

REPUBLIQUE RWANDAISE



**MINISTERE DE L'ADMINISTRATION LOCALE
ET DES AFFAIRES SOCIALES
ET
MINISTERE DES FINANCES
ET DE LA PLANIFICATION ECONOMIQUE**

**POLITIQUE DE DECEN-
TRALISATION FISCALE
ET FINANCIERE**

Novembre 2001

REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTERE DE L'ADMINISTRATION LOCALE
ET DES AFFAIRES SOCIALES
ET
MINISTERE DES FINANCES
ET DE LA PLANIFICATION ECONOMIQUE

POLITIQUE DE DECENTRALISATION FISCALE ET FINANCIERE

Novembre 2001

TABLES DES MATIERES

TITRE	PAGE
PREFACE	1
INTRODUCTION	3
<ul style="list-style-type: none">• Historique économique et socio-politique• Préoccupation du Gouvernement pour la décentralisation fiscale• Concepts-Clés	
SECTION 1	
POLITIQUE DE DECENTRALISATION FISCALE	9
<ul style="list-style-type: none">• Objectifs généraux• Objectifs spécifiques• Principes de décentralisation fiscale	
SECTION 2	
POLITIQUES SPECIFIQUES DE DECENTRALISATION FISCALE	
12	
2.1 Elargir la base des ressources propres de la collectivité locale	12
<ul style="list-style-type: none">• Analyse de la situation• Actions stratégiques• Recommandations	
2.2 Créer un système durable de financement de développement	17
<ul style="list-style-type: none">• Analyse de la situation• Actions stratégiques• Recommandations	
2.3 Mettre en place d'un fonds de développement pour l'appui financier aux budgets de développement locaux	21
<ul style="list-style-type: none">• Analyse de la situation• Actions stratégiques• Recommandations	
2.4 Renforcer des systèmes de gestion et de contrôle financiers	22
<ul style="list-style-type: none">• Problèmes et Objectifs• Actions stratégiques	

2.5	Coordonner la Formulation de la politique de décentralisation sectorielle	26
	• Problèmes et Objectifs	
	• Actions stratégiques	

SECTION 3

MISE EN OEUVRE DES POLITIQUES, LE CHEMIN VERS L'AVANT

	Analyse de la situation et implications	28
3.1	Stratégies à l'appui	19
	• Renforcement de la capacité de ressources humaines	18
	• Définition et exécution d'un nouveau rôle des ministères du Gouvernement central	19
	• Mise en place d'un forum de réforme décentralisée en cours	20
	• Plan de communication et d'information.	20

Annexe

LISTE DES ABREVIATIONS

1. CDC → Comité de Développement Communautaire
2. CPM → Contribution Personnelle Minimum
3. UGD → Unité de Gestion de Décentralisation
4. ONG → Organisation Non Gouvernementale

N.B : Dans ce document le mot « Commune » a été remplacé par « District » parce que dans une structure administrative décentralisée, les communes seront appelées des Districts.

PREFACE

Le Gouvernement rwandais reconnaît que les aspirations de la population à une gouvernance démocratique peut être satisfaite en se rassurant que la politique de décentralisation adoptée en mai 2000 est convenablement mis en application.

Ceci ne peut être possible que si la gestion administrative, politique, financière et les responsabilités de planification sont transférées au niveau le plus de l'administration. Cela doit être également accompagné d'un transfert des ressources nécessaires (humaines, financières et matérielles) en vue de permettre aux Gouvernements Locaux de répondre aux aspirations de leurs populations.

Un système de comptabilité participative et sociale sera instauré afin de permettre à toute la population d'abandonner la culture de dépendance ancrée en elle. C'est dans

cette optique que le Gouvernement rwandais a approuvé la politique de décentralisation fiscale et financière.

L'élaboration de cette politique a été réalisée par un corps composée du Personnel du Bureau de la Présidence de la République, de la Primature, du Ministère des Finances et de la Planification Economique , du Ministère de

l'Administration Locale et des Affaires Sociales, du CEPEX, de l'Office Rwandais des Recettes, de l'Unité de Gestion de la Décentralisation (UGD) sous la supervision du Secrétaire Général au Ministère de l'Administration Locale et des Affaires Sociales.

Grâce à un processus de consultations intensives, les organisations de la société civile, le secteur privé, les institutions d'enseignement supérieur, les conseils des Districts, les Comités Exécutifs ainsi que les groupes cibles et les personnes ressources ont été d'un apport considérable.

Cette deuxième édition de la politique de décentralisation fiscale et financière est le résultat des remarques, commentaires et apports de la première édition sortie en août 2001.

Parmi tant d'autres réalité, cette politique reconnaît que le processus de décentralisation au Rwanda comme partout ailleurs se trouve confrontée à un déficit de mobilisation des ressources et tente d'élaborer des politiques sectorielles afin de faire face à ce défi.

La réussite de la mise en place de cette politique dépendra de la participation des bénéficiaires, du Gouvernement central, des autorités locales, des bailleurs des fonds, des ONG internationales, des organisations de la société civile rwandaise ainsi que la population en général.

Le succès de ce processus de décentralisation dépendra énormément de la quantité qualité de ressources qui seront disponibles en faveur des entités locaux et du degré de développement de leur capacité en vue de bâtir une forte fondation pour un développement durable et un accès aisé aux services.

Nous espérons que tous les ministères et tous les rwandais en général, les autorités locales récemment élues contribueront à la réussite de la mise en place de cette politique.

NYANDWI 1. Désiré

Ministre de l'Administration locale

Sé

Novembre 2001

INTRODUCTION

Historique économique et socio-politique.

Pendant les périodes coloniale et post-coloniale, le Gouvernement rwandais a été caractérisé par un état très centralisé. Le pouvoir décisionnel et les ressources relevaient du contrôle du Gouvernement central qui dominait ainsi la vie politique, social et économique du pays. Les habitants n'avaient aucun rôle à jouer au niveau des décisions qui les affectaient directement. La responsabilisation du secteur public allait en amont, vers le centre et non en aval vers les habitants et la communauté.

Ce système est responsable des inefficacités au niveau de la fourniture de services, créant par ailleurs une attitude passive au sein de la population en ce qui concerne ses responsabilités civiques.

Les conséquences catastrophiques du point de vue social, économique et politique du génocide de 1994 et de la nature inadéquate des structures de gouvernance publique ont poussé le Gouvernement du Rwanda à aller dans une nouvelle direction pour la gestion des affaires publiques.

La Politique nationale de décentralisation adoptée officiellement en mai 2000, trace un nouveau parcours où les habitants, par le biais d'entités élues au niveau local, auront accès à des décisions qui les concernent et pourront participer à la gestion des affaires publiques.

Les objectifs de la politique de décentralisation sont les suivants:

1. Permettre à la population locale de participer au processus décisionnel (initiation, exécution et suivi des décisions les concernant) et cela en transférant les pouvoirs et les ressources au niveau local ;
2. Renforcer la responsabilité et la transparence en demandant aux dirigeants locaux de rendre directement compte aux communautés qu'ils servent et en créant une liaison claire entre les impôts payés par les contribuables et les services financés par ces impôts ;
3. Augmenter la capacité de réponse et la sensibilité de l'administration publique à l'environnement local en plaçant la planification, le financement et la gestion des services au point où ils sont fournis ;
4. Renforcer au niveau local une capacité durable de planification et de gestion du développement économique comme moteur du développement permettant d'alléger la pauvreté ;
5. Renforcer l'efficacité et l'efficacités des services en déplaçant la responsabilité de la planification et de la gestion du Gouvernement central au point où les besoins sont ressentis et où les services sont fournis.

Dans le cadre du nouveau système décentralisé, des entités élues localement seront créées dans les districts (Uturere), les secteurs (Imirenge) et les cellules (Utugari).

De plus, une organisation sera mise en place au niveau provincial (Intara). Cet aménagement correspond en général, du moins du point de vue spatial, à la disposition antérieure de la cellule, du secteur, de la commune et de la préfecture.

L'Akarere sera une entité légale avec une responsabilité de gestion autonome. Un nombre important de responsabilités au niveau de la fourniture des services seront transférées progressivement à ce niveau. Il s'agit des infrastructures de base, de services sociaux tels que la santé, l'éducation, le développement économique, les groupes socialement vulnérables, l'approvisionnement en eau potable, les services cadastraux et la gestion foncière, etc. Des distinctions supplémentaires au niveau des responsabilités afférentes aux services sont faites entre les Uturere urbaines et rurales, en fonction de la population.

Ces structures seront certes nouvelles, surtout dans l'optique politique et sociale, mais elles n'en reposent pas moins sur l'expérience qui a été acquise au niveau du District. Actuellement les Districts ont à leur tête un bourgmestre nommé et est responsable de certains services physiques et administratifs. Ils sont financés par diverses taxes et redevances. Les principales ressources financières des Districts et cités de Kigali sont les suivantes

1. Patrimoine communal: revenus locatifs de locaux dont la municipalité est propriétaire
2. Impôts généraux : essentiellement la contribution personnelle minimum ou CPM ;
3. Taxes des districts : les taxes de marché représentent la ressource prédominante ;
4. Recettes accidentelles et produits exceptionnels.

La législation régissant les Districts remonte aux années 60 et 70 et n'a été guère revue depuis. Par exemple, le taux de 400 Frw pour la CPM a été fixé en 1968 au même titre que la taxe de 250 Frw par tête de bétail. Ainsi, l'une des grandes tâches prévues dans le cadre de la politique de décentralisation est-elle de mettre à jour et de revoir le cadre juridique.

Une autre tâche consiste à renforcer la capacité locale. La réforme du cadre juridique et le renforcement des capacités doivent se fonder sur une connaissance de la réalité actuelle au niveau de la gestion municipale. A cette fin, les observations suivantes sont faites à partir d'une visite sur le terrain auprès d'un petit échantillon de districts

1. Le niveau général de ressources est faible et il existe de grandes disparités au niveau de la mobilisation des recettes entre Districts suite essentiellement aux différences dans la base économique plutôt qu'au) différences au niveau de la capacité de gestion.
2. Les Districts exploitent diverses sources de recettes qui correspondent aux caractéristiques économiques uniques de chaque District. Les stratégies municipales à cet effet se concentrent sur les principales sources trouvées dans

la juridiction municipale et prévues dans le cadre juridique.

3. La base des recettes municipales est très étroite. Les recettes sont recouvrées essentiellement à partir de taux fixes ou redevances forfaitaires imposées sur des petites activités. Par conséquent, les recettes sont statiques, n'évoluant pas en fonction du niveau d'activités des contribuables. De plus, les grandes activités économiques relevant de la juridiction municipale ne sont pas soumises à l'imposition locale et, par conséquent, elles ne contribuent pas directement aux flux financiers locaux.
4. Les Districts qui encaissent des niveaux de recettes relativement importantes font des transferts importants à leurs budgets de développement. Mais la possibilité de maximiser des ressources supplémentaires pour le budget de développement par le biais de prêts ne fait pas partie des stratégies de financement pour le développement communal. Cela est dû à une combinaison de diverses raisons dont le manque de connaissances et de compétences, l'inadéquation des systèmes de gestion et les limitations imposées par le cadre juridique.
5. Les investissements dans l'infrastructure dans les budgets de développement ne reflètent pas une approche stratégique à la planification des investissements ni l'intégration au processus de planification des Comités de Développement Communautaire récemment introduit par le Ministère de l'Administration Locale. Les budgets de développement comprennent des éléments pour l'administration municipale tels que les achats de véhicule et la rénovation des bureaux ou encore les investissements sociaux, par exemple les écoles. De plus, sans sous-estimer l'importance des investissements sociaux, les projets des Districts ne reflètent pas les stratégies locales de développement économiques : stratégies qui soutiendraient en premier lieu la création de l'emploi dans le secteur privé et en second lieu élargiraient l'assiette de l'impôt au niveau local.
6. Malgré des faits témoignant de la capacité locale, les systèmes essentiels de Gestion financière sont inadéquats pour les responsabilités accrues qui accompagneront la décentralisation. En effet, les systèmes de contrôle financier sont faibles (audit interne et inspection externe). Les améliorations pouvant être portées aux systèmes sont notamment les suivantes : assurer une comptabilité tenant compte des engagements ; séparer la gestion des recettes (comptes clients ou comptes créditeurs) de la gestion des dépenses (comptes fournisseur ou comptes débiteurs) ; passer à une structure budgétaire à base de programme et renforcer la fonction de l'audit.

De plus, il ne faut pas oublier de faire une place importante à la transparence et à l'accès public à l'information en tant qu'outils du contrôle financier.

Ces résultats aident à guider la formulation d'une politique de décentralisation fiscale d'une manière qui respecte l'environnement dans les diverses communautés qui seront investies de nouveaux pouvoirs et qui se verront confiées de nouvelles responsabilités face aux décisions locales.

Préoccupation du Gouvernement pour la Décentralisation Fiscale.

La décentralisation fiscale est très cruciale pour le succès de tout le processus de décentralisation et ainsi le Gouvernement y attache beaucoup d'importance. Ceci est dû au fait qu'au moment où le processus de prise de décision est dévolu aux autorités locales, ces derniers auront besoin des fonds pour financer les programmes émanant de leurs décisions. Ceci ne peut être accompli que par un système de taxation décentralisé au niveau local pour permettre aux autorités locales d'avoir la capacité de générer leurs propres ressources.

Voici les composantes clés de décentralisation fiscale.

- Création d'un système de partage du produit de taxe.
- Habilitier les autorités locales à fixer les taux de taxation et de redevance
- Habilitier les autorités locales à prélever les frais de service.
- Remettre l'impôt foncier aux collectivités locales.
- Mise en place d'un fonds de développement pour les collectivités locales.
- Renforcement des systèmes de comptabilité et d'audit.
- Mise en place d'une structure budgétaire à base de programme pour les collectivités locales.

SECTION 1

POLITIQUE DE DECENTRALISATION FISCALE

1.1 Objectif général

Fournir des ressources adéquates pour exécuter les responsabilités au niveau de la fourniture des services locaux.

L'adéquation des ressources est de fait une fonction des responsabilités de services confiées aux collectivités locales de l'efficacité avec laquelle ces services sont fournis. Il s'agit donc d'une fonction du cadre juridique et de la capacité locale. L'adéquation des ressources doit également être examinée dans le temps, sachant que les conditions économiques évoluent et que la base des ressources locales doit refléter les changements économiques. Les collectivités locales ont besoin de ressources dynamiques et ne sauraient dépendre de changements législatifs difficiles et chargés politiquement pour mettre à jour des taux fixes ou forfaitaires. Ainsi le Gouvernement de l'Unité nationale reconnaît les différents types de ressources pour satisfaire leurs besoins de dépense. Cherchant à maximiser les recettes provenant de sources propres, la politique doit également reconnaître les écarts dans les bases économiques entre les Districts. Même avec un cadre juridique favorable, les ressources de certaines localités seront insuffisantes et, partant, une redistribution sera nécessaire pour garantir un développement équitable.

1.2 Objectifs spécifiques

En général, la politique de décentralisation fiscale met l'accent sur les objectifs spécifiques suivants :

- Renforcer la responsabilité et les capacités locales de gestion ;
- Assurer les ressources pour un développement équitable des collectivités locales ;
- Mettre en place une base efficace de ressources pour les collectivités locales.

1.2.1 Renforcer la responsabilité et les capacités locales de gestion.

Le pouvoir de gestion sur les ressources locales est d'importance critique si l'on veut que les collectivités locales soient en mesure de gérer leur services. Un tel pouvoir est exercé par une collectivité locale qui peut choisir entre diverses sources de recettes, mettant en place une stratégie de recettes qui corresponde aux forces et faiblesses de sa base économique locale.

Les collectivités locales doivent également être investies du pouvoir nécessaire pour fixer les taux d'imposition sur ces sources de recettes, qu'il s'agisse de taxes, licences ou redevances. Un système décentralisé reconnaît que les décideurs au niveau local ont intérêt à arriver au maximum de mobilisation de recettes afin de fournir les ressources nécessaires aux améliorations de la qualité de vie des habitants mais auront à rendre des comptes à ces derniers si l'imposition est trop élevée ou injuste.

Le pouvoir de gestion au niveau local encourage le dynamisme et l'innovation à la base qu'on est en droit d'attendre de la décentralisation. Pour mettre à l'oeuvre ce principe, le gouvernement central doit adopter des lois qui laissent une certaine marge de manœuvre à la fixation des taux d'imposition dans les limites prédéterminées.

La politique de décentralisation fiscale au Rwanda doit également reconnaître qu'elle est placée dans le cadre de la politique nationale des finances et des engagements financiers et fiscaux que le gouvernement central a pris face à la communauté internationale.

1.2.2 Assurer des ressources pour une distribution équitable

La décentralisation fiscale permet aux collectivités locales de prélever des redevances et des taxes pour satisfaire leurs besoins. Dans ce cas, elles ne sont pas totalement dépendantes du gouvernement central. Donc le gouvernement central mettra à la disposition des collectivités locales qui n'ont pas assez de ressources un fonds visant à les rendre indépendantes. Cette approche permettra aussi au Gouvernement d'exécuter sa responsabilité de distribuer le développement d'une façon équitable dans tout le pays.

1.2.3 Construire une base efficace de ressources

La décentralisation fiscale élargit la base de taxation. Ceci est dû au fait que quand l'autorisation de prélever les taxes est dévolue aux collectivités locales, l'identification de ceux qui devraient payer la taxe et leur capacité de payer est faite d'une façon plus efficace parce que les agents locaux de taxe sont plus proches de ceux qui doivent payer. Ceci élargit évidemment la base de taxation et réduit le nombre des tricheurs. Une base de taxation plus élargie permettra aux collectivités locales d'avoir plus de recettes pour satisfaire leurs obligations budgétaires.

1.3 Principes de décentralisation fiscale

A vu des objectifs susmentionnés, la stratégie générale de cette politique est de se concentrer sur les éléments suivants :

- Mettre en place des recettes de sources propres à la collectivité locale avec des critères de redistribution pour le partage des impôts avec le gouvernement central ;

- Renforcer les systèmes de planification, gestion et contrôle pour que les ressources soient utilisées efficacement pour le fonctionnement actuel et pour exploiter les ressources d'investissement, et ;
- Utiliser les transferts intergouvernementaux uniquement pour soutenir les budgets locaux de développement.

SECTION 2

POLITIQUES SPECIFIQUES DE DECENTRALISATION FISCALE

Afin de diriger le pays vers une décentralisation fiscale complète, les politiques spécifiques suivantes ont été considérées appropriées.

1. Elargir la base des recettes provenant des sources propres de la collectivité locale.
2. Mettre en place un système durable de financement de développement
3. Mettre en place un fonds de développement à l'appui des budgets de développement local.
4. Renforcer les systèmes de gestion et de contrôle financiers.
5. Formulation coordonnée des politiques de décentralisation, sectorielle.

2.1 Elargir la base des ressources propres de la collectivité locale.

La mise en oeuvre de la politique de décentralisation s'accompagnera de nouvelles fonctions et partant, de nouveaux besoins en ressources pour les Districts. Les nouvelles responsabilités concernent l'élargissement des services de base et, en temps opportun, les responsabilités pour de nombreux services sociaux tels que la santé et l'éducation.

Une délimitation bien claire des responsabilités et une analyse correspondante des coûts des services devant être confiées au niveau local restent certes à faire. Mais, il est évident qu'une base plus élargie de ressources sera nécessaire.

L'élargissement des recettes de sources propres demande notamment que l'on accorde au gouvernement de District un plus grand pouvoir pour fixer les taux d'imposition et un transfert de certaines ressources actuellement accordées au gouvernement central. Le niveau estimé de recettes qui sera redirigé du gouvernement central aux collectivités locales dans le cadre de cette politique ne représente que 5% environ des dépenses de fonctionnement de 1999 du gouvernement central.

De plus, le fait que les collectivités locales participent à l'identification de la base de l'impôt aidera à améliorer la mobilisation des recettes. La raison est que les agents d'impôt dans leurs localités sont mieux placés pour savoir ceux qui devraient payer l'impôt et leur capacité que quelqu'un d'autre.

On espère que la politique ci-haut atteindra ses objectifs en prenant des actions stratégiques suivantes :

2.1.1 Elargir les ressources propres des Districts en créant un mécanisme de partage des recettes fiscales provenant de /a TVA.

Cet arrangement comporte les multiples avantages liés :

- 1) à l'élargissement des recettes des Districts par le biais de l'impôt indirect ;
- 2) à l'accès à une source de recettes dynamique ou élastique et ;
- 3) à l'allègement de la charge administrative pour les collectivités locales.

Parallèlement, les Districts et la ville de Kigali pourraient participer à la gestion des recettes en aidant le " Rwanda Revenue Authority " à identifier la base d'imposition locale. Cet arrangement permettrait également d'exploiter des activités économiques qui ne contribuent pas actuellement à la mobilisation des taxes locales.

Actuellement, une taxe de 15% est imposée sur les recettes brutes des importateurs et des entreprises locales et des services. Cette taxe a le meilleur rendement de tous les impôts recouverts par le gouvernement central, produisant presque 13 milliards de francs rwandais en 1999. En fonction de ce chiffre, un pour cent de l'impôt rapporte environ 100 francs rwandais par habitant. Ceci sert d'exemple pour montrer comment la TVA venant s'ajouter à l'ensemble de l'assiette fiscale sera distribuée entre les entités locales décentralisées.

Pour une période initiale, 3% de la taxe de 15% pourront être distribués aux Entités locales décentralisées en fonction de trois critères : le premier un pour cent sera distribué sur la base par habitant entre tous les Districts ; le second un pour cent pourra également être distribué au lieu d'origine de la recette fiscale, et le troisième pour cent quant à lui pourra être redistribué sur la base d'une formule de péréquation. Le rendement et les impacts des critères de distribution seront suivis dans le temps pour déterminer si des recettes fiscales supplémentaires, sous forme de surtaxe ou plus grand partage des produits de l'impôt, doivent être octroyés aux collectivités locales.

2 1-2 Donner plus de pouvoir aux Districts en ce qui concerne l'établissement des taux d'imposition pour les impôts, licences et redevances au niveau local.

Conformément aux principes d'un plus grand pouvoir de mobilisation et de gestion des recettes locales, encourageant par ailleurs le dynamisme local, le cadre juridique devrait permettre aux conseils des Districts de déterminer les taux d'imposition des taxes et redevances locales dont l'impôt sur la propriété, les registres civiques et attestations et les licences commerciales.

Le produit de la patente perçu actuellement au niveau central serait reversé aux collectivités locales. Le rendement de la patente en 1999 était environ de 390 millions de francs rwandais, provenant essentiellement de commerces à Kigali. Cette réforme tiendrait compte du fait que les décideurs locaux sont sensibles à la capacité et volonté des habitants et commerces à s'acquitter de leurs obligations fiscales et devraient donc être investies des pouvoirs pour procéder à des ajustements

périodiques des taux d'imposition. Parallèlement, aux fins d'apporter des directives et de se parer contre tout excès, la législation fiscale devrait fixer des taux maximum et minimum.

2.1.3 Fournir aux collectivités locales les pouvoirs nécessaires pour recouvrer les impôts et renforcer leur capacité de calculer les redevances en fonction des coûts des services rendus pour tous les services des Districts

Les principes des politiques fiscales reconnaissent les liens éventuels entre la prestation d'un service et les redevances versées pour ce service du point de vue transparence pour les consommateurs et améliorations au niveau de l'efficacité du service.

Il convient d'encourager les collectivités locales à utiliser les redevances pour les services rendus dans la mesure du possible ou du moins de faire un choix informé sur la proposition du coût du service qui sera recouverte par le biais de la redevance opposée à l'imposition générale.

Le gouvernement central apportera une assistance à ce niveau en mettant au point des méthodologies standards pour calculer les coûts des services et fournir une information comparative sur les coûts et redevances des services entre les Districts en tant que moyen d'identifier des niveaux de redevances appropriées.

Les barèmes des redevances seront officialisés par le biais de décrets des collectivités locales. Les exemples des redevances englobent des articles comme les redevances pour les licences (mariage, affaires, véhicules) et de petits frais différents prélevés par les collectivités locales pour exécuter des services spécifiques. Leur impact n'est pas beaucoup marqué par les usagers puisqu'ils sont comparativement petits et donc les usagers ne seront présentés à les éviter. C'est pourquoi les collectivités locales devraient être encouragées de les utiliser chaque fois possible. Si ces redevances étaient prélevées sur un grand nombre de services, elles seraient une source importante des recettes pour les collectivités locales.

2.1.4 Créer un impôt sur /a propriété au niveau des Entités locales décentralisées, et transférer certaines du gouvernement central vers les Entités locales décentralisées

L'impôt sur la propriété est défini comme une taxe imposée sur un élément de la propriété ou sur un ensemble des avoirs d'une personne, ou sur sa richesse en général. A titre d'exemple de propriété, l'on peut citer la propriété foncière, les véhicules, les bateaux, etc ... En matière de propriété foncière, cet impôt est calculé par mètre carré ou par are.

En ce qui concerne les véhicules et les propriétés fonctionnant à moteur, le taux de l'impôt se calcule en fonction de la puissance des chevaux du moteur.

Actuellement, les Entités locales décentralisées n'ont pas d'impôt foncier en tant que source de recettes générales. Dans le cadre de la nouvelle politique, la taxe locative, actuellement une source mineure de recettes pour le gouvernement central, sera transformée en véritable impôt foncier, administré par les collectivités locales. L'établissement de cet impôt demandera que l'on étudie les registres foncier actuels

et les modes de propriété afin de déterminer l'importance des propriétés exonérées et déterminer l'adéquation des dossiers actuels. Le gouvernement central dirigera une étude des modèles d'impôts fonciers, y compris des procédures de cadastres simplifiés, afin de réduire au maximum les conditions administratives pour déterminer l'assiette de l'impôt.

En dehors de l'impôt sur la propriété, des frais afférents aux activités commerciales (patente) seront reversés aux entités locales décentralisées tel que décrit au point 3.1.2. De même, il est entendu que l'impôt locatif soit aussi reversé aux entités locales décentralisées, tout ceci étant fait dans l'esprit de partage des produits des recettes fiscales entre le gouvernement central et les entités locales décentralisées. Ceci vise à développer à terme les capacités des entités locales décentralisées à remplir efficacement les responsabilités qui leur sont dévolues en matière de prestation des services tels que la santé, la construction des infrastructures comme les pistes rurales, les ponts, les marchés, la distribution de l'eau potable, etc..

Afin que les actions stratégiques mentionnées ci-dessus soient efficaces, il est recommandé ce qui suit :

- Formation des conseils locaux dans l'évaluation des impôts et des taux surtout ces impôts et ces taux qui seront nouveaux ;
- Plus de sensibilisation publique sur les impôts et les taux ;
- L'évaluation de l'impôt foncier devrait être simplifié pour améliorer la collection ;
- Les impôts ne devraient pas être inconvenients, c.à.d. qu'on devrait les collecter au moment où l'on gagne le revenu.
- On devrait payer quelques primes aux percepteurs d'impôts surtout au niveau du secteur pour améliorer la collection.

2.2 Créer un système durable de financement du développement.

Le financement de l'équipement ou de l'infrastructure est traité séparément à cause de la durée plus longue de tels investissements et de la quantité de ressources nécessaires pour une seule infrastructure. Actuellement le budget du District est financé soit à partir de petits transferts du budget de fonctionnement du district au budget de développement ou par financement parallèle de bailleurs de fonds (financements qui n'entrent pas dans le budget du district). A l'évidence, ce système est insuffisant au vu des besoins urgents de développement social et économique et n'est pas durable. Dans le long terme, le système de financement reposera sur une certaine forme de recours à l'emprunt qui permettra aux collectivités locales d'avoir accès à des ressources suffisantes pour les investissements tirant parti des partenariats avec des organisations communautaires et des investisseurs du secteur privé. Même si ce système n'est pas pratique à l'heure actuelle pour les districts rwandais, il est important que la réforme de décentralisation commence à poser les fondements d'un financement durable du développement.

Un tel système exige de solides mécanismes de planification du développement communautaire, une budgétisation d'investissement pluriannuelle avec une analyse de la capacité d'endettement, une analyse de la faisabilité des projets et une gestion financière transparente.

Dans bien des cas, les projets d'infrastructure locale sont financés par des bailleurs de fonds d'une manière parallèle ou au contraire complètement dissociée de la budgétisation du district. Il entre dans l'intérêt de toutes les parties concernées d'intégrer toutes les sources de financement de manière coordonnée et qui renforce des institutions locales qui seront viables dans le long terme. Cet objectif sera atteint dans une certaine mesure une fois que les élections d'Akarere permettront une relation plus étroite entre les activités des collectivités locales et du conseil de développement communautaire. Il faudra également, aux fins de faire progresser davantage la situation, restructurer les budgets des collectivités locales et de se mettre d'accord sur la manière dont les fonds des bailleurs peuvent être intégrés aux budgets locaux de développement.

2.2.1 Action stratégique : créer un mécanisme de financement du développement combinant les prêts, les dons, les contributions budgétaires communales et contributions des partenaires communautaires.

Dans le cadre de l'étape intermédiaire logique qui préparera les Districts et cités de Kigali à un système de financement durable dans le long terme, il faut reconnaître la position financière relativement faible à l'heure actuelle dans les districts (même après des réformes d'autres recettes, il est peu probable que les ressources locales à elles-seules permettent un financement important de l'investissement).

Par conséquent, le financement du développement doit être structuré de sorte à combiner les prêts, les dons, le financement de contrepartie du district et les contributions des partenaires, par exemple des groupes bénéficiaires ou associations, dans des proportions qui sont abordables pour les collectivités locales et les communautés. De plus, le mécanisme doit commencer à imposer la rigueur de la gestion financière qui sera nécessaire et fin de compte dans les transactions de marché

La formule des composantes du financement sera également adaptée aux caractéristiques des ressources des collectivités locales. Une échelle mobile prévoyant une proportion plus importante de dons pour les collectivités locales plus pauvres sera définie selon les mêmes critères que ceux utilisés pour le partage des produits de la taxe sur le chiffre d'affaires (voir Politique 3.1, action stratégique 3.1.1).

Le volet prêt sera capitalisé par des dons des bailleurs et des prêts ainsi que des octrois budgétaires du Gouvernement.

Les prêts seront accordés sur une base commerciale avec des taux d'intérêt et des conditions et termes analogues à celles des banques commerciales de sorte à ne pas évincer le secteur privé qui pourra faire des prêts. De fait le mécanisme devrait prévoir la marge de manœuvre nécessaire pour que les districts puissent emprunter indépendamment auprès de l'Institution qu'elles choisissent.

Plusieurs options sont possible pour gérer les composantes prêts et dons. L'une d'entre elles consiste à confier la gestion de ce fonds à un service spécialisé du MINALOC. Une autre possibilité est de mettre en place une organisation parapublique servant de banque de développement municipal. Toutefois cette option n'est pas forcément compatible avec le but à plus long terme qui est de diriger les collectivités locales vers les marchés de crédit privés. Enfin, l'on peut également se tourner pour l'administration des fonds vers un établissement bancaire existant, tel

que la Banque de développement du Rwanda (BRD) ou la Banque Populaire. Parallèlement, il sera important d'éviter tout conflit d'intérêt entre ces diverses entités si l'une d'entre elles est retenue de pour devenir un créancier possible des collectivités locales. 11 est important de noter aux fins de management qu' un plafond au-delà duquel les entités locales décentralisées ne pourront pas emprunter sera fixé par le Ministère ayant l'Administration locale dans se attributions.

L'autorisation venant du même Ministère sera nécessaire en cas de besoin d'aller au-delà du plafond arrêté.

Cependant, cette limite sera revue de temps en temps et sera ajustée suivant la capacité respective des Districts et Villes. Afin de renforcer la capacité de prêt des collectivités locales, il est recommandé qu'à l'avenir si la situation du marché monétaire le permet, des titres des collectivités locales peuvent être utilisés pour le prêt à long terme.

La composante dons du système de financement du développement sera le fonds de développement financé par les transferts intergouvernementaux et les contributions des bailleurs de fonds. Ce fonds sera discuté dans le cadre de la prochaine politique.

Chose la plus importante, le mécanisme de financement introduira les procédures de gestion et la rigueur nécessaire à ce niveau pour les projets bancables.

A cet effet, il faut sensibiliser les collectivités locales à l'importance des activités de mobilisation des revenus et au renforcement des capacités dans des domaines tels que la planification de l'investissement et l'analyse des projets.

Une étude de faisabilité spécifique sera réalisée pour déterminer les options institutionnelles de gestion du mécanisme pour le financement du développement, les conditions liées à la capitalisation et les procédures de fonctionnement.

2.3 Mettre en place un fonds de développement pour fournir un soutien en forme de dons aux budgets locaux de développement

Si la politique 3.1, élargissement des recettes provenant des sources propres, vise à garantir un volume minimal de recettes pour les budgets de fonctionnement, la plupart des districts surtout avec de faibles bases économiques ne seront quand même pas en mesure de mobiliser des transferts suffisants pour les budgets de développement leur permettant de procéder à un investissement du développement nécessaire et auxquels s'attendent les habitants.

Par conséquent, un élément logique de la politique de décentralisation fiscale est de concevoir un mécanisme qui élargisse l'accès équitable aux ressources pour le développement.

2.3.1 *Action stratégique: Mettre en place un fonds de développement pour le transfert de dons intergouvernementaux servant aux projets de développement*

Le volet dons du système de financement du développement sera financé par une combinaison de transferts intergouvernementaux et de soutien des bailleurs de fonds pour le fonds de développement. La principale question au niveau de la création d'un

système de transferts est celle de source des fonds: s'agit-il d'une proportion fixe des sources de recettes centrales ou d'un octroi budgétaire annuel.

Dans l'idéal, la quantité de fonds est déterminée par un critère fixe tel que le pourcentage du budget de développement du gouvernement central ou un pourcentage fixe de sources de recettes spécifiques. En fait, le document de politique de Décentralisation approuvé par le Cabinet des Ministres en Mai 2000, stipule qu'un minimum de 10% des recettes annuelles du gouvernement central sera alloué au Fond commun de Développement. Cela a pour avantage d'améliorer le caractère prévisible et dynamique du volume de recettes par rapport aux affectations budgétaires annuelles qui seraient soumises à des pressions politiques.

Outre la partie provenant des transferts du gouvernement central, le fonds sera financé par l'aide de bailleurs de fonds. Plutôt que de financer des projets particuliers ou de soutenir des collectivités locales spécifiques, les bailleurs de fonds seront encouragés à financer le fonds de développement car ainsi l'on assure une plus grande uniformité dans la manière dont les collectivités locales financent les projets, assurant par ailleurs une méthode d'accès plus durable à d'autres ressources.

Les dons seront distribués aux collectivités locales en fonction de la formule de financement du développement décrite dans la politique précédente.

2.4. Renforcer les systèmes de gestion et contrôle financiers

La mesure dans laquelle les gouvernements d'Akarere arriveront à formuler des budgets tenant compte des besoins et valeurs communautaires et à gérer les fonds conformément aux normes acceptées est de toute première importance pour gagner la confiance des habitants et établir le caractère légitime de la collectivité locale. Il existe bien des éléments contribuant à une bonne gestion financière dont les systèmes internes utilisés au sein de la collectivité, les contrôles externes garantissant une bonne gestion et appliquant des sanctions en cas de gestion déficiente et la transparence des opérations financières pour le public afin que les habitants puissent juger de la qualité et de l'honnêteté de leurs représentants officiels. Afin que la politique ci-haut ait succès, les actions stratégiques suivantes sont très importantes:

2.4.1. Mettre en place un système solide d'audit et inspection des collectivités locales par le biais suivant :

- Créer la position d'audit interne relevant directement du conseil d'Akarere dans toutes les collectivités locales;
- Renforcer la capacité d'inspection périodique dans les préfectures;
- Prévoir des audits périodiques du Bureau de l'auditeur général.

L'audit financier sera un des principaux moyens utilisés pour garantir de bonnes procédures de gestion financière et protéger le public de tout abus. Les fonctions d'audit et d'inspection seront bien plus solides si elles sont réparties entre diverses organisations auxquelles l'on confie un rôle spécifique à ce niveau.

2.4.2. Renforcer la capacité de planification stratégique au sein de la collectivité locale

Les objectifs de la politique de décentralisation nationale confient un rôle dynamique aux collectivités locales en tant que chef de file du développement et gestionnaire efficace des services. Dans ce rôle, les dirigeants du District doivent avoir un sens de vision pour fixer les priorités qui encouragent le développement économique et social et doivent être capables de mobiliser tous les segments de la communauté - groupes communautaires, associations et secteur privé - en tant que partenaires de la collectivité locale. Les dirigeants locaux devront définir des stratégies qui encouragent le développement économique, attirent l'investissement et rendent efficace la fourniture de services en mettant en place des pratiques de gestion interne, en faisant appel au secteur privé pour les services et en mobilisant les groupes communautaires. Le renforcement des capacités au niveau de la planification stratégique sera d'importance vitale si l'on veut que les membres du conseil et le personnel puissent remplir ce rôle.

2.4.3 Mettre en place un système de budgétisation à base de programme ou de service pour les Districts

La structure budgétaire avec les rubriques actuelles dans les collectivités ne convient pas bien à une organisation axée sur le développement ' doit être en mesure d'octroyer et de gérer les ressources conformément aux priorités et services du développement. Et la structure budgétaire actuelle sera encore moins utile en tant qu'outil de gestion alors que les collectivités locales reçoivent des responsabilités accrues au niveau des services et gèrent des niveaux de financement plus importants.

Vu que le gouvernement central a mis en place maintenant un budget à base de programme, les ministères responsables de la décentralisation et du financement (MINALOC et MINECOFIN) pourront concevoir un nouveau modèle pour les collectivités locales, associant d'autres ministères dont les fonctions seront décentralisées au cours du processus.

2 4 .4. Renforcer les systèmes de comptabilité au niveau des Districts et leurs **capacités en /a manière en vérifiant** que les systèmes *sont* compatibles avec les normes nationales et *en préparant des manuels de pratiques standard.*

Une capacité comptable adéquate est extrêmement importante pour vérifier que les ressources locales sont utilisées conformément aux intentions des décideurs locaux et en fonction des normes de gestion acceptées. La capacité comptable est une fonction tant du système appliqué que ces compétences de ceux chargés de son fonctionnement. Vu que les procédures comptables semblent mal comprises actuellement ou ne reposent sur un fondement solide et vu que les compétences en la matière semblent insuffisantes au niveau local, le MINALOC en consultation avec le MINECOFIN envisageront divers modèles comptables pour vérifier s'ils sont adaptables au niveau local et conformes aux nationales et ensuite ils prépareront un manuel de procédures comptables qui sera la base de la formation des comptables des collectivités locales.

Comme autres mesures pour éviter des dépenses inutiles, il est recommandé que les Districts devraient utiliser des outils de gestion pour contrôler l'accumulation du stock.

Ceci réduira l'argent en stock qu'on pourrait utiliser pour d'autres activités.2.4.5 Mettre en place /a structure légale et les procédures pratiques permettant l'accès du public à l'information financière des collectivités locales

Les pressions publiques pour une gestion financière transparente et honnête devraient être vues comme un contrôle efficace en tant que politique. Vérifier que les dossiers sont disponibles pour le public et que le public est informé des grandes décisions financières prises par le conseil sont des mesures qui responsabilisent les représentants officiels locaux. Divers mécanismes peuvent être stipulés par la loi et au niveau des procédures de fonctionnement des collectivités locales : auditions publiques avant l'adoption du budget ou des révisions du budget ; publication des avant-projets de budgets et des comptes de fin d'exercice financier et accès garanti pour les habitants et les médias aux dossiers financiers des collectivités locales.

2.5. Coordonner la formulation de politiques de décentralisation sectorielle

La Politique nationale de décentralisation identifie un nombre important de fonctions générales et plusieurs fonctions sectorielles spécifiques qui seront déléguées au Gouvernement de District. Certaines de ces fonctions sont exécutées actuellement par les districts et d'autres fonctions sont les responsabilités des ministères sectoriels.

Par conséquent, la délégation des fonctions ministérielles est une question intéressant l'ensemble du gouvernement concernant de fait des services gouvernementaux et ceux d'organisations non gouvernementales qui jouent également un rôle important au niveau de la fourniture de services. L'expérience a montré que la décentralisation des fonctions est une opération complexe surtout dans le cas où les services étaient fournis auparavant par une autre entité gouvernemental.

Les questions touchant aux transferts d'attribution consistent notamment à identifier les composantes spécifiques des services qui seront transférées(formulation et suivi de politiques, personnel, coûts de fonctionnement , construction et entretien des équipements), à redistribuer le financement des services et à établir le moment opportun pour prendre ces actions.

Il est anticipé que le succès de la politique ci-haut dépendra des actions stratégiques suivantes :

2.5.1. Mettre en place un comité pour définir et coordonner les stratégies pour la mise en oeuvre de la dévolution des services aux gouvernements locaux.

Etant donné que la mise en oeuvre de la décentralisation concernera toute une gamme d'agences d'exécution, institutions, partenaires, un comité de coordination serait le mécanisme le plus efficace pour négocier et coordonner la mise en oeuvre de la décentralisation, concernant tout en particulier les services sectoriels tels que les services de santé et d'éducation. Un comité intersectoriel de coordination composé des secrétaires généraux des ministères concernés et des représentants de l'administration provinciale, des gouvernements locaux, ONGs et d'autres partenaires sera installée pour définir la mise en oeuvre la décentralisation fiscale. Après avoir défini cette politique, le comité de coordination définira les responsabilités, les critères et les mécanismes qui garantiront que les fonds arrivent aux agences concernées. Au-delà les objectifs du comité de coordination les ministères individuels en

collaboration avec le Ministre de l'Administration Locale auront la responsabilité de ré-évaluer les politiques sectorielles afin d'assurer qu'elles seraient compatibles au système de décentralisation de fourniture de services.

SECTION 3

MISE EN OEUVRE DES POLITIQUES (LE CHEMIN VERS L'AVANT)

Le système fiscal actuel est caractérisé par une base étroite de taxation, une évasion fiscale et des lois fiscales statiques qui ne se conforment pas au changement des situations économiques.

La combinaison des effets des facteurs contraignants susmentionnés a engendré le manque des fonds nécessaires aux collectivités locales. La solution est que la décentralisation fiscale devra être accompagnée par des changements institutionnels et des changements dans la perception des contribuables envers le paiement des impôts.

3.1 Des stratégies à l'appui

L'exécution efficace de la politique de décentralisation fiscale exige une variété de stratégies à l'appui destinées à renforcer des capacités humaines nécessaires, un cadre institutionnel de soutien, et des mécanismes pour un dialogue sur la réforme des politiques en cours. Pour l'exécution de cette politique, quatre stratégies principales ont été identifiées. Elles sont

- Le renforcement des capacités des ressources humaines parmi tous les acteurs ;
- La définition et l'exécution d'un nouveau rôle pour les ministères du gouvernement central ;
- Mise en place d'un forum pour la réforme de décentralisation en cours ;
- La dissémination des communications et de l'information.

3.1.1 Renforcement des capacités de ressources humaines

Comme indiqué à plusieurs reprises dans cette politique, le renforcement des capacités pour les acteurs de décentralisation, l'administration élue et le personnel des collectivités locales, les ONG locales et le personnel de plusieurs ministères centraux est très importante pour le succès de la politique de décentralisation du Gouvernement.

Le renforcement des capacités est lié à un nombre de réformes dans le système, ce qui veut dire que l'amélioration des systèmes comprend d'abord la conception d'un nouveau système ou politique et puis le renforcement des capacités au niveau local pour exécuter le nouveau système. Par exemple, un nouveau système de budgétisation exigera quelque formation et assistance au niveau central pour concevoir le système, en fournissant l'assistance aux organisations de formation pour

préparer les modules de formation sur le nouveau système, et puis en offrant la formation sur une large échelle au niveau local. Les sujets principaux de renforcement des capacités qui émanent de cette politique de décentralisation fiscale englobent les suivants:

Niveau central	<ul style="list-style-type: none"> • Des méthodes d'analyse financière des collectivités locales pour l'analyse des politiques. • Des options de la politique de décentralisation sectorielle • Modèles d'impôt foncier. • Modèles de financement de développement • Systèmes de budgétisation des collectivités locales.
Niveau local	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du budget et financière. • Analyse de redevances et sensibilisation. • Planification stratégique pour le développement. • Budgétisation du capital et l'analyse des projets.

La stratégie de développement des ressources humaines pour soutenir la politique de décentralisation fiscale devrait reconnaître que le renforcement des capacités ou des compétences peut se faire dans des mécanismes différents y compris les visites d'étude, l'accès aux manuels de procédure et à la formation par le moyen des techniques d'éducation des adultes.

Au delà du contenu de la stratégie de renforcement des capacités, il est important de savoir que ce processus dans un système décentralisé est un besoin en cours que les spécialistes internationaux seuls ne peuvent pas satisfaire. Les besoins au niveau local sont particulièrement énormes. Les bailleurs de fonds et le gouvernement devraient se mettre ensemble pour exécuter des programmes de formation des formateurs afin de renforcer la capacité de formation du Rwanda.

3.1.2. La définition et l'exécution d'un nouveau rôle des ministères du gouvernement central.

Avec la politique de décentralisation; le rôle des ministères centraux change de la fourniture directe des services, du contrôle ou de la supervision du niveau local à la formulation des politiques, au suivi et à l'assistance au niveau local.

Le MINALOC a déjà pris une mesure importante à cet effet en créant l'Unité de Gestion de Décentralisation (UGD). Dans la mesure de l'exécution de la politique de décentralisation fiscale, l'UGD jouera un rôle important dans la collecte d'une base de données des finances, des infrastructures et des indicateurs sociaux locaux qui permettra au Ministère d'avoir une meilleure compréhension des finances locales, des tendances de développement et de suivre les effets de cette politique.

L'UGD jouera aussi un rôle important dans la collecte et la dissémination de l'information pratique aux collectivités locales, ainsi leur permettant d'échanger des expériences. (Par exemple, la création d'un journal qui comprend des pratiques de succès comme l'organisation du marché à Ngoma ou des primes pour les percepteurs des impôts à Kinyamakara serait utile aux collectivités locales. Cela aiderait aussi dans le renforcement de l'identité des collectivités locales comme des entités innovatrices et bien gérées).

3.1.3. *Mise en place d'un forum pour /a réforme de décentralisation en cours*

La réforme de décentralisation, particulièrement la réforme de décentralisation fiscale sera un processus en cours.

Le cadre juridique exigera une révision continue pendant que des leçons sur les contraintes et les nouvelles occasions seront apprises dans l'exécution. La question principale est que seront les besoins du forum dans la discussion des réformes en cours? Le groupe spécial chargé de la décentralisation fiscale a été important dans la collecte de plusieurs perspectives nécessaires à cette politique. Dans la même mesure, un forum plus permanent sera nécessaire pour le suivi des réformes et la discussion des nouveaux changements.

Pendant que la représentation du gouvernement central dans ce forum est clair, la représentation locale est plus problématique. Certainement les représentants sont nécessaires, mais est-ce que les individus des quelques collectivités locales se sentiront habilités à représenter les larges sentiments des collectivités locales? La création d'une association des collectivités locales est une composante logique de décentralisation. En tant qu'une organisation des membres, ses représentants peuvent être la voix des collectivités locales dans la réforme des politiques en cours.

Normalement, une telle organisation émane de l'initiative de ses membres éventuels. Cependant, le MINALOC facilitera la création d'une association en sanctionnant ces discussions et en assistant dans son développement. Cependant, au fur et à mesure, l'association ne peut être efficace que si elle est vraiment une organisation dirigée par les membres, indépendante du gouvernement central.

3.1.4. La dissémination des communications et de l'information.

Le développement d'une stratégie solide de communication exige d'identification du public cible, de l'information nécessaire et des outils ou des techniques mieux adaptés pour atteindre ce public. La stratégie de communication de la décentralisation fiscale aura trois objectifs.

- Sensibilisation du public : La définition des espérances publiques appropriées en ce qui constitue la gestion propre et honnête des fonds publics, la mise en place d'un lien entre les impôts et les services et comment les citoyens peuvent influencer les décisions de dépense. On peut utiliser plusieurs méthodes pour atteindre cet objectif y compris la radio et les media et des moyens plus accessibles au public comme le théâtre en plein air.
- La dissémination de l'information aux collectivités locales : Fournir l'information sur les meilleures pratiques et les données comparatives sur la performance des

collectivités locales qui stimuleront la compétition et l'adoption des pratiques de bonnes gestion.

- Information aux décideurs des politiques
 - Fournir l'information de suivi aux décideurs des politiques pour soutenir la réforme des politiques en cours ;
 - L'exécution des politiques s'effectuera dans trois étape Ceci est résumé dans les tableaux annexes à ce document.

PLAN D'ACTION DE DECENTRALISATION FISCALE

Politique/Action stratégique	Activités	Actions Immédiates 0 – 1 an	Action à moyen terme 1 – 2 ans	Long terme 2 – 3 ans
---------------------------------	-----------	-----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------

Elargir la base des recettes des sources propres des collectivités locales

1. Créer des arrangements de partage du produit de la taxe nationale sur les ventes	Etude estimant les coût des services en tant que base pour estimer les niveaux de ressources don a besoin la collectivité locale	_____		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement de taux de surtaxe 		_____	

	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure le nouveau partage du produit de la taxe dans la loi budgétaire 			
2. Conférer des pouvoirs au niveau local de fixation des taux d'imposition et de patente	<ul style="list-style-type: none"> • Commencement de l'exécution de partage du produit 			_____
	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des activités Commerciales dans chaque Localité, préparer une liste des payeurs de patentes et des taux pour les Districts 	_____	_____	
	Commencer le recouvrement fiscal dans les Districts		_____	

3. Conférer les pouvoirs pour recouvrer les redevances, renforcer la capacité	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une méthodologie d'analyse des coûts de services, appliquer aux services des Districts pour fixer les coûts de départ • Modifier la loi sur l'organisation de la collectivité locale pour permettre le redevances 	<hr style="width: 100%;"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Commencer le recouvrement fiscal 			
4. Créer l'impôt foncier	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier les options de découverte de propriété 	<hr style="width: 100%;"/>		
	estimation, recouvrement et procédures d'application			
	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les propriétaires et leurs caractéristiques 		<hr style="width: 100%;"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de la loi • Préparer un manuel de procédures, former les administrateurs fiscaux locaux et passer au recouvrement 			

SYSTEME DURABLE DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

<p>1. Mettre en place Le mécanisme de financement du développement (infrastructure)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les collectivités locales à l'importance des activités de mobilisation des recettes • Etude des diverses options institutionnelles, taille des dons et prêts 	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Avant-projet de la loi créant le système de prêts Créer le fonds, le personnel 		<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point les procédures de fonctionnement du fonds (combinaison de financement, conditions de prêt, processus de demande). • Créer des programmes de formation et de sensibilisation pour les collectivités locales 			<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>

CREER LE FONDS DE DEVELOPPEMENT

1. Créer le Fonds de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les sources du fonds de développement : bailleurs, ONG et le Gouvernement • Harmoniser les relations de travail de ces organisations 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le volume et la source des transferts du Gouvernement Central au Fonds. Négocier les contributions de bailleurs de fonds 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Avant-projet de la loi créant le Fonds de développement 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de la loi • Commencer à faire des transferts aux collectivités locales 			

SYSTEME SOLIDES DE GESTION ET DE CONTROLE FINANCIERS

1. Mettre en place Un système solide d'audit	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer les descriptions des tâches pour l'auditeur interne du District (des séminaires ainsi que la formation seront nécessaires considérant qu'il y aura des nouveaux systèmes de comptabilité) 	_____		
	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer un accord avec le bureau de l'Auditeur Général 		_____	
	<p>périodiques des collectivités locales des Districts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que les préfectures ont des ressources pour les inspections trimestrielles des Districts 			
	Les audits externes par le bureau de l'Auditeur Général commencent			_____
2. Mettre en place Un système de	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner le modèle du budget du Gouvernement 			

<p>budgétisation à base de programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Central et autres modèles des budgets des collectivités locales pour définir le nouveau système. • Préparer un processus budgétaire modèle et un manuel de procédures 	<hr/>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Formation pour les conseils des Districts pour l'exécution du nouveau système de budgétisation 		<hr/>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Le nouveau système de budgétisation est exécuté. 			
<p>3. Renforcer le système comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer un manuel de procédures comptables des collectivités locales 	<hr/>		

	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer le nouveau système 			
4. Conditions juridiques et procédures de fonctionnement pour l'accès à l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner la loi sur l'organisation des collectivités locales et la modifier pour garantir l'accès du public à l'information et rendre obligatoires les auditions publiques et la publication des comptes et des rapports financiers 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le manuel de procédures de fonctionnement pour le gouvernement de District concernant l'information publique • Réaliser des formations et sensibilisations pour les collectivités locales, les ONG et les médias 			

DECENTRALISATION SECTORELLE

1. Créer des équipes Spéciales	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une équipe intersectorielle spéciale pour formuler la politique, coordonnée par le Cabinet du Président 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les politiques sectorielles aux fins de comptabilité avec la politique de décentralisation 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les politiques examinées aux concernés 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une équipe spéciale intergouvernementale pour formuler la stratégie de mise en oeuvre, coordonnée par les services du Premier Ministre <p>Adapter la loi sur les collectivités locales tel que nécessaire pour les services sectoriels</p>			

	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser formation et sensibilisation pour le personnel local et préfectoral ainsi que les ONG • Mettre en place une association de collectivités locales en tant que représentante au sein du dialogue en matière de politiques 	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>		
	Exécuter la décentralisation sectorielle			<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>