation.
 - créant et animant des groupes régionaux de FORMATION ACTION, sorte de petite coopérative de formation réciproque et d'assistance mutuelle qui "porteront" l'effort individuel exigé de chaque travailleur-étudiant.
 - suivant, évaluant et sanctionnant le travail de chacun.
- b. mode de gestion : bourses d'études accordées par chaque partenaire.
- c. personnel, bâtiments, véhicule, matériel : cfr formation ponctuelle.

2.3. Recherche pédagogique.

- a. objectifs :
- études et recherches appliquées en organisation, gestion et éducation coopérative
 - élaboration et reproduction des aides visuelles, des émissions radiophoniques et de l'information coopérative (revue commune par ex.)
 - recherche, mise au point, maîtrise et évaluation des procédés pédagogiques.
- b. modes de gestion : cotisations annuelles des partenaires en fonction d'un programme annuel de recherche.
- c. personnel :
1. un responsable de la recherche pédagogique :
 - . attributions : . assurer le triple objectif de ce département
 - . collaborer à la formation ponctuelle et permanente
 - . à la demande, évaluer ces formations.
 - . niveau : . aptitudes à la recherche
 - . formation supérieure en sciences sociales
 - . formation en éducation des adultes et en formation de formateurs
 - . connaissances du kinyarwanda.
 2. un(e) secrétaire
 3. un dessinateur
 4. deux chercheurs à former
- d. bâtiments : un logement, trois bureaux, un atelier - laboratoire.
- e. véhicule : cfr formation ponctuelle
- f. matériel : matériel photographique, matériel sérigraphique, matériel de dessin. Ce département pourrait utiliser le laboratoire photographique et le studio de l'Université Radiophonique de Gitarana.

131

2.4. Unité PUBLI-DOC.

- a. objectifs :
- constituer un fond de documentation et d'archives coopératives
 - tenir à la disposition des usagers une bibliothèque et une salle de lecture
 - multiplier, voire éditer, les documents nécessaires au Centre et aux partenaires.
- b. mode de gestion :
- salle de lecture et bibliothèque à intégrer au coût journalier
 - publications à facturer.
- c. personnel :
1. un documentaliste-éditeur :
 - . attributions : assurer les tâches de l'unité PUBLI-DOC
 - . niveau : . aptitudes à la gestion documentaire
 - . aptitudes à la manipulation du matériel de reproduction (photocopieuse, stencilause, voire même petite imprimerie).
 2. un(e) secrétaire documentaliste.
- d. bâtiments : une bibliothèque-salle de lecture, une salle de machine.
- e. véhicule : sans objet.
- f. matériel : fond de documentation et d'archives, matériel de rangement et de classement, matériel de reproduction et d'assemblage.

2.5. Gestion.

- a. objectif : gestion Centre et comptabilité.
- b. mode de gestion : coût à intégrer dans prix unitaire.
- c. personnel :
1. un gestionnaire :
 - . attributions : . assurer la gestion et la comptabilité
 - . assurer l'animation du Centre en l'absence du responsable.
 - . niveau : . formation comptable
 - . expérience en gestion,
 - . honnêteté et sens de l'organisation
 - . formation en éducation des adultes.
 2. un(e) secrétaire.
 3. personnel de cuisine et de buanderie.
 4. personnel d'entretien.
 5. chauffeur et gardiens.
- d. bâtiments : deux bureaux, un logement.
- e. véhicule : une camionnette Toyota 2 000
- f. matériel : matériel de couchage, de cuisine, de buanderie, d'entretien des bâtiments et des véhicules.

Le besoin d'une CENTRALE DE SERVICES pour les coopératives a été évoqué à plusieurs reprises lors des différents contacts que nous avons eus.

Ce projet n'entre pas dans le profil du Centre mais il correspond à une véritable nécessité surtout vis à vis des coopératives qui commencent à prendre une certaine ampleur.

Cette centrale pourrait d'une part assurer un rôle d'encadrement et de contrôle en matière de gestion, d'autre part assurer les services d'un bureau d'étude en matière sociale et en matière de participation. Ce bureau pourrait prêter ses services à des tiers et en particulier à des organisations internationales.

3.1. Implantation.

Initialement projet conjoint des Banques Populaires et du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif, le futur Centre a fait l'objet d'une demande d'octroi de terrain et d'un dossier justificatif. L'esquisse du Centre a été dressée en collaboration avec le bureau d'architecture des Compagnons Bâtisseurs. En annexe 8 copie de la lettre de demande de mise à disposition du terrain. Ce dernier aurait été verbalement accordé par l'autorité compétente. Le plan reproduit à la page suivante en précise l'implantation.

"Le terrain proposé, dans le versant nord-est du Mont Kigali, est desservi par route dans sa partie la plus élevée. Il est constitué d'une zone centrale d'environ 250m de long à pente plus ou moins régulière (10 - 15 %) de largeur variable entre 30 et 90 m, et des versants latéraux plus accidentés, à forte pente.

L'endroit s'accorde très bien au caractère du centre, surtout par le calme et la beauté exceptionnels du site ainsi que par la proximité de la ville".

Telle est la description du site qui accompagne l'esquisse dont nous reproduisons dans les pages qui suivent les parties principales.

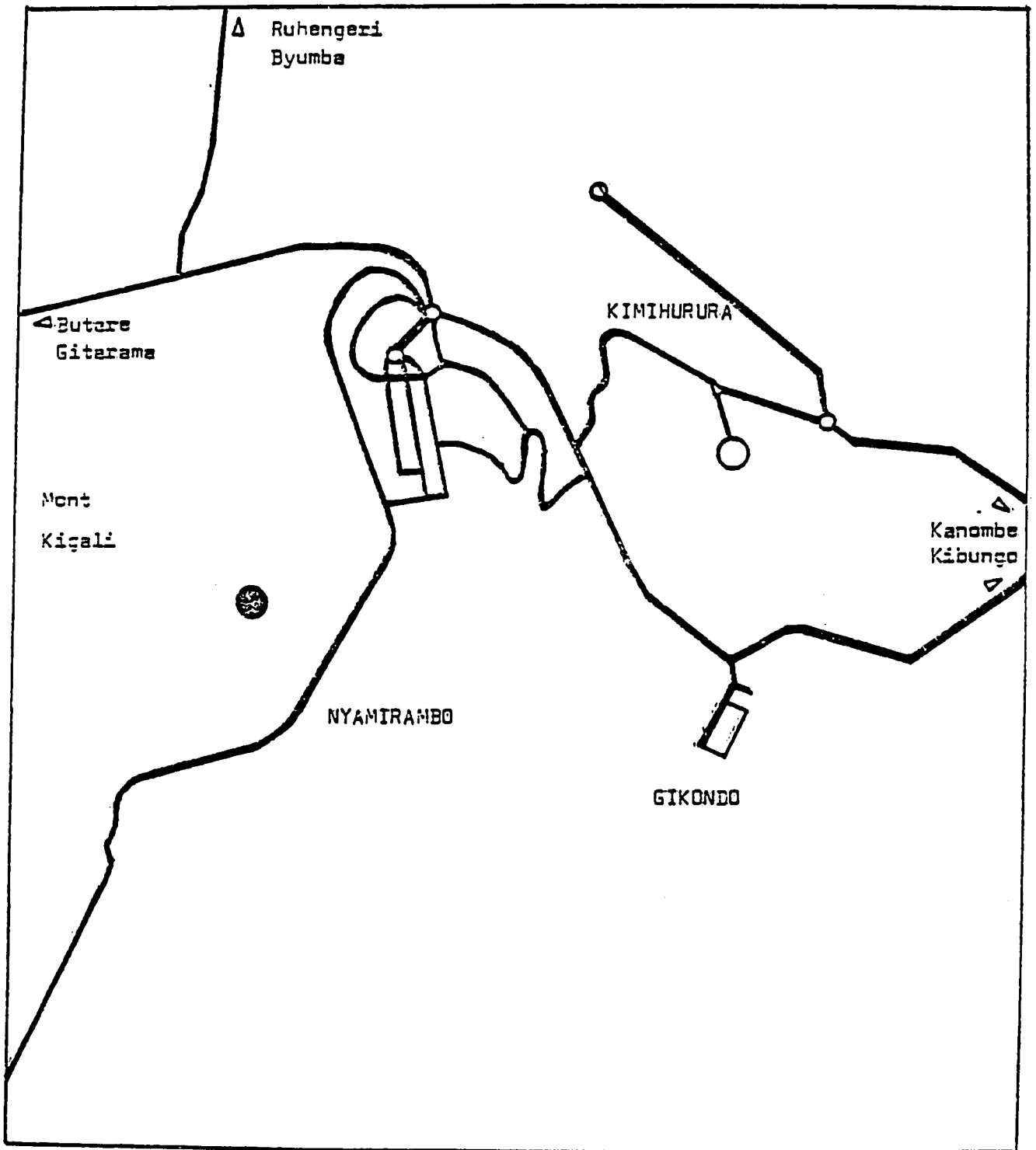
3.2. Gestion.

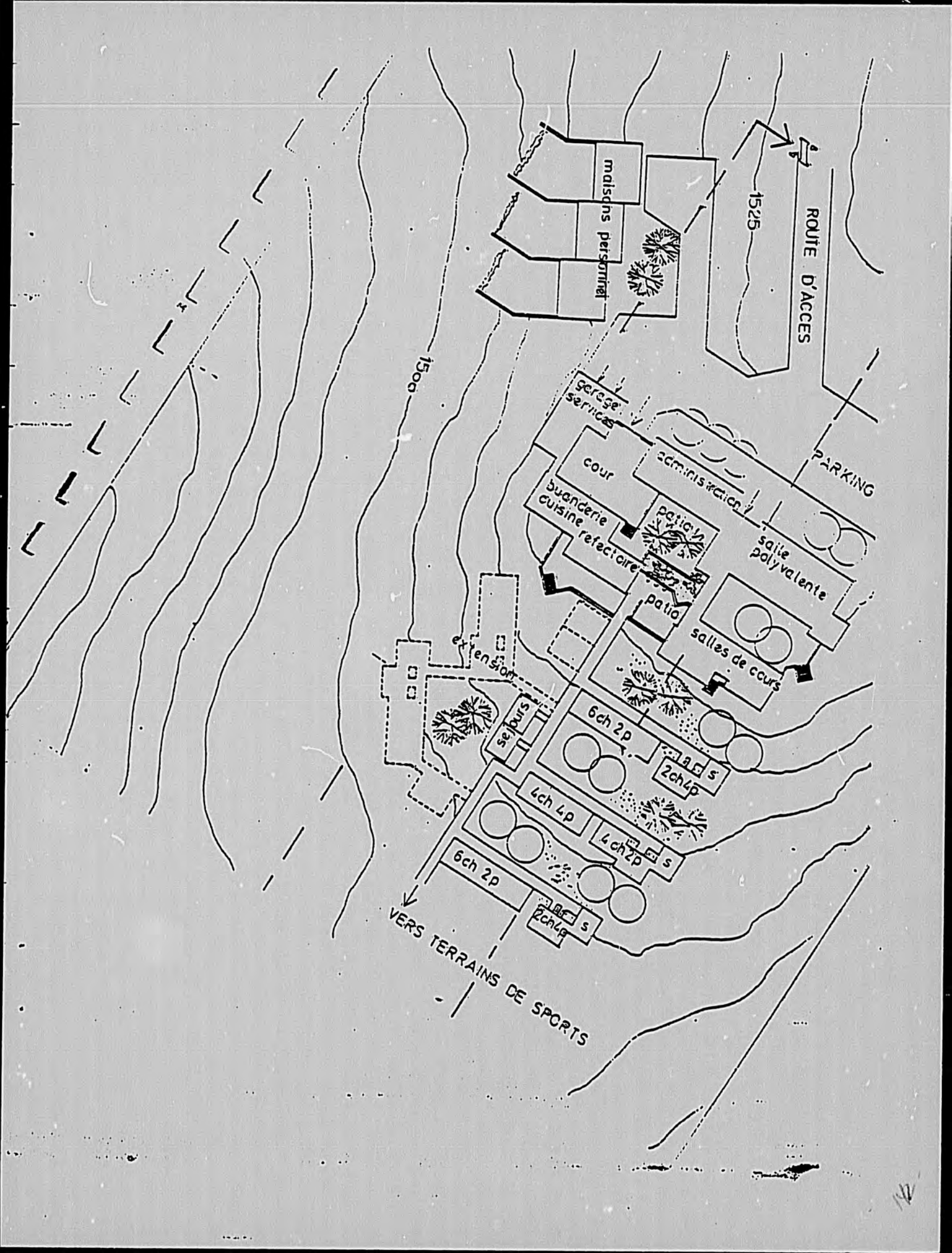
3.2.1. Capacités du Centre

De l'identification des besoins dégagés aux chapitre 1, il est possible de préciser les capacités du Centre qui paraissent les plus réalistes :

- a) capacité d'hébergement : 75 lits c'est à dire 3 groupes simultanés de 25 personnes,
- b) capacité d'accueil de la salle polyvalente : 150 personnes (143 communes dans le pays),
- c) capacité du réfectoire : 60 personnes en moyenne avec extension éventuelle sur les dégagements et dans les cas exceptionnels de réunion de 150 personnes, extension à la salle polyvalente,
- d) capacité de la cuisine : 150 repas (en 2 service si nécessaire).

échelle : 1/50 000





3.2.2. Budget d'investissement.

Le détail de l'estimation du coût du Centre réalisée en collaboration avec le bureau d'architecture des Compagnons Bâtisseurs est repris en annexe 9.

La synthèse se présente comme suit :

a) construction de 2 585 m ² à 22 300 frs le m ²	57 780 000
b) équipement de 2 585 m ² à 8 500 frs le m ²	22 110 000
c) aménagement extérieur de 2 496 m ² à 1 500 frs le m ²	3 780 000
d) équipements spéciaux (réserve)	10 000 000
	<hr/>
TOTAL	93 670 000

soit un total arrondi à 100 millions.

A cette somme, il y aura lieu d'ajouter :

- le raccordement en eau, électricité et téléphone qui requiert un devis spécifique préalable,
- l'équipement du Centre pour l'utilisation du gaz méthane et l'énergie solaire (cfr annexe 10).

Si on retient maintenant l'hypothèse d'une capacité de 50 ou 100 lits et non plus 75, le montant de l'investissement total ne varie que de 10 % environ en plus ou en moins de l'investissement initial (annexe 13).

3.2.3. Budget de fonctionnement.

Le coût de la journée s'élève à 600 frs et se décompose comme suit :

1. frais fixes	<u>345,63</u>
. entretien	71,43
. personnel	153,91
. véhicule	48,86
. divers	71,43
2. frais variables	<u>255,00</u>
. nourriture et buanderie	200,00
. frais bancaires	55,00
TOTAL	600,63

L'annexe 11 détaille ce budget.

Si on retient maintenant l'hypothèse d'une capacité de 50 ou de 100 lits et non plus de 75 lits, le coût total de la journée se modifie comme suit :

- . 50 lits (12 500 journées) : 603 frs/jour/personne
- . 100 lits (25 000 journées) : 468 frs/jour/personne

Voir détail en annexe 13.

3.2.4. Budget annuel de fonctionnement de la Recherche .

Ce budget ne comporte que deux postes qui devront chaque année être ajustés et complétés en fonction des objectifs de la recherche.

. personnel (cfr annexe 12)	1 075 200
. véhicule 500 kms/mois à 40 frs	240 000
	<hr/>
TOTAL	1 315 200

Notons enfin que l'entretien du matériel est compris dans le taux journalier de fonctionnement du Centre.

3.2.5. Formation permanente.

Il est tout à fait prématuré de préciser dès maintenant le budget de la formation permanente et le coût des cycles de formation. Ceci suppose un travail exploratoire préalable à mener en collaboration avec la Recherche Pédagogique pour identifier les cibles, les contenus et les supports.

3.3. Constitution.

Il faut souligner d'emblée l'importance et l'urgence de la formation juridique à adopter pour l'administration de ce Centre :

- . importance : il est fondamental que la structure juridique soit saine et opérationnelle,
- . urgence : elle doit permettre, cette année encore, d'entrer en contact avec les bailleurs de fonds; promouvoir les études complémentaires, prendre accord avec architecte et entrepreneur, etc...

Selon les compétences consultées, la législation rwandaise permettrait trois formules :

- a) une fondation : il n'y a, semble-t-il, pas d'antécédents de fondation privée au Rwanda; on peut donc craindre que cette innovation entraîne des atermoiements dans la reconnaissance juridique.

b) une coopérative de personnes morales composée des différents usagers; cette formule présente l'inconvénient d'être également novatrice en la matière et peut-être également d'exiger des délais trop longs quant à la reconnaissance juridique; la formule coopérative composée de personnes physiques ne peut être envisagée : elle n'aurait pas pour objet de rendre un service aux personnes qui la composent.

c) une association sans but lucratif de personnes physiques complétée d'un protocole de projet entre les bailleurs de fonds, l'Etat Rwandais représenté par le Ministre des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif et l'A.S.B.L.

Ce protocole préciserait principalement les objectifs assignés à cette A.S.B.L. dans le cadre de la formation coopérative en attendant la constitution d'une Fédération Nationale des Cooperatives Rwandaises valable.

Les membres seraient choisis pour leurs compétences et leur honorabilité mais un règlement d'ordre intérieur stipulerait les institutions dont ils doivent émaner.

Les membres éliraient un bureau chargé des affaires courantes et nommeraient dès que possible un directeur chargé de toutes les mesures immédiates.

L'A.S.B.L. semble donc bien adaptée à la situation actuelle du Centre et la reconnaissance juridique en est très aisée.

4. CONCLUSIONS EN PROPOS D'ETAPE

Si la nécessité d'un Centre de Formation Coopérative ne fait aucun doute, la perspective qu'il entr'ouvre permet de rêver les yeux bien ouverts sur d'horizons nouveaux :

1. le Centre sera forcément le creuset et le banc d'essai de structures nationales coopératives nouvelles dont le pays a besoin;
2. il attirera nécessairement l'intérêt de la coopération africaine et internationale et deviendra sans aucun doute une plate-forme privilégiée de collaboration avec des organisations telles que l'Institut Pan-Africain de Développement de DOUALA, l'Institut de Formation Coopérative de COTONOU, l'Agence de Coopération Culturelle et Technique de PARIS, etc...
3. il apporte sa pierre à l'édification de la Communauté Coopérative des Grands Lacs en constituant un des trois piliers de la création d'un Institut International de Formation de la Communauté Coopérative de la Région des Grands Lacs. Cet Institut dont le projet est précisé à l'annexe 17 aurait pour objectif d'une part la formation des cadres moyens supérieurs et d'autre part la promotion des échanges économiques intercoopératifs au sein de la Région.

Mais il est l'heure de passer du rêve à la réalité. La moisson promet. La gerbe est nouée. Il faut engranger.

Paul WILLOT
Kigali
30 juin 1979

Best Available Document

DECLARATION

A l'issue des travaux du consultant, un groupe de travail composé des représentants des principaux promoteurs du projet (Banques Populaires, Minaso-coop, Clusa) a pris connaissance des orientations du rapport avec lesquels ils se déclarent totalement d'accord.

Il propose à l'autorité compétente de se constituer en comité provisoire chargé d'exécuter le programme suivant jusqu'à la constitution de l'A.S.B.L. :

- 9 . juillet : dépôt du rapport, approbation par l'autorité compétente, constitution de l'A.S.B.L.
- . août - septembre : identification des bailleurs de fonds; prospection,
- . octobre - novembre - décembre : négociation du projet,
-] . janvier - février - mars : études préliminaires, engagement architecte et entrepreneurs, recrutement des cadres,
- . avril - mai - juin : début des constructions, recherche des équipements,
- . juillet - août - septembre : suite construction, équipements,
- . octobre - novembre - décembre : suite et fin construction et équipements, engagement du personnel,
- . début janvier : ouverture du Centre.

ANNEXES

REF.	LOC.	M (1)	V (2)	TY (3)	DOSSIERS	COMMENTAIRES	26
02 Sam		DE	-	6	CLUSA	Jemappes-Kigali	
03 Dim		DE	-	9		Jemappes-Kigali	
	KIGALI					repos	
04 Lun	KIGALI	EN	-	3		jour férié, préparation de la mission	
05 Mar	KIGALI	EN	3	8		entretiens divers : MINASOCOOP, SABB- NA, AID, B.P.	
06 Mer	RUTONGO	EN	3	4		centre catéchétique de RUTONGO	
	KIGALI	EN	3	4		contacts divers	
07 Jeu	KABGAYI	EN	3	3		Trafipro.	
	MURAMBI	EN	3	3		De Jonghe	
	KIGALI	EN	3	2		divers	
08 Ven	KIGALI	EN	3	1		Banques Populaires	
		EN	-	2		Minasocoop	
		EN	3	1		Minasocoop	
		EN	1	2	AIDR	projet M.N.K.	
		EN	2	2	CLUSA	divers	
		EN	1	4	AIDR	Chomé	
09 Sam	KIGALI	EN	-	4	CLUSA	lectures et déménagement	
10 Dim	KIGALI	EN	-	5		préparation notes hebdomadaire	
11 Lun	KIGALI	RE	4	1		coordination au B.P.	
		EN	1	4		inventaires besoins formation B.P.	
		EN	-	5		lecture documents B.P.	
		EN	1	1		Chomé biogaz	
12 Mar	KIGALI	EN	1	1		Rwigamba, Trafipro	
		EN	1	1		Nkusi, B.R.B.	
		EN	-	5		Lectures documents divers	
13 mer	KIGALI	RE	10	4		délégués Banques Populaires	
		EN	1	1		aumônier national de la JCC	
		EN	1	1		directeur MINJEUNESSE	
		EN	-	4		notes diverses	
14 jeu	KIGALI	RE	10	4		1ère réunion des partenaires	
		EN	1	1		Ministre MINASOCOOP	
		EN	-	4		notes diverses	
15 Ven	KIGALI	EN	1	1		SUCCO	
		EN	1	2		AGCD	
		EN	1	1		Banques Populaires	

(4) J.T. : J.O. : J.C. :

(1) Méthodes de travail CR/E Cours reçu/expédié - DE déplacements - EN entretiens - ET études - FR/D formation reçue/donnée - RE Réunion RN rapport et/ou notes TR/D téléphone reçu/donné
 (2) nb. de participants (3) temps consacré (4) J.T. jours de travail - J.O. jours ouvrables - J.C. jours calendaires

		(1)	(2)	(3)		
		EN	1	1	CLUSA	Ministère des Finances
		RE	4	2		AIDR
16 Sam	KIGALI	RN	-	5		documentation bibliothèque.
		CE	-	1		recommandation FNCC-AIDR
		RN	-	4		note et lecture
17 Dim	KIGALI	RN	-	6		rapports et notes
18 lun	KIGALI	RE	5	2		coordination
		EN	1	3		Banques Populaires
		EN	1	1		NEZEHOSE Minagri
		RN	-	3		calcul coût construction
19 mar	KIGALI	EN	2	1		KALIMUNDA
		EN	2	3		Compagnons Bâtisseurs
		EN	2	2		INADES
		EN	-	2		notes personnelles
20 mer	KIGALI	EN	1	1		RWIGIMBA trafipro
		EN	2	1		NDERERAZHO Plan
		EN	1	2		NSANZABAGANGWA François
21 jeu	KIGALI	EN	1	4		ALRUTZ
		RN	-	5		préparation coût construction
22 ven	KIGALI	RE	2	5		Compagnons Bâtisseurs
		EN	1	2		idem
		RN	-	2		coût de construction
23 sam	KIGALI	EN	2	1		SOMECA liste de prix
		EN	2	1		SABENA
		RN	-	5		frappe et rédaction rapport
25 lun	KIGALI	RE	6	3		coordination
		EN	-	1		Banques Populaires
		RN	-	5		rapports et notes
26 mar	KIGALI	EN	2	2		DEWOLF
		EN	1	1		prix véhicules
		EN	1	1		assurances
27 mer	KIGALI	EN	-	1		MINASOCCOP
		EN	-	1		Banques Populaires
		RE	3	5		INADES
		EN	1	1		Ministère des Finances
		RN	-	3		rapports et notes

(4) JT : J.O. : J.C:

(1) Méthodes de travail CR/E Courrier reçu/expédié - DE déplacements - EN études - ET études - FR/D formation reçue/donnée - RE réunion RN rapport et/ou notes TR/D téléphone reçu/donné
 (2) nb. de participants (3) temps consacré (4) J.T. jours de travail - J.O. jours ouvrables - J.C. jours calendaires

		(1)	(2)	(3)		
28 jeu	KIGALI	EN	1	1	CLUSA	DEWOLF
		EN	8	4		2ème réunion des partenaires
		EN	1	1		RWIGIMBA Trafipro
		RE	6	3		réunion restreintes des partenaires
29 ven	KIGALI	EN	1	2		MINASOCOOP
		EN	2	3		Banques Populaires
		EN	-	5		frappe rapport
		EN	1	4		Ministère MINASOCOOP
30 sam	KIGALI	EN	4	4		entretiens divers
	NYAMIRAM.	EN	-	2		préparation documents départ
	KIGALI	EN	1	1		INADES
		EN	-	3		frappe
01 dim	KIGALI	EN	1	1		KAYINAMURA
		DE	-	13		Kigali-Jemappes
				240	(4) JT : 29	J.O. : 24 J.C: 30

(1) Méthodes de travail CR/E Courrier reçu/expédié - DE déplacements - EN entretiens - ET études - FR/D formation reçue/donnée - RE réunion RN rapport et/ou notes TR/D téléphone reçu/donné
 (2) nb. de participants (3) temps consacré (4) J.T. jours de travail - J.O. jours ouvrables - J.C. jours calendaires

SCOPE OF WORK

Study of proposed Center for cooperative training

1. Inventory of present and projected governmental and non-governmental training facilities; the extent of their utilization and their operating costs.
2. Identify all possible users of proposed training facility ; the amount of time they would use such a facility on an annual basis; how much each potential user has budgeted for training and how much they normally pay for local training on a per trainee basis; and type of facility potential user requires.
3. Based on identified needs of potential users, project size of facility that should be constructed, equipment required and develop an operating budget.
4. Perform a self-sufficiency study that demonstrates the relative operating costs for different size facilities with different levels of utilization.
5. Make recommendations on ownership and management alternatives of center.
6. Determine technical assistance needs for center.

TERMES DE REFERENCES

Etude de factibilité d'un Centre de formation cooperative

1. Dresser un inventaire des centres de formation gouvernementaux et non-gouvernementaux, existants ou planifiés. Déterminer leur taux d'utilisation et leurs frais de fonctionnement et leurs revenus.
2. Identifier les usagers potentiels du centre de formation proposé, déterminer l'usage qu'ils feraient du centre de formation annuellement, leurs budgets de formation, leurs frais actuels par personne et par jours et leurs besoins en matière de logement, salles de cours et matériel.
3. Sur la base de ce qui précède, déterminer l'envergure du futur centre de formation, le nombre et le type de salles de cours, de logements et des autres infrastructures, les besoins en équipements et établir un compte d'exploitation prévisionnel.
4. Etablir un plan d'autofinancement comprenant les frais de fonctionnement en fonction de diverses hypothèses concernant l'envergure du centre projeté et de divers taux d'utilisation.
5. Formuler diverses alternatives concernant la gestion et la forme juridique du centre.
6. Déterminer les besoins en matière d'assistance technique et plus particulièrement d'experts expatriés.

CONDITIONS DE LA FORMATION DES RELAIS.

La formule consiste à former des "délégués" sensés à leur tour de former les groupes dont ils émanent. Cette formule essuie généralement un échec, le relais ne fonctionnant pas comme souhaité. Et cependant, elle a l'avantage capital de former des leaders à partir d'un contenu concret et à une méthode de formation d'adultes. Mais pour atteindre ces objectifs, il faut veiller à remplir 5 conditions :

1. jamais un seul mandataire; au moins deux, si possible trois; seul, le mandataire prend peu à peu, consciemment ou non, du pouvoir et n'est fidèle que rarement, à son contenu,
2. le mandat doit être minutieusement préparé (à l'aide éventuellement d'un questionnaire élaboré par l'encadrement) à deux niveaux :
 - la définition du contenu à partir des besoins du groupe,
 - le choix des mandataires en fonction du contenu à traiter et de la manière de le rapporter au groupe,
3. la méthode pédagogique utilisée pour former les relais doit pouvoir être reproduite par eux-mêmes; dans le cas contraire, on met les relais en porte-à-faux,
4. un tiers du temps de la formation des relais doit être consacré à la manière dont ils vont retransmettre le contenu de la formation à leur groupe en particulier en utilisant le socio-drame,
5. l'évaluation de la retransmission au niveau du groupe de base.

LISTE DES BESOINS EN FORMATION COMMUNIQUEE PAR LE SERVICE DE LA FORMATION DE
LA FONCTION PUBLIQUE.

Besoins de Formation à moyen terme	Durée	Nombre	Services
1. Evaluation des dossiers techniques des projets	12 mois	14	MINIPLAN
2. Documentation et secrétariat de rédaction	8 mois	13	ORINFO
3. Maintenance de basse fréquence	24 mois	6	ORINFO
4. Opérateur monteur de film (technique de montage de film)	12 mois	15	ORINFO
5. Opérateur caméraman	12 mois	15	ORINFO
6. Opérateur preneur de son	12 mois	15	ORINFO
7. Assistant caméraman	12 mois	5	ORINFO
8. Photographie	12 mois	15	ORINFO
9. Documentation sonore et écrite	12 à 24 mois	12	ORINFO
10. animateurs	12 à 24 mois	12	ORINFO
11. Enquêteurs d'Urbanisme	3 mois	14	MINITRAPE
12. Inspecteurs d'Urbanisme	12 mois	14	Minitrape
13. Aide-Comptable	14 mois	14	MINIINTER, MINADE OCIR
14. Organisation et gestion d'une tombola nationale	3 mois	12	MINIJEUNESPO
15. Secrétariat	12 mois	13	ELECTROGAZ MINADEF
16. Prévention de la délinquance	—	15	MINIJEUNESPO MINASOCOOP
17. Architecture des bâtiments scolaires	12 mois	12	MINEDUC
18. Spécialisation OFFSET	9 mois	10	ORINFO
19. Visite du projet de radio-scolaire	—	2	MINEDUC
20. Comptabilité commerciale	12 mois	5	MINIFIN
21. Cours d'infirmières monitrices	variable	12	MINISANTE
22. Technique de laboratoire	—	13	MINISANTE
23. Administration hospitalière	—	13	MINISANTÉ
24. Gestion des projets de développement	—	19	MINIPLAN
25. Fabrication d'instruments aratoires	—	10	MINIJEUSPO
26. Mécanisme agricole	—	10	MINAGRI
27. Formation de bibliothécaire - archiviste	—	15	MINEDUC
28. Technologie des huiles végétales	—	5	MINAGRI
29. Statistique agricole	—	15	MINAGRI
30. Elevage porcin	—	24	MINAGRI
31. Technique sur l'élevation des plans	—	11	MINIPLAN, MININT
32. Le domaine de la programmation, la sélection ou l'identification des projets	—	12	MINIPLAN
33. Adaptation et orientation de la formation de l'emploi	—	13	MINITOFFE

12/1

34. Réparation mécanographique	:	6 mois	:	24	:	MINIFIN
35. Journalistes sportifs, chronique, publicité, technique d'impression	:	6 mois	:	19	:	ORINFOR
36. Vérificateurs	:	9 mois	:	42	:	Cours des Compte:
37. Vulgarisateurs vétérinaires	:	9 mois	:	30	:	MINADEF
38. Vulgarisateurs agricoles	:		:	30	:	MINADEF
39. Encadreurs de coopératives d'artisans	:	6 mois	:	20	:	MINIJEUSPO
40. Projectionnistes	:	—	:	15	:	ORINFOR
41. Correspondants d'Agence	:	3 mois	:	—	:	ORINFOR
42. Comptabilité	:	24 mois	:	30	:	
43. Topographie	:	24 mois	:	30	:	ORINFOR
44. Directeurs des Centres	:	9 mois	:	30	:	MINIJEUSPO
45. Formation aux techniques agricoles:	:	12 mois	:	30	:	MINIJEUSPO
46. Gestion des coopératives rurales	:	6 mois	:	10	:	MINIJEUSPO
47. Sténographie	:	9 mois	:	30	:	ORINFOR
48. Recyclage des encadreurs régionaux	:	1 mois	:	10	:	MINIJEUSPO
49. Recyclage des encadreurs communaux	:	1 mois	:	141	:	MINIJEUSPO
50. Formation pédagogique des instructeurs	:	1 mois	:	120	:	MINIJEUSPO
51. Technique d'animation max-média	:	variable	:	20	:	ORINFOR
52. Exploitation minière	:	9 mois	:	15	:	MINENAMICA
53. Economie des transports	:	9 mois	:	15	:	MINIPOSICO

Il convient préciser que ces besoins en formation ne correspondent pas nécessairement à un budget ni même à un financement extérieur et ne passent généralement pas d'un encadrement pédagogique.

INVENTAIRE DES INFRASTRUCTURES
DE FORMATION

1. Centre d'Animation Rurale et Artisanale

- . lieu : commune NYAKABANDA (préfecture de Gitarama)
- . objectif : mobiliser la population, sensibiliser et former pour faire progresser

2. Centre de formation rurale de jeunesse

- . lieu : commune BUTAMWA (préfecture de Kigali)
- . objectif : apporter une formation à des jeunes déjà engagés dans le travail

3. Maisons Familiales Rurales

- . lieu : commune NYAMYUMBA (préfecture de Gisenyi)
- . objectif : formation au métier d'agriculteur

4. Centre de Formation rurale féminine

- . lieu : commune SAVE (préfecture de Butare)
- . objectif : formation rurale ménagère des jeunes filles

5. Centre Rural Féminin

- . lieu : commune MUSASA (préfecture de Kigali)
- . objectif : formation rurale des jeunes filles

6. Centre rwandais de formation des cadres

- . lieu : commune NYAMABUYE (préfecture de Gitarama)
- . objectif : formation des cadres du développement

7. Centre de perfectionnement du personnel administratif

- . lieu : commune NYARUGENGE (préfecture KIGALI)

- . former du personnel administratif en priorité pour la fonction publique

8. Centre de Remera

- . lieu : commune KANOMBE (préfecture de Kigali)
- . objectif : retraite religieuse

9. Centre catéchétique de Rutongo

- . lieu : commune HUTONGO (préfecture de Kigali)
- . objectif : formation de catéchistes

10. Tous les internats de l'enseignements secondaires

REUNION DU COMITE DE COORDINATION.

OBJET: CENTRE DE FORMATION.

Les capitaux s'entassent, à peu près 150 millions, les sociétaires arrivent nombreux, environ dix mille, les déposants se précipitent à chaque heure à nos guichets, presque deux mille, les banques naissent à ne pas en finir (50), les demandes de création pleuvent à nos bureaux (65), le succès est évident, l'avenir nous sourit mais creusons un peu le fonds des choses:

- Nos banques ne sont pas banques, et même si elles l'étaient, nous ne pouvons dire qu'elles sont vraiment populaires. Les erreurs dans les opérations bancaires se multiplient et le poids du bureau d'orientation dans toute décision au niveau d'une banque locale devient écrasant. L'autonomie devient de plus en plus vaine que réalité. Que faire? - Former les gérants pour les mettre à la hauteur de leurs tâches, former les membres des conseils d'administration et des commissaires aux comptes pour les pousser à diriger et contrôler effectivement leurs banques, former les cadres du bureau d'orientation qui forment ce personnel des banques locales...

COMMENT NOUS Y PRENDRE?

L'accord est unanime, il nous faut un CENTRE DE FORMATION. L'idée est vieille de trois mois, le service de promotion en avait exprimé le souhait à Kigufi fin septembre 1977, repris plus tard par les chefs de service en concert, puis ensuite par le service de promotion et le Chef de Projet. Le centre de formation est un espoir des banques populaires pour ceux qui l'ont conçu en compte, un élément de prestige, un "projet dans le projet" pour d'autres. Qu'est-il en fait?

LA SITUATION ACTUELLE.

Nous avons cinquante (50) banques, autant de gérants, mille administrateurs et commissaires aux comptes, dix mille sociétaires.

* Tous les gérants reçoivent une formation si élémentaire sur la comptabilité de la banque (à la création de chacune).

.../...

- Tous les gérants doivent être recyclés chaque année pour acquérir de nouvelles connaissances (sur le crédit par exemple) ou pour évaluer s'adapter au système qui est en changement presque continu.
- Les délégués des banques se rencontrent une fois par an pour évaluer le passé et penser une politique à suivre pour l'exercice suivant.
- Tous les administrateurs et commissaires aux comptes reçoivent une formation initiale de deux jours sur le secrétariat et définition des rôles de chaque conseil.
- Au démarrage du crédit, les mêmes administrateurs et commissaires reçoivent une formation spéciale sur le crédit.
- Les commissaires aux comptes sont formés séparément sur le comptable.
- Les sociétaires doivent être conscientisés pour la prise en charge de leur banque.
- Des équipes du bureau d'orientation ont besoin d'un peu de calme pour réfléchir sérieusement sur tel ou tel aspect du projet.
- Les délégués régionaux ont besoin, comme tout le personnel, de se perfectionner chacun dans sa matière.

Comment organisons-nous tout cela?

a) Toute formation ou recyclage des gérants se fait dans les locaux mis à disposition par les établissements scolaires ou des religieux. La durée de chaque session ne peut dépasser une semaine.

Conséquences: - Les gérants étant de niveaux différents, la matière assez complexe le temps limité par les propriétaires des locaux (pour pouvoir se reposer et c'est légitime), les cours ne sont pas bien digérés. Le résultat est celui que nous connaissons, les gérants sont d'une capacité souvent médiocre.

- Nous n'organisons qu'une session par année par manque de locaux.

Pourquoi pas songer à une formation plus longue et par groupe d'âge des banques pour améliorer la qualité de nos gérants?

b) Les administrateurs et commissaires aux comptes sont formés dans leurs régions respectives soit par banque ou par groupe de banques. La formule semble marcher. Mais pourquoi pas faire bénéficier aux commissaires d'une formation centralisée et plus poussée pour les rendre responsables du contrôle de leurs banques?

extrait de : BINNINGER (P.P.) Rapport de mission des Banques Populaires au Rwanda , 13 nov.- 4 déc. 1978. p. 23 et 24.

TROISIEME PARTIE - Le projet du Centre de FORMATION

Dans une première approche, un certain nombre de réflexions ne penchent pas en faveur de la création d'un Centre de Formation.

Ainsi la grande place accordée à la Formation sur le terrain, à la formation dans l'action, à la formation réciproque, tout cela ne justifie pas tellement la création d'un centre. On a pu signaler aussi, en passant, les difficultés psychologiques liées à un centre dans la capitale...

La préférence paraît aller vers des formations décentralisées au niveau par exemple des délégations régionales, voir des banques locales, elles-mêmes. Petit à petit se met d'ailleurs en place une infrastructure susceptible de jouer un rôle et ayant une capacité de recevoir des stagiaires, par exemple l'utilisation des maisons familiales rurales, des Centres Communaux de développement et formation permanente, de certains centres de projets de développement (P.A.K....). Ou encore on pourrait envisager de construire une salle de réunions dans les futures banques proches des délégations régionales (cf. projet à Kibungu).

Il y a un danger qui est celui d'associer l'idée de gestion plus complexe à besoins de formation; la formation nécessaire parce que le système est plus complexe. On peut alors aboutir à des formations trop structurées et le centre de formation risque d'avoir une vocation contraire à ce qui est recherché par ailleurs. (proximité du terrain...)

Il reste qu'un centre à Kigali serait pour des regroupements périodiques: journées et rencontres des gérants, réunions des membres de l'Assemblée Générale, rencontres des Délégués Régionaux. On pourrait faire l'économie de la location des maisons des délégués, héberger des visiteurs et intervenants extérieurs, de locations de salles (peu disponibles) à Kigali, pour des réunions et des formations. Mais cela justifie-t-il la construction d'un centre?

Cependant, il apparaît qu'à moyen et à long terme, l'existence d'un tel centre peut se justifier si les Banques Populaires adoptent de nouveaux objectifs de formation. Déjà au niveau des délégués régionaux, si le principe de l'alternance se poursuit, l'intérêt d'un lieu de formation proche du Bureau d'Orientation est évident.

Mais surtout les objectifs de formation cités en finale du chapitre 2 ne sont envisageables que dans la mesure où existe un lieu pour leur déroule-

16/5

ment.

Une infrastructure légère est indispensable pour permettre la réalisation des productions envisagées: ateliers de dessin, de photos, la petite imprimerie, le matériel d'alphabétisations... pourraient aussi produire pour d'autres structures coopératives.

Tout le monde semble d'accord sur l'importance à concevoir un tel projet. Tous s'accordent aussi à penser qu'il faut se lancer avec d'autres partenaires.

Mais par ailleurs, on estime que son usage devrait être prioritairement réservé aux Banques Populaires.

Cependant, disent d'autres, le centre devra être rentable grâce à un système de prestations de services (locations, cantines...).

Pour un certain nombre, le centre doit appartenir au projet qui doit en être le maître d'oeuvre.

Mais sa gestion devrait être distincte de celle des Banques Populaires. Il faudrait que ce soit un projet autonome.

Rien n'empêche de concevoir une cogestion créant, par exemple, une A.S.E.L. où seraient associés d'autres partenaires.

Cette formule de projet lié mais autonome aurait l'avantage de ne pas mobiliser trop les énergies des Banques Populaires dont la gestion est déjà suffisamment lourde. Le rôle et l'action du Ministère des Affaires Sociales et de la coopération devrait être bien situé pour permettre un développement dynamique de cette future structure de formation.



MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES
ET DU MOUVEMENT COOPERATIF

Reçu le: 01 DEC 1973

A traiter par: K. Rouyer

Réf. No: _____

Annexe: _____

A classer: 36.1.06.4 C

Monsieur le Ministre de l'Agriculture
et de l'Elevage
KIGALI.

Objet : Réserve d'un terrain
à bâtir sur la colline
KIGASHU

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous demander de mettre à la disposition d'un projet d'implantation d'un Centre de Formation Coopérative un terrain de 2 ha sur la Colline KIGASHU sise au pied du Mont Kigali dans le secteur de Nyakabanda. L'emplacement exact de ce terrain est entouré du rouge sur la photo qui est annexée à cette lettre.

Il s'agit d'un projet commun entre le Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif et le Bureau d'Orientation des Ecoles Populaires. Il vise à construire et gérer sur ce terrain un complexe de formation coopérative d'une capacité d'accueil de 100 stagiaires. Les plans dont un avant-projet est à l'étude prévoient: 3 salles de cours, une salle polyvalente de 200 places, une série de chambres à 2 et à 4 lits, un réfectoire, une cuisine, une laverie, une cantine, des sanitaires, des bureaux administratifs, un Atelier de production du matériel pédagogique, des terrains de sports et 3 habitations.

Une confirmation rapide de votre part quant à la disponibilité du terrain demandé permettra au projet de hâter l'élaboration des dossiers techniques d'exécution.

Le Ministre des Affaires Sociales
et du Mouvement Coopératif
Th. NDIRAKURUZA.

Copie pour information :

- Son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise
KIGALI.
- Monsieur le Ministre du Plan
KIGALI.
- Bureau d'Orientation des Ecoles Populaires
KIGALI.

P. O. Directeur Général
Mme G. Ndirakobuca - Nyirasezeri G.



- . Capacité d'hébergement : 75 lits (3groupes de 25 personnes)
- . Capacité d'accueil de la salle polyvalente : 150 personnes
- . Capacité du réfectoire : 60 personnes avec extension éventuelle sur le dégagement et dans les cas exceptionnels de réunions de 150 personnes extension à la salle polyvalente
- . Capacité de la cuisine : 150 personnes.
- . Les prix unitaires de construction s'entendent bâtiment fini, eau et électricité placées. Les prix unitaires d'équipement s'entendent équipements habituels correspondant à la destination du bâtiment. Les équipements spéciaux sont repris à part.
- . Abréviations : P.U. = prix unitaire en milliers de francs par mètre carré
P.T. = prix total en milliers de francs

	SURFACE (m ²)	CONSTRUCTIONS		EQUIPEMENTS	
		P.U.	P.T.	P.U.	P.T.
CONSTRUCTIONS ET EQUIPEMENTS					
<u>Logement</u>					
1. stagiaires (chambres, sanitaires, salle de groupe)	600	18	10 800	8	4 800
2. personnel (3 maisons de 120 m ²)	360	18	6 480	8	2 880
3. un appartement de passage de 2 chambres	60	18	1 080	8	480
<u>Bureaux</u>					
4. 8 bureaux, atelier, salle de réunion, infirmerie	100	18	1 800	12	1 200
<u>Publi-Doc</u>					
5. bibliothèque, salle de lecture, imprimerie	70	40	2 800	12	840
<u>Formation</u>					
6. 3 salles de cours	105	40	4 200	12	1 260
7. salle des professeur + salle de rangement du matériel pédagogique	35	18	630	12	420
8. salle polyvalente	150	40	6 000	12	1 800
9. cafétariat	20	18	360	12	240
<u>Cuisine -Buanderie</u>					
10. salle à manger	80	40	3 200	18	1 440
11. cuisine	50	30	1 500	18	900
12. buanderie (avec accès extérieur) et sècheirs	90	30	2 700	18	1 620
<u>Divers</u>					
13. garage et services	90	18	1 620	18	1 620
14. magasins et services	115	18	2 070	18	2 070
15. sanitaires	30	40	1 200	18	540
16. circulation et dégagements	630	18	11 340	-	-
TOTAUX	2 585	(22,3)	57 780	(8,5)	22 110

(1) établi en collaboration avec le bureau d'architecture des Compagnons Bâtisseurs

163

AMENAGEMENTS EXTERIEURS

	SURFACE	CONSTRUCTIONS	
		P.U.	P.T.
17. patio et terrasse	490	2	980
18. circulation hors bâtiments	200	5	1 000
19. parking	1 200	1	1 200
20. route d'accès	600	1	600
TOTAL	<u>2 490</u>	(1,5)	<u>3 780</u>

EQUIPEMENTS SPECIAUX

21. véhicule	2 millions
22. matériel de publication (annexe 14)	6 millions
23. matériel pédagogique, photographique et audiovisuel	3 millions
	<hr/>
	10 millions

Kigali, le 18 juin 1979

Monsieur Robert CHOME
Responsable du Département des
Energies Nouvelles
Association Internationale de
Développement Rural
Rue du Commerce, 20
1040 BRUXELLES

Concerne: Centre de Formation Coopérative,
en référence à nos entretiens du 11/6/79 à KIGALI.

Cher Robert,

Différents secteurs coopératifs envisagent la possibilité de construire à la périphérie de KIGALI un Centre de Formation Coopérative. J'ai été chargé de l'identification de ce Centre.

Ce Centre se composerait sans doute :

- de logements pour 50, 75 ou 100 personnes (à déterminer) probablement répartis en blocs de 10.
- des infrastructures communautaires habituelles dont cuisine et buanderie.
- de trois maisons d'habitation, au moins.

Dans l'optique de rendre le coût de fonctionnement du Centre le plus bas possible, il semble intéressant d'envisager l'utilisation du gaz méthane d'origine humaine et l'énergie solaire pour le chauffage de l'eau de cuisine et de buanderie ainsi que pour l'eau sanitaire des trois maisons. Le volume de fonctionnement de la cuisine et de la buanderie sera directement proportionnel au taux d'occupation (environ 200 jours/an).

.../...

- 2 -

(1) L'A.I.D.R. pourrait-elle nous faire parvenir un devis estimatif du coût d'investissement ainsi qu'une appréciation du gain sur le coût de fonctionnement ?

(2) En outre se pose le problème des déchets de cuisine dont on peut envisager un double usage :

- soit son traitement direct en digesteur,
- soit son utilisation en élevage de porc dont le lisier serait intégré au digesteur.

(3) Se pose enfin le problème de l'utilisation des engrais organiques résiduels (en quelle quantité ?) dans le cas d'un tel Centre ?

Il est très possible que la réponse à la présente parvienne à KIGALI après l'échéance de ma mission (2 juillet). Pourrais-tu donc l'adresser à Monsieur DOLF, Chef de Projet des Banques Populaires, B.P. 1348 KIGALI.

Crois, Mon Cher Robert, en l'assurance de toute ma considération.

Paul WILLOT,
Consultant en Sciences
Sociales du Développement
c/o Banques Populaires
B.P. 1348 KIGALI.

-----/11/1980

Copie pour information à :

- Monsieur COPPIETERS,
Délégué de l'A.I.D.R. à
KIGALI

BUDGET ANNUEL DE FONCTIONNEMENT DU CENTRE

	coût total	coût journée(1)
1. Frais fixes	<u>4 838 720</u>	<u>345,62</u>
a. entretien du Centre à raison de 1 % par an du total des investissements initiaux soit 1 % de 100 millions,	1 000 000	71,43
b. personnel (cfr annexe 12)	2 154 720	153,91
. cadres 777 600		
. catégories 1 219 360		
. catégories 2 743 040		
. catégories 3 414 720		
c. véhicule	684 000	48,86
. Combi VW :300 kms/mois à 40 fr/km soit 144 000 frs		
. Toyota Stout 2 000 : 750 kms/mois à 60 fr/km soit 540 000 frs,		
d. divers : eau, électricité, téléphone et assurance, abonnement, frais postaux, divers.	1 000 000	71,43
2. Frais variables		<u>253,00</u>
a. approvisionnement pour nourriture et buanderie (forfait)		200,00
b. frais bancaires à ristourner si paiement dans le mois soit 9 % du coût total de la journée		53,00
COUT TOTAL DE LA JOURNEE		<u>600,62</u>

(1) coût divisé par 14 000 journées cfr 1.6.

ESTIMATION DES COÛTS DU PERSONNEL

Les taux forfaitaires journaliers 1979 nous ont été communiqués par une entreprise importante de KIGALI; ils incluent tous les coûts imputables au personnel.

1. Formation, gestion, publication-documentation.	<u>2 154 720</u>
a. Cadres (1 620 fr/j.) :	777 600
. 1 directeur	
. 1 gestionnaire	
soit $2 \times 12 \times 20 \times 1\ 620 = 777\ 600$	
b. Catégorie 1 (914 fr/j.) :	219 360
. 1 secrétaire de direction	
soit $1 \times 12 \times 20 \times 914 = 219\ 360$	
c. Catégorie 2 (516 fr/j.) :	743 040
. 1 documentaliste-éditeur	
. 2 secrétaires	
. 1 responsable cuisinier-buanderie	
. 1 responsable entretien	
. 1 chauffeur	
soit $6 \times 12 \times 20 \times 516 = 743\ 040$	
d. Catégorie 3 (192 fr/j.) :	414 720
. 7 tous travaux dont buanderie et cuisine	
. 2 gardiens de nuit	
soit $9 \times 12 \times 20 \times 192 = 414\ 720$	
2. Recherche	<u>1 075 200</u>
a. Cadres (1 620 fr/j.) :	388 800
. 1 responsable de département	
soit $1 \times 12 \times 20 \times 1\ 620 = 388\ 800$	
b. Catégorie 1 (914 fr/j.) :	438 720
. 2 chercheurs à former	
soit $2 \times 12 \times 20 \times 914 = 438\ 720$	
c. Catégorie 2 (516 fr/j.) :	
. 1 dessinateur	
. 1 secrétaire	
soit $2 \times 12 \times 20 \times 516 = 247\ 680$	247 680
d. Catégorie 3 (192 fr/j.) :	-
néant	

168

VARIATION DES BUDGETS EN FONCTION DES HYPOTHESES 50 ET 100 LITS

1. Budget d'investissements. Postes à modifier :

a) 50 lits :

1. logements stagiaires : 400 m ² au lieu de 600 m ² soit 200 m ² x 26 000 frs =	5 200 000
6. 2salles de cours : 70 m ² au lieu de 105 m ² soit 35 m ² x 52 000 =	1 820 000
12. buanderie : 70 m ² au lieu de 90 m ² soit 20 m ² x 48 000 frs =	960 000
	<hr/>
soit une réduction totale de par rapport à 79 890 000 soit une réduction de 10 %.	7 980 000

b) 100 lits :

1. logements des stagiaires : 800 m ² au lieu de 600 m ² soit 200 m ² x 26 000 frs =	5 200 000
6. 4 salles de cours : 140 m ² au lieu de 105 m ² soit 35 m ² x 52 000 frs =	1 820 000
10. salle à manger : 100 m ² au lieu de 80 m ² soit 20 m ² x 58 000 frs =	1 160 000
12. buanderie : 110 m ² au lieu de 90 m ² soit 20 m ² x 48 000 frs =	960 000
	<hr/>
soit une augmentation totale de par rapport à 79 890 000 frs soit une augmentation de 11 %	9 140 000

2. Budget de fonctionnement.

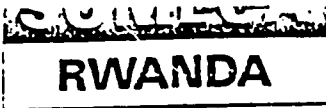
Retenons l'hypothèse d'une variation des frais fixes de plus ou moins 10 %.

a) 50 lits.

- . coût total des frais fixes : 4 838 720 x 0,9 = 4 353 648
- . nombre de journées : 50 x 250 = 12 500
- . coût des frais fixes à la journée : 4 353 648 : 12 500 = 348,38
- . coût total de la journée : 348 + 255 = 603.

b) 100 lits .

- . coût total des frais fixes : 4 838 720 x 1,1 = 5 322 592
- . nombre de journées : 100 x 250 = 25 000
- . coût des frais fixes à la journée : 5 322 592 : 25 000 = 212,90
- . coût total de la journée : 213 + 255 = 468



ADRESSE POSTALE : B.P. 628 KIGALI - RWANDA
 TELEX : N 33 SOMECA RW. KIGALI - TELEPHONE 53.78

Dépt.

Div.

V/Réf.

N/Réf. N° 12.190/DC

(A rappeler lors de la réponse)

Concerne:

Monsieur WILLOT

KIGALI.-

Kigali, le 26.06.79

Cher Monsieur Willot,

Suite à notre entretien, veuillez trouver ci-dessous les prix de divers articles. Il est entendu que ces prix sont donnés à titre indicatif et sont susceptibles de modification.

5 Machines à écrire manuelles (chariot 35 cm)	292.000-
2 Calculatrices	50.000-
1 Stencileuse modèle 1050	168.500-
1 Photocopieuse APECO ABC 300	398.500-
1 Table à dessin	130.000-
1 Jeu matériel à dessin	50.000-
1 Offset	760.000-
1 Rogneuse	1.680.000-
1 Agrafeuse	500.000-
1 Perforeuse	235.000-
1 Plieuse	2.000.000-

Veillez agréer, Monsieur Willot, l'expression de mes sentiments distingués.-


SOMECA RWANDA

A. GREGOIRE
Gérant.-

COUT DE LA FORMATION DES ENCADREURS A MURAMEI

1. Dépenses toutes formations en 1978 (1)

. Dépenses d'établissement (équipements, constructions, véhicules, etc....)	23 141
. Dépenses récurrentes (salaires, entretiens, assurances, frais médicaux, etc....)	5 504 299
. Dépenses de fonctionnement (pécule, nourriture, vacations, etc....)	7 303 801
. Dépenses engagées en 1978 à liquider en 1979	2 250 000
. Dépenses engagées en Belgique	3 500 000
	<hr/>
total	18 581 241

2. Coût journalier

- . Présences totales toutes formations en 1975(1) : 29 591 journées.
- . Coût journalier : 18 581 241 : 29 591 = 627,93 frs arrondis à 628 frs.

(1) Rapport annuel de MURAMEI de 1978

REGION DES GRANDS LACS

par Paul WILLOT

du Collège Coopératif de Paris et consultant en sciences sociales du développement.

Le RWANDA et le KIVU possèdent une expérience coopérative riche mais méconnue. Le BURUNDI s'engage à grands pas dans la voie coopérative. Cette région "dominée" par les deux géants culturels que sont l'Afrique de l'Est et l'Afrique de l'Ouest, affirme avec peine son originalité coopérative.

Finalités d'un Institut de Formation.

. finalités coopératives :

Cet Institut aurait pour objectif la formation de la tranche supérieure des cadres moyens de l'encadrement coopératif permettant ainsi aux meilleurs d'accéder à la catégorie des cadres supérieurs en les préparant aux grandes écoles coopératives. L'Institut collaborerait en outre étroitement à l'animation de la formation permanente dans chacun des trois pays.

. finalités régionales :

Cet Institut aurait pour effet de créer un échange coopératif tout autant au niveau associatif qu'au niveau économique (échanges économiques interrégionaux) et de contribuer ainsi à l'édification de la Communauté Economique.

. finalités africaines :

Cet Institut contribuerait à l'identification africaine du mouvement coopératif par l'apport de l'originalité du mouvement coopératif de la Région des Grands Lacs et en servant de plate-forme d'échanges avec les autres "géants" de l'Afrique.

172

Siège de l'Institut.

L'Institut reposerait comme une sorte de trépied sur les trois villes universitaires : BUKAVU - BUTARE - BUJUMBURA. Un secrétariat administratif modeste dont la localisation serait à préciser coordonnerait le tout.

Conceptions pédagogiques.

La pédagogie de l'Institut reposerait sur un double principe :

- alternance théorie-pratique,
- dépaysement.

Le cycle de formation serait composé de trois séquences pédagogiques d'une année chacune. Chaque séquence serait divisée en trois parties :

1. une partie théorique universitaire préparatoire comprenant :
 - une formation conceptuelle sur le mouvement coopératif,
 - une formation à la maîtrise des outils (enquête, analyse du milieu, etc...). Durée 3 mois.
2. une insertion totale dans un projet avec mission précise au sein du projet, mission définie avec l'autorité du projet et en réponse à une véritable difficulté que rencontre le projet. Durée 6 mois.
3. une réflexion théorique universitaire de synthèse sur l'expérience et rédaction d'un mémoire. Durée 3 mois.

Chaque année de formation se déroulerait dans un pays différent de la Communauté. La partie théorique universitaire serait assurée par l'université du pays mais orientée selon la spécificité coopérative de chaque pays. Des unités de valeurs seraient à prévoir éventuellement au sein de ces universités. Un représentant de l'Institut coordonnerait ces activités dans chacune des trois villes.

Financement.

Chaque projet ou administration financerait son stagiaire soit sur fonds propres soit par bourse. Un minimum en outre assurerait le fonctionnement du secrétariat.

Structures.

L'Institut créé sous le Haut Patronage de la Communauté serait la propriété du mouvement coopératif ou de l'autorité de tutelle en l'absence de ce dernier. Un conseil d'administration réunirait les représentants des trois pays et de la Communauté. Un conseil pédagogique associant les universités serait le garant de la qualité de la formation.

P. WILLOT
Kigali, le 13 septembre 78