

REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTERE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE ET DU TRAVAIL  
B.P. 403 KIGALI

**LA POLITIQUE CADRE DE LA REFORME DE LA  
FONCTION PUBLIQUE RWANDAISE**

**Mai 2002**

# POLITIQUE CADRE DE LA REFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE

## Contexte et Justification.

Le Gouvernement du Rwanda s'est investi à réformer sa Fonction Publique dans le contexte de son programme de développement en général et de sa stratégie de réduction de la pauvreté en particulier. Cette Réforme s'inscrit en droite ligne de la préoccupation de Bonne Gouvernance parce qu'elle est un processus continu de gestion devant assurer l'efficacité des services publics au sein des ministères, des institutions publiques et des établissements spécialisés. La Réforme de la Fonction Publique doit permettre à l'Etat de se doter des services publics devant satisfaire les besoins essentiels de la population et participer à la solution des problèmes des communautés. A cet effet, la Fonction Publique constitue le moteur du développement socio-économique du pays parce qu'elle :

- Veille au respect et à l'application du cadre législatif, institutionnel et réglementaire, et assure le bon fonctionnement de l'appareil de l'Etat en matière de Fonction Publique;
- Initie les politiques de gestion des différents services publics de l'Etat;
- Élabore les normes et les procédures de gestion à suivre dans les services de la Fonction Publique;
- Assure la supervision et le contrôle de la gestion des ressources humaines de l'Etat, ainsi que la qualité des services offerts au public;
- Assure l'encadrement, l'éducation et l'information des populations dans leurs activités de développement;
- Elabore les politiques et les programmes des différents secteurs de développement de la vie nationale.

Il est important de souligner que la Politique cadre s'applique seulement à la Réforme de la Fonction Publique. Dans un sens plus large, la Réforme de l'administration publique, qui consiste à l'ajustement de l'appareil administratif au nouveau rôle de l'Etat, conviendrait à sa nouvelle mission.

Le but de ce document sur la Politique Cadre de la Réforme de la Fonction Publique (PCRFP) est de dégager la vision, les objectifs et les grandes orientations de cette politique gouvernementale, ainsi que les réalisations à ce jour et les perspectives d'avenir.

La Réforme de la Fonction Publique se justifie par le fait que le Rwanda est engagé depuis un certain temps, dans un processus d'ajustement structurel de son économie. Par ailleurs, le pays sortait d'une situation catastrophique d'après génocide de 1994, occasionnant ainsi une perte sensible des ressources humaines dans tous les services publics de l'Etat, ainsi que des infrastructures publiques et des systèmes de gestion effondrés. Le Gouvernement doit adopter des mesures d'urgence pour aligner la demande des biens et services intérieurs à sa capacité réelle d'offre.

De ce fait, la Réforme de la Fonction Publique s'impose pour restaurer l'efficacité de la fonction publique, améliorer les services à rendre au public et contribuer à la mise en œuvre de la politique

de Bonne Gouvernance et de la Réduction de la Pauvreté. Le développement d'une Fonction Publique forte, avec délégation étendue de pouvoir et responsabilité, impliquant les communautés locales dans la gestion des affaires publiques, est d'une importance capitale pour le redressement des zones prioritaires pour la réduction de la pauvreté. Cette décentralisation exige une meilleure gestion et allocation des ressources humaines, financières et matérielles au niveau de l'administration centrale et décentralisée. Enfin, une réforme de la fonction publique bien orientée apportera une contribution importante aux efforts déployés par le gouvernement dans la mise en œuvre de la politique de développement des ressources humaines.

## **1. Vision**

La finalité de la Réforme se traduit mieux par la vision de la Fonction Publique Rwandaise pour les années à venir. La nouvelle Fonction Publique rwandaise envisagée se veut :

- Une fonction publique dotée de structures fonctionnelles en harmonie avec les grandes missions de l'Etat, sans chevauchements ni dysfonctionnements, et qui sont en adéquation avec les capacités financières de l'Etat;
- Une fonction publique où les fonctions techniques sont distinctes des fonctions politiques, avec une permanence et une stabilité des fonctions à caractère technique;
- Une fonction publique légère, performante et efficace, avec délégation étendue des pouvoirs et responsabilités;
- Une fonction publique attentive aux besoins et aux problèmes cruciaux des citoyens rwandais, et prompte à rendre des services compatibles à leurs attentes;
- Une fonction publique comprenant des administrations décentralisées gérées localement à partir des impulsions qui émaneraient d'une administration centrale légère à qui il reviendrait la responsabilité de supervision et de contrôle des politiques, normes et procédures pour le respect de l'intérêt général et le bien être des populations;
- Une fonction publique de conception et de développement, orientée vers les résultats, le développement du secteur privé, l'accroissement des richesses et la réduction de la pauvreté.

## **2. Objectifs.**

Les objectifs de la réforme de la fonction publique sont circonscrits de la manière suivante :

### **2.1. Objectifs généraux.**

La réforme de la Fonction Publique vise deux objectifs majeurs à savoir :

1. Accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration publique rwandaise par des profondes transformations au niveau des structures, des systèmes de gestion, des attitudes et mentalités, des aptitudes professionnelles et des connaissances des ressources humaines, des technologies utilisées, des pratiques et méthodes de travail, des textes juridiques, des normes et des procédures ;
2. Améliorer la qualité des services rendus par les institutions publiques de l'Etat pour une prestation au meilleur coût.

## **2.2. Objectifs spécifiques**

1. introduire une culture commune de management avec référence aux nouvelles pratiques et méthodes de gestion efficaces pour l'administration publique rwandaise;
2. améliorer les compétences et les capacités des agents de l'administration publique rwandaise;
3. moderniser les services publics en mettant en place un système informatisé intégrant la gestion des emplois et des postes de travail, des ressources humaines et de la paie (Système des postes budgétaires).

## **2.3. Principaux résultats attendus**

1. le réaménagement des missions des institutions de l'Etat,
2. la rationalisation des structures des institutions publiques de l'Etat;
3. la modernisation de la gestion des services publics par la mise en place d'un système informatisé de la gestion intégrée des ressources humaines et de la paie (système des postes budgétaires);
4. le renforcement des capacités des ressources humaines;
5. la maîtrise des effectifs de la fonction publique;
6. la révision des textes juridiques (statut général des agents de l'Etat et ses textes d'application);
7. la mise en place des systèmes formalisant la gestion (manuel des procédures de gestion) pour une transparence dans le management des services de l'Etat;
8. la création des institutions de formation et de perfectionnement des fonctionnaires et des agents des autres secteurs;
9. la mise en place des mécanismes de motivation visant à attirer et à maintenir les agents de l'Etat au sein de la Fonction Publique.

## **3. Les Orientations Stratégiques.**

Pour mener à bien la réforme de la Fonction Publique rwandaise, les orientations stratégiques sont ainsi définies :

- la décentralisation des services publics et la participation des collectivités locales en vue de rendre des services de qualité à la population;
- le désengagement de l'Etat de certains secteurs de production, et la privatisation de certaines institutions publiques de l'Etat;
- la rationalisation des systèmes de gestion et l'amélioration de la performance des institutions de la fonction publique par l'introduction des pratiques efficaces et modernes de gestion, notamment les mesures relatives à l'imputabilité (accountability)– la gestion orientée vers les résultats – l'évaluation des performances – la planification et le développement des ressources humaines – l'obligation d'avoir des échéanciers précis dans l'accomplissement des activités, au sens du travail bien fait;
- La création d'institutions nationales de renforcement des capacités des ressources humaines de la Fonction Publique;

- l'organisation fonctionnelle des institutions publiques de l'Etat pour plus d'efficacité dans leurs actions.

## **4. Les Axes de la Réforme de la Fonction Publique**

La Réforme de la Fonction Publique se réalise suivant quatre axes importants à savoir:

(i) l'axe de rationalisation des structures ; (ii) l'axe du développement des ressources humaines et du renforcement des capacités ; (iii) l'axe des capacités financières de l'Etat ; et (iv) l'axe des systèmes de gestion, de la technologie et des méthodes de travail.

### **4.1. Axe de rationalisation des structures.**

En ce qui concerne les structures des institutions les problèmes ci-après ont été identifiés:

- l'absence des cadres organiques officiellement approuvés et connus de toutes les administrations de la fonction publique et des institutions de l'Etat;
- la confusion dans l'identification et la définition des postes de travail ainsi que l'absence de descriptions des postes;
- l'absence des textes législatifs et réglementaires mis à jour.

Pour résoudre ces problèmes, les réalisations ci-après ont été effectuées :

- l'analyse diagnostique du fonctionnement des institutions de la Fonction Publique;
- la révision des attributions des ministères et des Provinces;
- le réaménagement des ministères et la création des nouveaux établissements publics;
- l'élaboration et l'approbation des organigrammes et des cadres organiques des institutions publiques de l'Etat;
- l'élaboration des descriptions des postes de travail;
- l'élaboration d'une nouvelle classification des emplois de la fonction publique.

### **4.2. Axe de développement des ressources humaines et du renforcement des capacités.**

Les problèmes majeurs observés au début du processus de la réforme sont les suivants:

- le statut général des agents de l'Etat de 1974 non seulement n'avait jamais été intégralement appliqué, mais encore était déjà devenu obsolète;
- la prolifération des statuts particuliers sans mécanisme de coordination entre eux (statut particulier du personnel enseignant, statut particulier des agents de l'administration centrale...);
- l'ignorance des textes réglementaires existants par les agents de l'Etat;
- le faible niveau de qualification de la plupart des agents de l'Etat; en 1998 seulement 6,5% des fonctionnaires étaient des diplômés d'université et 2,7% détenaient l'équivalent du diplôme de Maîtrise ou de degré plus élevé;
- la défaillance du système d'évaluation des performances.

- l'affectation de la plupart des agents de l'Etat sans tenir compte ni de leurs profils de formation ni de leurs expériences;
- le laxisme et le manque d'application au travail par la majorité des agents subalternes, ainsi que la surcharge de travail remarquable de certains agents et responsables de la Fonction Publique;
- les effectifs pléthoriques dans certains cas et les personnels fictifs.

Pour résoudre ces problèmes, les réalisations ci-après ont été effectuées :

- l'élaboration de la loi portant statut général de la Fonction Publique;
- l'identification des besoins en formation des agents de l'administration centrale;
- l'organisation des sessions de formation en organisation et en management public à l'intention des agents de l'Etat;
- l'élaboration d'un document projet de la politique de développement des ressources humaines;
- le redéploiement, le rightsizing, la compression et le recrutement du personnel de l'Etat;
- la constitution des dossiers physiques des agents de l'Etat en vue de leur informatisation,
- l'approbation du projet de texte instituant la Commission de la Fonction Publique;
- la création de la Rwandaise d'Assurance Maladie (RAMA);
- la création de l'Institut Rwandais d'Administration et de Management (RIAM).

#### **4.3. Axe des capacités financières et patrimoine de l'Etat.**

Les principaux problèmes identifiés au début du processus de la réforme sont les suivants :

- des ressources financières propres de l'Etat relativement basses par rapport aux charges;
- des salaires des agents de l'Etat non proportionnels au coût de la vie du pays, très bas et disproportionnés au regard du traitement des personnels observé dans les organismes, projets et autres secteurs de développement du Rwanda;
- une masse salariale comportant des variations sensibles d'un mois à un autre;
- une insuffisance des infrastructures en terme de bâtiments, de logistique et des moyens de travail.

Pour résoudre ces problèmes les actions suivantes ont été réalisées :

- la proposition d'une nouvelle structure salariale applicable dans la fonction publique rwandaise;
- la régularisation des arriérés des salaires de certains agents;
- la fixation de la masse salariale annuelle suivant les postes d'emplois approuvés (Postes Budgétaires);
- la proposition d'une harmonisation des salaires du personnel des projets, des commissions et des établissements publics de l'Etat;
- la proposition d'une prime de technicité pour les emplois qui exigent des qualifications rares sur le marché de travail.

#### **4.4. Axe des systèmes de gestion, de la technologie et des méthodes de travail.**

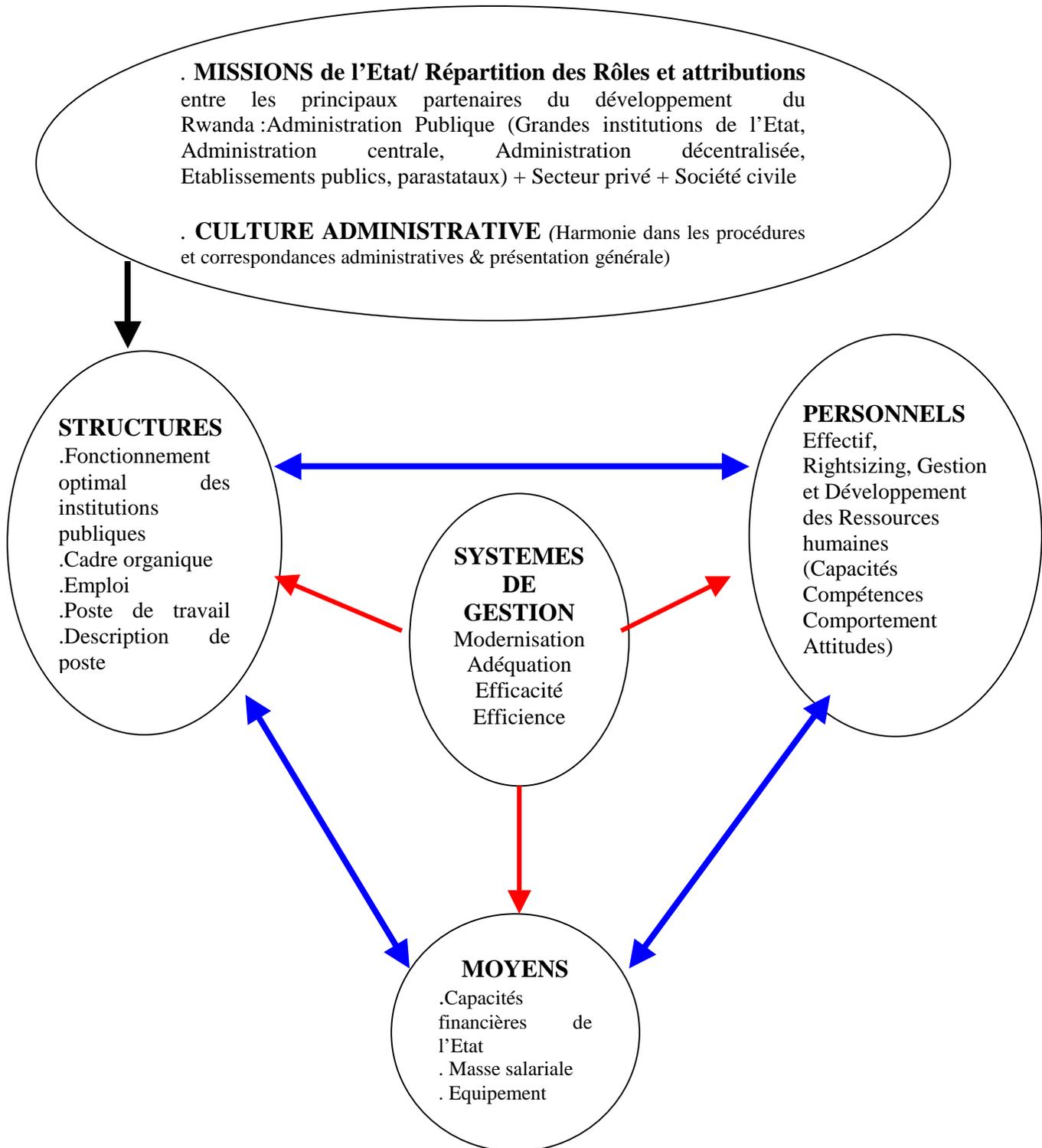
Les problèmes majeurs identifiés sont :

- l'existence de plusieurs systèmes de gestion de référence dans l'administration publique rwandaise en fonction des expériences diversifiées des gestionnaires;
- l'absence de référence dans les systèmes de gestion notamment en matière de gestion du personnel et des finances publiques;
- le manque des procédures de gestion clairement définies.

Comme solutions à ces problèmes, les actions réalisées ont été :

- la mise au point d'un système informatisé de gestion des ressources humaines et de la paie (Système des Postes Budgétaires),
- l'élaboration d'un plan de communication de la réforme de la fonction publique rwandaise,
- la décentralisation de la gestion du personnel enseignant dans les provinces.

**Fig.1 Les principaux axes du processus de la réforme de la Fonction Publique**



## **5. Perspectives.**

Les efforts récents du Gouvernement ont été centrés sur la mise en place des préalables essentiels à la transformation de la fonction publique en un service moderne orienté sur le développement. Le gouvernement voudrait avoir une fonction publique légère, performante et efficace avec délégation étendue des pouvoirs et responsabilités. Cela demande la poursuite des actions déjà engagées, le renforcement et l'initiation des autres. Ce faisant, les prochaines étapes telles qu'envisagées dans les stratégies de la mise en œuvre du programme de la réforme se poursuivront de la manière suivante :

### **5.1.Cadre Juridique.**

La priorité est de changer la base juridique et les principes de gestion par la mise en application du nouveau statut général de la fonction publique. Ce statut apporte des innovations ayant pour but de remplacer le système de gestion de carrière existant selon lequel le personnel est engagé suivant le niveau d'instruction et évolue en grades sur une base d'ancienneté par un système déterminé par l'emploi. La caractéristique principale de ce nouveau système est que les personnes soient employées pour les postes spécifiques pour lesquels elles sont qualifiées et qu'elles avancent ensuite sur la base de leurs performances. Il sera donc plus facile de motiver le personnel puisque le système d'évaluation sera basé sur la performance et reliera la rémunération et l'avancement, à la promotion et à la formation en cours d'emploi. Cette approche permet également aux gestionnaires d'évaluer le personnel responsable selon des résultats spécifiques. Elle permet enfin aux institutions de rendre les gestionnaires responsables de leurs programmes.

Une innovation importante du nouveau Statut est l'introduction d'une exigence légale que les fonds doivent être disponibles pour chaque poste. Le budget annuel tiendra compte des postes d'emplois approuvés par le gouvernement qui seront consignés dans la loi des finances. Afin de mettre en vigueur cette innovation, un système informatisé de gestion intégrée du personnel de l'Etat et de la paie (système de postes budgétaires) est en voie d'être achevé.

#### Perspectives Prioritaires

- développer les outils et règles de classification complémentaires aux dispositions du Statut Général de la Fonction Publique et donner les précisions sur la définition des classes et les critères de passage d'une classe à une autre, ainsi que sur les formulaires de description de poste et d'analyse d'emploi ;
- Développer les outils et règles permettant la Fonction Publique de passer d'un système de carrière à un système fondé sur l'emploi ;
- Préparer les textes d'application du statut général de la Fonction Publique

## **5.2. Rémunération et motivation.**

La politique salariale et le système de motivation constituent des composantes importantes d'une bonne gestion des ressources humaines. La politique du gouvernement en la matière consiste à adapter les niveaux des salaires au coût de la vie. Ces niveaux des salaires devront chaque fois être indexés suivant la croissance économique du pays. Des mesures additionnelles en rapport avec le transport, l'assurance maladie, le logement et l'accès au crédit sont initiées par le gouvernement rwandais dans l'optique d'améliorer les conditions de vie du fonctionnaire et de pouvoir attirer et maintenir les meilleures ressources humaines dans l'administration publique rwandaise.

Par ailleurs, le gouvernement envisage de mettre en place une politique de soutien des salaires pour les emplois exigeant des qualifications rares pour réaliser les efforts de développement.

Le nouveau Statut prévoit en matière de rémunération:

- un salaire de base selon la classification du poste ;
- des primes, des indemnités et autres avantages rattachées à l'emploi ;
- une augmentation de salaire basée sur la promotion à un échelon ou à une catégorie d'emploi plus élevé.

La rémunération sera donc basée sur le poste occupé et les augmentations de salaires seront liées au rendement au travail.

### Perspectives Prioritaires

Il faudra adapter le système de rémunération pour répondre aux principes et aux exigences du nouveau Statut :

- mettre à jour la classification et l'évaluation des emplois et créer un nouveau barème de rémunération ;
- appliquer le nouveau système d'évaluation des performances et de contrats de performance ;
- concevoir et mettre en place un programme de soutien des salaires pour les emplois à qualification rares et de supplément de salaire pour les autres emplois de la Fonction Publique en attendant une éventuelle augmentation de salaire des agents de l'Etat.

## **5.3. Evaluation des Performances**

La mise en place d'un processus d'évaluation des besoins en ressources humaines à partir des tâches avant de pourvoir les postes applicables à tous les emplois sera accompagnée par l'évaluation du rendement à partir des tâches définies et des résultats attendus (attentes signifiées) sous forme de plan de travail et de contrat de performance entre l'agent et son superviseur hiérarchique. Ce processus est de nature à parfaire le système d'évaluation du rendement des agents de l'Etat et aura comme effet secondaire de préciser, par voie d'attentes signifiées, les résultats à produire, l'impact à susciter et établir un lien entre le résultat et la rémunération. Cette

évaluation tiendra compte des éléments de l'environnement du travail.

#### Perspectives Prioritaires.

- proposition d'une politique de règles et d'outils pour rendre les gestionnaires imputables par des conventions écrites de performances (attentes signifiées)
- renforcer le lien entre l'évaluation, les tâches et résultats par voie de conséquence avec la rémunération

#### **5.4. Commission de la Fonction Publique.**

Le nouveau Statut général de la fonction publique institue une Commission indépendante de la fonction publique qui aura pour missions principales de maintenir dans l'administration publique Rwandaise :

- l'objectivité et la neutralité dans les recrutements et la gestion des ressources humaines ;
- le respect de la discipline et de l'éthique professionnelle ;
- le respect des normes, méthodes, et procédures de gestion garantissant une plus grande rentabilité des services publics conformément aux textes de lois et actes administratifs en vigueur,
- la promotion et l'harmonisation des méthodes et pratiques efficaces de gestion dans les différents services de l'Etat.

#### Perspectives Prioritaires

- mise en place de la Commission de la Fonction Publique ;
- recherche de moyens pour assurer son fonctionnement.

#### **5.5. Modernisation des Systèmes de Gestion de la Fonction Publique**

##### **5.5.1. Système informatisé de gestion intégrée du personnel de l'Etat et de la paie (système des postes budgétaires).**

Dans le nouveau système de gestion du personnel tel qu'envisagé dans le statut général de la fonction publique, le poste de travail est devenu un élément central de gestion auquel le personnel et le salaire viennent se greffer. Suite à cette innovation, le gouvernement mettra en place un système informatisé de gestion intégrée du personnel de l'Etat et de la paie. Ce système est conçu pour fonctionner en réseau local et étendu couvrant l'ensemble de la fonction publique dont le point central sera le Ministère de la Fonction Publique et du Travail et qui aura des connexions avec les différents Ministères et Institutions de l'Etat, ainsi qu'avec toutes les provinces du pays.

Le système informatisé permettra d'assurer:

- une gestion courante des mouvements du personnel ;
- un contrôle efficace de la masse salariale et du nombre de postes à pourvoir ;
- une gestion prévisionnelle des besoins en personnel ;

- une meilleure adéquation entre le personnel en place et les postes approuvés d'une part, ainsi que les personnels et les ressources budgétaires disponibles de l'autre ;
- une accessibilité rapide des données sur le personnel de l'Etat.

#### Perspectives Prioritaires

- mettre en place le système intégré de gestion des ressources de la Fonction publique ;
- concevoir et diffuser un programme de formation pour tous les utilisateurs du système;
- étendre le système à tout le secteur public ;

#### **5.5.2. Méthodes de Travail**

Les méthodes de travail à mettre en place doivent être conformes aux réalités locales de l'environnement de travail et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication tout en s'assurant que les ressources humaines des services publics de l'Etat ont les capacités nécessaires pour leur utilisation.

#### Perspectives Prioritaires

- élaborer les manuels de procédures de gestions (Ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles) ;
- élaborer un document sur les valeurs éthiques à promouvoir dans la Fonction ;
- élaborer un document sur l'harmonisation des principales procédures administratives de la Fonction Publique ;
- élaborer un guide des bénéficiaires des services de la Fonction Publique qui présente les principaux services rendus par chaque institution publique, ainsi que les procédures à suivre pour en bénéficier.

#### **5.5.3. Communication et Marketing des Services Publics.**

Les services à rendre par les institutions de la Fonction Publique doivent être plus accessibles à la population qui en est le principal destinataire. A cet effet le Gouvernement s'engage à mettre en place un programme de communication qui facilite les relations entre les services publics de l'Etat et les différentes couches de la population.

#### Perspectives Prioritaires

- mettre en œuvre un programme de sensibilisation et d'information sur les principaux services rendus par la Fonction Publique, les règles et les procédures applicables au sein des services publics de l'Etat, ainsi que les valeurs éthiques à promouvoir à travers l'administration publique du Rwanda ;
- Favoriser l'élaboration des programmes marketing des services par les institutions de la Fonction Publique ;
- Favoriser une plus grande transparence et ouverture dans les relations entre l'administration publique et la population.

## **5.6. Redéploiement et Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines**

Le Gouvernement s'est engagé à améliorer les qualifications des agents de la Fonction Publique et accroître la connaissance générale et les compétences dans les domaines spécifiques de son personnel. Cependant un certain nombre d'agents occupent des postes pour lesquels ils n'ont pas les compétences requises tandis que d'autres manquent de qualifications de base pour occuper un poste dans la fonction publique. Ce serait un gaspillage de ressources de maintenir ces agents dans leurs postes actuels lorsque la nouvelle structure basée sur le mérite, sera en place. Le Gouvernement prévoit donc le redéploiement de ces ressources dans un domaine plus approprié en mettant en application un programme d'incitation au départ afin de réaliser un meilleur ajustement des qualifications.

La Fonction publique envisage instaurer un mécanisme d'assainissement par l'attrition (gestion prévisionnelle) et un programme temporaire d'incitation à quitter la fonction publique des agents dont le profil ne convient pas aux nouvelles exigences des postes par un fonds de réinsertion du personnel. Ce fond sera destiné à appuyer les projets des fonctionnaires non retenus dans la nouvelle organisation suite à la mise en application des mesures de la réforme.

### Perspectives Prioritaires

- concevoir et mettre en application le programme de redéploiement et de renouvellement des agents ;
- remplacer dans la Fonction publique les agents dont les profils ne cadrent pas avec les exigences de leurs postes par des éléments qualifiés ;
- offrir un soutien, un encadrement et des conseils aux personnes non retenues mais ayant en mains des projets prometteurs afin de les aider à devenir autonomes sur le marché du travail en créant et en développant leurs entreprises ou en devenant des travailleurs autonomes ;
- recherche de financement du programme.

## **5.7. Développement des ressources humaines de la Fonction publique.**

Le Gouvernement rwandais s'est engagé à faire un examen minutieux des contraintes et problèmes majeurs du développement, en vue d'élaborer des stratégies et des politiques de gestion qui lui permettront d'aboutir à une croissance de l'économie et à un développement humain durable. Cette préoccupation se rapporte certes à toutes les ressources du pays, mais l'action prépondérante et la plus urgente à mener porte résolument sur le développement des capacités des ressources humaines œuvrant ou appelées à œuvrer dans tous les secteurs de la vie nationale.

En mettant en place cette Politique Nationale de Développement des Ressources Humaines, le Gouvernement Rwandais vise deux objectifs majeurs, à savoir :

- développer dans le secteur public et privé ainsi que dans les organisations de la société civile, une capacité managériale, administrative et technique pour la planification et la mise en oeuvre du développement durable tel que défini dans la vision 2020 ;

- développer une culture de renforcement constant des capacités professionnelles devant permettre aux différents secteurs de l'économie nationale d'offrir des services de qualité conformes aux attentes des citoyens. Cette culture devra également permettre de favoriser l'émergence de nouveaux acteurs et partenaires de développement pour l'accroissement des richesses et la création des emplois.

### Perspectives Prioritaires

- relever le niveau de formation et des qualifications des agents de la Fonction publique ;
- former les responsables du personnel en matière de gestion des ressources humaines ;
- former les utilisateurs du nouveau Statut général de la fonction publique sur ses innovations et mesures attendues;
- concevoir des programmes de suivi et évaluation du processus de la Réforme de la Fonction publique ;
- créer un programme d'enseignement à distance (Internet) dans le domaine de management public, gestion des ressources humaines et dans différents domaines professionnels et techniques ;
- améliorer les qualifications des fonctionnaires désignés pour des emplois nécessitant des programmes de formation non dispensés au pays par des formations professionnelles accélérées à l'étranger.

## **6. Supervision et gestion de la réforme de la Fonction Publique.**

Les réformes administratives et de la fonction publique exigent l'appui politique et technique au niveau le plus élevé. De telles réformes nécessitent une structure de gestion et de coordination qui favorise l'exécution, le suivi et l'évaluation des orientations et des décisions prises dans le cadre de ces changements.

En ce qui concerne la Réforme de la Fonction Publique, le Ministère de la Fonction Publique et du Travail (MIFOTRA) joue un rôle catalyseur dans le processus de sa réalisation. Par conséquent, un appui continu lui est nécessaire pour planifier et effectuer les changements requis.

Dans cette perspective, la majorité des réalisations du programme de la Réforme de la Fonction Publique qui ont été déjà effectuées sous l'égide du MIFOTRA, tel que la restructuration des services publics, la révision du cadre juridique, le développement des ressources humaines, l'élaboration des procédures de gestion, la mise en place d'un système informatisé de la gestion intégrée du personnel de l'Etat et de la paie, la classification des emplois et la structure salariale, exigent davantage d'appui technique et de support.