

Le processus de la
professionnalisation de la commande
publique au Rwanda

Session de partage de
connaissance et
d'expériences

La professionnalisation
de la commande publique
et le renforcement des
capacités

Oratrice:
UWINGENEYE Joyeuse
DG ARMP-Rwanda

Le Rwanda en quelques lignes

- ▶ Les aspirations telles que définies par la stratégie nationale de transformation (NST 1) et la Vision 2050
 - Economie à revenu moyen supérieur/national d'ici 2035
 - Economie à haut revenu/national d'ici 2050
- ▶ Croissance moyenne du PIB 2010-2019: 7.2 % ,
- ▶ Dépense du gouvernement égale à 12.3 % de la garantie de la dette publique en 2019 (Banque Mondiale)
- ▶ Chute de la croissance de 3.4 % en 2020 à cause de l'impact de la COVID-19
- ▶ Secteurs clés touchés: Tourisme, transport, exports,
- ▶ Le Rwanda classé 38^{ème} dans le monde (2^{ème} en Afrique) selon le rapport de Doing Business
- ▶ Le Rwanda classé 49^{ème} dans le monde (4^{ème} en Afrique) suivant l'index de corruption de TI

A propos de l'ARMP du Rwanda

- ▶ Créée en 2007 par la Loi comme organe de régulation
- ▶ La mission de renforcement des capacités de l'ARMP-Rwanda
 - Développer le professionnalisme du personnel impliqué dans la commande publique
 - Offrir l'assistance technique nécessaire et élaborer les matériels pédagogiques,
 - Organiser des formations et établir les conditions à remplir par les responsables de la commande publique;

- ▶ La politique nationale de développement des capacités (récente adoption en 2015)
- ▶ Le développement national des capacités permet que le développement des capacités soit orienté par les parties prenantes du secteur
- ▶ La commande publique fait partie de la gestion financière publique (PFM)
- ▶ La professionnalisation est le pilier principal du plan stratégique du secteur de la gestion financière publique
- ▶ De ce fait, la stratégie d'apprentissage et de développement de la gestion financière publique de 2018-2024 est mise en place
- ▶ L'ARMP-Rwanda se focalise sur la professionnalisation et la met en œuvre en partenariat avec:
 - Le Ministère des finances
 - Les partenaires de développement (BM, ENABEL, DFID, etc.)
 - Des établissements internationaux de formation (ITCILO, CIPS, etc.)
 - Les universités du Rwanda (privées, publiques)
 - Les centres nationaux de formation (RMI/cours modulaires, ILPD/procurement practices de la commande publique)

Cadre national de développement des capacités

Stratégie d'apprentissage et de développement de la gestion financière publique

- ▶ Définit le cadre de la compétence de la commande publique
- ▶ Définit 8 compétences pour les professionnels de la commande publique
- ▶ Définit 48 compétences pour les professionnels de la commande publique
- ▶ Fait correspondre les qualifications et compétences aux catégories d'emploi
- ▶ Définit les approches des types de renforcement des capacités:
 - Cours modulaires
 - Qualification/Certification

Faits clés de la
commande publique
dans la stratégie
d'apprentissage et de
développement de la
gestion financière
publique

Les plans stratégiques (2018-2024) pour:

- ▶ Développer le programme national et qualifier la première cohorte de 30 professionnels d'ici 2023
- ▶ Qualifier 39 responsables de la commande publique au niveau du gouvernement au programme MCIPS dans 2 ans (niveau professionnel/diplôme)
- ▶ Former 646 responsables de la commande publique
- ▶ Soutenir le corps professionnel
- ▶ Budget alloué: 10,8 millions de dollars pour la professionnalisation

Les initiatives de qualifications professionnelles

- ▶ En 2008- 2012: Partenariat avec Maastricht School of Management (l'école de gestion de Maastricht) pour offrir un diplôme du troisième cycle dans la gestion de la commande publique: environ **50 diplômés**
- ▶ 2011-2016: Contrat avec IMA de l'Ouganda pour former en qualification CIPS: 39 inscrits; 19 ont fini leur formation; 3 sont toujours sans les services publics; les autres sont des consultants, entrepreneurs.
- ▶ 2011- 2018: Partenariat avec ITCILO/Université de Turin:
 - Masters : 55
 - Formation des formateurs pour les formateurs nationaux: 7 formés et certifiés
- ▶ Universités nationales: ont formé 605 étudiants en commande publique (Licence et Masters)



Initiatives de cours modulaires



- ▶ *L'ARMP-Rwanda organise chaque année des cours de courte durée : **2 586 fonctionnaires** y ont participé de 2016/2017 à 2020/2021.*
- ▶ *ITCLIO a dispensé des cours de courte durée à **272 fonctionnaires** (rentées de mai à juillet 2013 et un cours dispensé en septembre 2014).*
- ▶ *L'IGR (Institut de Gestion du Rwanda) offre des cours annuels de courte durée sur les marchés publics : **156 fonctionnaires** y ont participé entre 2017 et 2020)*

La tendance actuelle



- ▶ Création d'un organisme professionnel de passation de marchés
- ▶ Établi par la loi en 2016
- ▶ Son mandat comprend:
 - Réglementation de la profession à travers l'industrie nationale (secteurs public, privé et à but non lucratif).
 - Établir le cadre national de qualification
- ▶ Le gouvernement sponsorise le développement d'une certification professionnelle nationale en matière de passation de marchés.
- ▶ Le gouvernement a sponsorisé une consultation pour l'opérationnalisation du corps professionnel.
- ▶ Le gouvernement a l'intention de parrainer la passation de marchés pour la qualification CIPS.
- ▶ L'ARMP-Rwanda met à jour ses modules de formation par utilisateur et par niveau : :
 - Utilisateurs : responsables des achats, comités d'appel d'offres, fournisseurs, juristes, etc.
 - Niveaux : Débutants, intermédiaires et avancés

Défis

- ▶ L'organe des professionnels de la commande publique n'est pas opérationnel
- ▶ La professionnalisation est impulsée par le gouvernement et l'intérêt du secteur privé devient moindre
- ▶ Rétention inadéquate du personnel après la qualification et le parcours de carrière (particulièrement au sein du gouvernement)
- ▶ Partenariats inadéquats: exemple: les institutions de formation enseignant la passation des marchés ne suivent pas le même cadre de compétence
- ▶ Confusion entre la qualification académique et la qualification professionnelle
- ▶ Les défis liés à la COVID-19
 - notre culture n'est pas habituée à travailler de la maison
 - Pas habituée à l'apprentissage en ligne
 - Difficulté à contrôler la présence en ligne (certains se connectent seulement et partent)



Leçons apprises

- ▶ La volonté politique est très importante pour la professionnalisation: le succès dépend hautement de la priorité que les dirigeants lui accorde dans le pays.
- ▶ La professionnalisation et le renforcement des capacités sont un processus continu.
- ▶ Les programmes de qualification doivent passer d'un point de vue académique à un point de vue plus professionnel.
- ▶ Les programmes de qualification doivent être contextualisés pour répondre aux besoins et aux pratiques de l'industrie locale.
- ▶ Nos programmes doivent prendre en compte les comportements éthiques et professionnels, mais aussi les compétences non techniques (aide rapide aux autres, attitude positive et responsable, supervision minimale/auto-surveillance).
- ▶ Améliorer les partenariats/la cartographie des parties prenantes (locales, privées, gouvernementales, internationales).
- ▶ Motiver les gens à devenir professionnels (incitations mais aussi cadres clairs/profils de poste et parcours de carrière_ bâton et carotte).
- ▶ La technologie est la voie à suivre !
 - Augmenter la pénétration de l'internet
 - Améliorer la connaissance des TIC
 - Le Rwanda a automatisé ses transactions de passation de marchés depuis 2016
 - La passation de marchés a été moins affectée par la COVID 19, les formations se sont poursuivies (804 employés formés sur le cadre juridique, 409 employés et 58 fournisseurs formés sur la commande publique électronique).

