

# REPUBLIQUE DU RWANDA



**MINISTRE DE L'ADMINISTRATION  
LOCALE ET DES AFFAIRES SOCIALE  
B.P. 3445 KIGALI**

**POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION**

**MAI, 2000.**

## 1. Problématique

La situation politique, économique et sociale actuelle du Rwanda est une conséquence directe de l'histoire politique et administrative récente du Pays, dont le paroxysme a été le génocide cataclysmique de 1994 : un génocide planifié et effectivement exécuté par les instances de l'Etat et la population.

Le système dictatorial du gouvernement inapproprié et très centralisé de l'administration coloniale et post coloniale a exclu toute participation du peuple rwandais dans la détermination de son avenir politique et de son bien être socio-économique.

Lors de sa mise en place en 1994, le Gouvernement de l'Unité Nationale a hérité d'une situation caractérisée par :

- L'anarchie
- L'insécurité à l'intérieur et à l'extérieur du Pays
- Des infrastructures détruites
- Des systèmes de service public désorganisés
- Une population déplacée et traumatisée
- Une société profondément divisée.

Le Gouvernement de l'Unité Nationale a immédiatement entamé le travail d'exécution des mesures d'urgence pour reconstruire le pays. Le Gouvernement a pu réhabiliter les structures gouvernementales, restaurer les services publics (santé, éducation, sécurité, justice, etc); réinstaller les rapatriés, rétablir un gouvernement crédible aux yeux du peuple rwandais et de la communauté internationale, réhabiliter et stabiliser l'économie.

Mieux, le gouvernement a réussi à faire en sorte que la société rwandaise vive encore ensemble et se réconcilie. C'est un travail que la plupart des gens croyait impossible sachant que quelques mois auparavant, la même société était si divisée, qu'une partie voulait exterminer l'autre par le génocide.

En outre, le Gouvernement a adopté et exécuté une politique permettant aux autres acteurs de participer à la reconstruction sociale et économique du pays. Il faudrait en particulier noter la politique de privatisation et du développement du secteur privé ainsi que la promotion des activités de la société civile et des organisations non gouvernementales.

Suite à ces mesures, cinq ans après le cataclysme de 1994, l'économie du Pays a atteint dans la plupart des secteurs son niveau d'avant 1994.

Néanmoins, du point de vue politique et administratif, le système rwandais est largement centralisé et les problèmes ci-dessous persistent toujours

- (i) Participation insuffisante de la population dans la prise de décisions sur des questions la concernant.
- (ii) Des ressources financières et autres inadéquates au niveau préfectoral, communal et aux autres niveaux inférieurs. Il est vrai que le Gouvernement Rwandais possède des ressources limitées mais le peu qui est disponible, reste concentré au niveau du gouvernement central.
- (iii) Gestion des structures aux niveaux administratifs locaux qui contribuent au manque de responsabilité et de transparence.
- (iv) Cumul des pouvoirs aux mains d'une seule personne tant au niveau central que local. Par exemple au niveau Communal, le pouvoir est centralisé dans les mains d'une seule personne, le Bourgmestre.
- (v) Passivité, manque d'initiative et un syndrome de dépendance de la part de la population, causés surtout par une centralisation excessive et une absence de participation.
- (vi) Une inadéquation de la capacité (en termes humains, des systèmes, des structures, des institutions, des réseaux de communication et d'attitudes) au niveau du gouvernement central et local.
- (vii) Une bureaucratie qui ne tient pas compte de l'avis de la population dans la gestion de ses affaires, parce que le système est généralement responsable à l'égard du gouvernement central au lieu de l'être à l'égard de la population.
- (viii) Une faible représentation des femmes et de la jeunesse dans la gestion des affaires politiques, économiques et administratives du pays.

Un système politique et administratif où se rencontrent des problèmes ci-haut cités ne peut pas soutenir un développement économique et social parce que les énergies du peuple concerné ne sont pas suffisamment mobilisées pour initier, planifier et exécuter une action de développement basée sur des besoins localement identifiés.

Les conséquences d'un système de gouvernance inapproprié se reflètent sur le développement économique et social du Rwanda, qui reste parmi les pays les plus pauvres de l'Afrique avec plus de 65% de sa population vivant en dessous du seuil de la pauvreté.

Le Rwanda est placé à la 164<sup>ème</sup> position sur 174 pays les plus pauvres du monde (voir PNUD : Rapport de Développement Humain 1999 pour le Rwanda, page 13).

**Les statistiques qui suivent donnent une indication de la situation de  
pauvreté au Rwanda:**

Année		1993	1994	1995	1996	1997	1998
Indicateurs							
	1. Taux d'accroissement du PNB		-8,5%	-49,9%	34,4%	15,8%	12,9%
2. Revenu par habitant							251 US\$
3. Taux de mortalité infantile pour 100 naissances					125%	131%	129%
4. Dette extérieure							1,2Mrd US\$
5. Prévalence de malnutrition des enfants				28%			42,8%
6. Espérance de vie à la naissance	Hommes						47 ans
	Femmes						50 ans
7. Population ayant accès à l'eau potable					44%		
8. Population ayant accès aux soins de santé						80%	
9. Séro positivité du VIH pour 100 adultes						11,3	
10. Taux d'alphabétisation	Hommes			52%			
	Femmes			45%			

Les importations sont 4,5 fois supérieure aux exportations (1998)

Source : PNUD Rapport de Développement Humain au Rwanda 1999 et Ministère des Finances et de la Planification Economique, Direction de la Statistique (Rwanda, Juillet 1999).

Tous les efforts du Gouvernement de l'Unité Nationale ont été consacrés à améliorer cette situation. Le Gouvernement lance une décentralisation démocratique en tant que politique alternative du gouvernement visant la réduction de la pauvreté par l'amélioration de la qualité de gouvernance dans le pays, la mobilisation et la participation de population dans la détermination de son bien être.

La décentralisation permettra la mise en place d'une organisation structurelle susceptible d'aider le gouvernement et le peuple rwandais dans leur lutte contre la pauvreté et dans la réconciliation par la responsabilisation de la population locale. Des élections ont déjà été organisées au niveau de l'Akagari et de l'Umurenge en 1999, dans le cadre du processus de démocratisation.

## **2. La signification, les modes, le fondement et les principes de décentralisation.**

### **2.1. La signification et les modes**

La décentralisation étant le contraire de la centralisation, se réfère au processus de transfert des pouvoirs, de l'autorité, des fonctions, des responsabilités et des ressources nécessaires du gouvernement central aux administrations décentralisées ou aux divisions administratives.

La décentralisation sera mise en exécution en trois modes: la déconcentration, la délégation et la dévolution.

- (i) Dans le cadre de la déconcentration, les services et les fonctions réservés au gouvernement central (énumérés dans cette politique) seront exécutés par les fonctionnaires du gouvernement central affectés dans les administrations décentralisées mais hiérarchiquement et directement responsables devant le gouvernement central.
- (ii) Dans le cadre de la délégation, les services et les fonctions réservés au gouvernement central (énumérés dans cette politique) seront délégués aux administrations décentralisées et les ressources nécessaires transférées pour la fourniture effective des services délégués.
- (iii) Dans le cadre de la dévolution, les pouvoirs, l'autorité, les fonctions, les responsabilités, les services et les ressources ( énumérés dans cette politique) actuellement centralisés au niveau du gouvernement central seront transférés aux administrations décentralisées qui seront créées par des lois comme des entités légales avec pouvoir de traduire et d'être traduit en justice.

La combinaison des trois phases de décentralisation sera adoptée aux fins d'une responsabilisation économique, politique et administrative et une réconciliation du peuple rwandais dans la détermination de ses moyens d'existence.

## **2.2. Les fondements légaux et politiques de la décentralisation.**

Cette politique de décentralisation émane d'un engagement du Gouvernement Rwandais à responsabiliser son peuple dans la détermination de son destin.

De plus, la politique repose sur les lois fondamentales du pays ainsi que sur les dispositions politiques et administratives suivantes que le gouvernement a prises:

- (i) Acceptation du partage du pouvoir tel que stipulé dans l'Accord de Paix d'Arusha, entre le Gouvernement de la République Rwandaise et le Front Patriotique Rwandais. Jusqu'ici, ce partage du pouvoir est circonscrit au niveau des élites politiques, au niveau parlementaire et exécutif. La politique de décentralisation renforcera le partage du pouvoir en s'assurant que le peuple Rwandais lui-même soit responsabilisé dans la détermination de son destin politique, économique et social.
- (ii) Le Ministère qui a dans ses attributions l'Administration Locale a été chargé de formuler et de mettre en exécution une politique de décentralisation démocratique.
- (iii) Une disposition constitutionnelle qui stipule que tout pouvoir émane du peuple et que la souveraineté nationale appartient au peuple rwandais (Constitution de la République Rwandaise 1991, titre premier, article 6).  
La politique de décentralisation permettra à cette disposition constitutionnelle de se matérialiser dans l'exercice par le peuple de son pouvoir sur ses leaders au niveau central et local.
- (iv) Des conférences-débats organisés par le Président de la République de mai 1998 au mois de mars 1999 ont abouti à la conclusion que les politiques de décentralisation et de démocratisation permettront de réconcilier le peuple rwandais et de lutter contre la pauvreté.

## **2.3. Des principes à respecter**

La politique de décentralisation est formulée et sera exécutée en respectant les principes suivants:

- Assurer l'Unité Nationale, l'indivisibilité et le développement équilibré ;
- Assurer l'autonomie et l'identité locales, les intérêts locaux et la diversité ;
- Séparer le travail des autorités politiques de celui des autorités administratives et techniques ;
- Harmoniser les responsabilités transférées avec le transfert des ressources financières, humaines et matérielles.

Le respect du principe de l'unité nationale, de l'indivisibilité et du développement équilibré évitera que la décentralisation ne soit utilisée comme excuse pour la désintégration nationale et le développement discriminatoire.

Le respect du principe de l'autonomie et de l'identité locales, des intérêts locaux, et de la diversité favoriseront la participation du peuple dans l'identification des besoins et intérêts locaux dans la préparation des plans destinés à les satisfaire, dans la mobilisation des ressources et des énergies pour l'exécution de ces plans.

Le respect du principe de séparation de l'autorité politique, administrative et technique aidera à éviter les doubles emplois, les chevauchements, les conflits et l'amalgame des pouvoirs qui ne permettent pas de situer clairement les responsabilités.

Enfin, l'harmonisation des responsabilités et des fonctions transférées en même temps que les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires, permettra à la décentralisation d'avoir un sens en rendant la population locale capable de planifier et de gérer son propre développement. Si les ressources ne sont pas transférées, la décentralisation n'est pas possible.

### **3. Les objectifs de la Politique de Décentralisation**

L'objectif global de la politique de décentralisation est d'assurer l'habilitation politique, économique, sociale, administrative et technique de la population locale à lutter contre la pauvreté en participant dans la planification et dans la gestion de son processus de développement. Les objectifs stratégiques de la politique de décentralisation sont les suivants:

- (i) Responsabiliser et mobiliser la population locale pour l'amener à participer dans l'initiation, la préparation, l'exécution et la surveillance des décisions et des plans qui la concernent en tenant compte des ses besoins locaux, des priorités, des capacités et des ressources en transférant le pouvoir, l'autorité et les ressources du gouvernement central à l'administration décentralisée et aux niveaux inférieurs.
- (ii) Renforcer la responsabilité et la transparence au Rwanda en rendant les leaders locaux directement responsables vis-à-vis de leurs communautés et en établissant une liaison claire entre les impôts payés par le peuple et les services financés par ces impôts.
- (iii) Renforcer la sensibilité et la capacité d'intervention de l'Administration Publique à l'environnement local en plaçant la planification, le financement, la gestion et le contrôle des activités au point où ces services sont fournis et en rendant le leadership local capable de développer les structures et les capacités d'organisation qui tiennent compte de l'environnement et des besoin locaux.

- (iv) Développer une planification économique durable et une capacité de gestion aux niveaux locaux qui serviront comme moteur pour la planification, la mobilisation et l'exécution du développement social, politique et économique afin de réduire la pauvreté.
- (v) Renforcer l'efficacité et la compétence dans la planification, la surveillance et la fourniture des services en réduisant la charge qui pèse sur les fonctionnaires du gouvernement central qui sont loin du lieu où les besoins sont sentis et les services rendus.

Compte tenu des objectifs susmentionnés, le Gouvernement Rwandais considère la décentralisation comme un instrument de l'habilitation politique du peuple, une plateforme pour une démocratisation durable, un arrangement structurel pour la mobilisation des énergies pour le développement économique, des initiatives et des ressources ainsi qu'une arme pour la réconciliation, l'intégration sociale et le bien être du peuple.

Globalement, c'est un véhicule pour la promotion de la culture de la bonne gouvernance dans le Pays (Bonne gouvernance politique, économique, civique, administrative et de gestion). L'espoir du développement du Rwanda se trouve dans la volonté et le pouvoir de son peuple. La politique de décentralisation se propose à donner le pouvoir au peuple et l'habiliter à exécuter sa volonté pour l'auto développement. La décentralisation créera des institutions qui ne sont pas seulement démocratiques, responsables et transparentes mais aussi efficaces et compétentes dans la fourniture des services et dans le développement communautaire.

#### **4. Les divisions politiques et administratives de la République Rwandaise.**

La République Rwandaise est divisée en Intara, Uturere, Imirenge et Utugari. La création de l'Intara et de l'Akarere est du ressort de la loi.

La décision de modifier les Utugari et Uturere est une prérogative du Conseil de l'Akarere. Cette décision est sujette à l'approbation du Ministère ayant l'Administration Locale dans ses attributions.

La création des Intara ou des Uturere devrait respecter les critères suivants

- L'effectif de la population,
- La viabilité économique,
- L'accessibilité aux services publics,
- Les considérations environnementales.

#### **5. Les compétences et les responsabilités du Gouvernement Central et de l'Akarere**

Dans le processus de décentralisation, il importe de définir les responsabilités et les compétences de chacune des instances de l'Etat.

Il faut procéder par phases.

Dans une **première phase**, il y aura la déconcentration au niveau de l'Intara et la dévolution au niveau de l'Akarere.

Au cours de la seconde phase, les capacités au niveau de l'Akarere auront été développées au point que certaines fonctions et responsabilités au niveau de l'Intara pourront être décentralisées vers l'Akarere avec les ressources correspondantes. De même, certaines fonctions administratives au niveau de l'Akarere seront déconcentrées au niveau de l'Umurenge.

Au cours de la troisième phase, les capacités au niveau de l'Akarere et Umurenge se seront suffisamment développées pour assumer les responsabilités et fonctions de l'Intara. Les liens avec l'Intara disparaîtront graduellement, de sorte qu'il restera de moins en moins d'échelons administratifs intermédiaires entre le Gouvernement Central et le Gouvernement Local. De cette façon, le Gouvernement deviendra plus effectif et plus efficace pour mieux répondre aux attentes de la population.

### **5.1. Les compétences et les responsabilités du Gouvernement Central**

Le Gouvernement Central a les compétences et les responsabilités suivantes :

- La formulation d'une Politique Nationale
- La mise en place d'un Bureau de Normalisation et d'Harmonisation
- La Sécurité Nationale
- La Politique étrangère
- Le commerce international
- L'octroi des patentes industrielles
- La politique de l'habitat et de l'exploitation foncière
- L'organisation judiciaire
- La politique financière et bancaire
- La prévention et la lutte contre les catastrophes naturels
- La construction et l'entretien des infrastructures nationales
- La politique nationale de la santé
- La politique nationale de l'Education et de la Culture
- La politique nationale de conservation de la nature et de protection de l'environnement
- La politique nationale d'exploitation des ressources naturelles.

Certaines de ces compétences et responsabilités peuvent être déléguées ou déconcentrées aux niveaux subalternes ; cependant le Gouvernement Central ne devrait ni déléguer ni déconcentrer aux niveaux subalternes les compétences et responsabilités suivantes

- La formulation d'une politique nationale
- La mise en place des standards nationaux
- La sécurité nationale
- Les affaires étrangères
- Le commerce international
- La gestion financière et bancaire nationale
- Le programme national de l'éducation et de la culture
- Le programme national de la santé.

Les autres compétences et responsabilités réservées au Gouvernement Central peuvent être déléguées ou déconcentrées aux instances subalternes pour des raisons d'efficacité et de compétence.

## **5.2. Les compétences et les responsabilités transférées à l'Akarere**

Les compétences et les responsabilités suivantes sont transférées à l'Akarere :

- L'agriculture, les services vétérinaires et forestiers ainsi que tous les services d'extension connexes
- Le commerce local
- Les industries à une petite échelle
- L'éducation (maternelle, primaire, secondaire, technique et commerciale), la formation des enseignants, la confection des programmes et l'inspection
- Les services de santé (hôpitaux, centres de santé et centres nutritionnels)
- La production et la protection de l'eau
- Le tourisme et la protection de l'environnement
- Les titres fonciers, le service cadastral et la réinstallation
- Des coopératives et associations
- Les groupes vulnérables (orphelins, veufs, vieillards et handicapés)
- Les routes d'intérêt local
- Les sapeurs-pompiers
- Les cimetières et les sites du génocide
- Le genre, la jeunesse, la culture et les sports
- La protection et la promotion de l'enfant.

## **6. Les Entités décentralisées et leurs structures administratives**

### **6.1. Les zones rurales**

L'Akarere sera une entité légale avec le pouvoir de traduire et d'être traduit en justice. Elle sera alors considérée comme un gouvernement local.

L'Intara, l'Umurenge et l'Akagari, seront des divisions administratives avec pour mission l'exécution efficace des activités des gouvernements tant central que local ainsi que du développement communautaire local et de fourniture des services.

### **6.1.1. La structure administrative de l'Akagari**

L'Akagari est l'unité de base politico-administrative du pays. Elle est aussi la plus proche du peuple à la base. C'est à travers cette unité que les problèmes, les priorités et les besoins du peuple à la base seront identifiés et résolus. La participation du peuple à ce niveau est importante afin que la culture du développement participatif centré sur le peuple prenne racine. C'est à ce niveau que chaque citoyen adulte rwandais aura la chance de participer dans la prise de décisions qui le concernent.

#### **(i) Le Conseil de l'Akagari (CA)**

Tous les citoyens habitant l'Akagari âgés de 18 ans et plus seront membres du conseil de l'Akagari. Le Conseil de l'Akagari mobilisera ses habitants, identifiera, discutera et procédera à une priorisation des problèmes de l'Akagari, prendra des décisions pour leur développement, surveillera l'exécution des décisions, transmettra les problèmes qu'ils ne peuvent pas résoudre au conseil de l'Umurenge, va promouvoir l'établissement et la fonction du système de justice Gacaca et supervisera la fourniture des services au niveau de l'Akagari.

Le Conseil exécutera ses décisions à travers le Comité Exécutif de Développement de l'Akagari qu'il élit et supervise. Le Conseil de l'Akagari est l'organe chargé de formuler la politique au niveau de l'Akagari et il renforcera la responsabilité du Comité Exécutif de l'Akagari.

#### **(ii) Le Comité Exécutif de l'Akagari (CEA)**

Le conseil d'Akagari élira un Comité Exécutif de l'Akagari composé de dix membres qui sont :

- Le Président
- Le Secrétaire
- Le Secrétaire chargé du Développement Economique
- Le Secrétaire chargé des Finances
- Le secrétaire chargé de la Sécurité
- Le Secrétaire chargé de l'Education, de la Culture et de la Formation
- Le Secrétaire chargé de la Santé et des Affaires Sociales
- La Secrétaire chargée du Genre et de la Promotion Féminine
- Le Secrétaire chargé de l'Information
- Le Secrétaire chargé de la Jeunesse.

Le Comité Exécutif de l'Akagari est ainsi appelé parce que la raison fondamentale derrière la création des structures décentralisées dont la base est l'Akagari, est le développement des communautés rwandaises.

Le CEA exécutera les fonctions suivantes relatives à l'administration et au développement communautaire

- L'administration quotidienne de l'Akagari
- L'exécution des décisions prises par le Conseil de l'Akagari
- La préparation de l'ordre du jour et des procès verbaux des réunions du Conseil de l'Akagari
- L'assistance à la population de l'Akagari dans les affaires de développement
- L'identification et la priorisation des besoins
- La mobilisation des partenaires locaux, de la population, des ressources humaines, matérielles et financières pour les activités de développement d'Umurenge
- La préparation et la soumission des plans de développement de l'Akagari au Conseil de l'Akagari
- La soumission au Conseil de l'Umurenge des besoins de l'Akagari qui dépassent la capacité et la compétence de l'Akagari
- La surveillance et l'évaluation des activités de développement de l'Akagari
- La liaison avec les partenaires de développement à l'intérieur et à l'extérieur de l'Akagari dans les matières concernant la fourniture des services de l'Akagari
- La gestion transparente de ressources financières et matérielles par le Conseil de l'Akagari.

Le Comité de Développement Communautaire travaillera sous la supervision du Comité Exécutif de l'Akagari pour l'identification et la priorisation des besoins, la formulation des plans de développement, la mobilisation des ressources de développement et la mise en exécution des plans.

### **6.1.2. La structure administrative de l'Umurenge**

Contrairement à l'Akagari où le Conseil est un instrument structurel à travers lequel les habitants participent directement dans la planification, la gestion et le contrôle de leurs affaires de développement, l'Umurenge est un niveau où les habitants participent grâce à leurs représentants.

Les structures administratives au niveau de l'Umurenge sont les suivantes

#### **i) Le Conseil de l'Umurenge**

Il y aura un organe politique de prise de décisions dénommé Conseil de l'Umurenge. Il sera composé comme suit :

- Les membres du Comité Exécutif de l'Umurenge (CEU)
- Les Coordinateurs de chaque Comité Exécutif des Utugari
- Deux Représentantes des Femmes élues dans chaque Akagari
- Deux Représentants de la Jeunesse élus dans chaque Akagari
- Deux personnes intègres élues dans chaque Akagari.

Le nombre de membres du Conseil de l'Umurenge est déterminé par le nombre des Utugari qui composent l'Umurenge.

Les fonctions du Conseil de l'Umurenge sont les suivantes :

- Approuver les plans et les programmes d'activités de l'Umurenge et assurer le suivi de leur mise en exécution ;
- Approuver le plan d'activités et le budget annuel ;
- Analyser et approuver ou modifier les décisions prises par les échelons subalternes ;
- Contrôler les activités et le fonctionnement du Comité Exécutif de Développement de l'Umurenge
- Analyser les problèmes passés et présents et faire des propositions de solution
- Prendre des sanctions, y compris la suspension provisoire à l'encontre de tout responsable qui se serait méconduit ou qui aurait montré de l'incompétence. La décision de remplacer définitivement ce responsable revient aux échelons supérieurs compétents
- Etudier et arrêter des mesures pour sauvegarder la sécurité de l'Umurenge.

Le nombre des Conseillers siégeant dans le Conseil de l' Umurenge sera déterminé par le nombre des Utugari qui composent l'Umurenge.

#### **(ii) Le Comité Exécutif de l'Umurenge (CEU)**

Le Conseil de l'Umurenge (CU) élira un Comité Exécutif de l'Umurenge (CEU) pour préparer et exécuter les politiques, les plans et les décisions du Conseil de l'Umurenge.

Le CEU est composé de 10 membres

- Le Président, en même temps Président du Conseil
- Le Secrétaire
- Le Secrétaire chargé du Développement Economique
- Le Secrétaire chargé de la Sécurité
- Le Secrétaire chargé de l'Education, de la Culture et de la Formation
- Le Secrétaire chargé de la Santé
- Le Secrétaire chargé de la Jeunesse
- La Secrétaire chargé des Affaires du Genre et de la Promotion Féminine
- Le Secrétaire chargé des Finances et de la Trésorerie
- Le Secrétaire chargé de l'Information.

Le Comité Exécutif de l'Umurenge aura les fonctions suivantes

- L'administration journalière de l'Umurenge
- L'exécution des décisions et des plans arrêtés par le Conseil de l'Umurenge
- La préparation et la soumission des rapports (trimestriels et annuels) au Conseil de l'Umurenge ainsi que l'imputabilité propre de la gestion des ressources

- La fourniture efficace des services au niveau de l'Umurenge
- L'identification des besoins de développement de l'Umurenge (ceci comprend la réception et la compilation des besoins soumis par le Comité Exécutif des Utugari)
- La priorisation des besoins
- La préparation des plans de développement des projets et des budgets de l'Umurenge et leur soumission au Conseil de l'Umurenge pour approbation
- La mobilisation et la sensibilisation de la population de l'Umurenge dans la participation à son développement
- L'identification et la compilation des besoins et des priorités de l'Umurenge qui dépassent la capacité et la compétence de l'Umurenge et leur soumission au Conseil de l'Akarere après l'approbation du Conseil de l'Umurenge.

Le Comité Exécutif de l'Umurenge travaillera avec le soutien technique de ses deux sous-comités

- Le Comité Politique et Administratif (CPA)
- Le Comité de Développement Communautaire (CDC).

### **6.1.3. Les structures administratives de l'Akarere**

L'Akarere est conçu comme un centre de fourniture des services qui touchent directement le bien-être des populations locales.

Etant un gouvernement local, ayant un statut juridique, exerçant des fonctions spécifiques et disposant des services et des ressources, l'Akarere aura la plupart des caractéristiques d'un gouvernement démocratique, basé sur le peuple, soucieux du développement, efficace, compétent et responsable.

La structure et les ressources au niveau de l'Akarere seront à la hauteur des services que l'Akarere est légalement mandaté à fournir et les fonctions qu'il doit exécuter.

#### **(i) Le Conseil de l'Akarere (CA)**

Le Conseil de l'Akarere est l'organe chargé de formuler les politiques et d'agir comme un corps législatif au niveau de l'Akarere. Il fonctionne comme un Parlement de l'Akarere dans lequel la population de l'Akarere, par ses représentants, va exercer les pouvoirs de prise de décisions, de planifications et de contrôle pour déterminer le développement de l'Akarere. Le Conseil sera composé comme suit :

- Une personne élue par suffrage universel direct par chaque Umurenge
- Les représentantes des Femmes  
Toutes les représentantes des femmes élues au soufrage universel direct au niveau des Imirenge constitueront un collège électoral au niveau de l'Akarere

Elles éliront parmi elles les représentantes des femmes au Conseil de l'Akarere dont le nombre est égal à un tiers du nombre des conseillers directement élus au niveau des Imirenge.

- Les représentants de la Jeunesse  
Leur élection suivra la même procédure que celle suivie pour l'élection des représentantes des femmes
- Les membres de l'Assemblée Nationale, natifs de l'Akarere, ont le droit de participer aux réunions du Conseil et de ses différentes commissions, avec voix consultative.
- Le Conseil de l'Akarere peut inviter à ses réunions ou à celles des différentes commissions, toute personne qu'il juge utile, de part ses compétences.

Pour éviter le cumul des fonctions et la concentration des pouvoirs entre les mains de quelques individus, les membres des Comités Exécutifs des Imirenge ne peuvent pas être en même temps Conseillers au niveau de l'Akarere.

Si un membre du Comité Exécutif de l'Umurenge est élu membre du Conseil de l'Akarere, il/elle abandonne le poste au Comité Exécutif de l'Umurenge et il est remplacé par un autre membre élu.

Le Conseil de l'Akarere accomplira les fonctions suivantes:

- La discussion des politiques de développement, des plans, des budgets et leur approbation
- L'élaboration des instructions de l'Akarere en conformité avec les lois du pays
- La mobilisation de la population de l'Akarere pour qu'elle participe aux activités de développement
- Le contrôle et le suivi des activités du Comité Exécutif de Développement de l'Umurenge tout en veillant à sa responsabilité devant la population.

Le Conseil se servira de ses commissions pour étudier les propositions qui lui sont soumises par le Comité Exécutif. Il y aura trois commissions:

- La Commission des Affaires Economiques et Techniques
- La Commission des Affaires Politiques, Administratives et Juridiques
- La Commission des Affaires Sociales et Culturelles.

Cependant le Conseil peut créer autant de commissions qu'il le juge nécessaire, en tenant compte des critères d'efficacité, d'efficience et du coût économique.

## **(ii) Le Comité Exécutif de l'Akarere**

A la première réunion du Conseil de l'Akarere, ses membres avec tous les membres des Comités Exécutifs des Imirenge et des Présidents des Conseils des Utugari formeront un collège électoral pour élire le Président du Conseil de l'Akarere et les quatre membres du Comité Exécutif de l'Akarere.

La composition du Comité Exécutif de l'Akarere est donc la suivante:

- Le Président, en même temps Président du Conseil et responsable politique de l'Akarere
- Le Secrétaire chargé des Finances et du Développement Economique
- Le Secrétaire chargé des Services Sociaux
- La Secrétaire chargée du Genre et de la Promotion Féminine
- Le Secrétaire chargé de la Jeunesse, des Sports et de la Culture.

Le Conseil de l'Akarere peut augmenter ou réduire le nombre des membres du Comité Exécutif de l'Akarere en tenant compte des critères d'efficacité, de compétence et d'économie.

Le Comité Exécutif de l'Akarere sert de liaison journalière entre la population de l'Akarere et son Conseil, en matière de fourniture des services et de développement.

Il est notamment responsable de:

- La préparation et la présentation au Conseil de l'Akarere, pour approbation, des plans de développement et du budget de l'Akarere en tenant compte des besoins exprimés par les Imirenge
- La préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil
- Le suivi de l'exécution du budget de l'Akarere et de la fourniture des services
- La préparation des rapports et leur présentation au Conseil.

En vue d'identifier les besoins de l'Akarere et de préparer les plans de développement, le Comité Exécutif de Développement de l'Akarere se sert de son **Comité de Développement Communautaire** (CDC) qui est composé comme suit

- Le Secrétaire chargé des Finances et du Développement Economique au sein du Comité Exécutif de l'Akarere, Président
- La Représentante des Femmes, membre
- Le Représentant de la Jeunesse, membre
- Les Secrétaires chargés du Développement dans chaque Umurenge. Les membres du Comité de Développement Communautaire (CDC), choisissent parmi eux un secrétaire qui fait les procès verbaux des réunions.

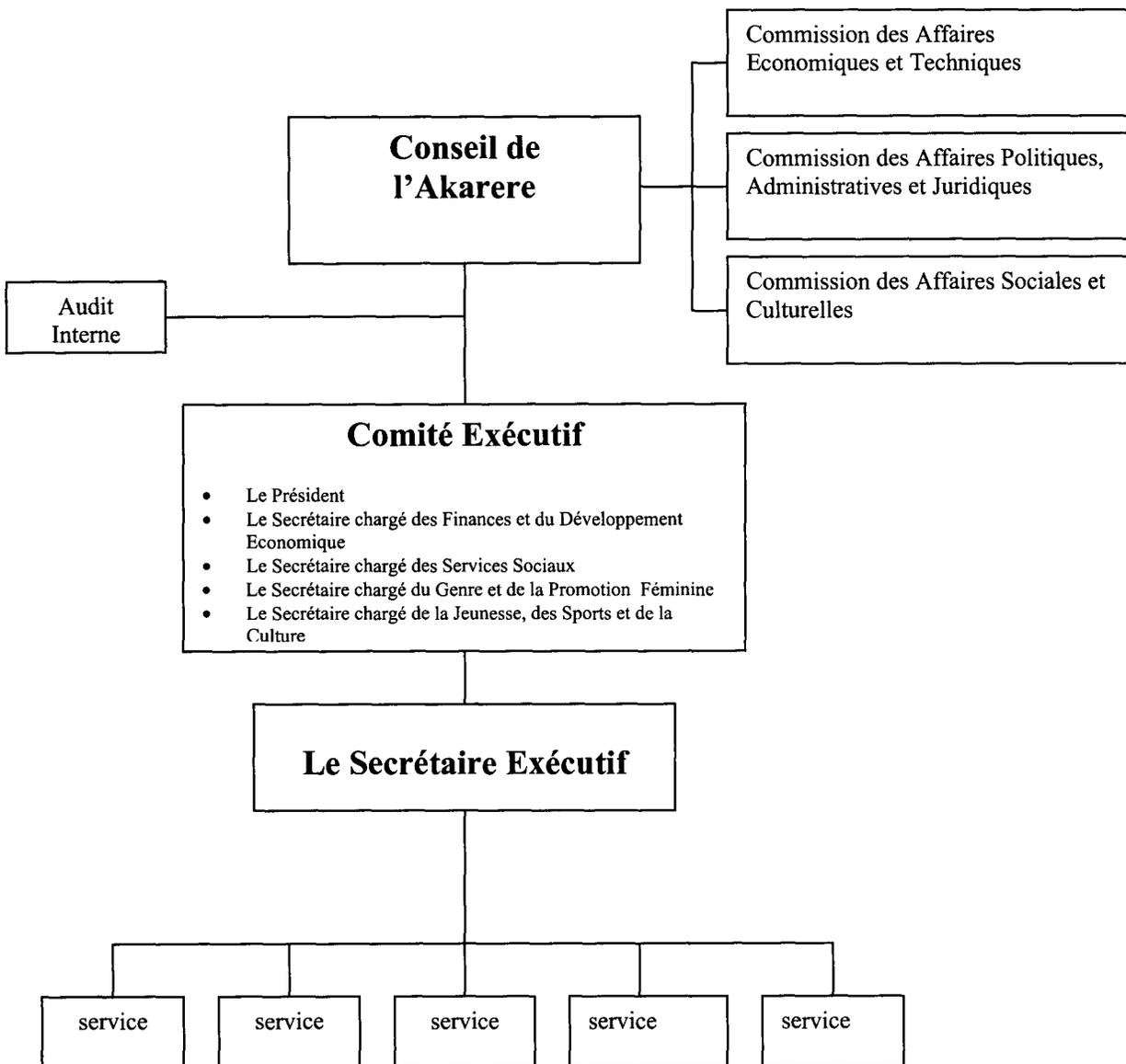
### **(iii) Le Secrétaire Exécutif de l'Akarere (SEA)**

Le Secrétaire Exécutif sera le responsable administratif de l'Akarere. Il/Elle sera responsable des unités administratives et techniques ainsi que des agents de l'Akarere.

Ses fonctions seront les suivantes:

- Assurer une administration efficace, compétente, et équitable et le soutien technique au travail du Comité Exécutif et du Conseil de l'Akarere
- Etre le Secrétaire du Comité Exécutif et du Conseil
- Assurer l'utilisation efficace, compétente, économique et équitable des ressources (financières, matérielles et humaines) à la disposition d'Akarere
- Superviser, évaluer et développer le personnel sous son administration.
- Préparer le budget de développement de l'Akarere, le soumettre et le défendre auprès du Comité Exécutif de de l'Akarere
- Préparer les rapports, notamment trimestriels et annuels, et les soumettre au Comité Exécutif de l'Akarere
- Faciliter le travail du Comité de Développement Communautaire au niveau de l'Akarere.

(iv). L'organigramme de l'Akarere



#### **6.1.4. La structure administrative de l'Intara**

L'Intara est une structure déconcentrée de l'administration territoriale. Elle permet au Gouvernement Central d'être plus efficace dans la planification, l'exécution, la surveillance et la coordination des services déconcentrés.

C'est aussi un canal grâce auquel le Gouvernement Central connaîtra les doléances de la population en matière de qualité, de quantité, d'équité et des services rendus et y répondra.

Les structures administratives de l'Intara sont les suivantes

##### **(i) Umuyobozi de l'Intara**

Umuyobozi de l'Intara est le dépositaire, dans l'Intara, de l'autorité de l'Etat et le délégué du Gouvernement.

Les fonctions d'Umuyobozi de l'Intara sont principalement les suivantes

- Assurer l'exécution et le respect des lois et règlements en vigueur
- Assurer la tranquillité, l'ordre public et la sécurité des personnes et des biens
- Assurer la réalisation des programmes gouvernementaux et prendre, dans le cadre de ses compétences et des directives gouvernementales, toutes dispositions et toutes initiatives pour promouvoir le développement général de l'Intara
- Informer le pouvoir central de la situation de l'Intara et de tout événement digne d'intérêt
- Veiller à ce que la population soit informée des lois et des règlements et de la politique générale suivie par le Gouvernement
- Etablir des rapports, notamment trimestriels et annuels, sur l'administration de l'Intara.

Pour accomplir sa mission, Umuyobozi de l'Intara requiert avis et suggestions d'un Comité de coordination dont il est le Président.

##### **(ii) Le Comité de Coordination de l'Intara (CCI)**

Le Comité de Coordination de l'Intara est composé de:

- Umuyobozi de l'Intara, Président
- Du Secrétaire Exécutif de l'Intara, Secrétaire
- Des Présidents des Conseils des Uturere composant l'Intara, membres
- Des Directeurs des Départements à l'Intara, membres
- Des Chefs des Services déconcentrés à l'Intara, membres.

Les attributions du Comité de Coordination de l'Intara sont les suivantes :

- Examiner et coordonner toutes les activités concernant l'administration et le développement de l'Intara
- Discuter et donner des avis et considérations sur les plans et les budgets de développement de l'Intara avant leur soumission aux instances habilitées, pour approbation
- Assurer le suivi de l'exécution de tout projet et de toute décision émanant du Gouvernement central ou de l'Intara pour l'amélioration de la gestion et du rendement.

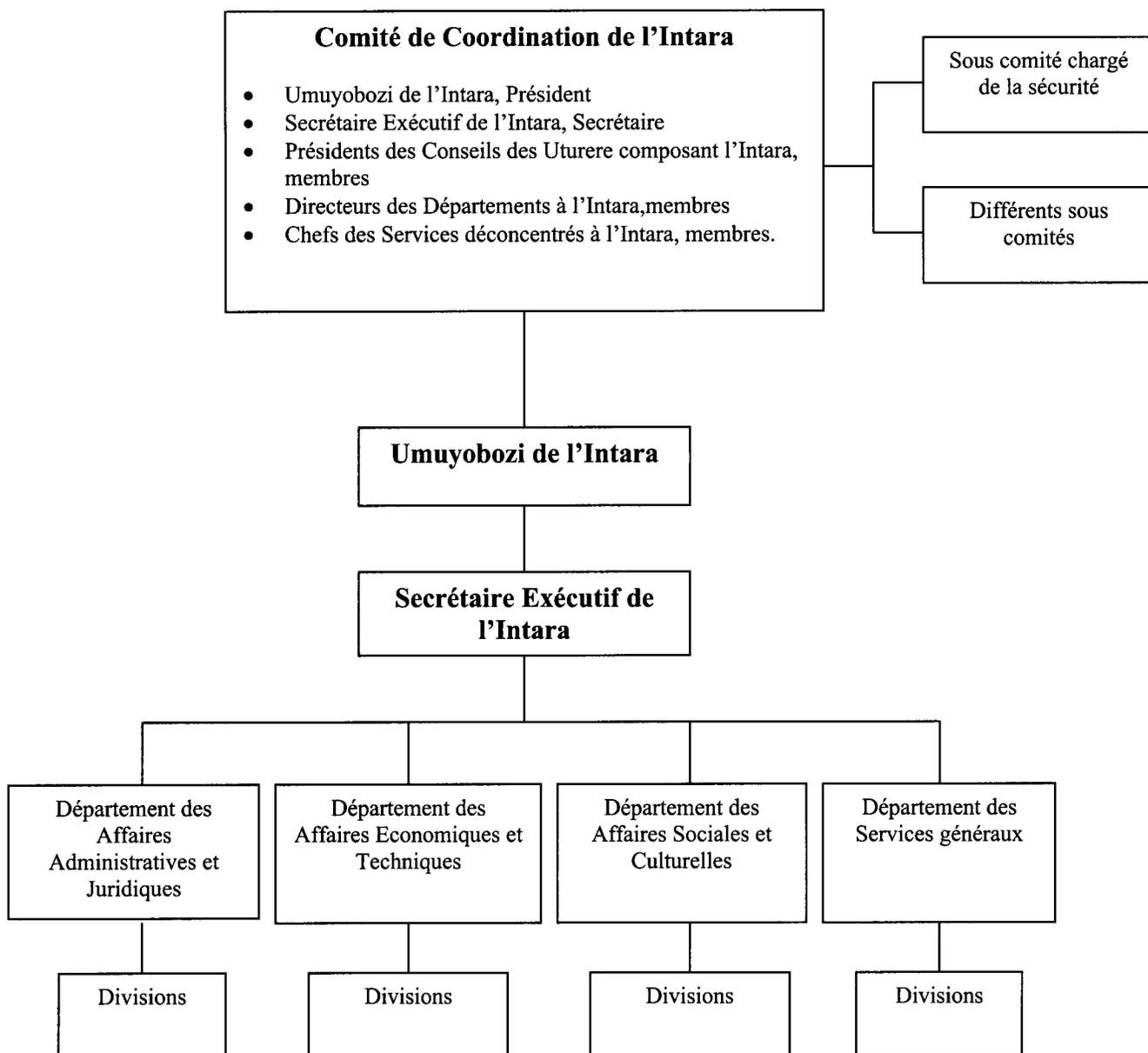
Le Comité de Coordination peut créer en son sein différents sous comités selon les besoins. Cependant, le sous comité chargé de la sécurité est créé par un décret présidentiel.

### **(iii) Le Secrétaire Exécutif de l'Intara (SEI)**

La coordination des services administratifs et techniques de l'Intara est assurée par le Secrétaire Exécutif de l'Intara. A ce titre, il exerce les fonctions ci-après

- Assurer le secrétariat du Comité de Coordination de l'Intara
- Coordonner la préparation des plans et des budgets de l'Intara
- Superviser et évaluer les performances des Agents de l'Etat affectés à l'Intara
- Assurer le développement des capacités du personnel sous sa supervision
- S'assurer de la meilleure performance dans la fourniture des services déconcentrés.

#### (iv) L'organigramme de l'Intara



## **6.2. Les zones urbaines**

L'un des problèmes aigus auxquels est confronté le Rwanda et qui ne cesse de s'aggraver est la croissance rapide et anarchique des centres urbains.

Le principal objectif de la politique de décentralisation est la planification de cette croissance pour assurer aux populations urbaines des services sociaux efficaces.

Bien que le Gouvernement dispose des politiques et des programmes pour le développement des zones rurales notamment dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la protection de l'environnement, de la santé et de l'éducation, il est pourtant évident que le phénomène de l'immigration urbaine ne peut plus être arrêté.

L'urbanisation, ne pouvant pas être stoppée, offre une occasion de diminuer la pression des populations qui quittent la campagne en prévoyant la meilleure façon de leur assurer les services sociaux tels que les soins de santé, l'éducation, l'eau potable et l'éclairage, et de stimuler les activités génératrices de revenus notamment le commerce et les services. Une urbanisation bien conçue offre l'occasion de développer les marchés urbains qui pourront absorber les produits agricoles ruraux.

Le développement des centres urbains est un véritable défi pour assurer des services sociaux aux populations urbaines. Ces défis sont difficiles à lever en recourant aux structures politiques et administratives des administrations rurales décentralisées. Les besoins des populations urbaines sont particuliers et requièrent des structures administratives appropriées.

Les besoins spécifiques des centres urbains sont par exemple les systèmes d'égouts, l'éclairage public, le ramassage des ordures et les déchets, les marchés, les plans directeurs, l'aménagement du territoire, les infrastructures (routes et aéroports, etc.), l'eau potable et les canalisations.

C'est pour toutes ces raisons que la politique de décentralisation doit mettre en place des administrations urbaines décentralisées différentes des Intara et des Uturere telles qu'elles ont été décrites dans les pages précédentes.

Ces administrations urbaines décentralisées seront les suivantes :

- La Cité
- Les Municipalités
- Les Villes
- Les Centres de négoce

### **6.2.1. Les critères de formation des Cités, des Municipalités et des Villes**

Les critères de formation de ces administrations urbaines décentralisées auront pour principale base l'effectif de la population. Cependant, le fait d'être chef-lieu de l'Intara, peut être ajouté au critère de l'effectif de la population.

- (i) Un centre urbain avec une population de 200.000 habitants et plus sera considéré comme une Cité.
- (ii) Un centre urbain avec une population de 30.000 à 200.000 habitants sera considéré comme une Municipalité.
- (iii) Un centre urbain avec une population de 10.000 à 30.000 habitants ou qui est le chef-lieu de l'Intara sera considéré comme une Ville.
- (iv) Un centre avec une population de moins de 10.000 habitants et qui n'est pas chef-lieu de l'Intara sera considéré comme un Centre de négoce.

## **6.2.2. Les administrations urbaines décentralisées et leurs divisions administratives**

### **(i) Les administrations urbaines décentralisées**

Les entités suivantes seront des administrations urbaines décentralisées créées par une loi, jouissant de la personnalité juridique, pouvant ester en justice et être traduites en justice.

- La Cité de Kigali ou tout autre centre urbain qui remplit les conditions d'une Cité
- Toutes les Municipalités
- Toutes les Villes

### **(ii) Les Centres de négoce**

Tous les centres de négoce seront sous la supervision de l'Akarere dans laquelle ils sont situés. Pour un développement planifié de ces centres, les Uturere vont engager les agents qui vont opérer dans les centres de négoce.

### **(iii) Les divisions administratives urbaines (Uturere, Imirenge et Utugari urbaines).**

Les Cités, les Municipalités et les Villes seront subdivisées de la façon suivante en vue d'une administration et d'une offre de services efficaces

- La Cité avec une population supérieure à 200.000 habitants sera subdivisée en Uturere, Imirenge et Utugari.
- Les Municipalités avec une population de moins de 150.000 habitants seront subdivisées en Imirenge et Utugari .

## **6.2.3. Les principales compétences et responsabilités réservées aux entités urbaines décentralisées.**

Les principales compétences et responsabilités réservées aux administrations urbaines décentralisées seront les suivantes :

- Planification urbaine
- Aménagement du territoire
- Orientation du développement
- La Construction et la maintenance des routes et trottoirs
- Nettoyage des rues
- Eclairage public
- La fourniture d'eau
- Genre et promotion des activités féminines
- Egouts et sanitaires
- Le ramassage, le traitement et la destruction des déchets
- Soins de santé primaires (incluant les maternités, les cliniques, les pharmacies, les dispensaires et les centres de contrôle des maladies transmissibles comme le VIH/SIDA).
- Les marchés
- L'entretien des espaces verts, les parcs et les espaces récréatifs
- Les licences de commerce
- Les frais de stationnement
- Les écoles d'infirmières, les écoles primaires et secondaires
- Jeunesse, Sports et Culture
- Le développement de la petite industrie
- La protection et la gestion de l'environnement
- Le cimetières et les sites du génocide
- Les groupes vulnérables.

#### **6.2.4. Les compétences et les responsabilités des administrations urbaines décentralisées pouvant être déconcentrées aux divisions subalternes**

Une Cité, une Municipalité ou une Ville pourront déconcentrer aux divisions subalternes les compétences et les responsabilités suivantes (par exemple :

Uturere, Imirenge et Utugari dans le cas de la Cité et Imirenge et Utugari dans le cas de la Municipalité ou de la Ville)

- Genre et promotion féminine
- Soins de santé primaires
- Centres de maternité
- Cliniques
- Dispensaires
- Marchés
- Ecoles d'infirmières
- Jeunesse, Sports et Culture
- Groupes vulnérables
- Licences de commerce.

### **6.2.5. Les structures politiques et administratives des administrations urbaines décentralisées**

Une Cité sera subdivisée en Uturere, Imirenge et Utugari. Une Municipalité ou une Ville seront subdivisées en Imirenge et Utugari.

Les structures politiques et administratives, à chaque niveau, seront les suivantes

- La Structure administrative des Utugari en zones urbaines sera semblable aux structures des Utugari en zones rurales
- La structure administrative des Imirenge en zones urbaines sera semblable à celle des Imirenge en zones rurales
- La structure administrative de l'Akarere en zones urbaines sera semblable à celle de l'Akarere en zones rurales. Cependant, vu que les Uturere urbaines peuvent avoir un nombre réduit d'Imirenge, le Conseil de l'Akarere urbaine sera composé comme suit
  - Chaque Umurenge élit au suffrage universel direct deux Conseillers.
  - Représentantes des Femmes.  
Toutes les femmes élues au suffrage universel direct à raison de deux représentantes par Umurenge constitueront un collège électoral. Elles éliront parmi elles les représentantes des femmes au Conseil de l'Akarere dont le nombre est égal à un tiers du nombre des conseillers directement élus au niveau des Imirenge.
  - Représentants des Jeunes.  
Leur élection suivra la même procédure que celle suivie pour l'élection des représentantes des femmes.

### **6.2.6. Les structures politiques et administratives de la Cité**

La Cité est conçue comme un centre urbain pour assurer des services, directement indispensables pour le bien-être de la population résidant ou travaillant dans la Cité. Etant une administration décentralisée, jouissant de la personnalité juridique et ayant des compétences et des responsabilités spécifiques, disposant des ressources propres, la Cité possède toutes les caractéristiques d'une entité démocratique, soucieuse du bien être de la population, maître du développement et rendant compte de ses actes.

La structure de la Cité et les ressources qui lui sont dévolues correspondent aux services qu'elle doit assurer à la population et aux fonctions qu'elle doit remplir. La structure de la Cité est la suivante

#### **(i) Le Conseil de la Cité**

Le Conseil de la Cité est l'organe politique et législatif de la Cité. Il fonctionne comme un Parlement de la Cité grâce auquel le peuple, par ses représentants, prend des décisions, planifie et a un pouvoir de contrôle du développement de la Cité.

Le Conseil de la Cité est composé comme suit :

- Le Conseil de la Cité sera composé des représentants des Uturere élus au suffrage universel direct à raison de cinq représentants par Akarere dont obligatoirement une femme et un représentant de la jeunesse.
- Les membres de l'Assemblée Nationale, natifs de la Cité, ont le droit de participer aux réunions du Conseil et de ses différentes commissions, avec voix consultative.
- Le Conseil de la Cité peut inviter à ses réunions ou à celles de ses différentes commissions, toute personne qu'il juge utile, de part ses compétences.

Le Conseil de la Cité a les compétences et les responsabilités suivantes

- Discuter de la politique de développement, des plans, du budget et les approuver
- Elaborer des instructions pour la Cité, en conformité avec les lois et règlements en vigueur
- Mobiliser la population de la Cité pour qu'elle participe aux activités de développement
- Contrôler et faire le suivi des activités du Comité Exécutif tout en veillant à ce que ce dernier rende compte de ses actes à la population.

Pour l'étude des dossiers qui lui sont soumis par le Comité Exécutif, le Conseil de la Cité fait appel à des commissions. Les Commissions seront les suivantes

- La Commission des Affaires Economiques et Techniques ;
- La Commission des Affaires Politiques, Administratives et Juridiques ;
- La Commission des Affaires Sociales et Culturelles ;
- La Commissions des Infrastructures et des Equipements.

Ainsi le Conseil aura quatre commissions. Cependant, le Conseil peut créer d'autres ou en diminuer le nombre selon les besoins.

#### **(ii) Le Comité Exécutif de la Cité**

A la première réunion du Conseil de la Cité, ses membres avec tous les membres des Conseils des Uturere urbaines constitueront un collège électoral pour élire le Maire de la Cité et les quatre secrétaires, membres du Comité Exécutif de la Cité parmi les Conseillers élus de la Cité.

La composition du Comité Exécutif est la suivante :

- Le Président, en même temps Maire de la Cité
- Le secrétaire chargé des Finances et du Développement Economique ;
- Le secrétaire chargé des Services Sociaux

- Le secrétaire chargé du Genre et de la Promotion Féminine
- Le secrétaire chargé de la Jeunesse, des Sports et de la Culture.

Le Comité Exécutif supervisera le travail de l'équipe technique chargée de la gestion de la Cité pour la prévision des services à la population. Il sera responsable de :

- La préparation de l'ordre du jour (agenda) pour les réunions du Conseil
- La préparation des plans de développement de la Cité, du budget en tenant en considération des besoins exprimés par les Uturere, Imirenge et Utugari composant la Cité
- Le suivi de l'exécution du budget et la fourniture des services
- La préparation des rapports et leur soumission au Conseil
- Le Comité Exécutif sert de liaison entre la population et la Cité et son Conseil élu, en matière de fourniture de service et de développement.

### **(iii) Administrateur de la Cité**

Le responsable de l'administration de la Cité est l'administrateur de la Cité. Il ou elle sera responsable de l'Unité Technique de gestion de la Cité et sera le superviseur de tous les employés de la Cité. Il aura les fonctions suivantes

- Appuyer d'une façon efficace l'administration technique de la Cité tout en étant responsable de la gestion
- Assurer le secrétariat du Comité Exécutif et du Conseil de la Cité
- Assurer l'utilisation efficace, économique, responsable et équitable des ressources (financières, matérielles et humaines) mises à la disposition de la Cité
- Superviser, évaluer et encadrer l'équipe sous ses ordres
- Préparer les rapports, notamment trimestriels et annuels, et les soumettre au Comité Exécutif.

### **6.2.7. La structure de la Municipalité**

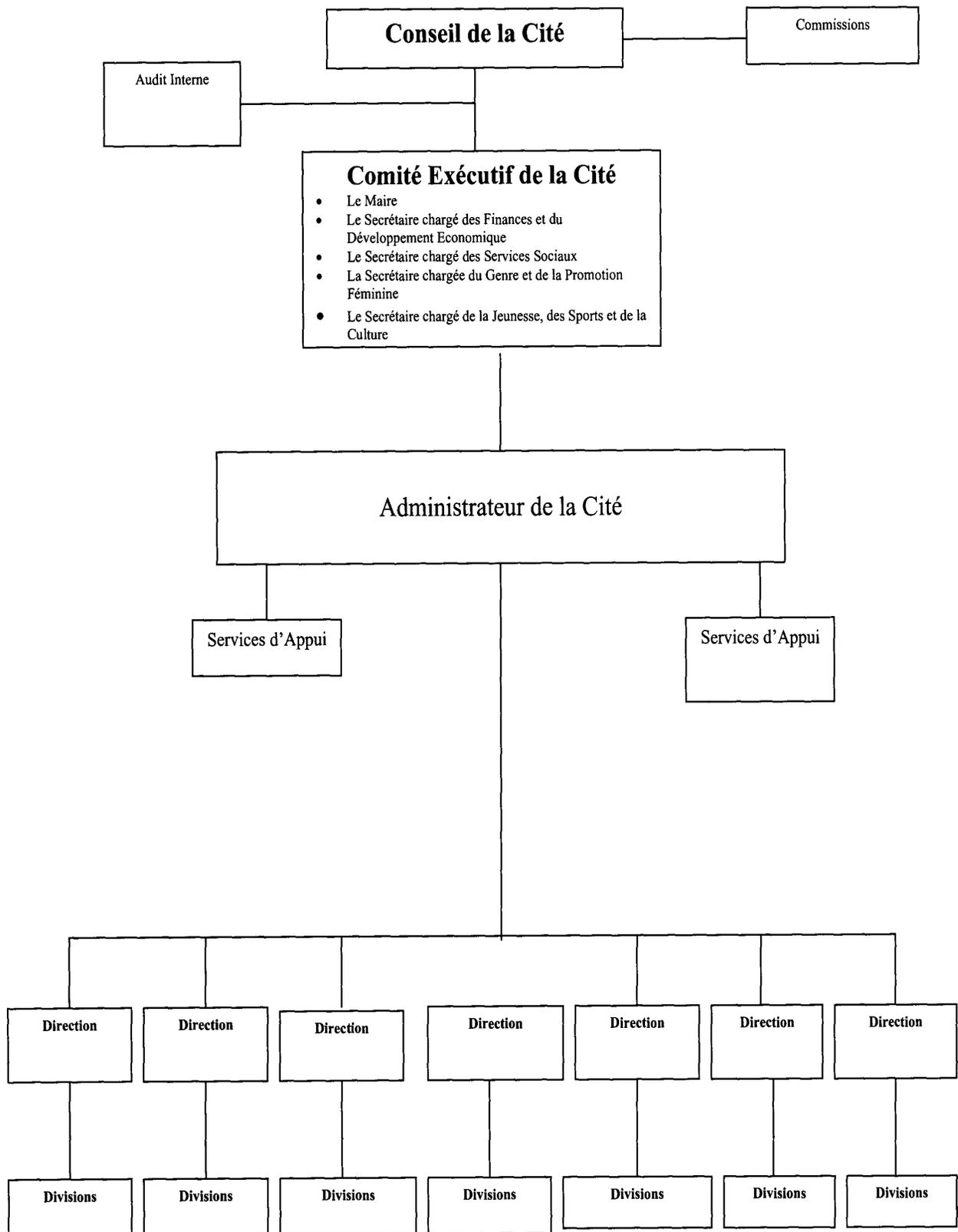
La structure de la Municipalité sera semblable à celle de la cité

### **6.2.8. La structure de la Ville**

La structure de la ville sera semblable à celle de la Cité

### **6.2.9. Les organigrammes des entités urbaines décentralisées**

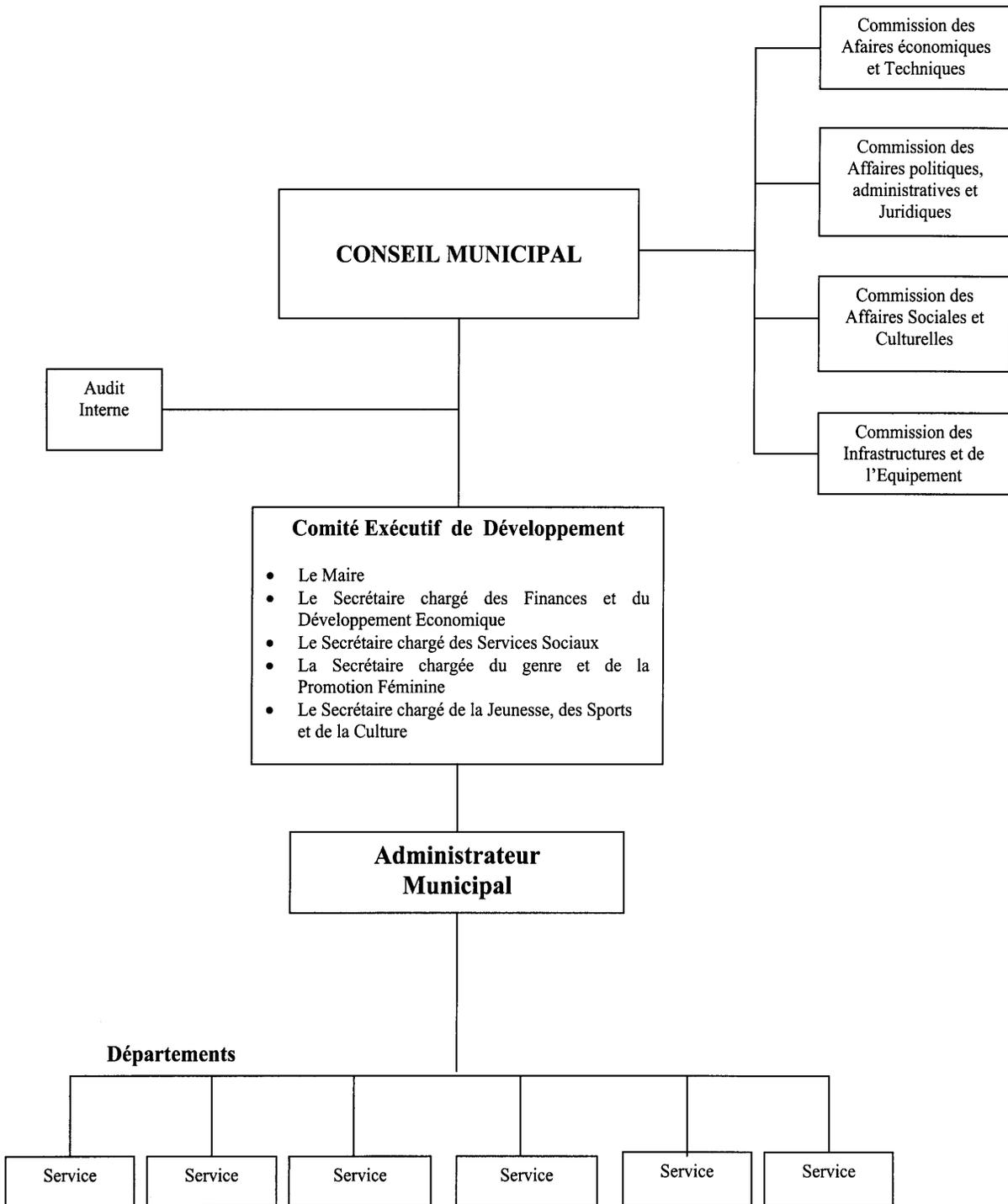
**(i) L'Organigramme de la Cité**



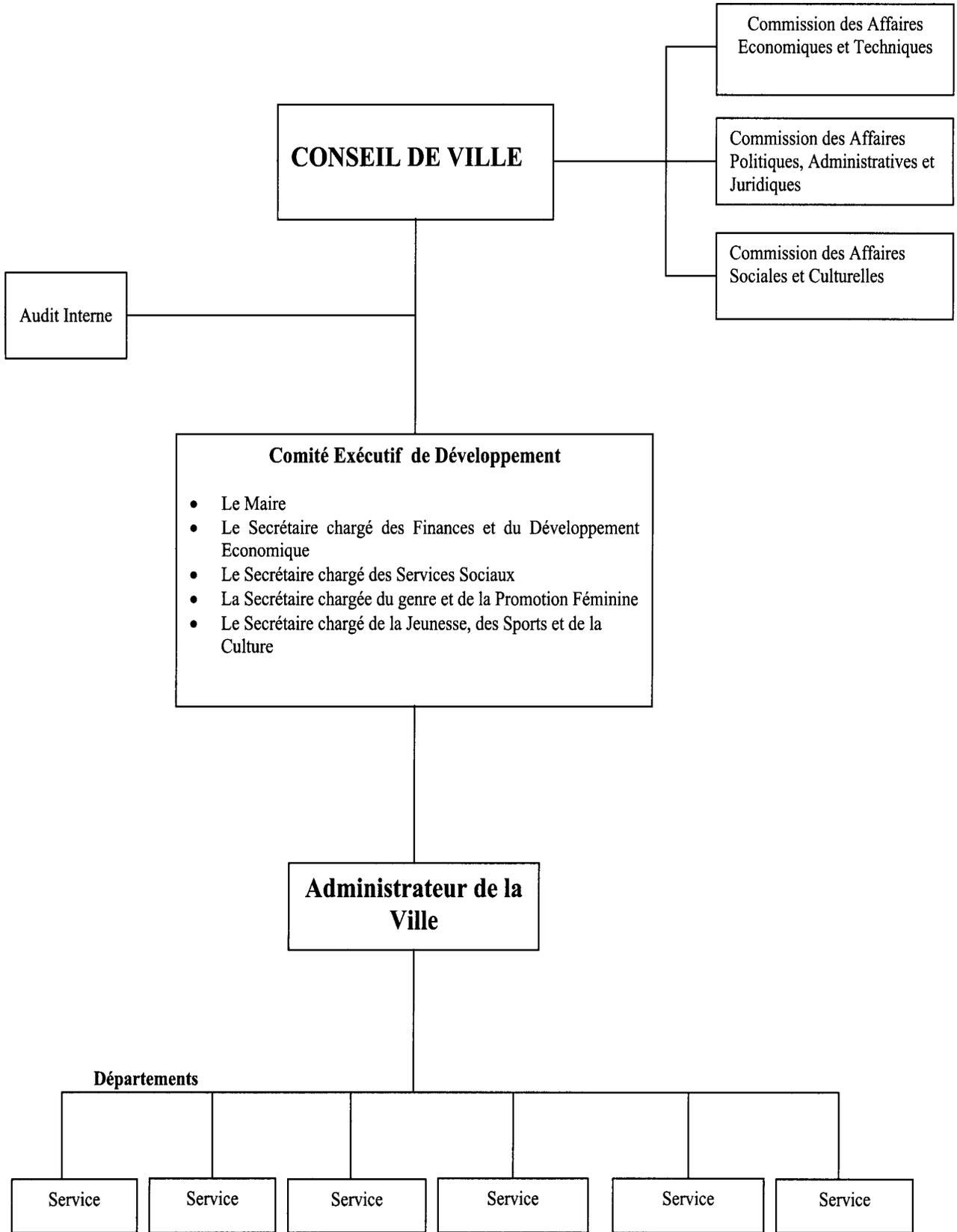




## (ii) L'organigramme de la Municipalité



**(iii) L'organigramme de la Ville**



### **6.3. Relations entre le Gouvernement Central et les administrations décentralisées.**

La loi définira les relations entre le Gouvernement Central et les administrations urbaines décentralisées.

#### **6.3.1. Les zones rurales**

##### **(i) Le Gouvernement Central et l'Intara**

Le Gouvernement Central est responsable de la politique nationale du bien-être de la population. A ce titre, il définit les lignes directrices pour les instances subalternes, y compris de l'Intara.

L'Intara est une entité déconcentrée. Ses principales responsabilités sont de coordonner la planification, l'exécution et la supervision des programmes et des activités du Gouvernement Central. Elle coordonne également les services offerts aux administrations décentralisées.

##### **(ii) Intara et Akarere**

Intara est chargée de coordonner toutes les activités des Uturere et s'occupe du suivi et de l'évaluation des activités de chaque Akarere au nom du Gouvernement Central.

Akarere est l'unité de base du développement économique et social. Le Conseil de l'Akarere est le niveau administratif le plus élevé au niveau de l'Akarere.

##### **(iii) Akarere et Umurenge**

L'Akarere est une entité décentralisée, alors que l'Umurenge est une entité administrative. L'Akarere peut déconcentrer certaines de ses compétences et responsabilités aux Imirenge et assume également le rôle de coordination des activités des Imirenge.

##### **(iv) Umurenge et Akagari**

Ce sont toute les deux des entités administratives. L'Umurenge coordonne les activités des Utugari, mais les Utugari sont les instances les plus proches de la population et, à ce titre, sont chargées de l'identification de besoin de cette population.

### **6.3.2. Les zones urbaines**

#### **(i) Le Gouvernement Central et la Cité**

la Cité est une entité décentralisée dotée de pouvoirs et de responsabilités. Elle exerce ses fonctions dans le respect des lois en vigueur et sous la supervision du Gouvernement Central.

#### **(ii) La Cité et l'Akarere urbaine**

Ce sont toutes les deux des entités décentralisées, mais elles se complètent pour rendre service à la population.

Les compétences et les responsabilités dévolues à chacune des deux entités seront bien spécifiées par la loi.

#### **(iii) L'Akarere, Imirenge et Utugari urbaines**

Les relations entre ces entités sont semblables à celles existantes entre l'Akarere, Umurenge et Akagari en zones rurales.

## **7. Le financement d'une entité décentralisée**

Le principe directeur pour le financement de la gouvernance décentralisée est que les fonctions, les responsabilités et les services transférés aux niveaux locaux doivent être accompagnés des fonds nécessaires.

### **7.1. Les sources de revenus pour les entités décentralisées**

Le financement des entités décentralisées proviennent essentiellement des recettes locales d'une part et des subsides du Gouvernement Central d'autre part.

#### **7.1.1. Les revenus locaux**

- Impôt immobilier
- Impôt sur revenus
- Impôt de location des emplacements au marché
- Impôt foncier
- Frais de stationnement
- Paiement des services publics
- Taxes supplémentaires
- Emprunts
- Frais de publicité
- Licences de commerce
- Taxes d'exploitation industrielle
- D'autres taxes non perçues par le Gouvernement Central.

Toute administration décentralisée s'efforcera de collecter le maximum de recettes des sources ci-haut énumérées et d'identifier d'autres sources de revenus.

### **7.1.2. Les Transferts du Gouvernement Central**

Le Gouvernement Central transférera des fonds aux administrations décentralisées par les mécanismes suivants

#### **(i) Votes budgétaires**

La déconcentration en cours du budget au niveau de l'Intara sera étendue pour inclure d'autres fonds gérés au niveau de l'Intara.

#### **(ii) Subventions (conditionnelles et non conditionnelles)**

Les subventions seront allouées aux administrations décentralisées pour renforcer leur autonomie et pour leur permettre une certaine flexibilité dans les dépenses financières selon leurs priorités. Les subventions conditionnelles sont transférées aux administrations décentralisées en vue de financer les services spécifiques que le Gouvernement Central juge prioritaire au niveau national. Les subventions inconditionnelles, quant à elles sont transférées aux administrations décentralisées pour financer les dépenses qu'elles jugent prioritaires.

#### **(iii) Redistribution des revenus**

Le Ministère ayant l'Administration Locale dans ses attributions et le Ministère des Finances et de la Planification Economique préciseront les taxes à collecter au niveau de l'Akarere, le pourcentage réservé aux échelons subalternes ou au Gouvernement Central et celui qui restera au niveau de l'Akarere.

#### **(iv) Crédits**

Les mécanismes seront mis en place de façon que les administrations décentralisées pourraient bénéficier des crédits, soit des banques privées, soit du Gouvernement Central lui-même ou d'autres institutions de crédits.

#### **(v) Subsides de péréquation**

Les différentes administrations décentralisées ne jouissent pas des mêmes richesses et, par conséquent, elles se développent à des allures et rythmes différents. C'est pour cette raison que le Gouvernement Central a le devoir d'assurer pour tout le pays un niveau minimum de services standards.

Pour y arriver, des subventions de péréquation aux administrations décentralisées seront versées pour assurer un niveau minimum de services.

Le Gouvernement mettra en place des mécanismes financiers par lesquels un niveau minimum national sera spécifié en vue de déterminer les subsides de péréquation qui seront accordées.

#### **(vi) Fonds de développement**

Le Gouvernement Central allouera pas moins de 10% des recettes annuelles nationales à un Fonds Commun de Développement pour le financement des plans de développement au niveau de l'Akarere. Le Fonds Commun de Développement de l'Akarere sera géré par une commission composée des gens nommés par le Président de la République. Le Parlement fera chaque année de propositions des Fonds à allouer aux Uturere.

### **7.2. La collecte des recettes locales**

Au cours de la première et de la deuxième phases, la collecte des recettes locales se fera au niveau de l'Akarere. Cependant, l'Akarere pourra faire recours aux Imirenge pour la collecte de certaines recettes locales.

Au cours de troisième phase, lorsque les Imirenge auront acquis les capacités nécessaires, les responsabilités de la collecte des recettes locales leur reviendra.

Le Ministère ayant l'administration locale dans ses attributions, en collaboration avec le Ministère ayant les Finances dans ses attributions, mettra en place un système de partage des recettes entre les différents niveaux de gouvernement.

### **7.3. La gestion des finances**

La gestion des finances sera renforcée dans le cadre de la mise en oeuvre de la décentralisation. Cette gestion implique:

#### **(i) Le budget**

Le processus budgétaire comprendra

- La préparation
- L'approbation
- L'exécution
- Le contrôle
- La révision

#### **(ii) Cycle budgétaire**

- Avant la fin du mois de Février, les Utugari doivent transmettre leurs propositions de budget aux Imirenge.

- Chaque Comité Exécutif de Développement de l'Umurenge doit intégrer les budgets de ses Utugari. Le Conseil de l'Umurenge approuve le budget ainsi élaboré et le transmet à l'Akarere avant la fin du mois de Mars.
- Dans la première semaine du mois de Juin, le budget de l'Akarere intégrant les budgets des Imirenge et transmis à l'Intara, après approbation du Conseil de l'Akarere.
- Avant la fin du mois de Septembre, l'Intara doit avoir intégré les budgets des Uturere et soumet le budget ainsi élaboré au Comité de Coordination de l'Intara pour être discuté et amendé si nécessaire.

L'Intara soumet alors ses propositions budgétaires au Ministère ayant les Finances dans ses attributions avec copie au Ministère ayant l'Administration Locale dans ses attributions.

### **(iii) La mobilisation des ressources**

La mobilisation des ressources est importante pour le financement de développement et elle implique

- L'identification des redevables
- Estimation de l'assiette fiscale
- La collecte des recettes
- La vérification et l'application des pénalités
- Le contrôle des reçus par les collecteurs
- L'identification et la mobilisation des sources de fonds alternatives (Bailleurs de fonds et Organisations non gouvernementales).

### **(iv) Le contrôle interne**

Un système de gestion des finances des Administrations décentralisées doit être conçu par le Ministère ayant l'Administration Locale dans ses attributions. Ce système doit être uniformément appliqué par toutes les administrations locales décentralisées dans le strict respect de ses principes. De telles procédures servent de moyens de contrôle interne à l'Administration.

### **(v) Bureau de l'Akarere de passation et de contrôle des marchés**

Pour assurer à l'Akarere des biens et des services de qualité, à des prix compétitifs et dans une totale transparence, il est nécessaire de créer un bureau de passation et de contrôle des marchés au niveau de l'Akarere.

**(vi) Responsabilité (accountability)**

Toute administration locale décentralisée doit répondre de ses actes par un système bien défini. Il doit faire état de toutes les recettes collectées et justifier de leur utilisation.

**(vii) L'audit interne**

Les administrations locales décentralisées emploient leurs propres auditeurs, appelés auditeurs internes et qui font rapport au Conseil.

**(viii) L'audit externe**

L'Auditeur Général vérifiera les comptes des entités locales décentralisées.

-----