

# REPUBLIQUE DU RWANDA



## MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DES METIERS ET DU TRAVAIL

**B.P. 403 Kigali**

Tél. (250) 58 57 14 / 51 18 04

Fax. (250) 58 33 74

### **RECONFIGURATION ET TRANSFORMATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE RWANDAISE :**

**STRATEGIES ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME**

**Mai 2004**

# Introduction

Le Gouvernement rwandais s'engage dans une nouvelle phase de la reconstruction nationale après avoir relevé des défis importants dans les phases précédents, dix ans après le génocide de 1994. La présente phase, dite de transformation et de reconfiguration du secteur public rwandais, s'inscrit dans le prolongement des réformes politico-administratives et socio-économiques du pays d'une part, et d'autre part, dans la dynamique de la bonne gouvernance suivant les objectifs de développement du Millénaire qui visent à terme plus de croissance économique dans le pays, la réduction sensible de la pauvreté, et le développement humain durable du Rwanda dans toutes ses composantes. Elle vient renforcer les mesures prises et les actions à entreprendre au titre de la relance économique et du développement du pays conformément à la "vision 2020".

L'engagement du Gouvernement rwandais se fonde dans sa conviction que sans un secteur public bien organisé et efficace, garantissant les services primordiaux et jouant le rôle de catalyseur des actions du secteur privé, de la société civile et d'autres partenaires, aucun développement n'est possible à l'échelle nationale. Sans une Administration Publique fonctionnelle, la porte est grandement ouverte au désordre, à la corruption, aux dérapages de toutes sortes qui nuisent au Bien-être de tout le monde.

Le Gouvernement du Rwanda reconnaît, par ailleurs, que la bonne gouvernance requiert la présence de fonctionnaires à tous les niveaux et dans tous les secteurs pour assurer une gestion transparente et responsable des affaires publiques avec exigence de rendre compte.

Pour cela, la Fonction Publique entend se doter d'un ensemble de principes et de valeurs qui devront motiver et susciter constamment l'ardeur au travail pour le bien-être du peuple rwandais et de tous les acteurs socio-économiques au Rwanda. Ces principes et valeurs à promouvoir ont un caractère incitatif et visent à accompagner toute personne qui participe à la prestation d'un service public que ce soit en amont, en aval, ou au cœur du processus, à se démarquer des mentalités rétrogrades d'égoïsme, clientélisme, rétention ou dissimulation de l'information, et autres formes de corruption.

## I. Situation actuelle

### 1. Contexte socio-économique

Le Rwanda progresse vers un développement dont la vision est contenue dans le document de référence, intitulé « vision 2020 ». Les principaux objectifs que poursuit le gouvernement rwandais conformément à cette vision de développement sont de :

- Stimuler la croissance à travers le pays
- Créer des richesses et favoriser les investissements au Rwanda
- Assurer la cohésion sociale et le développement humain durable
- Réduire la pauvreté de la population par la promotion d'une culture, non seulement de consommateurs des biens et services, mais aussi et surtout de producteurs de biens et services.

**La situation de la pauvreté est cruciale au Rwanda et constitue l'une des priorités majeures de l'action gouvernementale.**

Le tableau ci-après en donne un aperçu.

**Tableau 1** : Quelques indicateurs du développement économique et de la pauvreté au Rwanda :

<b>Indicateur</b>	<b>Niveau actuel</b>	<b>Année</b>
Population	8.128.553	2002
Pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté	59 %	2001
Espérance de vie	49 ans	2000
Mortalité maternelle pour 100000 naissances	1071	2002
Mortalité infantile pour une moyenne de 1000 enfants (avant un an)	117,4	2002
Mortalité infantile pour une moyenne de 1000 enfants (avant l'âge de cinq ans)	206,7	2002
Taux de prévalence du SIDA	14	2002
Taux de fécondité des femmes	6.5	2002
Taux de prévalence de la contraception	4 %	2000
Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans complètement vaccinés	72 %	2000
Quantité d'engrais utilisée/ha/an	2kg/an	2002
Taux brut de fréquentation dans le primaire	89,6 %	2002
Taux net de fréquentation dans le primaire	63.3 %	2002
Taux brut de fréquentation dans l'enseignement secondaire	11,6 %	2002
Taux net de fréquentation dans l'enseignement secondaire	8,2 %	2002
Taux brut de fréquentation dans le tertiaire ou post-secondaire	0,8 %	2002
Taux net de fréquentation dans le tertiaire ou post-secondaire	0,7 %	2002
Taux d'alphabétisation des adultes (plus de 15 ans)	48 %	2002
Taux d'alphabétisation (des femmes de plus de 15 ans)	40,9 %	2002
Taux d'alphabétisation (des hommes de plus de 15 ans)	29,1 %	2002
Proportion de la population non-scolaire ayant atteint le niveau du primaire	87,7 %	2002
Proportion de la population non-scolaire ayant atteint le niveau du secondaire	10,5 %	2002
Proportion de la population non-scolaire ayant atteint le niveau du tertiaire ou post-secondaire	0,8 %	2002
Malnutrition entraînant un retard de croissance	42.7 %	2000
Malnutrition entraînant un déficit pondéral	29 %	2000

Sources : MINECOFIN : Direction de la Statistique/Indicateurs du développement du Rwanda, Août 2002  
Nations Unies : Division des statistiques, 2001

La proportion des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté (1\$/personne/jour), qui était de 40% dans l'enquête menée en 1985 auprès des ménages, est passée à 53% en 1993. Elle était de 70% en 1996 et est estimée à 60% depuis 2002<sup>1</sup>. La pauvreté liée au génocide est une particularité du Rwanda. La vulnérabilité de certains groupes s'est accrue depuis le génocide de 1994, entraînant avec elle l'émergence d'une nouvelle classe de personnes vivant dans le dénuement total et le traumatisme.

Les ménages pauvres se comptent davantage aujourd'hui parmi ceux qui ont pour chefs, des femmes et/ou des enfants, et se caractérisent notamment par un manque de main d'œuvre qualifiée et bien portante. La proportion des ménages "équilibrés", c'est-à-dire constitués de personnes adultes physiquement aptes, a considérablement chuté. De 86% avant la guerre de 1990-1994, elle est tombée à 16% par la suite ; le reste étant constitué de ménages dirigés par des

<sup>1</sup> Ministry of Finance et Economic Planning ; Poverty Reduction Strategic Paper, June, 2002

femmes, des veufs, des enfants, des personnes âgées, et des personnes marginalisées telles les enfants de la rue et autres personnes handicapées.

Les indicateurs sociaux se sont détériorés au Rwanda depuis la guerre. Il est évident que ce pays reste de loin en dessous de la moyenne de l’Afrique Subsaharienne (ASS). A titre d’exemple, il a un revenu par habitant de 205\$ contre 510\$ pour l’ASS, un investissement étranger de 0.1% contre 1.3% pour l’ASS et un taux de chômage estimé à 31% contre 11% pour le Ghana. Les données du tableau comparatif ci-dessous, démontre que le Rwanda figure parmi les pays à revenus les plus faibles du monde.

**Tableau 2 :** Comparaison entre le Rwanda et les autres pays d’Afrique subsaharienne.

Comparaison dans les secteurs sociaux	Rwanda	Moyenne des autres pays d’Afrique subsaharienne
Espérance de vie	49 ans	51 ans
Taux d’alphabétisation de la population âgée de 15 ans ou plus	48 %	43 %
Pourcentage total des inscriptions au niveau primaire, secondaire et post-secondaire	43 %	44 %
Pourcentage brut des inscriptions dans le primaire en 2002/2003	78,3 %	75 %
Pourcentage des populations ayant accès à l’eau potable	67,2 % <sup>1</sup>	45 %
Pourcentage des populations ayant accès au système sanitaire	86 %	37 %
Mortalité infantile pour 1000 naissances vivantes	131 % <sup>o</sup>	91 % <sup>o</sup>
PNB par habitant en dollars EU	216 <sup>2</sup>	510
Pourcentage des investissements étrangers directs dans le PNB	0,1 %	1,3 %
Pourcentage des crédits financiers au secteur privé dans le PNB	8,1 %	65,1 %
Pourcentage des chômeurs par rapport à la main-d’œuvre totale	31,1 %	11,1 %

Source: MINECOFIN : Direction de la Statistique/Indicateurs de développement du Rwanda, Août, 2002  
Banque Mondiale, indicateurs de développement dans le monde, 1999.

Cela étant, les principales préoccupations dans le contexte du Rwanda sont de deux ordres : (i) Comment accroître la productivité et les revenus des couches démunies à travers la création d’emplois et l’amélioration du niveau des investissements pour une croissance générale ; (ii) Comment mieux résoudre le problème des disparités régionales à l’accès aux services sociaux tout en produisant des services au moindre coût et accessibles à la population.

La principale raison pour laquelle le Gouvernement opte pour la stratégie de transformation et de reconfiguration du secteur public est de lui permettre d’avoir un secteur public bien organisé et efficace, garantissant les services primordiaux et jouant le rôle de catalyseur des actions de développement du secteur privé, de la société civile et d’autres partenaires, et d’œuvrer de concert avec ces derniers pour générer les richesses, éradiquer la pauvreté et redresser la situation socio-économique décrite plus haut.

L’objet de ce document est de traduire cette phase, dont le cadre de référence et les orientations stratégiques ont été entérinés par le conseil des ministres, en programme concret en vue de rechercher les voies et les moyens appropriés pour son exécution.

<sup>1</sup> source: MINECOFIN/Indicateurs du 3e Recensement Général de la Population et de l’Habitat du Rwanda, 2002

<sup>2</sup> source: Division des statistiques des Nations Unies, 2001

Le programme de la reconfiguration et de la transformation de l'Administration Publique rwandaise concerne toutes les institutions de l'Etat ainsi que tous les établissements publics et services du secteur public et para-étatique du Rwanda, y compris les services de l'Administration décentralisée et déconcentrée.

## **2. Gouvernance et gestion du secteur public**

*« ...la construction de la gouvernance après 1994 a commencé avec un grand déficit en termes d'institutions, de ressources humaines, financières et matérielles. Toutefois, avec la détermination et l'enthousiasme du gouvernement, du peuple rwandais et des partenaires internationaux, nous avons réalisé des progrès notables dans la voie de la bonne gouvernance... »*

Paul Kagame

“Le Rwanda a été profondément traumatisé par la guerre et le génocide de 1994, qui ont eu pour conséquence une déstabilisation des institutions, des systèmes, des infrastructures et des équipements du secteur public et de la gouvernance à tous les niveaux. Par ailleurs, la capacité humaine a été considérablement réduite. La gouvernance elle-même, quel que soit le critère de définition, a été totalement compromise. Depuis lors, le pays fait face au douloureux défi de reconstruction et de la réconciliation. De la période d'urgence à la période actuelle de développement, en passant par la phase de reconstruction et de réconciliation, un travail fabuleux a été entrepris dans les domaines du rétablissement et du renforcement de la bonne gouvernance (au plan politique, économique, administratif et social) et des progrès considérables ont été réalisés”<sup>1</sup>.

Les progrès réalisés peuvent se résumer ainsi :

### **2.1. La reconstitution politique**

Politiquement et administrativement, les gouvernements post-coloniaux ont été caractérisés au Rwanda par des institutions autoritaires, fortement marqués par la logique de la centralisation et du pouvoir hiérarchique. Toutefois, suite à la guerre et au génocide de 1994, ces institutions se sont également désintégrées, laissant le pays dans un chaos politique. Depuis lors, le Gouvernement d'Unité Nationale, œuvrant dans le cadre des accords d'Arusha a reconstitué avec succès l'univers politique du Rwanda. Il a ainsi mis en place un système politique crédible dont toutes les composantes (Exécutif, Judiciaire, Législatif) sont opérationnelles.

### **2.2. Rétablissement de la paix et de la sécurité des personnes et des biens**

Un accent particulier a été mis sur le rétablissement de la sécurité dans toutes les régions du pays. Les Rwandais qui avaient fui le pays en 1994 ou avant cette date ont été encouragés à rentrer participer au développement du nouveau Rwanda. Une police nationale a été mise sur pied pour garantir la sécurité des personnes et des biens à travers le pays. Les institutions en charge de la sécurité et du maintien de l'ordre telles la police et l'Armée sont en place, fonctionnant dans la discipline et avec la confiance de la population.

---

<sup>1</sup> Republic of Rwanda, Ministry of Local government and social affairs, National Program for strengthening good governance for poverty reduction in Rwanda, Kigali, May 2003.

### **2.3. Renforcement du pouvoir législatif et du contrôle parlementaire**

L'Etat de droit suppose l'existence d'un pouvoir législatif qui vote de bonnes lois. En juillet 1994, un parlement de transition a été mis en place dans le cadre des accords d'Arusha. La période transitoire, initialement prévue pour une durée de quatre ans, a été prolongée jusqu'en 2003. La législature transitoire a beaucoup contribué à l'adoption des lois qui ont conduit au développement politique et économique dans le pays depuis 1994. Elle a également servi d'instrument efficace de débat national et de contrôle de l'action de l'Exécutif. C'est ainsi que le gouvernement a été souvent amené à rendre compte de son action. Un parlement bicaméral issu des élections a été mis en place depuis Octobre 2003.

### **2.4. Réconciliation nationale, recasement et réintégration des populations**

Les réfugiés de retour au pays ont été recasés et des efforts sont en cours en vue de leur réintégration, y compris les ex-combattants. Une commission nationale d'unité et de réconciliation a été mise sur pied pour aplanir les disparités au sein d'une communauté profondément meurtrie. A travers les camps de solidarité « ingando », elle assure l'éducation civique des populations de toutes catégories et rétablit ainsi un climat de confiance entre les populations longtemps divisées.

### **2.5. Promotion des droits de l'homme**

Compte tenu des nombreuses violations des droits de l'homme perpétrées pendant le génocide, le Gouvernement s'est résolument engagé à promouvoir et protéger les droits de l'homme. Une commission nationale des droits de l'Homme a été créée et dotée d'une capacité relativement renforcée.

Le Bureau de l'Ombudsman vient d'être mis en place et constitue une force de lutte contre la corruption et l'injustice sociale.

### **2.6. Administration de la justice, respect des lois et maintien de l'ordre.**

Un système judiciaire opérationnel a été rétabli et réhabilité à partir des décombres du génocide 1994. Cinq mille personnes soupçonnées d'implication dans le génocide ont été jugées avec satisfaction et différentes sentences ont été prononcées. Des milliers de personnes détenues parce que soupçonnées d'implication dans le génocide ont été libérées parce que trop jeunes, vieilles, malades, pour insuffisance de preuves ou autres motifs juridiques. Des tribunaux traditionnels appelés « Gacaca » ont été créés en appui au système juridique rwandais pour répondre aux aspirations du peuple rwandais en matière de réconciliation nationale. Le Gacaca est un ancien système judiciaire rwandais basé sur la culture et la tradition.

### **2.7. Introduction, appui et promotion de la gouvernance participative et démocratique**

Au delà de la gouvernance centralisatrice et faite d'exclusion qui a caractérisé le passé, le niveau actuel de participation des Rwandais dans la gestion de leur destin est encourageant. Des politiques sont mises en application et des institutions ont été mises en place pour appuyer et promouvoir la gouvernance participative et démocratique. On peut ainsi citer à cet effet :

- i. Promotion de la décentralisation et de la gouvernance locale en vue du renforcement des pouvoirs des populations, consacrée par une loi.

## ii. Démocratisation électorale et politique participative

Une commission électorale nationale a été créée pour mener à bien le processus de démocratisation électorale. Les élections des Conseillers de district se sont tenues en mars 2001. Le processus d'élaboration de la Constitution qui s'est achevé par l'adoption de la nouvelle Loi fondamentale a déterminé la nature de la pratique démocratique dans le pays.

## iii. Processus d'élaboration de la nouvelle constitution

Le Gouvernement est d'avis que tous les efforts déployés pour renforcer la bonne gouvernance dans le pays sur la base des accords d'Arusha doivent être débattus par l'ensemble des populations aux fins de consacrer dans la nouvelle constitution l'avis de celles-ci sur la manière dont elles souhaitent être gouvernées. C'est ainsi qu'une Commission constitutionnelle a été mise en place et a conduit le processus participatif d'élaboration de la nouvelle constitution qui a été votée par referendum et promulguée le 4 juin 2003. La gouvernance et la gestion du secteur public doivent être reconfigurées dans l'esprit de la nouvelle constitution et de la vision nationale du développement à l'horizon 2020.

## iv. Promotion et renforcement des pouvoirs de la société civile

Le gouvernement appuie le rôle joué par la société civile pour le développement du Rwanda. La majorité des organisations de la société civile contribuent positivement au développement du Rwanda, en fournissant aux populations des services de santé, d'éducation, d'aide aux groupes vulnérables etc. Les médias ont également contribué à promouvoir la transparence et le sens de responsabilité au sein des institutions publiques et privées.

## **2.8. Promotion de l'égalité des sexes et renforcement du rôle des femmes**

Bien que la situation du genre au Rwanda laisse apparaître de grands déséquilibres entre les sexes, des progrès significatifs ont été réalisés au cours des sept dernières années. Un Ministère du Genre et de la Condition Féminine a été créé avec pour mission principale, l'élimination des inégalités des sexes dans tous les secteurs. Des Conseils nationaux des femmes suivent une structure partant de la base, ont également été créés. La politique de décentralisation et des lois ont amenagé un cadre formel de prise de décisions au niveau des administrations locales. Une loi sur la succession et les régimes matrimoniaux a été promulguée en faveur du droit de la femme à la propriété. Le Gouvernement a ratifié la convention portant sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et a entamé la mise en œuvre de la plate-forme de Beijing. Des campagnes de sensibilisation sur le genre sont en cours à travers le pays. Une politique nationale du genre a été élaborée et un plan d'action quinquenal a été adopté. La nouvelle Loi fondamentale fait du renforcement des pouvoirs et de l'intégration de la dimension genre une exigence constitutionnelle. Toutes les institutions du secteur public, en commençant par la fonction publique, doivent être repensées au triple plan des structures, de la mentalité et du capital humain afin de les adapter aux dispositions constitutionnelles relatives au genre.

## **2.9. Protection et gestion de l'environnement**

La protection et la gestion de l'environnement constituent une préoccupation majeure pour le gouvernement rwandais, car il s'agit de l'une des questions fondamentales de la justice sociale dans le pays. Le gouvernement est conscient du fait que la lutte pour sortir la génération actuelle de l'extrême pauvreté ne devrait pas compromettre le bien-être et les opportunités des générations

futures. Un ministère a été mis en place pour conduire les politiques et programmes de protection et de gestion de l'environnement. Un projet de politique foncière est déjà rédigé. Il en est de même d'un projet de loi foncière. Les institutions du secteur public, aussi bien celles du secteur privé et de la société civile, devront intégrer les préoccupations de protection de l'environnement dans leurs politiques, programmes et activités de développement.

### **2.10. Lutte contre le VIH/SIDA**

Un Programme multisectoriel de lutte contre le SIDA a été mis sur pied en 2000. Les populations ont été sensibilisées par rapport au VIH/SIDA. Le Centre de Traitement et de Recherche a été créé en remplacement du Programme national de Lutte contre le SIDA. Des commissions provinciales sont déjà opérationnelles dans certaines localités tandis que les commissions de district sont en cours d'implantation. Tous les secteurs de la société (public, privé, société civile, communautés religieuses, etc) sont engagés dans la lutte contre le VIH/SIDA. Il s'agit- là d'un bon tremplin pour une action intégrée contre le fléau.

### **2.11. Réforme et renforcement de la Fonction publique**

Le rôle crucial que la Fonction publique a joué dans l'élaboration, la mise en œuvre, le pilotage et l'évaluation des politiques de gestion, et dans la prestation directe des services exige qu'elle devienne un instrument économique hautement efficace et efficient pour l'action gouvernementale. A cet effet, les pouvoirs publics se sont engagés dans la réhabilitation, la reconstruction et la réforme d'une Fonction publique entièrement délabrée, héritée du génocide de 1994. Bien que beaucoup reste à faire pour que la Fonction publique rwandaise devienne un instrument hautement performant et soucieux du résultat, un certain nombre de réalisations ont été effectuées, en particulier dans les domaines de la conception de nouvelles structures fonctionnelles, du développement des ressources humaines, du réaménagement des salaires et de la mise en place de nouveaux systèmes de gestion et méthodes de travail, dont certaines s'appuient sur les technologies de l'information. Toutefois, on observe au plan institutionnel qu'une poignée de fonctionnaires seulement, consciencieux et acharné au travail, se déploient sur plusieurs fronts pour ramener le Rwanda sur la voie du développement et que d'autres travaillent en deçà de la norme.

Il est donc nécessaire d'évaluer la fonction publique pour mettre clairement en évidence les problèmes liés à sa performance et engager des stratégies appropriées d'amélioration. Ainsi, pour ne citer que quelques exemples, on constate, en matière de gestion des ressources humaines une tendance à confondre les postes à caractère politique et les postes technico-administratifs, une faible qualification des agents publics, une inadéquation du système de rémunération, qui masque mal de fortes disparités de traitement et un manque de compétitivité des salaires du secteur public. Les meilleurs talents ne s'y retrouvent pas.

### **2.12. Promotion de la transparence et de la gestion des affaires publiques basées sur l'obligation de rendre compte (imputabilité)**

Le Gouvernement du Rwanda reconnaît que la bonne gouvernance requiert la présence de fonctionnaires à tous les niveaux et dans tous les secteurs pour assurer une gestion transparente et responsable des affaires publiques avec exigence de rendre compte. C'est pourquoi, pour appuyer le rôle du Parlement en matière de contrôle, le Gouvernement a mis en place un Bureau de l'Auditeur général avec pour mission de contrôler et de rendre compte de la gestion gouvernementale des ressources financières et autres, aussi bien que de l'efficacité et de la productivité des services publics dans le souci d'objectivité et d'honnêteté. Cette institution a

également une certaine influence dans la lutte contre la corruption. Cependant, étant de création récente, elle a besoin de beaucoup de contributions en termes de renforcement de capacités pour jouer efficacement son rôle. Par ailleurs, elle doit être clairement positionnée par rapport au ministère en charge des finances pour des besoins de synergie.

La presse est aussi un instrument qui permet de rendre-compte au public des actions gouvernementales et favoriser ainsi la transparence. Malheureusement au Rwanda, au regard du rôle que la presse a joué dans le génocide de 1994, il devient difficile de la présenter uniquement sous cet angle positif. Cependant les pouvoirs publics, les organismes de presse et média travaillent actuellement de concert pour créer une presse capable de jouer le rôle positif d'éducation et d'information du public.

### **2.13. Renforcement institutionnel pour une gestion économique efficace**

Plusieurs institutions ont été mises en place afin de rationaliser la gestion socio-économique dans le pays. On peut citer notamment : la « Rwanda Revenue Authority » qui a pour mission de renforcer la capacité du pays à collecter les recettes publiques ; la « Secrétariat d'Etat à la Planification » qui vise le renforcement de la capacité à élaborer des politiques de gestion et à mobiliser les ressources ; la « Rwanda Investment Authority » qui a pour but de consolider les mécanismes susceptibles d'attirer l'investissement local et étranger ; « l'Office de l'Auditeur Général des Finances Publiques », garant de la transparence; le « National Tender Board », qui renforce les mécanismes de passation des marchés publics en vue de garantir la transparence, l'efficacité, l'économie et le professionnalisme; la « Statistics Department », qui a pour mission de fournir des statistiques crédibles et fiables pour la planification. La création de ces institutions fournit ainsi une base pour la consolidation des aspects de la bonne gouvernance dont elles assurent la promotion. Les réformes budgétaires entreprises dans le cadre du MTEF ont contribué à l'amélioration de la gestion économique et au processus d'établissement de la cohérence entre la planification et l'allocation des ressources.

### **2.14 Développement des ressources humaines et renforcement des capacités.**

Le gouvernement est conscient du fait que 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. Ainsi: le « Rwanda Institute of Administration and Management » a été créé et assure actuellement la formation des cadres du secteur public et du secteur privé; l'Institut supérieur des finances publiques est en train d'être restructuré pour dispenser la formation de maîtrise en finances, banques et assurances; la « Human Resources and Institutional Capacity Development Agency -HIDA-» a été créé pour coordonner les stratégies dans le développement des ressources humaines; plusieurs universités et institutions d'enseignement supérieur, certaines relevant du secteur privé, participent au développement des ressources humaines du pays.

## II. Stratégie de la réforme

### 1. Vision du nouveau secteur public

Le secteur public, concerne l'administration centrale et ses services extérieurs dans les provinces, les Commissions Nationales chargées de dossiers à caractère administratif, politique ou social précis, permanents ou ponctuels, les entités décentralisées, et enfin l'ensemble des établissements publics chargés de délivrer la plupart des services publics, notamment d'éducation, de santé, d'énergie, de transport, de justice, etc...

La vision proposée pour le secteur public a des implications pour toutes ces institutions ; elle appelle de ses vœux :

- **Un Etat de droit**, préoccupé de valeurs éthiques de la société rwandaise, émanation de toutes les sensibilités du pays et investi de la mission d'accomplir la volonté du peuple, dans la transparence et l'équité.
- **Un Etat plus proche des citoyens**, avec la prise en charge directement par les établissements publics, les provinces et les districts, de toutes les activités de prestation de services au public (santé et éducation notamment), ainsi que la dévolution aux collectivités territoriales et locales de toute une série de compétences et ressources relatives aux activités touchant directement à la vie des familles.
- **Un Etat moteur** de la vie économique et sociale du pays, soucieux de garantir la bonne santé des populations, d'élever leur niveau d'éducation et de renforcer les capacités humaines, enfin de promouvoir le secteur privé et la société civile, dans le but de favoriser le développement.
- **Une administration centrale plus légère et moins bureaucratique**, chargée d'une part des missions régaliennes de l'Etat, exercées par la justice, la diplomatie, l'administration du territoire, la police, l'armée, d'autre part de la définition et du contrôle des politiques, des règles et des mécanismes de la vie démocratique, de l'activité économique, sociale, culturelle, et enfin de l'impulsion, la coordination de la lutte contre la pauvreté et la création des richesses.
- **D'une manière générale, des institutions plus efficaces**, répondant mieux aux besoins de base des populations, et mettant à leur disposition des services plus accessibles, grâce à une meilleure organisation et au recours à des méthodes et techniques modernes de gestion, grâce aussi à une meilleure gestion et motivation des personnes/agents ;
- **Une administration publique dotée d'un ensemble de principes, systèmes et méthodes modernes de gestion** et qui veille à la mise en acte des règles anti corruption établissant les organes de contrôle et de renforcement du code d'éthique professionnelle dans le service public, et l'inculcation des valeurs de responsabilité et de transparence dans la prestation des services.

## **2. Orientations stratégiques**

Le Gouvernement et le peuple Rwandais ont atteint un niveau où l'ensemble des acteurs socio-politiques et économiques, les parties prenantes du secteur public, du secteur privé et de la société civile doivent travailler dans un cadre de développement reconfiguré avec des missions, des institutions, des structures, des hommes, et des outils de gestion réorientés, rationalisés et modernisés.

### **Orientation stratégique 1 : Revoir le rôle de l'État dans une perspective de décentralisation des pouvoirs et de développement de partenariats**

Les missions des institutions actuelles aussi bien dans le secteur public, le secteur privé que la société civile ont jusqu'ici été guidées par les Accords d'Arusha. Cependant, la nouvelle Constitution mise en place en juin 2003 appelle la reformulation des missions de l'Etat et celles des autres acteurs de développement. Il y a donc lieu de redéfinir les missions de tous les acteurs de développement du pays, de manière intégrée, afin de créer des synergies qui soutiendront la transformation harmonisée en cours au Rwanda.

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, juridique, civique, administrative et manageriale. 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. Une révision de l'ensemble des structures du gouvernement central s'impose, 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 redéployées.

### **Orientation stratégique 2 : Améliorer l'adéquation aux missions et accroître le professionnalisme des agents publics**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation au Rwanda, les fonctions ont été transférées tandis que les ressources humaines n'ont pas suivies. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles cette mise en œuvre a rencontré des problèmes voire même des résistances notamment en ce qui concerne certaines fonctions sectorielles (santé, éducation, agriculture, etc.). Dans le même temps, il manque de compétences en ressources humaines dans les districts et les municipalités. Ainsi, il va être nécessaire d'entreprendre une « négociation » entre le gouvernement central et les structures décentralisées aux fins d'un transfert des compétences en ressources humaines, du gouvernement central vers les administrations locales, pour que les fonctions nouvellement décentralisées puissent être effectivement et facilement exercées.

La priorité sera donc de réaliser l'adéquation initiale des personnels au service public reconfiguré, que ce soit au niveau central (administration centrale) et de ses démembrements (établissements publics), au niveau déconcentré (administration provinciale), ou au niveau décentralisé (districts et municipalités). Cela se traduira par un contingent important de transfert des personnels du niveau central, vers les niveaux déconcentré et décentralisé, en fonction des nouveaux cadres

organiques et des effectifs nécessaires pour leur meilleur fonctionnement. Cela se traduira aussi inévitablement par la compression des personnels excédentaires, avec la nécessité de mettre en œuvre des mesures d'accompagnement socio-professionnel.

Depuis la colonisation, l'Etat Rwandais s'est comporté en « Etat contrôleur » plutôt qu'en Etat promoteur du développement, voire serviteur. Les fonctionnaires n'ont par exemple pas été habitués à faciliter la tâche au secteur privé, et à percevoir l'utilisateur comme un client à qui il faut rendre service avec humilité. Il apparaît donc nécessaire de changer les mentalités des fonctionnaires afin de mieux les conscientiser sur leur travail.

### **Orientation stratégique 3 : Moderniser la gestion des institutions et développer des systèmes / outils de gestion stratégique du secteur**

L'organisation et le fonctionnement des institutions résultent le plus souvent d'un processus empirique, structures et procédures ne faisant que s'ajouter et se superposer sans jamais de « remise à plat » d'ensemble, et donc hors toute rationalité et cohérence. Par ailleurs, le manque de compétences d'une part, et le manque de moyens financiers d'autre part, ont eu pour conséquence, au mieux, que les méthodes de travail sont demeurées manuelles, au pire que les tentatives d'informatisation entreprises en dehors des normes professionnelles, se sont soldées par des échecs. Il s'en est suivi des retards importants dans la mise en œuvre des réformes.

Le renforcement des capacités de gestion est un pré-requis à la modernisation de la gestion des institutions. Cette dernière passe ensuite par le développement de normes et des standards administratifs, la rationalisation des circuits et procédures, la mise en œuvre de méthodes de travail professionnelles, enfin le recours aux moyens informatiques de communication et de traitement de l'information.

## **3. Composantes du programme**

Le gouvernement s'engage à mettre en œuvre les composantes suivantes regroupées par orientation stratégique :

### **Orientation stratégique 1 : Revoir le rôle de l'État dans une perspective de décentralisation des pouvoirs et de développement de partenariats**

#### **Composante 1 : Révision des missions des différentes institutions gouvernementales**

Il s'agit ici de redéfinir les rôles et les missions de l'Etat et de ses institutions publiques par rapport à ceux du secteur privé et de la société civile, conformément à la Constitution de la République du Rwanda, à la vision de développement à l'horizon 2020, à la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, à la politique nationale d'investissement, à la politique de la décentralisation et à la politique de la réforme de l'administration publique, en vue d'établir des partenariats efficaces et une synergie entre les partenaires de développement. Les services de l'Etat auront à jouer le rôle de facilitateur et de garant de l'état de droit ainsi que de l'intérêt général, de la paix, de l'ordre public et du bien-être de tout le peuple rwandais. Les ministères et hautes institutions de l'Etat se concentreront essentiellement sur les missions de souveraineté, d'orientation et de supervision.

## **Composante 2 : Refonte des structures des institutions, en cohérence avec les missions dévolues et la décentralisation des pouvoirs**

Suite à la nouvelle répartition des rôles et des missions de l'Etat, les structures des institutions et des organismes de l'Administration centrale, déconcentrée et décentralisée seront révisées et les relations qu'ils entretiennent revues afin de : (i) mieux les harmoniser en établissant des mécanismes de collaboration efficaces ; (ii) maximiser leur efficacité et leur efficience dans les domaines de la production et de prestation des services tout en privilégiant le travail d'équipe et la synergie et (iii) parvenir à une meilleure dévolution des fonctions et des moyens d'action aux niveaux des entités décentralisées. Plus spécifiquement il s'agira d'élaborer les organigrammes et cadres organiques de chaque institution et d'établir les plans d'effectifs correspondants.

## **Composante 3 : Développement du partenariat entre le secteur public, privé, et la société civile**

Les actions reliées à cette composante visent à favoriser le partenariat et privilégier le travail en réseau avec les parties prenantes et les acteurs du secteur privé et de la société civile afin non seulement de redéfinir les missions de l'Etat, mais également de résoudre les problèmes de développement de façon intégrée et durable pour le bien-être du peuple rwandais. Le forum du partenariat secteur public/secteur privé/société civile sera à ce sujet une plate-forme privilégiée d'échanges.

Il s'agira, par exemple, de sous-traiter certaines activités relevant des missions du secteur public, pour plus d'efficacité et/ou à un moindre coût, par voie de contrats de service assortis de cahiers de charge ou encore de confier la réalisation de certains travaux à des personnes physiques reconnues pour leurs compétences, aux entreprises privés, aux organismes de la société civile ou encore à des projets et programmes spécifiques.

## **Orientation stratégique 2 : Amélioration de la capacité de gestion et accroissement du professionnalisme et de l'efficacité des agents publics**

Sous ce chapitre le MIFOTRA, principal acteur de la réforme, devra donner l'exemple, en s'organisant mieux, en se dotant d'outils de gestion efficaces et en renforçant ses propres capacités. L'Unité de Gestion de la Réforme Administrative devra renforcer ses capacités tant humaines que physiques et améliorer sa performance en vue d'une meilleure mise en oeuvre du changement escompté.

## **Composante 1 : Redéploiement des agents retenus, reconversion et / ou réinsertion des agents non retenus**

Les activités consisteront à programmer, organiser et réaliser les mouvements de personnel induits par la révision du rôle de l'Etat et de ses structures, du centre vers la périphérie de l'Administration, et en dehors de l'Administration. Les nouveaux cadres organiques constituent la référence permettant d'identifier les emplois et dimensionner les effectifs nécessaires. L'évaluation du personnel existant permettra d'identifier rapidement (i) ceux qui pourront être conservés au sein de leur structure, (ii) ceux qui devront être redéployés vers d'autres structures, déconcentrées et décentralisées et (iii) enfin ceux qui ne pourront être conservés au sein du service public, et bénéficieront d'une aide à la retraite anticipée (pour

les plus âgés), ou d'une assistance à la reconversion et réinsertion professionnelles en dehors de la fonction publique (pour ceux encore actifs). Péreniser le système mis en place à ce propos pour la promotion et la création d'emplois dans l'avenir

## **Composante 2 : Développement des compétences et des performances**

Cette composante vise à améliorer et renforcer les capacités des ressources humaines dans le secteur public, en s'efforçant spécialement d'employer le personnel conformément aux qualifications détenues, en vue d'une bonne adéquation entre postes et profils. Il sera nécessaire de recycler et perfectionner la grande majorité des agents, dans leur emploi et en fonction de la nouvelle organisation. Le RIAM et l'Agence des Ressources Humaines et de Renforcement des Capacités nouvellement créée, contribueront grandement à la préparation aux emplois de la fonction publique. L'enseignement à distance (e.learning) sera encouragé. Toute initiative en vue d'encadrer, motiver et retenir le personnel le plus qualifié aux emplois clé (informaticiens, économistes, médecins, ingénieurs civils...), sera la bienvenue.

Appliquer de manière étendue le système de délégation des pouvoirs et des responsabilités au sein des ministères et dans toute l'Administration Publique, promouvoir la gestion des services publics par des résultats concrets et tangibles et mettre en œuvre un système d'objectifs et d'appréciation des performances sur base des résultats sont, parmi tant d'autres, des activités qui seront réalisées dans le cadre de cette composante.

## **Composante 3 : Rémunération des emplois et mesures d'incitation des agents publics à la performance**

L'essentiel de cette composante consistera à : (i) procéder à une évaluation du système salarial de la Fonction Publique, dans une double optique : la compétitivité des salaires par rapport aux autres secteurs d'emploi et leur soutenabilité budgétaire compte tenu du niveau des recettes fiscales ; (ii) mettre en place un système de rémunération efficace. Les rémunérations dans le Fonction Publique sont aujourd'hui à un niveau très bas, incompatible avec les exigences de la dymanisation du service public. Une stratégie à moyen et à long terme sera conçue pour progressivement mettre en place des mécanismes de revalorisation et d'incitation, en vue d'attirer les meilleurs talents dans le secteur public et de mobiliser les fonctionnaires sur les objectifs d'amélioration du service public.

## **Composante 4 : Promotion de la culture de l'éthique et du bien public**

Asseoir une culture de respect de l'éthique professionnelle, de transparence et d'imputabilité avec l'obligation de rendre compte (accountability) au sein de l'administration publique rwandaise, en incitant un changement des mentalités des fonctionnaires afin de les orienter vers les populations qu'ils sont appelés à servir, voilà l'objectif principal de cette composante.

Elle vise également à élaborer et mettre en œuvre des stratégies efficaces de lutte contre la corruption, l'arbitraire, l'exclusion des handicapés, pour l'égalité des sexes et l'intégration des jeunes diplômés. La Commission de la Fonction Publique, organe indépendant, garant des nouvelles valeurs de rigueur, d'équité et de solidarité sera mis en place.

### **Orientation stratégique 3 : Moderniser la gestion des institutions et développer des systèmes / outils de gestion stratégique du secteur**

#### **Composante 1 : Élaboration et standardisation de manuels, guides et textes juridiques reliés à la gestion administrative**

La Réforme de l'Administration Publique doit s'appuyer sur des bases juridiques cohérentes et formulées dans les règles de l'art. C'est pourquoi il est prévu dans le cadre de cette composante : (i) d'élaborer toute une série de textes juridiques regroupés dans des « codes », en vue d'en faciliter la diffusion et l'application ; (ii) de revoir les systèmes, procédures et pratiques de gestion existants et développer des outils/systèmes appropriés ; (iii) de constituer la base administrative de la réforme : procédures, manuels d'utilisateurs, répertoires d'emploi, cadres organiques, formulaires, instructions et organiser la consultation de ces dispositions par les usagers et les gestionnaires, ainsi que leur mise à jour.

L'enregistrement centralisé de toute la « production » textuelle de l'Administration, qu'elle soit juridique ou administrative, et sa publication régulière (Journal officiel), est une mesure d'accompagnement de la réforme, indispensable à sa vulgarisation.

#### **Composante 2 : Amélioration de la gestion des ressources humaines**

L'amélioration de la gestion des ressources humaines est essentielle pour le succès de la réforme. Trop souvent négligée, cette fonction fera l'objet d'une attention particulière dans le cadre du programme. D'une gestion des ressources humaines de type administratif il faudra orienter les actions vers une gestion axée sur les résultats en définissant une politique en ce sens et en dotant les services de ressources humaines d'outils modernes appropriés et en renforçant les capacités des responsables qui oeuvrent dans ce domaine. Il faudra aussi revoir les procédures et les systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité des institutions tant au niveau central que décentralisé.

#### **Composante 3 : Mise en œuvre de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)**

L'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans les pratiques courantes de l'administration publique rwandaise, est l'un des grands enjeux de la réforme de l'administration publique.

Les TIC se développent selon plusieurs axes : celui des banques et des bases de données, celui des réseaux (intranet et internet), celui de l'automatisation des tâches et des systèmes de gestion intégrés. La décentralisation de l'administration publique, l'inventaire et la gestion des ressources de l'Etat, en particulier les ressources humaines, la prévision et l'exécution des dépenses, en particulier la paie des agents de l'Etat, toutes ces activités constituent le terrain d'application de prédilection des TIC.

La mise en œuvre d'un système global de gestion de la paie et des ressources humaines, dans le respect des cadres organiques et des contraintes budgétaires est au cœur de la réforme ; il en sera le support incontournable.

La gestion de bases documentaires doit elle aussi pouvoir être largement facilitée grâce aux TIC.

## **4 Gestion du programme de la réforme**

Le MIFOTRA coordonnera tous les efforts concernant le processus de reconfiguration, à ce titre il est, au premier chef, le responsable de la gestion du programme en collaboration avec les institutions de l'État concernées et autres partenaires. Pour ce faire il dispose, en son sein, de la Cellule de la Réforme Administrative qui a pour mission d'élaborer, planifier, coordonner et évaluer les activités inhérentes au programme. L'Unité dispose d'une petite équipe de conseillers qui devront être renforcée. L'Unité peut faire appel à des consultants locaux et internationaux pour l'appuyer dans son travail. Elle fait partie d'un dispositif institutionnel (voir chapitre suivant) mis en place pour mettre en œuvre le programme de la réforme.

## **III. Risques et conditions de succès**

La réalisation de la reconfiguration de l'Administration publique, qui est une entreprise de transformation des méthodes de travail et des comportements des ressources humaines des institutions de l'ensemble du secteur public, comporte des risques importants : des choix difficiles vont être faits ; des décisions vraisemblablement désagréables aujourd'hui doivent être prises dans l'intérêt de toute la Nation, et pour éviter des situations pénibles plus tard.

Une analyse des risques ou des problèmes potentiels est nécessaire pour pouvoir les prévenir et maximiser les chances de réussite de ce changement.

### **1. Risques**

#### **➤ La peur de l'inconnu**

De très nombreux acteurs (agents, responsables d'institutions, opérateurs économiques, membres de familles, d'associations...) se sont habitués à la situation existante; en général, ils sont réticents à l'idée de perdre leurs petits avantages (si petits soient-ils, au regard des bénéfices potentiels de la Réforme), et de ne plus avoir certaines facilités. Tous ont peurs, certains des « effets pervers » en cas de réussite du programme, d'autre des « effets retour » en cas d'échec.

#### **➤ Des attentes démesurées**

Les attentes en matière salariale et/ou de conditions de travail ne seront pas forcément immédiatement et totalement satisfaites. Cela peut générer rapidement des déceptions pouvant entâcher la crédibilité du Gouvernement, et avoir un effet sur le rendement des travailleurs, 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**

C'est un peu le corollaire du point précédent : le temps nécessaire à la mise en œuvre de certaines réformes peut être important, et les délais annoncés ne seront pas toujours tenu; mieux vaut ne pas se précipiter en matière de réforme: vouloir arriver rapidement au but, peut nuire à la bonne concertation, à l'organisation et aux méthodes que nécessite tout processus de changement.

➤ **Le risque de manque de ressources et de moyens**

Il est important dès le départ d'avoir une idée très claire du coût du programme et des certitudes quant à son financement. Une défaillance sur ce plan serait catastrophique.

## **2. Conditions de succès**

Compte tenu de tous les risques ci-dessus évoqués, il est judicieux de rappeler quelques initiatives et mesures préventives qui permettront au Rwanda de réussir le développement d'un nouveau secteur public. Il s'agit de :

➤ **La sensibilisation et l'engagement de tous**

Il sera important de bien comprendre et expliquer les objectifs et les étapes de la reconfiguration de l'Administration publique et d'expliquer à l'avance ses conséquences sur la vie des travailleurs d'une part, et sur la vie des citoyens et usagers d'autre part.

➤ **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 consue et graduelle axée sur la concertation de tous les partenaires de développement, et la contribution de tous, agents de l'Etat et populations bénéficiaires des services publics.

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

- **Révision des structures et des cadres organiques** des institutions de l'Administration centrale, des services déconcentrés et des entités décentralisées. Cette action liée 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.
- **Mise à jour des dossiers du personnel de l'Etat**, (i) pour éviter toute erreur d'identification, sur les données administratives et financières et sur les données de qualifications et d'expérience de chaque agent de l'Etat, (ii) et pour apprécier le plus objectivement possible les compétences individuelles par rapport aux nouvelles missions de l'Etat, et aux nouveaux postes à pourvoir.
- **Réinsertion-reconversion des agents de l'Etat** : aucun des agents de l'Etat répertoriés « sans poste de travail » ne sera 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. Un mécanisme de collaboration entre le secteur public et les banques de développement et commerciales sera mis au point. Pendant le processus de formation, l'agent percevra tout ce qui est prévu par la législation rwandaise en matière de manque ou suppression d'emplois; puis il accédera au crédit à l'auto-emploi. Ces modalités et d'autres également, sont actuellement à l'étude en vue de solliciter un appui rapide de la communauté nationale et internationale pour financer cette opération.

## **IV. Mise en œuvre du programme**

Le programme de la reconfiguration du secteur public sera mis en oeuvre en privilégiant la participation et l'engagement de tous les acteurs, notamment les responsables d'institutions et organismes du secteur public, du secteur privé et de la société civile au Rwanda.

Le Gouvernement Rwandais est conscient de l'ampleur de la tâche et de l'importance des ressources variées qui seront nécessaires pour la réalisation de ce programme. C'est pourquoi, il est ouvert à toute forme d'appui aussi bien technique, matérielle que financière qui pourra lui venir tant de la communauté internationale que de toute initiative de solidarité sur le plan national ou local.

### **1. Modalités de gestion du programme**

Ce programme qui s'inscrit dans la vision du développement du Rwanda, est l'émanation de tous les organes de l'Etat et des partenaires au développement.

Les conseils consultatifs d'évaluation de la performance créés au niveau de la Présidence auront à intensifier leurs travaux pour favoriser les échanges entre les différentes strates de la population et les instances de prise de décision au plus haut niveau.

Les comités interministériels de concertation favoriseront la cohérence de l'action diligente du Gouvernement, notamment en ce qui concerne le processus de reconfiguration du secteur public au Rwanda.

Le Forum de partenariat secteur public/secteur privé établira un environnement propice aux actions conjointes de transformation socio-économique.

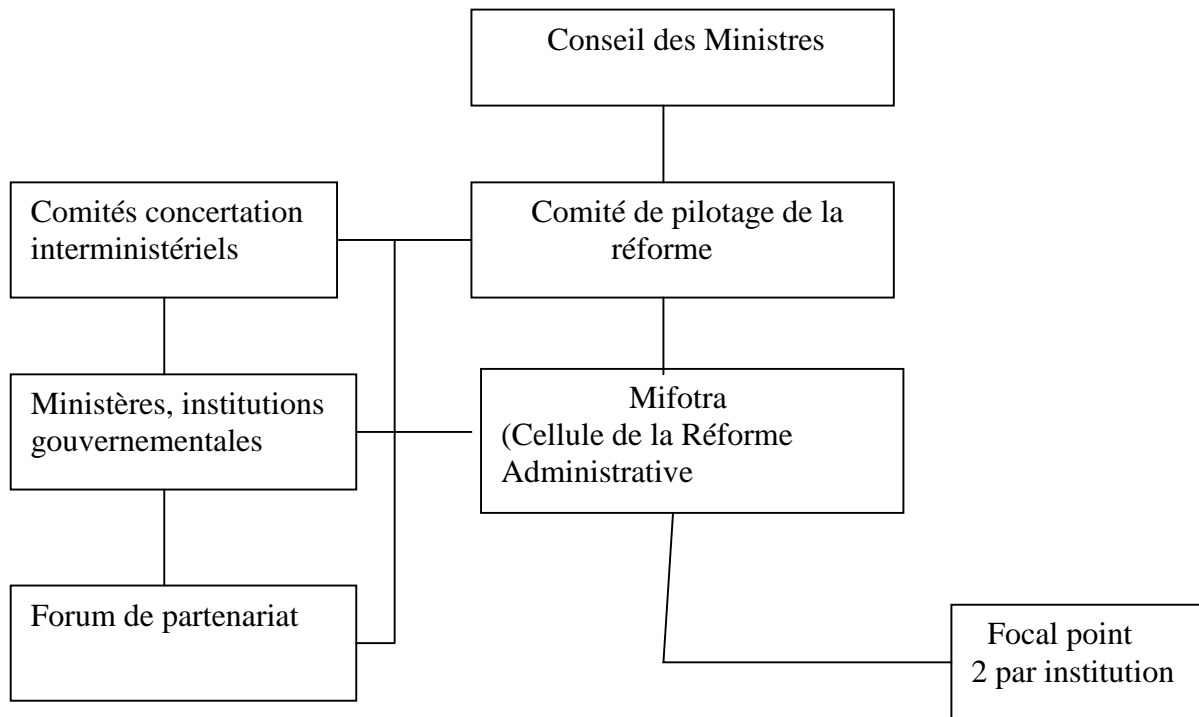
Le ministère chargé de la Fonction publique, de la Formation Professionnelle, des Métiers et du Travail (MIFOTRA), est responsable de la conduite de processus de reconfiguration. Il agira à travers le Comité de Pilotage mis en place pour mener à bien ce processus. Ce comité est composé du MIFOTRA, du Ministère de l'Administration Locale, du Développement Communautaire et des Affaires Sociales (MINALOC), du Ministère du Commerce, d'Industrie, de la Promotion des Investissements, du Tourisme et des Coopératives (MINICOM) et du Ministère des Finances et de la Planification Economique (MINECOFIN).

Dans chaque institution centrale, établissement public, commission nationale, régie et services décentralisée (province, district et ville), des agents de changement ou « focal point » seront désignés. Les responsabilités de ces agents seront de coordonner les actions de la réforme dans leurs institutions respectives, assurer la liaison avec les agents des autres institutions, apporter un support technique à la haute direction de leurs institutions, identifier les besoins de formation en

vue de renforcer le processus de la réforme, contribuer au suivi et à l'évaluation des activités du programme de la réforme, partager les idées et expériences avec les autres agents de changement et de manière générale guider et appuyer le changement en cours dans leurs institutions. Ces agents travailleront en étroite collaboration avec le Mifotra, plus particulièrement avec la Cellule de la réforme administrative.

Le MIFOTRA mettra en place les mécanismes nécessaires à la coordination et au suivi-évaluation du programme de réforme.

## DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE GESTION DE LA RÉFORME



## 2. Financement du programme de reconfiguration

Le Rwanda compte sur sa propre détermination à mener le processus et s'engage à allouer des ressources à cet important programme. Compte de l'ampleur et du coût élevé du programme, l'apport des bailleurs de fonds et des agences de développement pour la coopération constituera une contribution précieuse à la réussite du programme.

Plusieurs agences de coopération et bailleurs de fonds ont déjà marqué leur volonté à accompagner le Rwanda dans cette importante entreprise. Toutefois, le processus des réformes au Rwanda arrive à un point où les efforts du Gouvernement et de ses partenaires doivent se conjuguer, pour assurer une mobilisation importante des ressources aussi bien financières que techniques, nécessaires à cette importante entreprise de changement de mentalités et de méthodes de travail pour le développement humain durable du Rwanda.

### **3. Appui technique à la coordination du programme de reconfiguration**

Le gouvernement du Rwanda va recourir à l'appui technique de ses partenaires pour pallier à l'insuffisance des capacités existantes au Rwanda, et s'assurer le transfert des compétences aux nationaux pour la pérennisation des actions entreprises.

# **ANNEXES**

