

07/05/2013

PRÉSENTATION  
DU PROJET DE  
RECHERCHE

# LA BONNE GOUVERNANCE AU RWANDA - ANALYSE DU PROCESSUS D'IMPLANTATION -



## Avant-Propos

J'ai le plaisir de vous soumettre ce projet de recherche pour une analyse innovante de la bonne gouvernance au Rwanda. Le processus actuel de décentralisation au Rwanda est un des plus ambitieux programmes de réforme implanté dans un État en développement. *Imihigo*, son fer de lance, est un instrument fascinant de gestion des performances publiques, différent de tout ce qui a été accompli jusqu'à maintenant dans le domaine. Ce projet de recherche représente une excellente opportunité d'étudier ces accomplissements et ainsi accroître la connaissance sur l'implantation des normes de bonne gouvernance.

En vous présentant les lignes directrices de ce projet, mon intention est de démontrer que cette recherche et ses conclusions sont suffisamment intéressantes pour que vous ayez envie de participer au soutien de ce projet. En utilisant une combinaison subtile de connaissances en analyse systémique, administration publique et sciences politiques, sa méthodologie innovante et inédite lui confère un avantage unique pour mener à bien cette recherche de manière complète, profonde et originale. Le rapport final se veut une solution clé en main pour une institution afin d'implanter un mécanisme de gestion des compétences, des aspects techniques à la dimension humaine.

Cette recherche empirique au Rwanda s'inscrit dans une recherche doctorale à l'EHESS (École des Hautes Études en Sciences Sociales) intitulée « l'administration publique au Rwanda et au Burundi à l'heure des politiques internationales de bonne gouvernance; une approche anthropologique comparée ».

### A propos de l'auteur:



Je suis un consultant indépendant en affaires publiques. J'ai acquis une expertise en analyse systémique et recommandations de politiques grâce à mon expérience à l'OTAN en tant que Spécialiste de recherche stratégique. Je suis diplômé avec Mention très bien en Diplomatie auprès de l'université SOAS à Londres et en Sciences Politiques et Relations Internationales à l'Université de Bologne. Pour plus d'information, veuillez vous référer à mon [CV en ligne](#).

## Contenu

Approche .....	2
Contexte .....	3
Objectifs .....	4
Résultats attendus.....	5
Tâches et responsabilités .....	5
Besoins .....	6
Coordonnées .....	6
Annexe I: Feuille de route et planification.....	7
Annexe II: Coûts provisionnels .....	8

## Approche

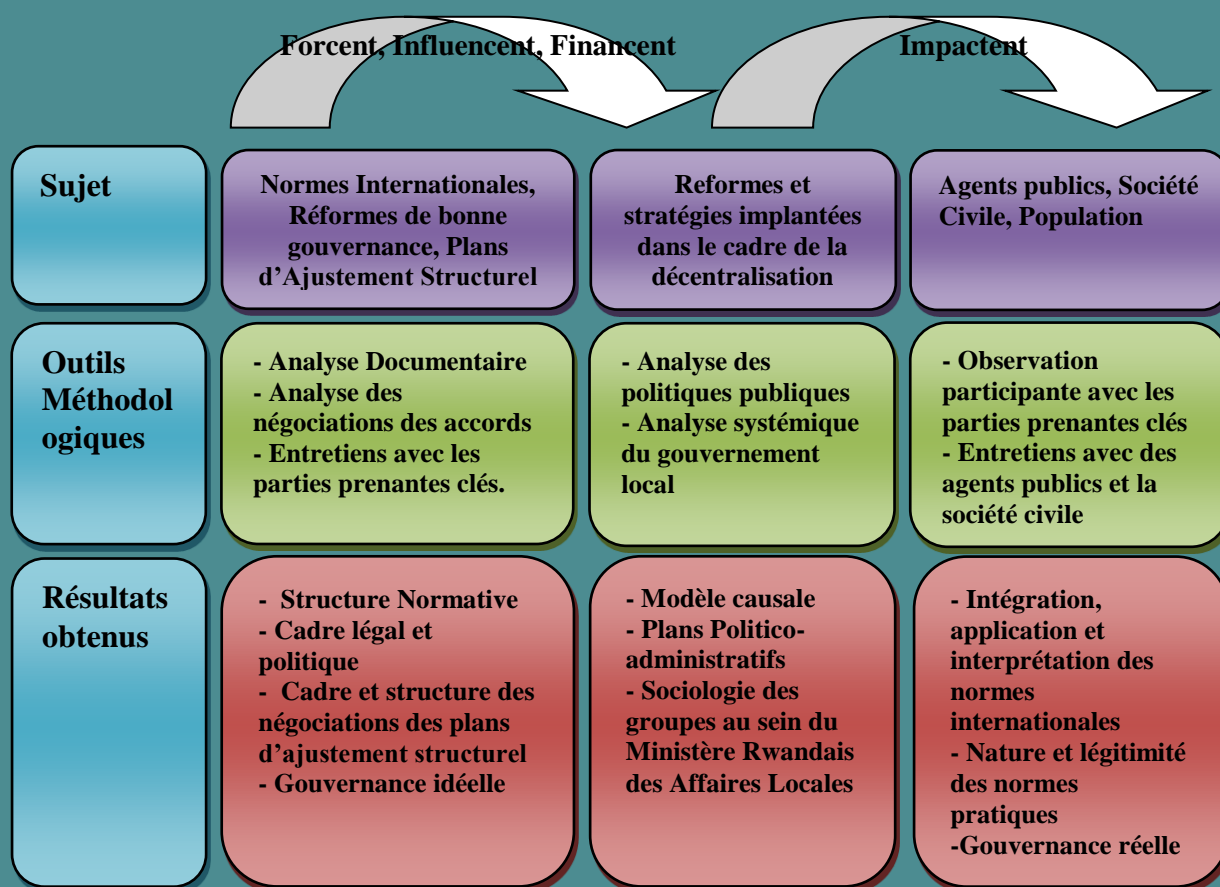


Tableau n°1 : Résumé du processus complet de recherche

## Contexte

Depuis 1994, le Gouvernement du Rwanda (GdR) a entrepris de nombreuses réformes de ses politiques et mis en place des programmes administratifs et socio-économiques afin d'améliorer les conditions de vie des rwandais. Depuis l'adoption de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté et la Politique de Décentralisation Nationale en l'an 2000, le GdR a mis en valeur les principes de bonne gouvernance, en particulier à travers le processus de décentralisation qui a rapproché l'État des citoyens, renforcé la transparence et la redevabilité du système politique et amélioré la délivrance du service public.

Ces développements ont pu être réalisés grâce à la collaboration entre le Gouvernement rwandais et les institutions de Bretton Woods. Cependant, les plans d'ajustements structurels implantés par le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale sont fondés sur une structure normative différente, en particulier une compréhension distincte de l'organisation étatique telle qu'elle existe dans la plupart des pays d'Afrique Sub-saharienne. En d'autres mots, ces principes de gouvernance exercent un impact économique mais également socioculturel qui modifient le lien social et les solidarités existantes, affectent les comportements organisationnels au sein du cadre institutionnel et changent les relations entre l'État, l'administration et les citoyens.

Mon objectif est d'analyser la transposition des normes internationales de bonne gouvernance au sein de la bureaucratie rwandaise, en étudiant l'implantation des principes de bonne gouvernance à travers la décentralisation. Les conclusions et les recommandations du rapport final de recherche seront pertinentes pour l'optimisation du processus d'implantation des plans d'ajustement structurel et pour accroître les connaissances sur ses conséquences socioculturelles.

Une attention particulière sera portée aux *Imihigo* (contrats de performance), un instrument unique et efficace de gestion des performances mis en place en 2006 au Rwanda. *Imihigo* a pour origine les pratiques culturelles rwandaises précoloniales, où les chefs et guerriers devaient publiquement jurer d'atteindre certains buts, sous peine d'humiliation publique s'ils échouaient. Le processus moderne d'*Imihigo* est lié à ces pratiques culturelles rwandaises de contrôle et d'évaluation des initiatives de développement des représentants locaux. Il augmente leur redevabilité envers le gouvernement central (contrôle descendant) et la société civile (responsabilité ascendante). En 2010, les autorités rwandaises ont considéré que le *Imihigo* avait déjà permis d'améliorer la délivrance de service public au niveau local. Cependant, aucune

étude n'a été menée sur la structure sociale et les conditions humaines qui ont permis ce succès.

## Objectifs

Le premier objectif de cette recherche empirique de 6 mois au Rwanda est d'analyser et d'évaluer l'arrangement institutionnel - les règles formelles et informelles qui influencent le comportement individuel et de l'organisation - ainsi que les performances au sein de l'administration publique au niveau des départements (appelées secteurs). La recherche se concentrera sur les règles (lois, politiques, instructions administratives et de l'exécutif, cultures et coutumes) ainsi que sur les relations sociales et de pouvoir qui incitent ou obstruent la promotion de la bonne gouvernance. Dans cette perspective, une analyse systémique de l'administration publique sera menée au niveau des secteurs au sein du Ministère des Affaires Locales (MINALOC).

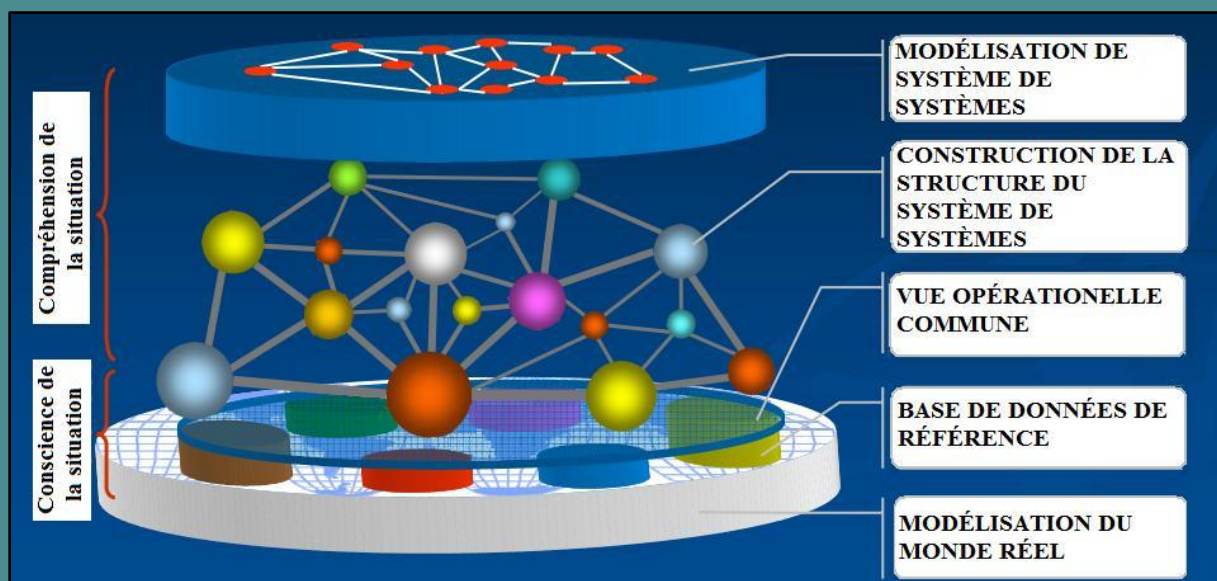


Tableau N°2: Conceptualisation de l'analyse systémique

Le second objectif est d'évaluer les mesures spécifiques du système Imihigo pour planifier, contrôler et évaluer le travail des agents publics et des élus locaux. L'objectif est d'examiner les réseaux, les partenariats et les pratiques contractuelles public-privé au niveau local (secteurs) dans le cadre des *Imihigo*, afin de mettre en exergue la redevabilité sociale du secteur public envers la société. L'examen du processus d'évaluation du Imihigo sera effectué à travers des entretiens et des observations participantes auprès des responsables aux postes clés de l'administration locale, à savoir le Maire, les secrétaires exécutifs et les directeurs en charge de la bonne gouvernance ainsi que du personnel en charge des partenariats public-privés.

## Résultats attendus

### Pour les sponsors

- Accroître les connaissances sur l'implantation de changements organisationnels.
- Mieux comprendre le processus de normalisation des comportements au sein d'une organisation et le fonctionnement de l'État d'un pays en développement.
- Acquérir une compréhension globale d'un outil pionnier de gestion des compétences, déjà exporté en Uganda et au Burundi et d'intérêt pour des pays occidentaux.
- Identifier des stratégies d'amélioration de la décentralisation.

### Pour le Rwanda

- Disposer d'informations précises sur le niveau d'assimilation des outils de gestion du “*new public management*” et des principes de bonne gouvernance par les fonctionnaires.
- Améliorer les capacités du gouvernement local.
- Accroître la sensibilisation sur les succès d'une de ses réformes les plus emblématiques.
- Améliorer la chaîne de commandement (prise de décision, planification, opérations).

## Tâches et responsabilités

- ✓ Coordination et accomplissement de la mission de terrain: analyse systémique, observation participante et entretiens auprès des représentants de l'administration locale au niveau des secteurs.
- ✓ Analyse des conclusions des 3 terrains étudiés.
- ✓ Écriture d'un rapport en Anglais et en Français d'environ 50 pages qui étaye le processus de recherche, ses recommandations et ses conclusions pour les bailleurs de fond et le GdR. Ce rapport représente le produit livrable qui sera fourni par le consultant.

## Besoins

- La durée de la mission (préparation, recherche empirique, analyse et synthèse) ne devrait pas excéder 180 jours ; elle débutera le 1<sup>er</sup> Aout 2013. Les détails de la mission sont disponibles dans l'annexe I.
- Les frais totaux du projet s'élèvent à 11900 Euros (1500 Euros d'autofinancement et 10400 Euros pour les sponsors). Les détails pour les besoins budgétaires sont expliqués dans l'annexe II.

---

Merci de l'intérêt que vous portez à ce projet de recherche.  
Je souhaite que vous l'ayez trouvé claire, précis et suffisamment convaincant pour vous amener à vouloir prendre part au développement de ce projet.  
Dans cette perspective, votre contribution sera grandement appréciée. Pour des informations complémentaires, n'hésitez pas à prendre contact directement avec moi.

---

## Coordonnées



**GUILLAUME NICAISE**

Consultant en Affaires Publiques  
[www.guillaumenicaise.com](http://www.guillaumenicaise.com)

SIRET N° 79073403200010 –  
RCS N° 790 734 032 –  
TVA N° FR 81790734032 –

Adresse:

7 Rue des Grands Moulins  
88100 Saint-Dié, FRANCE

Téléphone:

Tel: +32 (0)483430599 (*Belgique*)  
Skype: guillaume\_de\_bologne

E-mail:

[nicaise\\_g@hotmail.com](mailto:nicaise_g@hotmail.com)

## Annexe I: Feuille de route et planification

Activités	# Jours	Lieu	Résultats escomptés
<b>Préparation pour la mission</b>			
Installation	3 jours (2-5 Aout.)	Kigali	Gestion du logement et des conditions professionnelles pour travailler dans de bonnes conditions.
Tâches administratives	3 jours (5-7 Aout)	Kigali	Gestion des questions administratives (visa valide et habilitation de recherche signée).
Organisation du travail avec les assistants	3 jours (8-10 Aout)	Kigali	Présentation de la recherche (méthodologie, objectifs, besoins) Définition des tâches et planification Évaluation des besoins logistiques
Présentation aux représentants politiques	11 Aout	Kigali	Appui politique à un niveau élevé pour faciliter les recherches. Contacts auprès des représentants du MINALOC
Finalisation de la feuille de route	12 Aout	Kigali	Feuille de route finalisée.
<b>Analyse empirique – Secteur de Kigali (District de Nyarugenge, province de Kigali)</b>			
Collecte d'informations Définition et réponse aux lacunes de connaissance Observation sociologique	18 jours (13-31 Aout)	Kigali	Lois, politiques, instructions administratives, procédures, cultures, coutumes.  Orientation de l'analyse de terrain.  Sociologie des groupes (réseaux/ relations entre les sous-ensembles, positionnements individuels, comportement des acteurs.
Entretiens	2 jours (2 Sept./30 Sept.)	Kigali	Règles formelles, perception et compréhension des procédures par les fonctionnaires.
Observation Participante avec les intervenants importants	26 jours (3 Sept. -29 Sept.)	Kigali	Intégration des normes, réseaux, partenariats et pratiques contractuelles public-privées.
Début d'analyse	5 jours (1-6 Oct.)	Kigali	Traitement des données, développement des hypothèses, début d'analyse.
<b>Analyse empirique – Secteur de Muhanga (District de Muhanga, province du Sud)</b>			
Déplacement à Muhanga	7 Oct.	Muhanga	Installation, résolution de la question du logement et des conditions de travail.
Collecte d'information sur les ressources Définition et réponse aux lacunes de connaissances Observation sociologique	22 jours (8 Oct.-30 Oct.)	Muhanga	Contraintes financières, capacités matérielles, processus d'implantation d' <i>Imihigo</i>  Orientation d'analyse de terrain  Sociologie des groupes, contexte organisationnel
Entretiens	2 jours (15 Oct. – 31 Oct.)	Muhanga	Règles formelles, perception et compréhension des procédures administratives des agents publics.
Observation Participante avec les fonctionnaires	25 jours (1 Oct. – 29 Oct.)	Muhanga	Intégration des normes, réseaux, partenariats et pratiques de contractation public-privé.
Analyse partielle	7 jours (1 <sup>st</sup> Nov. – 7 Nov.)	Muhanga	Évaluation des données, développement d'hypothèses
<b>Analyse de terrain- Secteur de Gishyita (District de Karongi, Province de l'Ouest)</b>			
Déplacement et installation à Kibuye	5 jours (8 Nov.- 12 Nov.)	Kibuye	Installation terminée.



<b>Data Collection</b>	20 jours (13 Nov. – 2 Déc.)	Kibuye	Redevabilité entre la société civile et le gouvernement central. Sociologie des groupes.
<b>Observation Sociologique</b>			
<b>Interviews</b>	2 jours 3 Déc. – 30 Déc.)	Kibuye	Règles formelles, perception des agents publics envers l'État.
<b>Observation Participante</b>	25 Jours 4 Déc. – 29 Déc.)	Kibuye	Intégration des normes, réseaux, partenariats et pratiques contractuelles public-privés
<b>Analyse partielle</b>	7 jours (1 Jan. – 7 Jan. 2014)	Kibuye	Analyse des données recueillis, développement d'hypothèses
<b>Écriture du rapport</b>			
<b>Analyse complète des données</b>	10 jours (8 Jan.-17 Jan.)	Kigali	Recueil et analyse de toutes les données importantes de chaque analyse de terrain.
<b>Écriture du rapport</b>	10 jours (18-27 Jan.)	Kigali	Version préliminaire du rapport final
<b>Révision, Conclusions et Recommandations</b>	2 jours (28-29 Jan.)	Kigali	Version finale du produit livrable
<b>Soumission du rapport final aux bailleurs de fond</b>	31 Jan.	Paris	Respect des conditions du contrat.

## Annexe II: Coûts provisionnels

<b>Intitulé</b>	<b>Operations</b>	<b>Montant</b>
<b>Santé</b>		
Vaccinations		100 Euros
Traitement Paludisme (Malaria)	37 Euros x 12 boites	440 Euros
Trousse de survie et répulsifs		150 Euros
Assurance		200 Euros
<b>Transport</b>		
Paris – Kigali – Paris		1000 Euros
Déplacements dans le pays		200 Euros
<b>Frais de logement</b>		
Location + charges	600 Euros x 6 mois	3600 Euros
Hôtels durant les déplacements dans le pays	15 Euros x 20 nuits	300 Euros
<b>Nourriture</b>		
Nourriture quotidienne	7 Euros x 120 jours	840 Euros
<b>Frais professionnels</b>		
Ordinateur	500 Euros x 1	500 Euros
Dictaphone	25 Euros x 4	100 Euros
Communication (Internet et téléphone)	1 Euros x 120 jours	120 Euros
2 assistants	15 Euros x 120 jours x 2 assistants	3600 Euros
Documentation		200 Euros
Frais divers		200 Euros
<b>Frais administratifs</b>		
Habilitation de recherche		150 Euros
Visa		100 Euros
<b>TOTAL</b>		<b>11900 Euros</b>
<b>Autofinancement</b>		<b>1500 Euros</b>
<b>Bailleurs de fond</b>		<b>10400 Euros</b>