



**Gouvernement du Rwanda/Ministère de la Fonction Publique,
du Développement des Compétences et du Travail.**

Programme des Nations Unies pour le Développement

Numéro de Projet:00040191.....

Domaine Stratégique d'Appui: **Réforme de l'Administration Publique**

Classification: **Administration Publique**

Coût du Projet (Contribution PNUD uniquement): **250 000\$ US**

Titre : Appui à la Réforme de l'Administration Publique Rwandaise

Brève description du projet

La réforme administrative au Rwanda est entrée dans sa phase de reconfiguration et de transformation de l'administration publique. Le pays s'est doté des stratégies sectorielles dans tous les domaines et une vision globale de développement à long terme (vision 2020) qui permettent au Gouvernement de conduire les innovations et changements de la réforme avec plus de clairvoyance et d'assurance. Pour la phase actuelle de réforme de l'administration publique, le Gouvernement voudrait mettre un accent particulier sur la mise en application et la consolidation des innovations acquises pendant les trois dernières années, notamment la restructuration des services dans une perspective de décentralisation, la modernisation de la gestion et le renforcement des capacités. Une période de trois (3) ans a été recommandée dans les stratégies sectorielles du MIFOTRA pour asseoir les innovations introduites par la réforme au sein de toute l'administration publique rwandaise.

Le Rwanda compte sur l'appui des pays amis, des agences de développement, et des partenaires financiers et techniques de la communauté internationale pour conduire cette seconde phase de la réforme.

Février 2005

SIGNATURE PAGE

Country: RWANDA

UNDAF Outcome(s)/Indicator(s)¹: **GOAL 2: Fostering democratic governance**

Expected Outcome(s)/Indicator (s)²: **Public administration reform for efficient, effective, responsive and decentralized services promoted.**

Expected Output(s)/Annual Targets³:
 (i)Public sector reform coordinated
 (ii)Partnership with donors strengthened
 (iii)Civil servants reconversion strategies elaborated
 (iv)Institutional capacity building

Implementing partner: Ministry of Public Service, skills development, vocational training, and Labour (MIFOTRA)

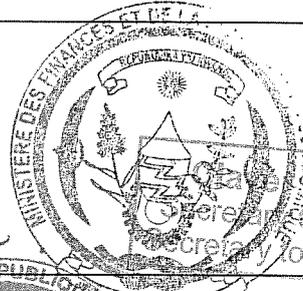
Responsible parties: MIFOTRA/UNDP

Programme Period: **2005**
 Programme Component: **Goal 2: Fostering Democratic Governance;**
 Project Title: **Support to Public Sector Reform**
 Project ID: **00040191**
 Project Duration: **1 years (12 Months)**
 Management Arrangement: **National Execution (NEX)**

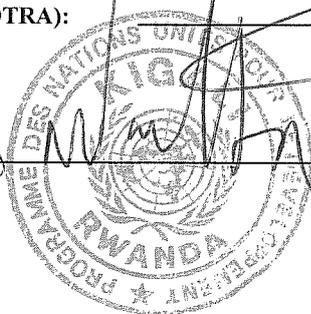
Budget (indicative) for 1 year: **\$250 000**
 General Management Support Fee:
 Total budget: **\$250 000**
 Allocated resources: **\$250 000**

- Government:"
- Regular :
- Other:

Agreed by Government Coordinating Authority (MINECOFIN):

telles

 GATETE
 General at
 Secretary to the treas

Agreed by Implementing Agency (MIFOTRA):

Agreed by Donor (UNDP):

 *Hain Noudéhou, R.R. ai*

¹ For global/regional projects, this is not required
² For global/regional projects, these are outcomes identified in GP/RP
³ For global/regional projects, these are outputs identified in GP/RP

TABLE DES MATIERES

I. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE.....	4
A. Relation avec les autres programmes du pays	5
B. Relation avec la politique de Bonne Gouvernance et celle de Réduction de la Pauvreté	5
II. STRATEGIE DE LA REFORME.....	6
A. Domaine d'Intervention du Projet	6
B. Vision du Nouveau secteur Public et les Objectifs poursuivis.....	6
C. Actions Stratégiques et Composantes(Volets) du Projet.....	7
Orientation stratégique 1	7
Orientation stratégique 2	9
Orientation stratégique 3	10
IV. CADRE DE REALISATION DES ACTIONS ET COMPOSANTES DU PROJET.....	13
V. MODES DE GESTION DU PROJET.....	28
A. RISQUES	29
B. CONDITIONS DE SUCCES	29
ANNEXE : TERMES DE REFERENCE DES EXPERTS ET PERSONNEL DU PROJET	

ABRÉVIATIONS

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
CRA :	Cellule de la Réforme Administrative
DFID :	Department for International Development
HIDA :	Human Resources and Institutional Capacity Development Agency
MIFOTRA :	Ministère de la Fonction Publique, de la Formation Professionnelle, des Métiers et du Travail
MINALOC :	Ministère de l'Administration Locale, de la Bonne Gouvernance, du Développement Communautaire et des Affaires Sociales
MINECOFIN :	Ministère des Finances et de la Planification Économique
NEX :	National Execution
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
RIAM :	Rwanda Institute of Administration and Management
TIC :	Technologie de l'Information et de la Communication
UNDESA :	United Nations Department of Economic and Social Affairs

I. ANALYSE DE LA SITUATION

Le Rwanda est engagé dans un processus irréversible de la réforme de son administration publique depuis 1998, suite à la période d'urgence et de réhabilitation des infrastructures et des institutions publiques de l'Etat qui a suivi le génocide de 1994, lequel avait pour conséquence une réduction drastique des ressources humaines, ainsi que l'effondrement infrastructures publiques et des systèmes de gestion.

Au titre de cette réforme, le Gouvernement Rwandais a engagé depuis plus de 3 années un certain nombre d'actions en vue de réformer sa Fonction Publique, avec un accent particulier mis sur la **rationalisation de ses structures**, la **définition d'une nouvelle politique de gestion des agents de l'Etat**, la **refonte et la modernisation des systèmes de gestion des ressources humaines** et de la **paie**. Ainsi les missions de l'Etat ont été revues et leur réalisation a été confiée aux ministères, aux institutions spécifiques de l'Etat et autres établissements publics conformément à la nouvelle structure gouvernementale et aux cadres organiques établis par institution. Un nouveau statut général de la Fonction publique a été promulgué et mis en application depuis septembre 2002, consacrant une Fonction publique fondée sur la gestion des emplois et la performance des agents de l'Etat. Le processus de décentralisation des services publics de l'Etat initié depuis l'année 2000, se consolide de jour en jour. Une nouvelle structure salariale a été développée et adoptée par le Gouvernement depuis Juin 2004. Un nouveau système de gestion de la performance des ressources humaines de l'Etat a été mise en place et constitue un instrument indispensable à la motivation des agents, en vue d'améliorer leurs compétences et leurs résultats, et se traduit par des améliorations substantielles de salaire dans l'emploi exercé. Les mécanismes de renforcement des capacités des ressources humaines ont été définis et mis en place. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication se répandent à travers l'ensemble de l'administration publique. L'informatisation intégrée du système de gestion des ressources humaines et de la paie est en cours de conception et va bientôt voir le jour.

L'engagement politique de la réforme du secteur public est tel que le Gouvernement a décidé d'amorcer l'une des phases, la plus délicate, celle de la mise en application et consolidation des innovations de la réforme et de l'amélioration de la performance de l'Administration publique. Cette phase de la réforme, encore désignée « **Reconfiguration et transformation de l'administration publique** » met l'accent sur l'efficacité et la gestion des performances des services publics par rapport aux attentes de la population, ainsi que sur le partenariat et le travail en réseau entre l'administration publique, le secteur privé, et la société civile. Ces innovations impliquent de nouvelles approches de travail, des coûts et des sacrifices qu'il importe de gérer délicatement.

Dans cette perspective, le Gouvernement vient de se doter des stratégies sectorielles visant la mise en œuvre de ces innovations afin que les changements souhaités au niveau de l'Administration publique Rwandaise se réalisent. Une analyse des personnels de l'Etat pour identifier des redondances en vue de l'allègement des effectifs de la Fonction publique a également été effectuée. Un redéploiement du personnel de l'Etat au sein de l'administration publique a été opéré et un programme de reconversion des agents de l'Etat déflatés de l'administration publique a été élaboré et la mise en œuvre de certaines activités du programme a démarré. Une place primordiale est accordée aux bénéficiaires de services de l'Administration publique, autrement appelés « **usagers ou simplement populations** ».

Pour la phase de la réforme en perspective, le gouvernement rwandais souhaite que l'ensemble des acteurs sociopolitiques et économiques, les parties prenantes du secteur public, du secteur privé et de la société civile travaillent dans un cadre de développement reconfiguré, avec des missions, des objectifs, des institutions, des structures, une éthique de travail et des mesures incitatives harmonisés, c'est pour cela que cette phase est appelée «**reconfiguration et transformation de l'administration publique rwandaise**». Il était important de comprendre qu'avec l'adoption de la nouvelle Constitution nationale, la transformation du pays devait se faire avec une énergie, une intégration et une synergie renouvelées tant au niveau des programmes que des actions.

Cette reconfiguration ou transformation interpelle tous les acteurs à réfléchir sur les problèmes, les contraintes et les défis que la nouvelle situation et les nouvelles attentes ont créés, et sur la manière de les résoudre afin de maintenir le processus de transformation à un rythme convenable.

Partenaires du programme

Les partenaires intéressés par le programme de la réforme sont principalement : Le Gouvernement Rwandais (qui a déjà alloué une ligne budgétaire de 1 543 995 134 des francs rwandais sur son budget de 2005), l'ACDI (qui a consenti un fond de 1 616 076 Dollars Canadiens destiné à renforcer la capacité du RIAM, former les cadres de l'administration y compris une session de Maîtrise en Administration Publique pour 30 hauts cadres du secteur public et privé), le DFID (qui a promis une enveloppe de 4 500 000£, pour financer différentes composantes du programme), le PNUD (qui est disposé à poursuivre le partenariat avec le MIFOTRA dans le cadre du présent programme et à qui la présente requête est spécialement adressée). Le tableau ci-après indique globalement la participation attendue de chaque partenaire.

Activités	GoV	ACDI	DFID	PNUD	Total (en USD)
1. Gestion de l'Assistance DFID			677 000 £		
2. Coordination des Intervenants			7 000 £		
3. Renforcement des capacités :					
-Elaboration du programme national de renforcement des capacités			14 000 £		
-Identification des besoins nationaux en développement des capacités			280 000 £		
-Formation des agents de l'Etat dans les différentes spécialités professionnelles			400 000 £		
-Maîtrise en administration publique (hauts respons.), formation des formateurs du RIAM, renforcement de la Bibliothèque du RIAM, Formation des femmes cadres de la Fonction Publique.		1 616 076 \$			
4. Mise en place et modernisation des systèmes de gestion de l'administration			518 000 £		

Activités	GoV	ACDI	DFID	PNUD	Total (en USD)
5. Programme de Reconversion					
Développement d'un programme de soutien et encadrement des agents déflatés de l'administration publique					
-Participation au fond de reconversion	1 543 995 134 Frw		884.000 £		
6. Informatisation					
-Achat des équipements informatiques			1 200 000 £		
-Installation Intranet			100 000		
-Assistance technique au développement de l'application de gestion du personnel et des salaires			420 000		
7. Restructuration et amélioration des performances des Districts, Villes, Commissions et Etablissements Publics					
8. Développement du partenariat entre le secteur public, privé et la société civile.					
9. Modernisation de la gestion des institutions et développement des systèmes et outils de gestion stratégique de l'administration publique.					
10. Promotion de la culture d'éthique et du sens du bien public.					
11. Révision du cadre juridique et réglementaire régissant l'administration Publique.					
12. Renforcement des capacités de leadership aux innovations de la réforme					
13. Sensibilisation du public rwandais et des agents de l'Etat aux changements et innovations de la réforme					
14. Suivi et évaluation de la mise en œuvre de la réforme					
15. Coordination et gestion du programme de la réforme					
Coût Total (en USD)	2 740 484	1 305 467	8 607 600	250 000	13 875 551

II. RELATION AVEC LES AUTRES PROGRAMMES DU PAYS.

A. Relation avec la Politique Nationale de développement à long terme ou Vision 2020

La réforme de l'administration publique constitue un facteur important sur lequel repose la réussite et les objectifs de la politique nationale de développement à long terme ou vision 2020⁴, qui stipule qu'une réforme administrative hautement efficace et bien orientée vers le système des résultats apportera, à coup sûr, une contribution importante aux efforts déployés par le gouvernement dans :

- la mise en œuvre de la politique de gestion et de développement des ressources humaines qualifiées, maîtrisant les problèmes du secteur public et privé, et permettant à l'Etat d'assurer à son tour la bonne gouvernance comprise comme gestion responsable, transparente, efficiente et efficace dans l'utilisation des ressources internes et exogènes, dans l'intérêt du pays ;
- la restructuration du Gouvernement Central, des entités décentralisées, des établissements publics pour favoriser, la prestation directe des services, par le biais d'une décentralisation des services publics et la participation des collectivités locales en vue de rendre des services de qualité à la population ;

B. Relation avec la politique de Bonne Gouvernance et celle de Réduction de la Pauvreté

Le Gouvernement a adopté la décentralisation comme politique d'importance majeure pour le renforcement des pouvoirs des populations, la démocratisation soutenue, la stimulation du développement économique, la réconciliation et l'intégration sociale, ainsi que pour la promotion d'une culture de bonne gouvernance politique, économique, civique, administrative et managériale. Cependant, au fur et à mesure que le processus de décentralisation avance, il apparaît que la taille du gouvernement central, ses structures, la délégation de pouvoirs, la lourdeur des procédures et des processus administratifs, ainsi que l'affectation et le déploiement du personnel ne cadrent pas avec les exigences de la gouvernance décentralisée telle qu'elle est envisagée par la politique de décentralisation, sa stratégie de mise en œuvre et les dispositions légales qui la sous-tendent.

Une réforme de l'ensemble des structures du gouvernement central s'est imposait, afin de s'accorder avec les impératifs de la décentralisation pour la prestation efficace de services au public. Il est entendu, voire souhaité que si l'essentiel des missions de prestation de services sont décentralisées, les ressources humaines, matérielles et financières du gouvernement central devront également être décentralisées pour renforcer la capacité de gestion des entités décentralisées. En effet, le développement d'une administration publique forte, avec délégation étendue de pouvoir et responsabilité, impliquant les communautés locales dans la gestion des affaires publiques, est d'une importance capitale pour le redressement des domaines prioritaires identifiés **comme des zones stratégiques de réduction de la pauvreté**⁵.

⁴ Ministère des Finances et de la Planification Economique, Politique nationale de développement à long terme ou Vision 2020, Kigali, novembre 2002, p.28

⁵ Ministère des Finances et de la Planification Economique, Programme National de Réduction de la Pauvreté, Kigali, juin 2002, p.9.

Cette décentralisation exige une meilleure gestion et allocation des ressources humaines, financières et matérielles au niveau de l'administration centrale et décentralisée.

Pour éradiquer la pauvreté, il va falloir transformer le secteur public rwandais en un instrument d'appui, de facilitation et d'actions synergiques avec le secteur privé et la société civile afin de créer un environnement favorable pour le travail et l'emploi dont la finalité est la création des richesses et la production des biens et services compétitifs sur le marché interne et externe.

La bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté ne peuvent se réaliser sans le concours d'un vivier de rwandais bien formés, qualifiés et bien informés. Les efforts de développement des ressources humaines au Rwanda ont jusqu'ici produits quelques résultats qui pourraient servir de tremplin pour le développement des ressources humaines du pays, cette activité devra donc se poursuivre jusqu'à produire une masse critique du personnel qualifié capable de conduire le pays vers un développement durable.

III. STRATEGIES

A. Domaines d'Intervention du Projet.

La présente phase de réforme couvre tout le secteur public rwandais, c'est-à-dire l'administration centrale, les services des provinces, les commissions nationales, les entités décentralisées, les régies et les établissements publics de l'Etat.

B. Vision du nouveau Secteur public et les objectifs poursuivis.

Le Rwanda au cours de cette phase de réforme entrevoit son nouveau secteur public ou encore sa nouvelle administration publique, de la manière suivante :

- Une administration publique stable, impartiale dans ses activités, transparente et responsable, compétente et respectueuse du mérite, intègre, soucieuse des valeurs éthiques et d'une gestion publique saine et moderne.
- Une administration publique hautement efficace et dynamique dans ses systèmes, ses procédures, ses pratiques, ses connaissances, ses aptitudes et ses attitudes, sur lequel l'Etat rwandais peut s'appuyer pour l'accomplissement de ses programmes de développement et la satisfaction des besoins de sa population.
- Une administration publique qui fonctionne conformément aux besoins et problèmes des citoyens, et qui rend promptement des services de qualité et en nombre suffisant, tout en appuyant le secteur privé aussi bien dans la prestation de services que dans la création de richesses.
- Une administration publique, avec des missions précises, des structures fonctionnelles, légères et flexibles, en harmonie avec les missions de l'Etat, et qui arrivent à la prise de décision de manière efficace, judicieuse et rapide.
- Une administration publique jouant le rôle de catalyseur de développement, et fonctionnant sans dysfonctionnements ni chevauchements entre les institutions.

Résultats Attendus	Activités Principales	Input de réalisation	Indicateurs de Succès	Baillleur	Montant total	Échéance	
						2005	2006
Révision du cadre juridique et réglementaire régissant l'administration Publique.	Adapter les lois, règlements et instructions à la Constitution et à la vision de la réforme de l'administration publique.	Experts de la cellule de la réforme, les consultants locaux et les gestionnaires des RH de l'Etat.	Lois régissant l'administration publique adaptées à la nouvelle constitution et à la vision de la réforme.	PNUD	8000	8000	0
	Elaborer un recueil des lois, règlements, instructions régissant l'administration publique.	Expert de la cellule de la réforme en collaboration avec le personnel de l'Unité de gestion du personnel de l'Etat du MIFOTRA.	Les textes juridiques regroupés dans un recueil et facilement exploitables par les utilisateurs.		0		0
	Vulgariser les textes réglementaires dans l'administration publique	Frais d'impression et d'expédition dans les services publics des documents validés. Séminaires d'explication, de sensibilisation et d'imprégnation. Production des documents sur Internet.	Le contenu des textes juridiques maîtrisés par les gestionnaires des services de l'Etat. Efficacité des managers dans la prise des décisions.	PNUD	2000	2000	
Renforcement des capacités de leadership aux innovations de la réforme.	Organiser des ateliers de travail, des séances de sensibilisation, des sessions de formation destinées aux responsables et gestionnaires de l'administration sur la maîtrise des innovations de la réforme.	Experts de la cellule de la réforme, personnel du MIFOTRA, les experts UNDESA et le RIAM.	Maîtrise et implémentation des innovations par les institutions de l'Etat.	PNUD	6000	6000	

Résultats Attendus	Activités Principales	Input de réalisation	Indicateurs de Succès	Baillieur	Montant total	Échéance			
						2005	2006	2007	
Renforcement des capacités de leadership aux innovations de la réforme (suite).	Assurer la formation des agents stratégiques et les principaux responsables de l'administration publique à la gestion du changement et la gestion par résultats,	Experts de la cellule de la réforme, personnel du MIFOTRA, les experts UNDESA et le RIAM.	Vaincre les résistances au changement, performances et meilleure gestion des institutions publiques (résultats prouvés par la qualité de services et la rapidité avec lesquelles les agents de l'Etat exécutent leurs tâches).						
	Elaborer le programme national de renforcement des capacités	Experts de la cellule de la réforme, personnel du IFOTRA, les experts DFID et le RIAM.	Les capacités des agents de l'Etat sont renforcées	DFID	26 781	20 000	6 781		
	Identification des besoins nationaux en développement des capacités	Experts de la cellule de la réforme, personnel du MIFOTRA, les experts DFID et le RIAM.	Les besoins en formation sont connus	DFID	535 630	300 000	150 000	85 630	
	Formation des agents de l'Etat dans les différentes spécialités professionnelles	Experts de la cellule de la réforme, personnel du MIFOTRA, les experts DFID et le RIAM.	Les capacités des agents de l'Etat sont constamment renforcées	DFID	765 186	300 000	400 000	65 186	
	Maîtrise en administration publique (hauts responsables)	Experts de la cellule de la réforme, personnel du MIFOTRA, les experts ACDI et le RIAM.	La formation est dispensée en faveur des hauts cadres de l'Administration Publique	ACDI	618 372	206 124	206 124	206 124	
	Formation des formateurs du RIAM				93 903	31 301	31 301	31 301	
	Renforcement de la Bibliothèque du RIAM				52 187	34 790	17 395	0	
	Formation des femmes cadres de l'administration Publique.			La formation est dispensée en faveur des femmes cadres de l'Administration Publique	129 979	43 326	43 326	43 327	

Résultats Attendus	Activités Principales	Input de réalisation	Indicateurs de Succès	Bailleur	Montant total	Échéance	
						2005	2006 2007
<i>Développement d'un programme de soutien et encadrement des agents déflatés de l'administration publique.</i>	Mettre en place l'organe de pilotage du programme de reconversion des agents déflatés (personnel permanents)	un expert national pour la gestion du programme.	Les déflatés des services publics suivent les cours dans les universités et les autres sont récupérés dans les différents secteurs de production.				
	Constituer une banque des données des personnes déflatées.	Données sur les personnels déflatés et leur traitement.	Données bien traitées, toujours actualisées et meilleure information au public et aux déflatés sur le programme.				
	Procéder au suivi et évaluation du Programme.	Descentes sur terrains, évaluation à mi-parcours du programme par les experts nationaux, internationaux, les partenaires à la gestion du programme et les déflatés.	Connaissance du fonctionnement du programme.				
	Maintenance des équipements	Véhicule, Ordinateurs et les équipements de bureau.	Bon fonctionnement du programme avec rapidité dans les services à rendre aux demandeurs.				

Résultats Attendus	Activités Principales	Input de réalisation	Indicateurs de Succès	Bailleur	Montant total	Échéance		
						2005	2006	2007
Développement d'un programme de soutien et encadrement des agents déflatés de l'administration publique (suite).	Fonctionnement du programme	Frais de fonctionnement et de maintenance des équipements.	Services fonctionnels et répondant à toutes les sollicitations des clients.					
	Participation au fond de reconversion	Frais pour le fond de garantie	Les personnes déflatées ont accès au crédit	GOR	2 740 484	2 000 000	740 484	0
	Soutenir les études sur la politique de promotion de l'emploi.	consultants nationaux, séminaire de validation.	une politique nationale de l'emploi adoptée par le gouvernement.	DFID	1 691 062	140 000	291 062	0
Sensibilisation du public rwandais et des agents de l'Etat aux changements et innovations de la réforme.	Elaborer et suivre le programme de Communication et de marketing de la réforme.	Expert permanent de la cellule de la réforme	Programme cohérent de communication et le public rwandais en général et les agents de l'Etat en particulier régulièrement informé sur les innovations de la réforme.	PNUD	7 500	7 500	0	0
	Organiser et animer les séances de communication dans les médias et publication des articles dans la presse.	Experts de la cellule de la réforme, le personnel et gestionnaires du MIFOTRA.	Nombre suffisant de séances de communication et d'articles dans les organes de la presse écrite (au minimum une séance par trimestre à la radio et/ou à la télévision et un article sur la réforme chaque mois.	PNUD	18 000	18 000		
	Organiser les enquêtes sur terrain sur l'opinion du public envers la réforme.	Experts de la cellule de la réforme, les consultants locaux ou les personnes indépendantes.	L'image de la réforme exprimée par le public connue par le gouvernement et exprimée dans les documents de résultant d'enquêtes.	PNUD	2 000	2 000		

Résultats Attendus	Activités Principales	Input de réalisation	Indicateurs de Succès	Bailleur	Montant total	Échéance	
						2005	2006
Suivi et évaluation de la mise en œuvre de la réforme	Elaborer les indicateurs et outils de suivi et évaluation de la mise en œuvre des innovations de la réforme.	Experts de la cellule de la réforme et experts UNDESA.	Outils de suivi de la mise en œuvre du programme suivi dans les évaluations.	PNUD	5000	5000	0
	Organiser des suivis et évaluations de la mise en œuvre de la réforme.	Experts UNDESA, Consultants Nationaux et Internationaux.	Evaluations en mi-parcours faites chaque trimestre et une évaluation globale chaque année.	PNUD			12 000
Coordination et gestion du programme de la réforme.	Salaires des experts nationaux permanents	1 Coordinateur (36H/m), 1 Expert en Organisation et Méthodes (36H/M), 1 Experts en Développement des RH (36H/M), 1 Administrateur Financier (36H/M)	Personnel compétent accomplissant régulièrement les activités du programme avec professionnalisme.	PNUD	37500	37500	
	Salaires du personnel d'appui (Secrétaires et Chauffeurs)	2 Secrétaires et 2 Chauffeurs.	Appui aux experts et contacts avec les partenaires facilement opéré.	PNUD	12000	12000	
	Fonctionnement	Frais de fonctionnement.	Accomplissement des activités sans arrêts.	PNUD	15000	15 000	
	Equipements et maintenance (achat 5 ordinateurs et 1 fax)	Achat et frais de maintenance des équipements.	Nombre suffisant d'équipement et en bon état de fonctionnement.	PNUD	10000	10 000	
	Gestion de l'assistance du DFID	Consultants régionaux et internationaux	Consultants, compétent accomplissant les activités du programme avec expertise	DFID	1 295 078	800 000	195 078
	Coordination des intervenants	Expert de l'Unité de la réforme, consultants DFID	Coherence des actions des intervenants	DFID	13 390	5 000	3 390
Total							

V. Mode de gestion du Projet

La mise en œuvre du présent Projet nécessite une structure de gestion et de coordination qui favorise l'exécution, le suivi et l'évaluation des orientations et des décisions prises dans le cadre de la poursuite des actions de la réforme de l'administration publique rwandaise.

Le projet sera géré par le Ministère de la Fonction Publique, du Développement des Compétences et du Travail (MIFOTRA) à travers la Cellule de la Réforme Administrative (CRA), suivant les modalités d'exécution nationale (NEX) pour les fonds accordés par PNUD.

Le Secrétaire Général du MIFOTRA sera le Directeur national du Projet qui prendra des décisions en conformité avec les attentes de deux parties pour faciliter l'accomplissement des activités du Projet. Il sera assisté par un Coordinateur National du Projet qui assurera la coordination de l'équipe des experts nationaux qui travailleront au sein du Projet. Il veillera à la cohérence et à la qualité technique des prestations fournies dans le cadre du Projet.

En outre, le Coordinateur National du Projet sera en charge de l'administration quotidienne du Projet et sera responsable de la préparation des plans d'actions et des rapports financiers destinés aux différents partenaires. Il sera aussi le point focal pour les différents acteurs et bénéficiaires du Projet. Chaque bailleur de fonds a signé avec le MIFOTRA un protocole d'accord pour la gestion des fonds. Le présent document de projet est accompagné uniquement d'un budget officiel du PNUD pour 2005. Les modalités d'exécution nationale (NEX) ne s'appliquent qu'au budget libéré par le PNUD, soit 250 000 \$ pour l'année 2005.

Afin de garantir une bonne gestion du projet, un **Comité de Pilotage** sera mis en place. Il sera composé d'un représentant du PNUD, DFID, ACDI, d'un représentant de la Présidence de la République, un représentant des Services du Premier Ministre, un représentant du MINECOFIN, un représentant du MINALOC, un représentant de HIDA, le Secrétaire Général du MIFOTRA (qui en est le président), des représentants des autres bailleurs éventuels qui interviendront dans le projet et du Coordinateur national du projet, qui sera le Secrétaire. Ce comité se réunira au démarrage du Projet afin d'adopter le plan d'action du projet. Il se réunira ensuite 1 fois tous les 6 mois afin de faire le point sur l'avancement du projet et proposer des orientations éventuelles pour l'avenir.

Un comité technique composé par le Coordinateur du Projet, le Directeur de la Planification et Développement des Ressources Humaines au MIFOTRA, le Directeur de l'Administration et Traitement du personnel de l'Etat au MIFOTRA sera institué pour assurer le suivi des activités du Projet et se réunira chaque trimestre pour évaluer l'Etat d'avancement des activités.

Des évaluations régulières des activités du Projet seront effectuées chaque année. Une évaluation générale est prévue à la fin du Projet.

VI. Risques et Conditions de succès du Projet.

La réalisation de la reconfiguration de l'administration publique, qui est une entreprise de transformation des méthodes de travail et de comportements des ressources humaines des institutions de l'ensemble du secteur public, comporte des risques. Des choix difficiles et des décisions vraisemblablement désagréables pour certains agents seront prises dans l'intérêt supérieur de la Nation et pour prévoir des meilleures situations à la population dans l'avenir.

Une analyse des risques ou des problèmes potentiels est nécessaire pour pouvoir les prévenir d'une part, et maximiser les chances de réussite de ce processus de changement.

A. Risques

Les risques auxquels ce programme peut s'exposer une fois qu'ils ne sont pas tenus en considération sont entre autres :

- **la peur de l'inconnu**

Plusieurs personnes (agents, responsables d'institutions, opérateurs économiques, membres de familles ou d'associations) se sont habituées à la situation existante et ont peur de laisser tomber certaines habitudes, ou de ne plus avoir certaines facilités. D'autres ont peur des effets pervers en cas d'échec du programme.

- **des attentes démesurées**

Des attentes démesurées par rapport à cette réforme peut générer à terme des déceptions pouvant entacher la crédibilité du Gouvernement, ainsi que le rendement des services publics de l'Etat surtout dans les secteurs essentiels à la vie en société comme la santé, l'éducation, la gestion des terres et des ressources naturelles.

- **l'impatience**

L'impatience constitue un risque dans la mesure où le temps exigé pour la réalisation de certaines activités ne sera pas respecté. Vouloir arriver rapidement au but, peut nuire à l'esprit de concertation, d'organisation et de méthode qu'exige ce processus de changement.

- **le mécontentement de certains personnels**

Le mécontentement de certains personnels peut entraîner un risque de débordement et des mouvements de foule.

- **le risque de manque de ressources et de moyens**

Le manque des ressources pour soutenir les opérations de la réforme peut handicaper le processus, et générer des effets pervers dans la société.

- **le risque de l'instabilité des ténors de la réforme**

Si la réforme ne tient qu'à un certain nombre de responsables engagés, leur absence à un moment ou à un autre peut ralentir ou bloquer le processus. Par ailleurs, le manque de persévérance et de confiance en soi, ainsi que le manque de conviction aux objectifs du programme peut être préjudiciable à la réalisation de certaines actions.

B. Conditions de succès

Compte tenu de tous les risques ci-dessus évoqués, il est judicieux de se rappeler les initiatives et mesures préventives qui permettront au Rwanda de réussir l'instauration d'un nouveau secteur public, dont le rôle de facilitateur et de catalyseur de développement, de la

croissance, et de la démocratie, contribuera assurément à la réduction de la pauvreté, ainsi qu'aux autres objectifs de développement du Millénaire ; grâce à la gouvernance participative et partagée avec le secteur privé, la société civile, et la communauté internationale,. Il s'agit de :

- **la sensibilisation et l'engagement de tous.**

Il est important de bien comprendre les objectifs de la reconfiguration de l'Administration publique. Il s'agit d'une phase déterminante de la réforme où l'Etat, en fonction de la réalité de ses ressources, va jouer le rôle de facilitateur et de promoteur de la croissance, de la création des richesses, et du développement pour tous les Rwandais.

Au cours de cette phase, un accent particulier sera mis sur la communication pour expliquer les objectifs et les étapes de cette réforme, et anticiper sur les conséquences qu'elle engendre sur la vie des travailleurs d'une part, et sur la vie des citoyens et usagers d'autre part. Ceci permettra d'éviter les effets négatifs des rumeurs et faire comprendre que ce processus de reconfiguration recherche le « Bien » de tous en termes de disponibilité et de qualité de services.

La bonne circulation de l'information, la transparence et la communication bien ciblée seront en toute période les gages de succès des actions de la reconfiguration. Il sera également indiqué de bien cibler les périodes de réalisation de chacune des activités. Une stratégie de communication intégrant les média publics et privés, les syndicats des travailleurs et les différentes associations de la société civile, sera mise au point pour faire prévaloir l'information factuelle sur les rumeurs.

- **la créativité et l'innovation.**

Le Rwanda doit faire preuve de créativité et d'innovation d'autant que le présent programme est une très grosse opération, que l'on ne recommencera pas avant de nombreuses années. Toutes les idées seront à priori recevables ; elles doivent pouvoir être soumises à débat, analysées, discutées et tranchées... Toutes des expertises, en particuliers celles relatives à des expériences similaires dans d'autres pays, seront les bienvenues.

- **la rigueur et la méthode**

Ces deux principes vont inspirer les responsables chargés du pilotage du processus de reconfiguration : analyses scientifiques, solutions pragmatiques, méthode co-censuelle et graduelle axée sur la concertation de tous les partenaires de développement, et la contribution de tous les agents de l'Etat et populations bénéficiaires des services publics.

Les principes seront clairement énoncés et débattus en vue de rendre la démarche plus réfléchie, transparente, et précisant mieux la séquence logique et chronologique des actions. Il sera également question de se conformer aux lois et règlements en vigueur au Rwanda.

- **La réussite rapide de quelques actions sensibles**

La réussite rapide de certaines actions sensibles déterminera l'impact du programme de réforme sur les bénéficiaires. Il s'agit de :

- **l'actualisation et l'évaluation des structures organiques** des institutions de l'Administration centrale, des entités décentralisées et des services déconcentrés, des

commissions et établissements publics de l'Etat. Cette action alliée à celle de **description des postes** permettra de mieux loger les agents de l'Etat dans la nouvelle classification des emplois et de mieux procéder à l'action de redéploiement et de **transfert de compétences et des responsabilités des ressources humaines** dans les services techniques décentralisés.

- **la mise à jour des dossiers du personnel de l'Etat**, pour éviter toute erreur d'identification, ainsi que des erreurs sur les données administratives et financières, sur les données de qualifications et d'expérience de chaque agent de l'Etat pour apprécier objectivement les compétences individuelles de chacun par rapport aux nouveaux postes approuvés.
- **l'évaluation des capacités de gestion des entités décentralisées** pour savoir à quel rythme procéder au transfert des compétences technologiques et des documents techniques.
- **la capitalisation des acquis des réformes administratives et socio-économiques** menées depuis les années récentes, suite à l'évaluation des activités des réformes antérieures, en vue de faire le point des résultats concrets obtenus à partir desquels, les actions futures du présent programme seront entreprises.
- **la reconversion des agents de l'Etat** devra se faire dans l'optique d'un plan social d'insertion des agents de l'Etat ayant perdu leurs emplois après le processus de réforme dans le secteur privé et la société civile, comme agents de développement ou opérateurs économiques.

Aucun des agents de l'Etat répertoriés « sans poste de travail » ne doit être laissé pour compte : ceux qui le souhaitent pourront bénéficier d'un programme de formation pratique à la création de micro entreprises et à la gestion de projets générateurs de revenus. D'autres bénéficieront des fonds de soutien pour entamer ou continuer leurs études universitaires (plus de 300 personnes issues de l'administration centrale suivent déjà des cours de formation universitaire dans différentes universités du pays).

Un mécanisme de collaboration entre le secteur public et les banques de développement et commerciales sera mis au point (des réunions de concertation ont déjà eu lieu et le processus de signature des accords de partenariat entre le MIFOTRA et les représentants des secteurs financiers interviendra très prochainement).

Pendant le processus de cessation d'emplois, l'agent perçoit tout ce qui est prévu par la législation rwandaise en matière de manque ou suppression d'emplois; puis il accède aux autres facilités prévues dans le programme de reconversion. Ces modalités sont actuellement appliquées aux agents de l'administration centrale frappés par les conséquences de la réforme. Les fonds sont jusqu'à présent prélevés sur une ligne budgétaire allouée par le Gouvernement, mais ne comportant qu'un montant de 1.543.995.134 Frw, ce qui est insignifiant par rapport au besoin de l'opération. Il est nécessaire qu'un appui rapide provenant d'autres partenaires tant nationaux qu'internationaux soit trouvé pour financer cette opération et réussir le programme de la réforme de l'administration publique.

- **La patience.**

Les retombées positives de la réforme ne seront pas perceptibles dès la première année du processus. Il faudra de la patience et de l'abnégation au travail. La transition de l'ancien au nouveau secteur public doit être gérée avec doigté notamment, en ce qui concerne la gestion de la situation des agents de l'Etat à reconvertir comme agents de développement dans le secteur privé et la société civile.

- **La mise en confiance et l'amélioration des conditions de travail**

La délégation des pouvoirs et responsabilités, la mise en confiance et l'amélioration des conditions de travail des agents de l'Etat constituent des garantis du succès de la réforme. Dans cette perspective, le style de leadership et le management des responsables d'institutions du secteur public devra être souple envers leurs collaborateurs et agents, et prévoir des espaces de dialogue avec eux, pour leur permettre d'être plus responsables, de mieux cerner ce qui est bon pour eux, pour l'institution et pour la population qu'ils doivent servir. Ce style de leadership didactique et flexible se prêtera mieux à la période de transition qui mènera au nouveau secteur public envisagé.

C. Conditions de Pérennité

Le projet va démarrer avec un Coordinateur National pour la coordination et gestion du programme de la réforme, des experts nationaux pour la mise en œuvre des activités du programme avec professionnalisme ainsi qu'un personnel d'appui. Au fur et à mesure que les compétences seront transférées aux agents de l'Etat, le personnel du Projet sera progressivement réduit ou intégré dans les structures de l'administration publique rwandaise pour une meilleure appropriation des mesures et la pérennisation des acquis du programme de la réforme.

ANNEXES

TERMES DE REFERENCE DU COORDONNATEUR DU PROJET

1. Durée: 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/ Kigali

3. Tâches et Responsabilités :

Sous la Supervision du Secrétaire Général du Ministère de la Fonction Publique, du Développement des Compétences et du Travail, le Coordonnateur du Projet aura la responsabilité de:

- Superviser la gestion des ressources matérielles, financières et humaines du Projet,
- Coordonner les travaux d'élaboration du plan d'actions du projet,
- Superviser les travaux d'élaboration du plan de communication pour informer le public rwandais des activités de la réforme de la Fonction Publique Rwandaise,
- Superviser l'ensemble des travaux de Réforme de l'Administration Publique effectués par les experts du projet,
- Apporter un appui technique pour que les activités de développement des capacités s'inscrivent dans le programme général de réforme de l'administration publique,
- Collaborer techniquement avec les autres Ministères ayant des programmes partiels de réforme pour en assurer l'harmonie et l'intégration à la vision du programme de reconfiguration et transformation de l'administration publique,
- Participer aux rencontres du Comité de Pilotage du Projet (Steering Committee),
- Produire des rapports d'avancement du projet tous les trois mois.

4. Profil : Etudes faites et Expériences

- Avoir au moins un Diplôme de licence en Administration Publique, Management, Sciences Politiques, Sciences Sociales, Administration du Développement, Sciences Administratives et Gestion des Ressources Humaines ;
- Avoir des compétences en administration et management confirmées (planification, suivi et évaluation des projets, gestion administrative et financière des projets). Justifier d'une expérience de travail de 10 ans dans l'administration publique ou privée, avec au moins 5 ans dans la gestion des programmes et projets;

- Avoir des capacités de travailler en équipe, une connaissance suffisante du fonctionnement de l'administration Publique Rwandaise, une connaissance en procédure de gestion des projets financés par le PNUD.

TERMES DE REFERENCE D'UN EXPERT EN DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Durée : 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/ Kigali.

3. Tâches et Responsabilités :

Sous la supervision du Coordinateur du Projet, l'Expert en Développement des Ressources Humaines sera chargé de:

- Participer à la mise en place des mécanismes de suivi de la politique salariale en cours terme de l'élaboration d'une politique de rémunération à long terme ;
- Appuyer les institutions de la Fonction Publique Rwandaise dans l'identification des besoins en formation, et l'élaboration des plans de formation de leurs agents,
- Participer aux travaux d'élaboration de la politique de développement des ressources humaines de l'Etat ;
- Collaborer avec l'Unité informatique dans la mise en place d'un système moderne de gestion des ressources humaines de l'Etat,
- Collaborer à la mise en œuvre des mesures de réforme administrative, particulièrement en ce qui concerne les différents aspects de modernisation (informatisation) de la gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des dossiers, gestion des carrières,).

4. Profil : Etudes faites et Expériences

- Diplôme de second cycle universitaire en Sciences Administratives, Economie, Gestion, Planification, Management ;
- Avoir une expérience de travail de 5 ans dans le domaine d'organisation des services et/ou de gestion et développement des ressources humaines.

TERMES DE REFERENCE D'UN EXPERT EN ORGANISATION ET METHODE

1. Durée: 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/ Kigali

3. Tâches et Responsabilités:

Sous la supervision du Coordinateur du Projet, l'Expert en Organisation et Méthodes sera chargé de:

- Analyser les structures organisationnelles des Institutions Publiques (Institutions supérieures, Ministères, Province, Districts, Etablissements Publics, Commissions et Régies) ;
- Appuyer les institutions publiques dans le travail de description, évaluation et classification des emplois ;
- Elaborer de commun accord avec les points focaux des institutions respectives, l'organigramme et cadre organique pour chacune d'elle.
- Collaborer à la mise en œuvre des mesures de réforme administrative, particulièrement en ce qui concerne les différents aspects de l'organisation et la modernisation de l'administration (systèmes et procédures de gestion des institutions, l'administration électronique ...)

4. Profil : Etudes faites et expériences :

- Un diplôme de deuxième cycle Universitaire en Gestion, Administration Publique, Economie, Psychologie du Travail, Sociologie du Travail ;
- Une expérience d'au moins 5 ans dans l'analyse des structures organisationnelles ou dans la gestion des institutions publiques, particulièrement des institutions publiques rwandaises.

<p style="text-align: center;">TERMES DE REFERENCE D'UN EXPERT POUR LE PROGRAMME DE RECONVERSION</p>

1. Durée : 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/ Kigali.

3. Tâches et Responsabilités:

Sous la supervision du Coordinateur du Projet, l'Expert chargé de la gestion du programme de reconversion sera chargé de:

- Identifier, compte tenu du contexte socio-économique du pays, les différentes opportunités offertes par le marché du travail et l'environnement général;
- Établir les mécanismes de sélection et d'orientation des déflatés dans les secteurs de production en fonction des opportunités identifiées ;
- Etablir les mécanismes de reconversion engageant les parties concernées (MIFOTRA, agents déflatés et l'institution d'accueil ;
- Élaborer un plan d'action précis pour la mise en œuvre du programme de reconversion, avec des coûts estimatifs des activités du Programme par composantes ;
- Préparer les documents de négociation avec les partenaires ayant des fonds, programmes et des projets de développement visant la même cible que le programme de reconversion;
- Mettre en place des outils de gestion du programme de reconversion.

4. Profil / Etudes faites et expériences

- Avoir un diplôme de licence en Economie, Agroéconomie, Management ou en Sociologie et une expérience de cinq ans au minimum dans la gestion des projets de développement, de micro finances ou de développement rural.

TERMES DE REFERENCES DE L'EXPERT NATIONAL EN COMMUNICATION.

1. Durée : 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/Kigali

3. Tâches et Responsabilités:

Sous la supervision du Coordinateur du projet, l'Expert National en Communication sera chargé de:

- Elaborer un plan cadre et un programme annuel de communication pour une large diffusion des principes, mesures et innovations de la réforme ;
- Informer et expliquer au public le contenu, les objectifs et les réalisations majeures des programmes du MIFOTRA en matière de réforme, du développement des capacités en vue d'une adhésion, l'intégration, l'implication effective des partenaires au processus de réforme ;
- Faire un suivi de l'évolution de l'opinion des agents de l'Etat sur l'administration publique et proposer des mesures correctives ;
- Identifier les partenaires spécifiques du Programme et entretenir les relations de partenariat avec eux,
- Produire des articles sur la réforme de la Fonction Publique Rwandaise dans les journaux nationaux,
- Assurer un contact permanent avec les médias publics et privés dans l'intérêt du programme de la réforme de la Fonction Publique,
- Produire des rapports d'activités chaque trimestre.

4. Profil : Etudes faites et expériences

- Un diplôme de deuxième cycle Universitaire en Communication, Journalisme ;
- Une expérience d'au moins 5 ans dans les programmes de communication dans un projet ou un organisme connu ;
- Maîtrise des techniques de communication et opérations de marketing des services publics ;

- Maîtrise du Français/ou de l'Anglais, avec une bonne pratique dans l'autre langue.

TERMES DE REFERENCE DE L'EXPERT EN INFORMATIQUE.

1. Durée : 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/Kigali

3. Tâches et Responsabilités:

Sous la supervision du Coordinateur du projet, l'Expert National en Informatique chargé de:

- Auditer le logiciel du système informatisé de gestion intégrée des ressources humaines et de la paie pour déceler les défaillances éventuelles et proposer des solutions;
- Inspecter le parc informatique du système en vue d'apprécier sa capacité, son état et sa compatibilité avec les autres systèmes informatiques du pays;
- Mettre en place un système de constitution et de gestion des bases des données sur le personnel de l'Etat et leur paie;
- Monter le système en réseau et mettre en place les paramètres de gestion garantissant la sécurité et la confidentialité des informations contenues dans le système;
- Elaborer un manuel de gestion des équipements informatiques et des bases des données par les institutions utilisant le système;
- Proposer les états de sortie du système par rapport aux dispositions du statut général de la Fonction Publique Rwandaise (gestion du personnel et de la rémunération);
- Organiser les sessions de formation des utilisateurs de l'application.

4. Profil : Etudes faites et expériences

- Un diplôme niveau A0 en Informatique
- Une expérience d'au moins 3 ans dans le domaine de développement des logiciels.

TERMES DE REFERENCE D'UN EXPERT ADMINISTRATEUR FINANCIER

1. Durée : 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/ Kigali.

3. Tâches et Responsabilités:

Sous la supervision du Coordinateur du Projet, l'Expert Administrateur Financier sera chargé de:

- Gérer la logistique du projet : fourniture de bureau, équipement, etc.
- Gérer les finances du projet,
- Assurer la gestion du personnel d'appui du projet,
- Travailler étroitement avec l'administration du PNUD en ce qui concerne la gestion de fonds suivant les mécanismes établis,
- Assurer l'administration des véhicules et les autres facilités de transport y compris la maintenance des véhicules et autres équipement du projet,
- Organiser le transport du personnel du projet et des consultants de passage,
- Pourvoir la logistique nécessaire pour les différentes consultations (séminaires, ateliers, réunions du projet),
- Produire des rapports financiers chaque trimestre.

4. Profil : Etudes faites et expériences

- Diplôme de second cycle universitaire en Gestion, Comptabilité ou Finances Publiques;
- Avoir une expérience de travail de 5 ans dans le domaine de gestion comptable.

TERMES DE REFERENCES D'UNE SECRETAIRE

1. Durée: 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/ Kigali

3. Tâches et Responsabilités:

Sous la supervision de l'Administrateur Financier du Projet, la Secrétaire sera chargé de:

- Rédiger et corriger les projets des lettres du Projet,
- Reproduire et multiplier les documents du Projet,
- Tenir l'indicateur général du courrier entrant et sortant du Projet,
- Tenir et classer les documents du Projet,
- Gérer le matériel et fournitures de bureau mis à sa disposition,
- Programmer les rendez-vous du Coordinateur et des Experts du Projet,
- Produire les comptes rendus des réunions
- Gérer la Petite caisse du Projet
- Faire la situation hebdomadaire des dossiers traités par les Experts du Projet.

4. Profil : Etudes faites et Expériences

- Avoir un diplôme de niveau A2 en Secrétariat ou en gestion administrative, avec une expérience d'au moins trois (3) ans au poste de Secrétaire,
- Avoir une bonne maîtrise de l'outil informatique, spécialement dans le traitement des textes (WORD) et tableurs (EXCEL) et base des données.

TERMES DE REFERENCE D'UN CHAUFFEUR

1. Durée: 12 mois renouvelables

2. Lieu d'Affectation : MIFOTRA/ Kigali

3. Tâches et Responsabilités:

Sous la supervision de l'Administrateur Financier du Projet, le Chauffeur sera chargé de:

- Assurer les déplacements des Experts et Personnel du Projet,
- Assurer l'entretien courant du véhicule qui lui est confié,
- Assurer le transport du matériel et correspondance du Projet.

4. Profil : Etudes faites et Expériences

- Avoir un permis de conduire catégorie B et 3 ans post primaire,
- Avoir une expérience d'au moins 5 ans comme chauffeur.