

**REPUBLIQUE RWANDAISE**  
**MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DU TRAVAIL**  
**PROJET RWA/99/017/01/NEX : « APPUI A LA REFORME, LA**  
**MODERNISATION ET LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE**  
**LA FONCTION PUBLIQUE »**

**MODULE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**  
**DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

**ANIMATEUR : Professeur Pierre RWANYINDO RUZIRABWOBA**

**MURAMBI/GITARAMA Du 13 au 17/11/2000**



# INTRODUCTION GENERALE

1

## A. OBJET DE GESTIONS

Toute organisation ou toute institution, a besoin pour vivre, de différentes ressources et des techniques capables de lui permettre un fonctionnement ordonné, transparent et efficace ainsi que d'autres facteurs aussi importants tels que l'environnement et le temps. Ces outils indispensables au bon fonctionnement de toute organisation ou institution constituent l'OBJET DE L'ETUDE DE GESTION. Ainsi, il convient d'en dire un mot.

Avant d'aborder les précisions préliminaires relatives aux ressources et techniques faisant l'objet des gestions, il est utile d'éclaircir 4 concepts dont la compréhension conditionne celle des ressources <sup>des</sup> techniques et autres facteurs.

1° ORGANISATION est une entité composée de personnes poursuivant ensemble un certain nombre d'objectifs.

2° GESTION est la mise en œuvre de l'organisation et le déclenchement des actions nécessaires. La gestion est l'administration des affaires.

3° DIRECTION est le Gouvernement de l'organisation. Le rôle de la direction est de réaliser, à tout moment, les synthèses nécessaires entre les besoins de différentes fonctions. La synthèse doit se caractériser par sa cohérence.

N. B. : Différence entre gérer et administrer les ressources humaines :

GERER : C'est effectuer des choix, c'est décider. Le gestionnaire décide dans le cadre de ses compétences. Il fait en sorte que ses décisions soient appliquées et évaluées et, le cas échéant, modifiées.

ADMINISTER : c'est réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix.  
ADMINISTRER



Administration des ressources humaines	Gestion des ressources humaines
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mettre en œuvre la législation sociale, tenir les documents imposés par la réglementation, entretenir les relations avec les services administratifs du travail.</li><li>2. Assurer la sécurité des hommes et leur épanouissement.</li><li>3. Faire fonctionner le dialogue dans le cadre des instances représentatives ; mettre au point, faire connaître et appliquer les procédures internes</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recruter et placer chaque individu au poste exact qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations</li><li>2. Organiser la formation et l'intégration des salariés sur chaque poste, améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation</li><li>3. Assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leurs carrières</li><li>4. Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation</li><li>5. Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines compte tenu des stratégies de l'organisation</li></ol>

4° MANAGEMENT est, à tout moment, ce qui convient *le mieux* en matière d'organisation de gestion et de direction ; bref, le management est *le succès* en entreprise. Le management relève plus de l'administration des affaires.

Quelle que soit la taille de l'organisation, celle-ci ne peut atteindre un bon rendement en laissant les choses se dérouler au hasard. Or, l'antihazard, c'est la planification. C'est pour cette raison que nous voulons nous arrêter un instant à cette notion.

5° PLANIFICATION est avant tout une *activité mentale* qui doit précéder toute action afin de prévenir des *décisions hâtives* qui aboutissent à *des faibles résultats* ou des résultats nuls. En d'autres termes, planifier c'est s'assigner *une mission* ou *un but*, préciser des objectifs à atteindre dans *le temps* et *l'espace* et déterminer *les moyens* de les atteindre.

Généralement la planification se présente à trois niveaux :

- i. choix d'action à entreprendre parmi tant d'autres ;
- ii. réflexion sur la manière d'exécuter la décision prise ou de réaliser l'action choisie
- iii. fonctionnement ou s'assurer la *continuité* de l'*efficacité* de l'action à entreprendre.

Ce processus consiste à réfléchir avec munitie à tous les détails du projet (recrutement par exemple) avant l'exécution. C'est en vue d'éviter, pour une action coûteuse, en termes de



3

temps et d'argent, de se fier à l'intuition ou aux simples suppositions et de prendre une décision hâtive que tout gestionnaire se trouve obligé de planifier et de programmer. La démarche à cette fin est la suivante : «se fixer des objectifs, définir la politique ou les politiques en rapport avec les objectifs, arrêter des stratégies en fonction des politiques, déterminer les activités correspondant aux stratégies, choisir les instruments permettant d'exécuter ou de mettre en œuvre les activités retenues, évaluer les coûts, identifier les sources de financement, budgétiser les activités à exécuter au cours d'une année, réaliser ou exécuter le programme annuel, contrôler l'exécution du budget et les travaux correspondants (pendant l'exécution : contrôles financiers et techniques), évaluer l'impact social ou économique, ajustement si c'est nécessaire».

Après ces quelques explications des concepts utiles à la compréhension de l'objet des gestions et de leur interrelations, disons un mot sur chacune des ressources, des techniques et des autres facteurs dont toute organisation a besoin pour un meilleur fonctionnement.

## 1° RESSOURCES

### i. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il s'agit d'organiser et d'administrer un groupe d'hommes désireux de réaliser un même objectif. Au sujet de la gestion des ressources humaines, les auteurs B. MARTORY et D. CROZET, s'expriment en ces termes : «Parler de la gestion des ressources humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion du **potentiel humain** d'une organisation. Mais, à côté des fonctions de gestion, on ne saurait négliger les **tâches d'administration** qui correspondraient plutôt au **champ des relations sociales** et les **tâches de communications** qui correspondraient plutôt au domaine des **relations humaines**. C'est pourquoi, la direction des ressources humaines oriente ses actions autour de trois axes, d'ailleurs complémentaires : **ADMINISTRER, COMMUNIQUER et GERER**».<sup>1</sup>

### ii. GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES

Elle concerne la gestion des finances au sens large du terme : «Prévisions des dépenses et des recettes, modes de financement du déficit et affectation de l'excédent, trésorerie etc.». Elle se

<sup>1</sup> BERNARD MARTORY ET DANIEL CROZET : Gestion des ressources humaines, Edition Fernand Nathan 1986, Paris I p13.



4

trouve en relation avec les méthodes de manipulation, de prévision, d'exécution et de contrôle et de recherche de l'argent et de son utilisation ou allocation».

Pour une organisation, la gestion financière poursuit deux objectifs majeurs :

- Assurer, **au moindre coût**, le financement des investissements et plus généralement, de l'ensemble des emplois des fonds ;
- Veiller sur la **trésorerie** de sorte que les flux des recettes et des dépenses soient maîtrisés de manière à assurer, **à tout moment, la solvabilité** de l'organisation.

### iii. GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES

Elles se rapportent surtout à la surveillance de l'utilisation des **biens meubles et immeubles** de l'organisation : «*meublier des bureaux, véhicules, équipements, bâtiments etc.*». Ce sont des **outils indispensables** au bon fonctionnement de l'organisation.

## 2° TECHNIQUE

### i. COMPTABILITE

La comptabilité est une technique qui permet **d'enregistrer les opérations économiques** de l'organisation et de les analyser afin **d'éclairer le gestionnaire** dans sa **prise de décision**.

### ii. INFORMATIQUE

C'est un instrument moderne qui permet d'obtenir des résultats fiables à partir des données de base rangées suivant un certain ordre en fonction du besoin exprimé.

Exemple. La direction des ressources humaines peut avoir besoin d'un tableau qui donne des renseignements suivants :

- qualification des agents suivant les études faites : «primaires, secondaires, supérieures» ;
- rémunération nette à payer après déduction de la taxe professionnelle sur la rémunération (TPR), de la cotisation à la caisse sociale, de la contribution à la caisse de la mutuelle d'Epargne-Crédit.

### iii. COMMUNICATION

Il s'agit de veiller à la bonne circulation de l'information de la tête au plus bas de l'échelon de l'organisation et vice versa. Il faut que le courant passe entre le chef et ses collaborateurs. Ici aussi l'informatique peut jouer un grand rôle. En effet, assis dans son bureau, le chef peut entrer en contact avec tous les directeurs et chefs de division qui disposent d'un ordinateur.



### 3° AUTRES FACTEURS

#### iv. GESTION DU TEMPS

Il s'agit de veiller à ce que toutes les actions soient situées dans la durée :

- actions dont l'accomplissement exige un jour, une semaine, un mois, un trimestre, un semestre, une année etc.
- actions dont la réalisation se situe à court terme (1 an), moyen terme (3 à 5 ans) et à long terme (5 à 10 ans ou à l'infini).

Pour conclure les indications relatives aux gestions qui forment *l'objet de la gestion* d'une organisation nous pouvons formuler un jugement de valeur selon lequel : «*L'HOMME EST LE MOTEUR DE TOUTE ORGANISATION*». En effet, c'est lui qui conçoit et c'est encore lui qui réalise. La bonne gestion des ressources humaines constitue donc une condition sine qua non à la réussite de toute organisation.

### B. CONTEXTE

Ce séminaire se situe dans le cadre de la politique gouvernementale qui cherche à doter l'administration publique des agents compétents. C'est pour cette raison que le Gouvernement d'Union Nationale a initié un programme de formation continue ayant pour objectif le recyclage du personnel et l'amélioration de la qualité des ressources humaines. Grâce à la compréhension des bailleurs des fonds notamment du projet RWA/99/017/01/NEX : «*APPUI A LA REFORME, LA MODERNISATION ET LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE LA FONCTION PUBLIQUE*»; qu'un programme de formation des Agents de l'Etat couvrant les domaines de la Planification et la gestion des ressources humaines a été élaboré.

### C. OBJECTIFS

- i. *Objectif global* : la formation en gestion des ressources permettra aux agents de l'Etat futurs gestionnaires de maîtriser les principes et techniques de gestion administratives et financière des dossiers des agents de l'Etat.



- ii. Objectifs spécifiques : à la fin de la formation, les participants devront être capables de :
- 1° Interpréter et exécuter les dispositions administratives, légales et réglementaires prévues par le statut général et les statuts particuliers des agents de l'Etat en matière de gestion de leurs dossiers administratifs et financiers ;
  - 2° Interpréter et exécuter les dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière de la comptabilité publique et de la fiscalité rwandaise ;
  - 3° Maîtriser les techniques de calcul, de contrôle et de saisie des salaires.

#### **D. METHODOLOGIE**

La formation privilégiera la méthode active ou participative. C'est-à-dire que les participants auront l'occasion d'intervenir soit en posant des questions de compréhension, soit en émettant un avis, soit en commentant, soit en illustrant par un exemple concret, soit en répondant aux questionnaires posés par les animateurs, soit en résolvant des exercices prévus à la fin de chacun des modules et enfin, soit en participant aux travaux de groupes. Nous partirons aussi du général au particulier. C'est-à-dire que nous ferons un aperçu sur les principes généraux de la gestion des ressources humaines et qu'ensuite, nous examinerons la gestion des ressources humaines au Rwanda en commençant par l'étude des dispositions du code du travail, en abordant par après l'examen du Projet de Loi portant Statut général de la Fonction Publique Rwandaise et, enfin, en donnant les dispositions fiscales en rapport avec les salaires et le mode de calcul de la taxe professionnelle sur les rémunérations.

#### **E. QUELQUES EXERCICES**

1. ✓ Un bon gestionnaire considère les ressources financières comme une condition sine qua non du succès de son organisation. Commentez cette assertion.
2. Quels sont les éléments fondamentaux dans la définition de l'organisation, de la gestion, de la direction et du management ?
3. ✓ Pour quelles raisons les planificateurs appellent le Plan «*l'antihazard*» ?
4. ✓ Décrivez la démarche suivie dans le processus de planification
5. Illustrez par un exemple concret une relation qui existe entre la gestion des ressources humaines et la gestion de ressources financières.
6. ✓ Est-ce que l'administration publique peut connaître une situation financière d'insolvabilité ? Exemple ?
7. ✓ Quel est le rôle de la communication au sein d'une organisation ? Exemple.
8. Pouvez-vous résumer les objectifs de ce module ?
9. Quelles sont vos attentes à la fin de ce module ?



## **F. PLAN DU COURS**

### **PARTIE I: APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES "Principes généraux"**

#### **Chapitre 1. ORGANISATION**

- Section 1. Structure organisationnelle
- Section 2. Composantes d'un organigramme

#### **Chapitre 2. DE L'ENTREE A LA SORTIE**

- Section 1. Recrutement
- Section 2. Sélection
- Section 3. Contrat
- Section 4. Rémunération
- Section 5. Evaluation
- Section 6. Leadership
- Section 7. Formation
- Section 8. Cessation normale de l'activité

### **PARTIE II: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU RWANDA**

#### **Chapitre 1. DISPOSITION DU CODE DU TRAVAIL**

- Section 1. Dispositions générales et contrats
- Section 2. Condition de travail
- Section 3. Salaire
- Section 4. Convention collective
- Section 5. Santé et sécurité au travail
- Section 6. Incapacité et reclassement
- Section 7. Organisations professionnelles
- Section 8. Organismes administratifs
- Section 9. Différends du travail
- Section 10. Pénalité
- Section 11. Dispositions transitoires
- Section 12. Quelques exercices



Chapitre 2. STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE

- Section 1. Fondements du changement
- Section 2. Dispositions générales
- Section 3. Organisation de la fonction publique
- Section 4. Entrée en service
- Section 5. Exercice de la fonction
- Section 6. Régime disciplinaire
- Section 7. Dispositions d'ordre pécuniaire
- Section 8. Organes de gestion de la fonction publique
- Section 9. Cessation définitive de l'activité
- Section 10. Dispositions transitoires et finales
- Section 11. Quelques exercices

Chapitre 3. DISPOSITION DE LA LEGISLATION FISCALE RELATIVE A L'IMPOT  
PROFESSIONNEL SUR LES REMUNERATIONS

- Section 1. Versement de l'impôt retenu à la source et remise de déclaration
- Section 2. Etablissement des fiches de rémunérations et des déclarations récapitulatives
- Section 3. Revenu imposable -Rémunération à soumettre à l'impôt-
- Section 4. Calcul de l'impôt professionnel
- Section 5. Cas spéciaux
- Section 6. Exemple d'application
- Section 7. Quelques exercices



**G. CALENDRIER PROPOSE**

<i>Date</i>	<i>Activités</i>
Lundi 13/11/00	Introduction générale Travaux en groupes : chercher des réponses aux interrogations soulevées dans l'introduction
Mardi 14/11/00	Partie I. Approche théorique de la gestion des ressources humaines : principes généraux - Organisation et structure organisationnelle - Du recrutement à la retraite - Travaux en groupe (idem)
Mercredi 15/11/00	Partie II. Gestion des ressources humaines au Rwanda Examen des dispositions du Code du travail Travaux en groupes (idem)
Jeudi 16/11/00	Examen du statut général de la Fonction Publique Rwandaise Travaux en groupes
Vendredi 17/11/00	- Suite examen du statut général de la Fonction Publique - Dispositions de la législation fiscale relative à l'impôt professionnel sur les rémunérations. «T.P.R.» - Travaux en groupes (idem)



## H. QUELQUES INDICATIONS BIBLIOGRAPHIQUES

1. CROZIER Michel : Où va l'administration française  
Editions d'organisation, Paris, 1974
2. GRAD S.A.R.L. : Formation en gestion administrative et financière destinée aux hauts cadres de l'Université Nationale du Rwanda, Butare 13-18/10/1997
3. MARTORY B. et CROZET D. : Gestion des ressources humaines  
Editions Fernand Nathan, Paris 1996
4. MARVIN Dunette : Recrutement et affectation du personnel  
Editions Hommes et Techniques, Paris, 1996
5. MINISTERE DES FINANCES : Impôt professionnel sur les revenus, 4<sup>e</sup> Edition,  
Kigali, 1997
6. PROJETS DE LOIS :
  1. portant modification de la loi du 28 février 1967 portant Code du travail Document inédit (2000)
  2. portant statut général de la Fonction Publique, Document inédit (2000)



# PARTIE I. APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## CHAPITRE 1. ORGANISATION

### Section 1. Structure organisationnelle

#### 1.1. Définition d'un organigramme

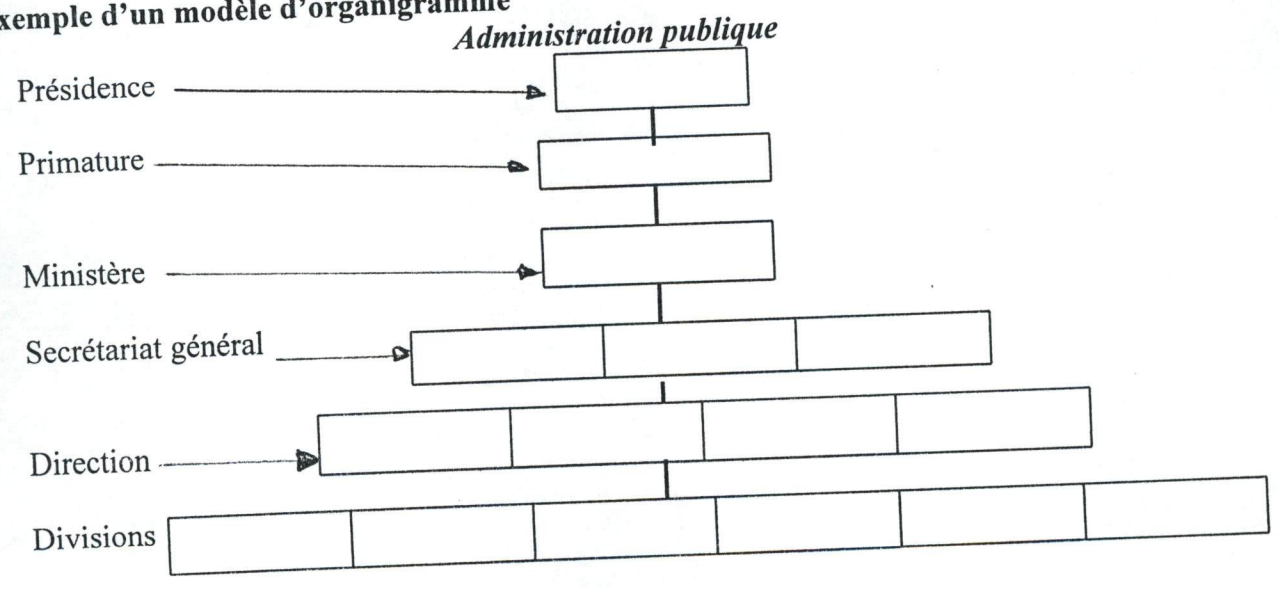
Un organigramme est une représentation schématique des différents services ou postes d'une organisation

#### 1.2. Déterminants de l'élaboration d'un organigramme

Facteurs dont il faut tenir compte dans l'élaboration d'un organigramme :

- L'organigramme est conçu indépendamment des personnes devant occuper les différents postes qui le composent ;
- Son élaboration se fait en fonction de la mission de l'organisation, de ses objectifs, des ressources disponibles et des activités à entreprendre ;
- La prise en considération de la taille de l'entreprise et de la complexité de ses opérations ;
- La prise en compte des relations qui existent entre les différents postes : relations hiérarchiques et relations de collaboration.

#### 1.3. Exemple d'un modèle d'organigramme





## Section 2. Composantes d'un organigramme

- Un poste est un ensemble de plusieurs tâches qui concourent à la réalisation d'un travail donné.
- Une tâche représente un élément de travail réunissant plusieurs activités pour produire un service.
- Dans la description d'un poste il faut tenir compte de :
  - des tâches principales à exécuter ;
  - des techniques à utiliser ;
  - des qualifications des aptitudes et des connaissances que doit posséder la personne affectée à ce poste.
- Règles à respecter pour décrire un poste :
  - bien identifier le type d'organisation et ses activités ;
  - bien élaborer les tâches à exécuter ;
  - bien élaborer la description de postes indiquant par un verbe d'action la ou les tâches que doit réellement accomplir la personne affectée à ce poste.
- Exemple de fiche de description de poste

Titre de poste :	Comptable
Rapport :	Le comptable dépend directement du Directeur Administratif et Financier
Tâches :	<input type="checkbox"/> enregistrer les écritures de dépenses et de recettes <ul style="list-style-type: none"> <li>• classer les pièces comptables ;</li> <li>• préparer l'établissement de comptes d'activités et la situation de chaque mois, de chaque trimestre, de chaque semestre, de chaque année ;</li> <li>• préparer les pièces justificatives relatives aux crédits ;</li> <li>• établir les pièces de paie et d'avances ;</li> <li>• préparer le budget ;</li> <li>• établir les comparaisons budgétaires : prévisions et réalisations ;</li> <li>• suivre la saisie des écritures sur ordinateur.</li> </ul>



## CHAPITRE 2. DE L'ENTREE A LA SORTIE

### Section 1. Recrutement

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'administration publique. En effet, c'est par le recrutement, par exemple, *que sera rajeunie* la population d'une administration ou que le *niveau moyen de compétence sera ajusté*. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

Par ailleurs, toute organisation a autant besoin d'un *personnel compétent lors de sa création que pendant son existence*. Il peut arriver qu'une vacance se produise au sein du personnel à la suite d'une démission, ou de la révocation d'un agent. Que doit faire le gestionnaire pour combler ce vide ? De façon générale, il doit procéder au recrutement et à la sélection de candidats.

Une bonne démarche de recrutement s'opère en respectant 8 étapes bien précises :

1. Définition de poste
2. Définition de profil exigé par le poste
3. Identification des sources de recrutement
4. Mise en place des moyens de recrutement
5. Campagne de recrutement
6. Sélection des candidatures
7. Décision d'embauche
8. Intégration

#### 1.1. Définition

Le recrutement est un processus qui consiste à susciter et à recueillir les candidatures des personnes qui s'estiment compétentes pour occuper un poste vacant.

Ce processus doit tenir compte des contraintes suivantes :

- les exigences du poste ;
- les conditions de l'organisation.



### 1.2. Exigences du poste

Avant de recruter un nouvel employé, il faut être certain qu'il y a une place vacante et déterminer les qualités humaines et les compétences requises pour le travail. En outre, ces exigences doivent donner une idée claire des tâches à accomplir et aider à fixer des critères de sélection. Ces critères seront non seulement la compétence professionnelle (formation reçue, expérience pratique du métier) mais aussi les qualités personnelles (honnêteté, sens des responsabilités, contacts sociaux, etc...) ; cependant, ces dernières sont souvent plus difficiles à vérifier.

### 1.3. Conditions de l'organisation

Le gestionnaire ne doit pas recruter pour recrute, différents facteurs doivent être considérés, notamment :

- *les disponibilités matérielles et financières*

Une organisation peut ressentir le besoin d'engager du personnel, mais manquer des moyens nécessaires pour assurer toutes les conditions favorables à l'embauche. Avant tout recrutement, le gestionnaire doit s'assurer qu'il existe un budget disponible. Cette vérification permet au gestionnaire de déterminer les conditions du poste à combler.

- *le statut à combler*

Compte tenu de ses moyens et du volume de travail, une organisation peut procéder à un engagement à temps partiel ou temporaire.

- *l'environnement*

Eu égard aux contraintes de la législation du travail, certaines organisations ne peuvent recruter des spécialistes ou des personnes hautement qualifiées car elles coûtent trop cher ! De plus, les pressions extérieures venant des autorités locales (autorités politiques, notables ou chefs coutumiers, etc...) peuvent intervenir. Cependant, un gestionnaire ne doit pas céder à des pressions indues mais tenir compte d'abord des exigences du poste vacant. Les facteurs liés à l'environnement jouent dans le processus de recrutement et le gestionnaire doit s'en tenir aux critères objectifs pour mieux réussir.

**N.B.** Dans les petites organisations, la recherche d'un candidat à engager se fait seulement au moment où il y a une grande nécessité. Par exemple : avoir un gérant, une sentinelle, un meunier, s'il s'agit d'un moulin. Le recrutement se fait habituellement à l'intérieur du groupe



ou dans le même village. Parfois, les intéressés décident d'alterner le service pour permettre à chacun de jouer le même rôle. Cette façon de faire a pour effet de renforcer la dynamique des petites organisations.

#### 1.4. Outils de recrutement

En général, la recherche d'un candidat pour combler un poste vacant peut se faire de deux manières :

- *offres d'emploi*

Il s'agit du cas où une organisation prend l'initiative de publier ou d'annoncer l'emploi vacant sur une feuille polycopiée affichée ou transmise à tous les employés.

Cette annonce peut être aussi diffusée :

- dans un journal ou tout autre moyen de communication (bouche à oreille)
- auprès de services de placement
- auprès d'instituteurs de maisons d'enseignement ou de centres de formation
- auprès des amis, du personnel ; c'est la cooptation

Une offre d'emploi doit indiquer :

- les exigences du poste
- les qualifications requises
- les compétences et l'expérience de la personne qui doit occuper le poste

- *offre de service*

Il s'agit du cas d'emploi ou de service, le candidat doit présenter certains documents lorsqu'il postule un poste. Pour constituer le dossier d'un candidat, le gestionnaire exige habituellement les documents suivants :

- la lettre de demande d'emploi
- le curriculum vitae (CV). Il est souvent annexé à la lettre de demande d'emploi
- le formulaire de demande d'emploi. Ce formulaire est généralement établi par l'organisation en fonction des renseignements dont elle a besoin avant de procéder à l'enseignement.



## Section 2. Sélection

Une fois les candidatures recueillies, le gestionnaire doit procéder à une sélection. Il examine les candidatures en tenant compte des demandes d'emploi et de l'analyse des postes. Pour ce faire, il compare les qualifications et habilités du candidat et les caractéristiques requises pour occuper le poste. Cet examen permet d'éliminer les candidatures inutiles et de dresser une liste de candidats susceptibles de répondre aux exigences du poste.

### 2.1. Etapes du processus de sélection

- *Epreuves*

Parfois, l'organisation soumet le candidat à des épreuves de connaissances théoriques et/ou pratiques. Ces épreuves servent à mesurer les capacités du candidat à exécuter une partie du travail pour lequel on désire l'embaucher. Par exemple, si une coopérative veut embaucher un gérant, l'épreuve portera sur les connaissances générales et sur la comptabilité.

- *Entrevues avec le candidat*

Le but de l'entrevue est de s'assurer que le candidat retenu possède toutes les qualifications nécessaires pour bien répondre aux exigences du poste. Le gestionnaire rencontre habituellement les candidats afin de les connaître de compléter et clarifier l'information dont il dispose. Il doit préparer l'entrevue à l'avance en notant les points qu'il désire aborder avec les candidats.

- *Examens médicaux*

Toute législation du travail recommande à l'employeur de soumettre le candidat à un examen médical avant son engagement.

- *Décision d'embauche*

Le gestionnaire analyse les résultats obtenus et choisit le candidat le plus apte à répondre aux exigences du poste. La décision étant prise, le gestionnaire doit en informer le candidat. Il peut le faire soit en lui adressant une lettre officielle, soit par un communiqué radiodiffusé. Dans le cas où un candidat n'est pas retenu, **il le lui fait connaître poliment**. Cependant, il peut arriver que le processus de sélection ne dégage aucune candidature susceptible de combler le poste vacant. Dans ce cas, deux possibilités s'offrent :



- soit que l'organisation suscite d'autres candidatures en recommençant le processus de recrutement
- soit qu'elle retienne le meilleur candidat et lui assure la formation requise pour remplir les exigences du poste.
- Pour des postes d'exécutant ou de manœuvre (huissier, sentinelle, etc.) habituellement occupés par des personnes analphabètes, le gestionnaire peut se limiter à un entretien au cours duquel il veillera à recueillir les informations utiles à l'embauche de l'intéressé. Les questions à poser aux candidats varieront selon les postes à combler.

### Section 3. Contrat

#### 3.1. Définition

Le contrat de travail est un accord écrit par lequel deux parties (contractants) s'engagent ; d'une part, à offrir des services (employés) et, d'autre part, à utiliser ces services (employeur) moyennant une rémunération. Il permet de délimiter les devoirs et les droits aussi bien de l'employé que de l'employeur. Ce document contient un certain nombre de dispositions et de clauses particulières qui définissent les droits et obligations de chaque partie. Son importance est capitale car il détermine les contraintes à respecter aussi bien dans l'intérêt de l'employé que dans celui de l'employeur.

#### 3.2. Clause du contrat

Les clauses du contrat dépendent des parties contractantes et peuvent différer d'une organisation à une autre. Dans un contrat, il faut signifier explicitement quelles sont les parties contractantes. En l'occurrence, il s'agit du nom de l'organisation et du nom de l'employé ainsi que le titre du poste occupé. De façon générale, on trouve les clauses suivantes :

1. *Durée du contrat* : Les deux parties s'accordent sur la durée du contrat : durée déterminée ou indéterminée, temps partiel ou temps plein.
2. *Durée de l'essai*
3. *Description sommaire de l'emploi*
4. *Heures de travail*



5. *Salaires* : Il faut préciser le taux de salaire payable à l'employé et les échéances de la paie : hebdomadaire/ bimensuelles ? Mensuelle ?
6. *Promotion* : Il s'agit d'indiquer les critères de promotion au sein de l'organisation (rendement, ancienneté, etc.).
7. *Avantages sociaux* : Soins médicaux, logement, indemnité de transport, mutation, etc.
8. *Congés* : Congés légaux et congés de circonstances, congé de naissance, mariage, maladie, etc.
9. *Clauses de renouvellement* : elle précise le moment à partir duquel les deux parties peuvent entreprendre les échanges pour le renouvellement du contrat de même que les modalités de ces échanges.
10. *Mesures disciplinaires* : Le contrat peut préciser quelles sont les actions interdites et leurs sanctions.
11. *Clauses de résiliation de contrat* : elle indique la procédure à suivre en cas de désaccord. Le contrat peut se terminer soit par la démission de l'employé, soit par son licenciement par l'employeur.
12. *Durée du préavis* : Elle indique le temps que chacune des parties va donner comme préavis lorsque l'initiative de rompre le contrat vient d'elle.
13. *Dispositions particulières* : Pour des points non explicités dans le contrat, on doit se référer à la loi, au statut et règlements intérieurs.
14. *Clause d'acceptation* : Elle indique que les deux parties ont signé le contrat de plein gré et de commun accord. Le contrat n'entre en vigueur qu'après sa signature par les contractants.

Dans le cas de travailleurs bénévoles, il est souhaitable de rédiger une lettre d'entente entre le bénévole et le responsable de l'organisation. Cette lettre doit être signée par les deux parties.

## Section 4. Rémunération

### 4.1. Définition

Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou rémunération. La rémunération est la somme des francs reçus pour un travail ou un service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation.



## 4.2. Eléments d'un système de rémunération

Il y a trois éléments de base à considérer quand on élabore un système de rémunération.

### 4.2.1. Salaire de base

Il est fonction de l'évaluation du travail et des exigences inhérentes au poste. Généralement, la législation salariale détermine les seuils au-dessus desquels on ne peut pas descendre :

- le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) ;
- le salaire minimum agricole garanti (SMAG)

Toutefois, le gestionnaire n'est pas tenu de s'en tenir à ce strict minimum. Pour la promotion de l'organisation et du personnel et si l'organisation en est capable, il peut aller au-delà de ce minimum.

### 4.2.2. Les primes

Elles sont fonction de l'évaluation de prestations, c'est-à-dire de la contribution individuelle eu égard à la productivité ou au rendement de l'organisation. Les primes peuvent être calculées de plusieurs manières selon l'élément pris en considération (temps, production, tâche).

Ainsi, on distingue :

#### - Bonis de production

On les appelle aussi des primes de rendement. Voici deux variantes :

- en plus du salaire de base pré-établi, le travailleur qui dépasse la norme de production convenue reçoit une rémunération supplémentaire. Le taux de celle-ci varie d'une organisation à une autre.
- l'autre variante consiste à rétribuer le temps gagné. Par exemple, si l'employé réalise le travail en moins de temps que prévu, on lui paie quand même le montant prévu

#### - Les commissions

Ce sont surtout les vendeurs qui perçoivent des commissions. Ces derniers reçoivent un montant fixe ou un pourcentage sur le prix de vente pour chacune des unités vendues.

#### - La rémunération selon l'ancienneté

L'organisation récompense les membres du personnel suivant la durée passée à son service.



- *La rémunération selon l'expérience*  
 Une rémunération est allouée à un membre du personnel pour une bonne maîtrise d'une technique ou pour ses capacités de travail.

#### 4.2.3. Allocations sociales

Elles sont généralement fixées par la réglementation sociale d'un pays. Elles tiennent compte de l'âge, des charges familiales, etc.

Mois de \_\_\_\_\_

#### FICHE DE PAIEMENT

Nom et prénom de l'employé : \_\_\_\_\_  
 Salaire de base : \_\_\_\_\_  
 Indemnité de logement : \_\_\_\_\_  
 Autres avantages : \_\_\_\_\_  
**Total =** \_\_\_\_\_  
 Retenu TPR : \_\_\_\_\_  
 Retenues caisse sociale : \_\_\_\_\_  
 Remboursements divers : \_\_\_\_\_  
**Total à retenir =** \_\_\_\_\_  
**Solde =** \_\_\_\_\_  
 Avantages non imposables : \_\_\_\_\_  
**Total à payer =** \_\_\_\_\_  
**Date :** \_\_\_\_\_

DIRECTEUR ADMINISTRATIF  
 ET FINANCIER  
**SHEMA James**

POUR APPROBATION :  
 SECRETAIRE GENERAL  
**GAGA John**

Pour acquit : \_\_\_\_\_  
 l'employé (e)



#### 4.2.4. Avantages d'un système satisfaisant de rémunération

- *Attrait du personnel qualifié*  
Une rémunération assez élevée attire toujours des candidats même ceux qui ont déjà un emploi dans d'autres organisations
- *Stabilité du personnel*  
Généralement, l'employé compare son salaire à celui de son homologue d'une autre entreprise. Un salaire compétitif, égal ou légèrement supérieur à celui d'autres organisations similaires, favorise la stabilité du personnel.
- *Entente*  
Une rémunération faite par népotisme ou complaisance suscite toujours le mécontentement au sein du personnel, tandis qu'une rémunération qui reflète la valeur relative des postes favorise l'entente et assure un bon climat de travail au sein de l'organisation.
- *Satisfaction du personnel*  
Une bonne rémunération est toujours considérée comme une récompense pour les comportements ou les résultats désirés.

### Section 5. Evaluation

#### 5.1. Définition

L'évaluation du personnel permet de déterminer le niveau de compétence (productivité, qualité...) d'un employé en regard des résultats à atteindre. Cette évaluation doit s'établir sur la base de critères objectifs et de normes précises et viser l'amélioration de la performance de l'employé.

Pour un gestionnaire, l'évaluation du rendement permet :

- de *relever le niveau de compétence* de l'employé par rapport à la norme souhaité
- de *prendre de bonnes décisions* d'affectation (promotion, mutation, rétrogradation) et d'éviter des affectations par népotisme ou par complaisance. Ne dit-on pas : «*L'homme qu'il faut à la place qu'il faut*».
- *d'ajuster la rémunération* (augmentation salariale, octroi de primes, etc.) sur base de faits précis.
- de *déceler les faiblesses de l'employé* et de déterminer ses besoins en formation pour l'amélioration de son rendement.



### 5.2. Aspects de l'évaluation

L'évaluation du personnel doit d'abord être établie en fonction de la description et des exigences du poste occupé par l'employé. Néanmoins, cette évaluation doit tenir compte de la personnalité de l'employé et de sa performance au travail.

*Par rapport à la personnalité*, le gestionnaire devra tenir compte des critères en vigueur dans son organisation. Voici les plus courants :

- l'intégrité
- le sens d'initiative
- le sens de la coopération et de la collaboration
- le dévouement
- le tenue (propreté, etc.)
- la ponctualité
- le sens des responsabilités

*Par rapport à la performance au travail*, le gestionnaire doit se référer au rendement de l'employé. Parfois, un travailleur peut être très bon sur le plan des relations humaines et se révéler inefficace au niveau du rendement... Au moment de l'évaluation, le gestionnaire doit privilégier ce dernier aspect qui influence beaucoup la production.

Généralement, le rendement est évalué en termes de :

- qualité du travail (aptitude à exécuter le travail demandé)
- quantité du travail (volume du travail produit dans les conditions normales).

Toutefois, lors de l'évaluation, il est très important de mettre l'accent sur les points positifs et de rappeler à l'employé que le premier objectif de l'évaluation est d'améliorer sa performance et non de le pénaliser (blâme, suspension, rétrogradation, etc.)

### 5.3. Outils d'évaluation les plus utilisés

Couramment, les gestionnaires font usage de :

*Bulletin de signalement* (ou fiche de cotation). Il s'agit d'un document dans lequel sont repris, outre les renseignements concernant l'employé, les critères d'évaluation en vigueur



dans une organisation. Une échelle de cotation variant habituellement de 1 à 5 (le 1 représente le degré inacceptable de rendement et le 5 le degré d'excellence) complète le bulletin. On peut aussi trouver des bulletins de signalement qui utilisent des mentions comme bon, assez bon, très bon, insuffisant, médiocre, au lieu de chiffres.

**Evaluation libre.** Elle se fait quand le gestionnaire porte un jugement global sans référence à des critères sur le comportement et le rendement de l'employé. Cette façon de faire est courante mais elle laisse place à l'arbitraire, au subjectif.

**Auto-évaluation.** A partir de critères pré-établis, l'employé fait sa propre évaluation. De son côté, le gestionnaire fait aussi une évaluation. L'employé et le gestionnaire discutent du comportement et du rendement de l'employé ; ensemble, ils tentent d'identifier les points forts et les faiblesses afin de proposer un plan d'amélioration.

**Evaluation par objectifs.** Cette évaluation est établie en regard des objectifs de rendement au travail. En fait, il s'agit d'examiner si le travailleur a atteint le degré souhaité de production. Au cas contraire, le gestionnaire cherchera avec l'employé les correctifs pour améliorer le rendement.

#### 5.4. Plan d'amélioration du rendement

Un plan d'amélioration du rendement doit tenir compte :

- de la description des objectifs du poste
- de la détermination des objectifs assignés au poste
- de l'identification précise des lacunes.

De plus, il doit être :

- pratique et concret ; le gestionnaire doit éviter de donner des instructions vagues
- précis quant aux délais d'exécution
- accepté par l'employé

Voici, à titre d'exemple, comment un gestionnaire peut élaborer un plan d'amélioration du rendement :

- **Phase préparatoire**

Pendant que le gestionnaire établit des objectifs et un plan d'action pour l'employé, celui-ci établit les liens et ce, indépendamment du gestionnaire.



- **Rencontre pour la formulation des critères**

C'est la mise en commun et la conclusion d'un accord entre l'employé et le gestionnaire sur les objectifs, le plan d'action et les délais d'exécution.

- **Phase d'exécution**

L'employé passe à l'action. Le gestionnaire l'observe et note ses observations.

## Section 6. Le leadership

### 6.1. Définition

Longtemps on a cru dans les organisations que le bon gestionnaire était celui qui avait choisi le style participatif, non directif. Mais l'on s'est vite rendu compte que le comportement ne donne pas toujours les résultats les meilleurs. Différentes recherches ont permis de démontrer que le bon gestionnaire est celui qui peut compte tenu de la situation du moment, utiliser sciemment tous les styles et ce, en fonction du niveau de développement des personnes avec qui il travaille.

Le mot *leadership*, vient de leader. Leader est un mot d'origine anglaise qui a comme premier sens conducteur, guide. Son deuxième sens est sans doute celui que nous connaissons le mieux, à savoir : chef, porte-parole d'un groupe, d'un parti ou d'un mouvement politique.

Dans le langage des gestionnaires, le terme leadership, évoque le comportement d'un leader devant son groupe. *Le leadership reflète donc le comportement du gestionnaire qui conduit, guide une personne ou le groupe que constituent ses administrés.* Autrement dit, toutes les fois qu'un gestionnaire essaie d'influencer le comportement d'une personne ou d'un groupe de gens qu'il gère, il pratique une forme de leadership. Ainsi, le leadership doit être compris comme la façon de procéder d'un individu pour *influencer* un autre individu ou tout un groupe.

### 6.2. Styles classiques de leadership

La plupart des gestionnaires peuvent énumérer et distinguer trois styles de commandement : l'autocratie, la démocratie et le laisser-aller ou l'anarchie. Il y a plusieurs définitions pour chacun de ces styles.



**Qu'est-ce que le leadership «autocratique» ?**

C'est un style perçu comme celui du commandement autoritaire, dictatorial et même tyrannique à certains égards. Le leader autocratique exige le respect et ne tolère pas que ses ordres souffrent d'une quelconque remise en question.

**Qu'est-ce que le leadership «démocratique»**

C'est un style perçu comme celui dans lequel le chef fait participer ses employés à l'exercice du commandement. Il recueille leurs avis et en tient compte avant de prendre une décision. Parfois le chef ne se contente pas seulement de recueillir les avis, mais il permet des échanges qui conduisent à une décision commune.

**Qu'est-ce que le leadership «laisser-faire» ?**

C'est un style dans lequel le leader utilise ou pas du tout son pouvoir en accordant aux autres une très grande autonomie. Ce style est aussi appelé «anarchique» quand on pense péjorativement à l'absence totale d'autorité. De plus, le leader laisser-faire est le type de gestionnaire qui accorde une très grande autonomie sans avoir bien défini les limites de cette autonomie. Il semble avoir abdicqué en faveur des leaders qui émergent spontanément du groupe.

**6.3. Leadership situationnel**

Parler des styles de leadership en utilisant ces distinctions est peut-être intéressant, mais cette façon de voir n'indique pas comment un gestionnaire peut le mieux motiver et gérer son personnel. Des recherches récentes, notamment celles de Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1969), ont démontré que le style de leadership d'un gestionnaire *efficace varie* considérablement *d'une situation à l'autre et ce, en fonction du niveau de compétence de ses employés*. Le gestionnaire efficace peut donc utiliser tous les styles de *leadership*. Ce style est appelé «*leadership situationnel*».

Chaque style de leadership présente un dosage particulier de différents facteurs.

Ces principaux facteurs sont :

- l'importance de la direction fournie par le gestionnaire
- l'importance de l'appui fourni par le gestionnaire
- le niveau de compétence et de motivation de l'employé.



Voyons d'abord ce qu'on entend par le style directif et comportement d'appui. Le niveau de compétence et de motivation de l'employé est aussi très important à considérer. Nous y reviendrons.

*Le comportement directif* ne signifie pas le style classique autocratique mais il réfère à lui dans la vision dynamique d'un comportement autocratique. Le gestionnaire adopte un comportement directif lorsqu'il donne des ordres ou fournit des informations à ses collaborateurs. Le gestionnaire reste encore directif lorsqu'il attribue les responsabilités d'un poste donné à un nouvel employé : il lui explique ce qu'il doit faire et la manière de le réaliser. Il surveille de près son rendement. Ici, la communication est à sens unique.

*Le comportement d'appui* peut être observé chez un gestionnaire qui a recours à une communication dans les deux sens. Il permet à l'employé de s'exprimer, il l'aide et l'encourage dans les efforts qu'il fournit et lui accorde davantage d'occasions de prendre des initiatives et des décisions personnelles liées à ses fonctions.

Les comportements d'appui et de direction peuvent se combiner de plusieurs manières. Ils représentent alors des styles de leadership.

### Section 7. Formation

Les ressources humaines constituent pour l'administration publique, *un patrimoine de talents, de savoir et d'expérience*. Ce patrimoine ne peut pas être statique mais, plutôt, *dynamique*. Pour cela, l'administration publique, à l'instar de toute organisation dynamique, doit *accroître* son patrimoine, *assurer sa pérennité* par la formation et par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoirs-faire et de l'expérience acquise. En effet, l'administration moderne se définit comme «*un ensemble de connaissances, de savoir-faire de procédures, d'expérience des techniques*». Ceci conduit à conclure que la *transmission de la culture* de l'administration est une tâche prioritaire de *sa modernisation* et, partant, de *sa survie*.

En ce qui concerne la formation, elle peut être un préalable à la prise de fonction ou un enrichissement professionnel au cours de l'activité. Le choix dépend de la politique de recrutement, du niveau de technicité des tâches à accomplir et du degré d'obsolescence des facultés. La formation par les hauts cadres ayant des aptitudes techniques voulues à cette fin.



Elle peut être aussi réalisée par un consultant extérieur ou une institution spécialisée dans le domaine de la formation envisagée.

S'agissant des réponses aux questions de savoir :

- Quand convient-il de déclencher des actions de formation ?
- Quelles catégories de personnes doivent être concernées ?
- Quelles méthodes et quels rythmes de formation convient-il d'adopter ?

Nous allons nous référer aux exposés de la 4<sup>e</sup> session «Analyse des besoins en formation et élaboration du plan de formation».

### Section 8. Cessation normale de l'activité

La cessation normale de l'activité signifie la fin de l'exercice de fonction à cause de l'âge avancé. La personne admise à la retraite a droit à une pension de retraite. Son montant dépend de la législation sociale en vigueur dans chaque pays.

L'admission à la retraite donne lieu également à une indemnité de fin de carrière. La législation de chaque pays détermine ses bases de calcul suivant les cas.

### Section 9. Quelques exercices

1. Une bonne démarche du recrutement s'opère en respectant 3 phases. Commentez cette assertion.
2. Illustrez par un exemple concret comment l'environnement peut influencer le recrutement
3. D'après vous, une interview en groupe peut orienter ou guider la sélection ?
4. Une bonne évaluation tient compte de quels principaux critères ?
5. Devant une situation «dite à la limite», que préférez-vous entre un leadership «autocratique» et un leadership «laisser-faire» ? Pourquoi ?
6. Un bon gestionnaire est celui qui dresse l'organigramme de son entreprise en fonction des personnes à engager. Commentez cette assertion.



## PARTIE II. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU RWANDA

Dans cette deuxième partie du cours, nous allons nous atteler à l'examen des dispositions du code du travail, d'une part, et des dispositions du statut général de la Fonction Publique, d'autre part. En ce qui concerne le code du travail, est considéré comme travailleur, toute personne qui *s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération*, sous l'autorité et la direction d'une personne physique ou morale, publique ou privée. Toutefois, les personnes engagées sous statut ou sous contrat assimilées au sous statut dans un emploi permanent d'un cadre d'une administration publique ne sont pas soumises aux dispositions du code du travail.

### CHAPITRE 1. DISPOSITIONS DU CODE DU TRAVAIL

#### Section 1. Dispositions générales et contrats

Comme il est dit ci-dessus, *les travailleurs* concernés sont ceux qui travaillent pour le *compte d'autrui* sous sa direction et qui en même temps *sont payés par lui*. Cependant, est considéré comme *employeur* toute personne morale ou physique qui *utilise les services d'autrui* et qui le rémunère suivant un contrat conclu de plein gré.

Le contrat qui lie le travailleur à l'employeur est donc conclu de plein gré. Ainsi, *le travail forcé* est interdit de façon absolue. Par *travail forcé*, il faut entendre tout travail exigé d'un individu *sous la menace* quelconque et pour lequel ledit individu *ne s'est pas offert de plein gré*.

Toutefois ne peuvent être considérés comme travaux forcés, les services obligatoires suivants :

- services militaires ;
- travail exigé d'un individu condamné par une décision judiciaire ;
- travail exigé en cas de force majeure «guerre, incendie, inondation, etc.» ;



- travaux organisés par les collectivités locales et approuvées, directement ou par représentation, par la population.

Il est à noter aussi que le *contrat de travail à vie n'est pas acceptable*<sup>2</sup>. Il en est de même d'un *enfant mineur «moins de 16 ans»*, sauf avec autorisation expresse de celui qui exerce sur lui l'autorité parentale. Par ailleurs, est nulle de plein droit, toute clause de contrat portant *interdiction* pour le travailleur d'exercer une activité quelconque à *l'expiration du contrat de travail*. En ce qui concerne *l'engagement à l'essai*, il ne peut porter que sur *une durée maximale de 6 mois*.

S'agissant de la suspension du contrat, elle est conforme à la loi dans les circonstances ci-après :

- i. indisponibilité résultant d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle ;
- ii. En cas d'absence du travailleur non autorisée par l'employeur ;
- iii. Arrêt temporaire de l'activité économique de l'entreprise ;
- iv. Absence du travailleur à cause d'une maladie attestée par un médecin agréé «durée 6 mois» ;
- v. Détention du travailleur, mais sans avoir été condamné, pendant une période de 6 mois.

Au sujet de la résiliation du contrat de travail, il faut noter ce qui suit :

- i. Le contrat d'engagement à l'essai peut être résilié sans préavis et indemnité ;
- ii. Le contrat de travail à durée déterminée peut cesser par la volonté de l'une des parties, mais avec préavis ;
- iii. Le licenciement du travailleur n'intervient qu'en cas de motif légitime ; \*
- iv. En cas de résiliation du contrat de travail à *durée indéterminée* par l'employeur pendant le congé annuel du travailleur, l'indemnité de préavis est doublée.

<sup>2</sup> Pour des informations complètes voir le Code du travail « Projet approuvé par l'Assemblée Nationale mais non encore publié dans le Journal officiel » Articles 5 à 53 pp 4 à 15



## Section 2. Condition de travail<sup>3</sup>

Les conditions de travail dont il s'agit sont :

- i. Obligations des parties ;
  - ii. Durée du travail ;
  - iii. Travail de nuit ;
  - iv. Travail des enfants
  - v. Travail des femmes ;
  - vi. Congé payé et jours fériés.
- En ce qui concerne les obligations des parties, il y a lieu de distinguer ceux de l'employeur de ceux de l'employé.

**L'employeur** a notamment l'obligation de :

- i. Fournir au travailleur l'emploi convenu et ce, dans les conditions, au temps et au lieu convenu ;
- ii. Assurer la responsabilité de l'exécution du contrat de travail passé par toute personne agissant en son nom ;
- iii. Diriger le travailleur dans les conditions convenables «santé, sécurité, dignité» ;
- iv. Payer au travailleur la rémunération convenue avec régularité et ponctualité ;
- v. Eviter tout ce qui peut nuire à la vie de ses employés et à l'environnement.

Quant à lui **le travailleur** a notamment l'obligation de :

- i. Exécuter personnellement son travail au temps, au lieu et dans les conditions convenues ;
- ii. Agir conformément aux ordres qui lui sont donnés par l'employeur ou ses préposés ;
- iii. S'abstenir de tout ce qui peut nuire à sa propre sécurité, à sa dignité et celles de ses compagnons ;
- iv. Respecter tous les règlements ;
- v. Garder et restituer en bon état tous les outils de travail chaque fois qu'il termine le travail

<sup>3</sup> Pour des informations complètes se référer au code du travail op.cit. Articles 54 à 83 pp 16 à 23



- S'agissant de la durée du travail, elle ne peut pas excéder 40 heures par semaine, sauf les travaux essentiellement intermittents, les travaux en cas d'accident, les travaux périodiques, comme l'établissement des bilans annuels et pour les activités à caractères fiscaux pour personnes physiques le 31/3 et personnes morales le 30/06 de chaque année
- Quant aux enfants, ceux qui peuvent conclure un contrat de travail doivent avoir l'âge de 16 ans ; ceux d'entre 14 et 16 ans doivent avoir l'autorisation parentale ; ceux de moins de 14 ans ne sont pas autorisés.
- En ce qui concerne les femmes, elles sont employées dans les mêmes conditions que les hommes sauf les femmes enceintes et celles qui allaitent. Avant la date de l'accouchement, la femme doit avoir 2 semaines de repos et après l'accouchement 10 semaines. Au cours de ces deux périodes, les femmes ont droit à 2/3 du salaire et à tous les avantages liés à leurs contrats. En outre, pendant 15 mois après l'accouchement, les femmes ont droit à deux demi-heures de repos par jour pour allaiter leurs bébés.
- Quant aux congés payés, tout travailleur a droit au congé payé à la charge de l'employeur, à raison de 1 jour et demi-ouvrable par mois de service effectif continu. Les jours fériés officiels ne sont pas comptés dans le congé annuel payé. Les congés de circonstances sont déterminés par les conventions collectives et, à défaut par l'arrêt du ministre du MIFOTRA.

### Section 3. Salaire<sup>4</sup>

- S'agissant du taux de salaire, il est déterminé de commun accord. Le salaire doit être payé à intervalles réguliers de façon suivante :
  - i. Chaque jour pour le travailleur engagé à l'heure ou à la journée pour une acceptation de courte durée ; (*Buni munu iya bari masigwana ya buni sala*)
  - ii. Chaque semaine ou chaque quinzaine pour un travailleur engagé à la semaine ou à la quinzaine ; (*Buni n'amasigwana*)
  - iii. Chaque mois, pour le travailleur engagé au mois ;
  - iv. Pour tout travail aux pièces ou à la tâche, les dates de paiement sont fixées de gré à gré. (*Qupatana*)

<sup>4</sup> En ce qui concerne le salaire : se référer au Projet déjà cité Articles 83 à 110 pp 23 à 30.



La mise à pied est admise sous conditions suivantes :

- i. Etre d'une durée maximale de 8 jours déterminée au moment même où elle est prononcée. *- avertissement, blâme, mise à pied (byanditane). Hari igihe bikoresha nta ukwanya.*
- ii. Etre notifiée au travailleur par écrit avec indication des motifs pour lesquels elle a été infligée. *(par écrit + impamvu)*
- iii. Une copie de notification de la mise à pied doit être adressée dans les quarante-huit heures à l'inspection du travail du ressort. *copie muri impashyamba y'ubushyamba (ubushyamba) abashyamba iminire mu Karere akomeye.*

#### Section 4. Convention collective<sup>5</sup>

La convention collective de travail est un accord écrit relatif aux conditions de travail et d'emploi conclu entre, d'une part, un employeur ou un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations professionnelles d'employeurs, et d'autre part, par un ou plusieurs syndicats représentatifs de travailleurs ou en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs intéressés dûment élus et mandatés par ces derniers, dans les conditions prévues pour l'élection des délégués du personnel. *(Ishyamba muri ubushyamba kuri ubuho bw'abakoresha babo + ibi) bikoresha n'ama Sindica cyangwa ubuho bw'abakoresha babo).*

Le bien-fondé de telle convention est qu'elle peut mentionner des dispositions plus favorables aux travailleurs que celles des lois et règlements en vigueur. Toutefois, elle ne peut pas déroger aux dispositions d'ordre public.

#### Section 5. Santé et sécurité au travail<sup>6</sup>

Les lieux de travail doivent être tenus dans un état constant de propreté et présenter les conditions de santé et de sécurité nécessaire à la santé du personnel. L'employeur doit éduquer les travailleurs en matière de santé et de sécurité et afficher dans les locaux de travail les consignes de santé et de sécurité à observer. L'employeur est tenu de mettre à la disposition des travailleurs les équipements de protection nécessaires et appropriés et de veiller à leur correcte utilisation. *(Kuri ubuho bw'abakoresha babo ubushyamba bw'ama Sindica cyangwa ubuho bw'abakoresha babo) Amuha nibyongombwa kugiranga ahere ku mubonyerere.*

<sup>5</sup> Référence Articles 111 à 131 pp 30 à 37.

<sup>6</sup> Se référer au Projet de loi op.cit. Articles 132 à 138 pp 37 à 39



## Section 6. Incapacité et reclassement<sup>7</sup>

Est considéré comme handicapé, pour bénéficier des dispositions du Code du travail, toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités. La qualité de «travailleur handicapé» doit être reconnue par une commission désignée par les Ministres de la santé et du travail. L'employeur doit reclasser dans son entreprise, le travailleur qui n'est plus apte à effectuer son travail habituel suite à une maladie ou accident causé par le travail. Cela sera fait suivant les capacités et les aptitudes qui restent au travailleur. (Niba bishobo ka umukoresha ariya iminire ihungye n'ubushobozi umpanye).

## Section 7. Organisations professionnelles

L'organisation professionnelle de travailleurs ou d'employeurs est une fédération des travailleurs ou d'employeurs exerçant la même profession, des métiers similaires ou des professions connexes et qui a exclusivement pour objet l'étude et la défense de leurs intérêts économiques et sociaux. Les travailleurs et les employeurs peuvent constituer librement et sans autorisation préalable une organisation professionnelle. Ils ont également la liberté d'adhérer aux organisations nationales et internationales. (Abakazi bakomana mu kigo kimwe bagira ubwungiro abakomana muri sekiye imwe nabo ikibahoze. Mu kigo hose bagira federasyon ibahoze).

## Section 8. Organismes administratifs<sup>8</sup>

L'administration du travail est un organe de l'administration publique chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et d'appliquer la politique nationale du travail et de l'emploi.

Les travailleurs ont le droit d'élire leurs représentants auprès de leurs employeurs. Les missions de ces délégués sont les suivantes :

- i. Présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives concernant les conditions de travail et la protection des travailleurs ; (Umukozi afiti ubwungiro buhoze ku byirigira aducye ku banyu)
- ii. Saisir l'inspection du travail de toutes plaintes ou réclamations concernant l'application des prescriptions légales et réglementaires dont elle est chargée d'assurer le contrôle ;

<sup>7</sup> Se référer au Projet op.cit. Articles 139 à 141 pp 39 à 40

<sup>8</sup> Se référer au Projet op.cit. Articles 160 à 179 pp 45 à 51







### Section 11. Dispositions transitoires

Les dispositions de la présente loi sont de plein droit applicables aux contrats en cours. Toute clause d'un contrat en cours qui ne serait pas conformes aux dispositions de la présente loi, sera modifiée dans un délai de 6 mois à compter dès la publication de la présente au Journal officiel. Toutes dispositions contraires à la présente loi sont abrogées. (Ibi nyuma yaje muri tegeko by'ubwoko bwa by'ubwoko by'ubwoko by'ubwoko 6 mois après la publication de la présente)

### Section 12. Quelques exercices

1. Le travail forcé est prohibé par le Code du travail au Rwanda. Quels sont les cas qui échappent à cette exigence ?
2. Quelles sont les circonstances suspensives du contrat de travail au Rwanda ?
3. Indiquez la procédure à suivre pour mettre un employé à pied.
4. Le code du travail au Rwanda s'applique à quelles catégories de travailleurs
5. Si une entreprise refuse systématiquement les femmes sous prétexte qu'elles ont droit à beaucoup de jours de congé, que conseilleriez-vous au Ministre du travail en sachant que le Gouvernement a opté pour le libéralisme ?

## CHAPITRE 2. DISPOSITION DU PROJET DE LOI PORTANT STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE

Jusqu'à aujourd'hui, les Agents de l'Etat sont régis par les dispositions du Décret-Loi du 19 mars 1974 portant statut général des Agents de l'Etat. Toutefois, le personnel judiciaire jouit d'un statut particulier défini dans le Décret-Loi N° 06/82 du 07 janvier 1982 portant statut du personnel judiciaire. De 1974 à 2000, il y a 26 ans. Entre temps, beaucoup de choses ont changé. C'est pour cette raison que le législateur a décidé d'élaborer un statut général adapté à la situation actuelle.



### Section 1. Fondements du changement<sup>11</sup>

Les raisons majeures qui militent en faveur du changement sont au nombre de 7.

- i. Insuffisances du Décret-Loi de 1974 à régir le fonctionnement des services publics de l'Etat, et la motivation ou l'accroissement du rendement des agents. Car l'Etat d'aujourd'hui (2000) ne présente pas le visage de l'Etat de 1974 ;
- ii. Confusion des concepts, notamment celui des *grades* des Agents et celui des *fonctions* à exercer ;
- iii. Absence de définitions nettes des concepts
- iv. Obsolescence quant à l'évolution politique, sociale, économique, juridique et administrative -accord d'Arusha, décentralisation- ;
- v. Changement du contexte socio-culturel après le génocide de 1974 -diminution des capacités des ressources humaines- ;
- vi. Nécessité de la nouvelle organisation des administrations publiques -référence aux mêmes principes de gestion- ;
- vii. Disparités des salaires des agents ayant les mêmes qualifications.

Quant aux innovations, elles sont au nombre de 10:

- i. Emploi et poste de travail constituent le fondement de l'organisation et de la gestion de la Fonction Publique; conséquence le recrutement n'est possible que s'il y a un poste vacant, budgétisé et se fait par compétition; la promotion par mérite constaté par l'hierarchie horizontale et verticale; l'accès au poste politique passe par un concours ou par élection; la rémunération est octroyée en fonction de l'emploi exercé et du post occupé;
- ii. Classification des emplois en 5 catégories composées de filières permettant de positionner tous les postes de travail de la Fonction Publique dans une échelle à dix niveaux, où chaque niveau est subdivisé en 10 positions différentes;
- iii. Système de grade des agents est intégré au système de classification des emplois et des postes de travail ;
- iv. Système de traitement se rapportant à un système homogène, en harmonie avec le système de classification des emplois et des postes du travail;
- v. Système d'évaluation de performances proposé s'appuie sur un contrat de performances préalablement établi entre l'Agent et son Supérieur hiérarchique et une fiche d'évaluation  
(*Iminiro yotoge bakurikijwe imishyamba*)

<sup>11</sup> Voir Exposé des motifs au Projet de Loi pp 1 à 5



- qui apprécie les réalisations effectives de chaque agent d'une part, et ses capacités professionnelles d'autre part;
- vi. Définition de la politique de formation des Agents en cours d'emplois;
  - vii. Recrutement tributaire de la description du poste de travail, et se faisant sur concours;
  - viii. existence d'une Commission de la Fonction Publique qui garantit l'objectivité, la neutralité, et l'efficacité dans le recrutement, l'intégration, la formation, et l'évaluation des performances des Agents; (Komiteye ikurikira ibyiguzwa nibantu b'inkola cyane)
  - ix. Existence des autorités décentralisées en matière de Fonction Publique; (Kwegera ubuyoboni ubaturanye)
  - x. Référence à un seul type d'agent de l'Etat, contrairement à la situation actuelle où il existe des agents sous statuts et des agents sous contrat. (Banyabwoko ubuho, ibyiguzwa byinshi by'ubwoko bitandukanye)
- (Banyabwoko babuguzwa ubuho by'ubwoko bitandukanye bituranye bakoreye ubuho by'ubwoko bitandukanye, aho guteganywa ubuho by'ubwoko bitandukanye kumunsi umwe.)

## Section 2. Dispositions générales et définitions des concepts<sup>12</sup>

Le *premier élément* de ces dispositions concerne la *définition de la Fonction Publique*. Elle est définie comme suit: "La Fonction Publique est un ensemble des emplois et postes de travail de différentes administrations publiques centrales et décentralisées".

*La deuxième définition se rapporte à l'agent de l'Etat*: "Est considéré agent de l'Etat, toute personne exerçant un emploi sous forme de poste de travail au sein de l'Administration Publique Rwandaise, et rémunérée sur les fonds d'intérêt public".

*La troisième définition concerne l'Administration Publique Rwandaise*. "C'est l'ensemble des services publics créés par l'Etat pour répondre, en termes de prestations ou de services, aux attentes des populations du Rwanda, ressenties à partir de leurs besoins et de leurs problèmes prioritaires".

*La quatrième définition est en rapport avec le poste de travail*: "C'est une position singulière et physique où un seul agent peut être placé pour poser les actes relatifs à son emploi".

*La cinquième définition concerne les catégories*: "ensemble des emplois ayant les mêmes caractéristiques en ce qui concerne la nature des tâches, des modalités d'accès, de promotion, et l'environnement de travail se regroupent en catégories".

*La sixième définition se rapporte aux filières*: "Chaque catégorie est subdivisée en filières qui comprennent les emplois ayant des particularités communes et distinctives des autres. La filière désigne un regroupement d'emplois de même nature répondant aux mêmes



principes d'évolution et la même logique professionnelle dans un secteur de développement donné. **La filière d'emplois s'assimile au corps de métiers**". L'emploi et les postes qui s'y rapportent sont classés suivant le niveau et l'échelon. Le **niveau** d'un emploi ou d'un poste de travail correspond à sa situation hiérarchique sur une échelle de classification. Le niveau s'assimile à la classe.

**La septième définition concerne l'échelon:** "L'échelon est un indicateur qui précise la position d'un emploi ou d'un poste de travail".

**La huitième définition est celle du grade:** "Le grade est un titre qui se rapporte à l'agent de l'Etat en fonction de l'emploi qu'il exerce ou du poste de travail qu'il occupe. Le grade d'un agent peut également être déterminé au sein de sa catégorie socioprofessionnelle ou de son corps de métier. **Le grade indique en termes précis la catégorie et la filière d'emploi de l'agent, la classe de son poste de travail, ainsi que l'échelon qui s'y rapporte**".

**La neuvième définition concerne le poste:** "La description d'un poste est un outil de gestion qui consiste à énoncer de la façon la plus précise et la plus compréhensive possible, la particularité du travail à effectuer, le contexte du travail, la nature des tâches et des responsabilités, les conditions de travail, ainsi que les objectifs et les exigences requises pour l'éventuel occupant de poste".

**La dixième définition est le cadre organique :**"Le cadre organique est un tableau qui présente la forme d'organisation d'une administration suivant ses unités de services, les emplois et les postes de travail qui s'y rapportent et leurs exigences d'une part, ainsi que les agents de l'Etat, qui y sont affectés, leurs qualifications et leurs expériences, d'autre part. **Le cadre organique donne la manière précise, le nombre des emplois et des postes occupés et le nombre de postes vacants**".

**La onzième définition se rapporte au déploiement:** "Le déploiement est une opération administrative qui permet de procéder à des ajustements sur le cadre organique en déplaçant les agents de l'Etat d'un poste à un autre, en vue de réaliser l'adéquation des profils de postes par rapport aux qualifications et expériences des agents".

**La douzième définition est en rapport avec l'indice:** "L'indice est le chiffre exact qui indique la valeur du grade de l'agent de l'Etat ou de son poste de travail, sur la base de laquelle son salaire peut être calculé". Le point d'indice est la mesure unitaire à partir de laquelle s'apprécie la valeur et l'évolution des grades et des postes de travail. La valeur du point d'indice est un montant monétaire fixe affecté au point d'indice.

<sup>12</sup> Voir Projet de Loi Articles 1 à 11 pp 1 à 3



*La treizième définition concerne, enfin, la grille des salaires: "La grille salariale indiciaire est le tableau qui représente l'ensemble des indices susceptibles d'être affectés aux différents grades et postes de travail, et à partir de laquelle les salaires de base sont calculés".*

N.B. Le statut général s'applique à tous les agents de l'Etat sauf le personnel de l'Armée, de la Police Nationale et de la Magistrature en ce qui concerne les aspects liés à la nature du service, au mode de recrutement et d'entrée en service, au système de promotion, d'avancement en grade et de cessation d'activités. Quant aux mandataires politiques, ils sont régis par un statut autonome.

### Section 3. Organisation de la Fonction Publique

La Fonction Publique s'organise autour de 5 catégories:

- i. la catégorie des emplois de commandement, en abrégé catégorie "C"; (D'uego mi Timine)
  - ii. la catégorie des emplois de gestion administrative et technique, en abrégé catégorie "G"; (y'innicup)
  - iii. la catégorie des emplois d'orientation, de conseil et de conception, en abrégé "OC" (yo kwelera)
  - iv. la catégorie des emplois d'application professionnelle, en abrégé catégorie "P" (Kufi inama)
- La Catégorie des emplois d'exécution (E) (gushira mu b'konza)*

N.B. Pour les composantes de chacune des catégories, *se référer aux articles 12 à 18 pp5 et 6*. En ce qui concerne la classification des emplois, elle se fait à l'intérieur d'un cadre comprenant **10 niveaux allant du niveau 10, le plus bas, au niveau 1, le plus élevé.**

Chaque emploi est subdivisé en poste de travail. Les postes de travail relevant d'un même emploi se répartissent en 10 positions différentes comprenant 10 échelons, allant de l'échelon le plus bas à l'échelon le plus élevé.

### Section 4. Entrée en service

Le recrutement est *conditionné* par l'existence *d'un poste vacant et budgétisé*. La loi des finances publiques doit préciser chaque année les **emplois et postes** de travail budgétairement *supprimés, maintenus* ou *créés*. Le recrutement des agents des catégories G, OC, P et E se fait sur le concours organisé par la Commission de la Fonction Publique qui est tenue de rendre publics les postes vacants ainsi que les résultats du concours. Il existe deux sortes de concours: le concours interne et le concours externe. Le concours interne se fait *au*



*niveau de chaque administration publique.* Le concours externe est ouvert à *toutes les personnes* susceptibles de répondre aux exigences du poste mis en compétition.

Pour les conditions d'admission au concours et la prestation de serment voir Articles 27 et 28 p 7.

### **Section 5. Exercices de la fonction**

Il s'agit d'examiner brièvement comment les agents de l'Etat vont évoluer dans la fonction publique à travers les emplois et les postes de travail. Il existe différentes situations possibles dans la vie des agents de l'Etat au sein de la fonction publique.

#### i. La fonction et la durée du travail

L'agent de l'Etat exerce sa fonction dans l'un des postes de travail figurant sur cadres organiques et qu'en cas d'absence justifiée, ou non, du titulaire du poste, un intérim de service doit être assuré par un agent ayant les qualifications les plus proches des exigences du poste. Dans ces conditions, la situation de l'agent de l'Etat est régie par les dispositions légales et réglementaires. Quant à la durée du travail, elle est hebdomadaire et fixée par voie d'arrêté qui en détermine en même temps les modalités d'application : «Ministre de la Fonction Publique».

#### ii. Stage et intégration

L'agent de l'Etat, après son recrutement, est soumis à un stage probatoire de 6 mois d'activité, au cours duquel son supérieur hiérarchique direct évalue ses performances par rapport à ses aptitudes, ses capacités professionnelles, ses qualités intellectuelles et morales. Il n'est titularisé à son poste de travail que si le stage est satisfaisant. Une fois titularisé dans son emploi, l'agent de l'Etat est intégré dans la filière d'emploi où s'inscrit son poste de travail suivant le niveau et l'échelon qui s'y rapportent.

#### iii. Mouvements des agents de l'Etat

Les principaux mouvements de l'agent de l'Etat sont :

1°) La nomination : Acte administratif par lequel l'autorité compétente désigne un agent de l'Etat à un poste de travail ;

2°) La mutation : Tout changement de poste au sein d'une même administration ;



3°) Le transfert : Le changement de catégorie ou de filière d'emploi, et/ou de statut autonome auquel il appartient. *(Kwama muni administrat yawe ukajya shindi)*  
 4°) nomination = un nouveau poste, être en mission et en formation

iv. Position statutaire

L'agent de l'Etat peut se trouver dans l'une ou l'autre des positions statutaires suivantes :

- être en activité, *(mu myanya)*
- être mis en détachement, *(kuba otijwe)*
- être mis en disponibilité, *(kuba shapantowe)*
- être en suspension, *(kuba shapantowe)*
- être en position d'absence irrégulière. *(kubwa ku kazi)*

Voir plus amples informations Articles 38 à 69 pp 9 à 14

v. Evaluation des performances

En ce qui concerne l'évaluation des performances des agents, une nouvelle fiche d'évaluation remplace celle qui a cours en ce moment depuis plus de 30 ans. Elle permet d'évaluer les réalisations effectives de l'agent **sur base d'un plan d'action préalable ou contrat de performances entre l'agent et son supérieur hiérarchique.**

Toutefois, les modalités d'évaluation de performances et de promotion, sont fixées par Arrêté du Premier Ministre sur décision du Conseil des Ministres.

vi. Droits, Obligations et Incompatibilités

L'agent a droit à :

- 1°) l'existence d'un dossier professionnel personnel,
- 2°) l'accès à son dossier professionnel personnel,
- 3°) la protection contre les menaces, outrages, violences, voies de fait et diffamations dont il peut être victime, en raison ou à l'occasion de ses fonctions,
- 4°) la protection contre les accidents et les maladies d'origines professionnelles,
- 5°) la contribution de l'Etat pour son logement, à raison d'une indemnité forfaitaire,
- 6°) la contribution de l'Etat pour son déplacement de sa résidence au lieu de service et vice-versa ; d'assurance maladies et aux dépenses des soins médicaux.







L'agent qui s'estime lésé peut introduire un recours administratif et éventuellement, un recours contentieux ; soit donc auprès de l'autorité supérieure hiérarchique (recours administratif) ; soit auprès de la Commission de la Fonction Publique (recours contentieux). Le recours est *introduit dans un délai ne dépassant pas 30 jours. Si l'autorité compétente ne statue pas dans les 30 jours, la décision attaquée est nulle et non avenue.*

Par ailleurs, l'agent qui, dans l'exercice de ses fonctions se distingue peut recevoir l'une des *récompenses suivantes* :

- 1°) lettre d'encouragement ( *ibaruwa yishimwe no gutera akanyabigabo* )
- 2°) lettre de félicitations ; ( *ibaruwa yishimwe rikomeye* )
- 3°) témoignages officiels de satisfaction ( *ishimwe ku muganagano* )
- 4°) médaille de services ( *fontaire* )

Ces récompenses sont assorties de primes spéciales et donnent droit aux avantages en nature tels que :

- 1°) la préséance d'audience dans les services publics de l'Etat ( *guteambutse mbere mu nzego za leta* )
- 2°) les invitations aux cérémonies officielles

### Section 7. Disposition d'ordre pécuniaire

L'agent bénéficie, après service fait d'un traitement comprenant : le salaire de base ( *umushaha na nzego* ) <sup>allocations familiales</sup> indiciaire, indemnités, primes et autres avantages liés aux particularités de son emploi Cfr Articles 105 à 122 pp 19 à 22.

### Section 8. Organes de gestion de la Fonction Publique

Les organes de gestion de la Fonction Publique sont :

- 1°) L'autorité compétente nationale en matière de Fonction Publique (soit le Président de la République, soit le Premier Ministre, soit le Ministre de la Fonction Publique, soit un Responsable d'un Département ministériel, soit une autre Institution) ;
- 2°) L'autorité compétente locale en matière de Fonction Publique (Autorité Préfectorale ou Communale) ;



3°) La Commission de la Fonction Publique : 3 membres reconnus pour leur moralité, intégrité et compétence, appelés Commissaires. Ces 3 Commissaires sont choisis par l'Assemblée Nationale pour un mandat de 5 ans non renouvelable, sur une liste de 6 candidats présentés par le Conseil des Ministres. Les actes de nomination sont faits par Arrêté Présidentiel Cfr Articles 118 à 122 pp 20 à 22.

### Section 9. Cessation définitive de l'activité

La cessation définitive d'activités *entraîne la radiation* de l'agent de l'Etat du fichier du personnel de l'Etat et la *perte de la qualité* d'agent de l'Etat. la cessation définitive résulte de :

- 1°) la démission sur demande ou volontaire ;
- 2°) la démission d'office ( *guse zherwa*  
*San nta nyaka* )
- 3°) la révocation ;
- 4°) l'admission à la retraite ;
- 5°) le décès.

Cfr Articles 123 à 134 pp 22 à 24

Tous les agents de l'Etat en activité ayant des grades bien définis, au regard de leurs dossiers administratifs et financiers conformément au Décret-Loi, sont positionnés en fonction de leurs salaires sur la grille salariale indiciaire.

Toutes les dispositions légales, réglementaires et antérieures contraires à la présente loi sont abrogées, notamment le Décret-Loi du 19 mars 1974 portant statut général des agents de l'Etat.

### Section 11. Quelques exercices

1. En quoi consiste la compréhension des concepts notamment en ce qui concerne celui des grades des agents et celui des fonctions à exercer ?  
L'option prise dans le statut d'aujourd'hui (2000) vous donne la satisfaction, s'agissant des agents qui avaient des grades auxquels ne correspondaient pas leurs fonctions ?
2. Quelles sont les conditions exigées pour qu'il y ait recrutement selon le nouveau statut ?  
Quelle est la conséquence de cette exigence en ce qui concerne la loi annuelle des finances publiques ?



3. Un agent de l'Etat peut se trouver dans quelles positions ?
4. Si le salaire le plus élevé est de 3.000.000 Frw par année et que le plus bas est de 300.000 Frw quel salaire revient à un agent de la catégorie G du niveau III échelon 6 ?
5. Le déploiement est identique au transfert. Commentez cette assertion et illustrez par un exemple concret.



46

**CHAPITRE III. DISPOSITIONS DE LA LEGISLATION FISCALE  
RELATIVE A L'IMPOT PROFESIONNEL SUR LES  
REMUNERAIONS**

Cfr Feuilles photocopiées



MODELE DE GRILLE INDICIAIRE (CLASSE, ECHELON)

CATEGORIES D'EMPLOIS

GRILLE INDICIAIRE

C	OC	OC	P	E	Niveau D'emploi	GRILLE INDICIAIRE										Indemnités de Fonction	Avantages divers	Primes diverses
						Ech 1	Ech 2	Ech 3	Ech 4	Ech 5	Ech 6	Ech 7	Ech 8	Ech 9	Ech 10			
					I	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100			
					II	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90			
					III	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80			
					IV	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70			
					V	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60			
					VI	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
					VII	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
					VIII	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
					IX	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
					X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			



Cadre Général de la classification des Emplois de la Catégorie « C »

FILIERES					Niveaux d'emplois	POSITIONS DES EMPLOIS										Indemnités	Primes	Autres Avantages	
Admin. Territ.	Armée	Police	Magistra ture	Mission Diplom		ECHELONS													
					1	Ech <sub>1</sub>	Ech <sub>2</sub>	Ech <sub>3</sub>	Ech <sub>4</sub>	Ech <sub>5</sub>	Ech <sub>6</sub>	Ech <sub>7</sub>	Ech <sub>8</sub>	Ech <sub>9</sub>	Ech <sub>10</sub>				
					2														
					3														
					4														
					5														
					6														
					7														
					8														
					9														
					10														



Cadre Général de Classification des Emplois de la Catégorie « E »

FILIÈRES	Niveaux d'emplois	POSITIONS DES EMPLOIS										Indemnités Primes Avantages		
		ECHELONS												
		Ech <sub>1</sub>	Ech <sub>2</sub>	Ech <sub>3</sub>	Ech <sub>4</sub>	Ech <sub>5</sub>	Ech <sub>6</sub>	Ech <sub>7</sub>	Ech <sub>8</sub>	Ech <sub>9</sub>	Ech <sub>10</sub>			
Exécution	1													
	2													
	3													
	4													
	5													
	6													
	7													
	8													
	9													
	10													

295