

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTÈRE Y'UBUTEGETSI BW'IGIHUURU NIYOBOKERE  
MYIZA, AMASYAMBERE RVSANGE MIMIBEREHO MYIZA  
Y'ABATURAGO (MINALOC)

INVITATION

Doc  
(1)

page  
(3)

13/08/2005

Unité  
de Jeunesse

0788183733

MINISTRE DE LA JEUNESSE,  
DE LA CULTURE ET DES SPORTS  
B.P 1044-KIGALI  
Tél : 83527  
Fax : (250) 583518  
E-mail : minicult@rwanda1.com  
Secrétariat Central

Fiche de Transmission

A/To: **DUC / DRPGRI / DMG / DUS / DUJ**  
**DUP/A.N/B.N/I.C.T**

De/ From: **S.G**

Date: ..... / ..... / 2005

REMARQUES

Charles  
Buvira Luri  
Unité Jeunesse  
A représentatif  
10h

Pour signature For signature	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pourrions-nous en parler Can we discuss it ?
Pour approbation For approval	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Suite à votre demande As you requested
Comme convenu As discussed	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Pour suite à donner For action
Pour votre information For your information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Classer To file
A votre attention For your attention	<input type="checkbox"/>		



**MINISITERI Y'UBUTEGETSI BW'IGIHUGU  
IMIYOBORERE MYIZA, AMAJYAMBERE RUSANGE  
N'IMIBEREHO MYIZA Y'ABATURAGE**  
Tel :583595/Fax :582227  
B.P. 3445 – KIGALI  
www.minaloc.gov.rw

A traiter par .....  
Date entrée : 14/08/05  
N° Classement : 2667/21

Madamu/Bwana Minisitiri (bose);  
Madamu/Bwana Umunyamabanga  
wa Leta (bose);  
**KIGALI.**

MIDESPOC

**Impamvu:** Ubutumire mu Nama y'Igihugu yiga kuli  
“Decentralisation, Accountability  
and Service Delivery”.

Bwana Minisitiri,

Nejejwe no kubatumira mu nama mu  
rwego rw'igihugu iziga ku birebana n'uburyo abanyarwanda bagezwaho serivisi zibegereye  
kandi zitabavunnye (“Decentralisation, Accountability and Service Delivery”/ “Décentralisation  
et Responsabilités en matière de Prestation de Services”). Iyo nama izabera i Kigali muri Hoteli  
Intercontinental ku matariki ya 15-17 Nzeri 2005.

Intego y'iyo nama ni ugutanga  
ibitekerezo n'umurongo washingirwaho kugirango dushyireho politiki y'igihugu irebana no  
gutanga za serivisi ku banyarwanda (Policy on Decentralised Service Delivery), hifuzwa ko za  
Ministeri zose zahurizamo ingamba zo kunoza serivisi mu nzego zinyuranye.

Inama izahuza abakozi bakuru muri za  
Ministeri zinyuranye, abahagarariye Intara, Uturere n'Imijyi ndetse n'abaturuka mu bigo.  
n'imiryango inyuranye igira uruhare mu bikorwa byo kugeza za serivisi ku baturarwanda.  
Imbonerahamwe na gahunda y'iyo nama murayisanga ku mugereka w'iyi baruwa.

Mugire amahoro

**MUSONI Protais**  
**Minisitiri w'Ubutegetsi**  
**bw'Igihugu, Imiyoborere**  
**Myiza, Amajyambere Rusange**  
**n'Imibereho Myiza y'Abaturage**



**Bimenyeshejwe**

- Nyakubahwa Perezida wa Repubulika y'u Rwanda  
**KIGALI**
- Nyakubahwa Ministri w'Intebe  
**KIGALI**

REPUBLIC OF RWANDA



*National conference  
Decentralisation, Accountability and Service Delivery*

*Inter-Continental Hotel Kigali*

*15 – 17 September 2005*

*Organized by the  
Ministry of Local Government, Good Governance, Community Development and  
Social Affairs (Minaloc)  
in cooperation with the World Bank, UNDP and the Royal Netherlands Embassy*

**Government of Rwanda Workshop 15-17 September 2005  
“Decentralization, Accountability and Service Delivery”**

**Concept Note**

*Background*

During the past decade, Rwanda has made remarkable strides in rebuilding the country after the destructive civil war and the genocide of 1994. Reforms have two-fold objectives: First, to ensure peace and stability. Second, to reduce poverty and improve living conditions for the population. Continual improvements in the delivery of basic services in health, education, water and sanitation, infrastructure, and administrative/regulatory services (e.g., justice, licensing and land titling) lie at the heart of the Government's on-going reform agenda. At the same time, Rwanda is seeking to progressively empower local communities through a process of devolution by granting them increased access to public resources and political autonomy. Making services work better within a decentralized environment requires promoting accountability and complementary capacities at various levels of government, service providers, and clients. Appropriate functional assignments of roles and responsibilities across the sectors are key for meeting the twin objectives of more responsive and effective service delivery while promoting local autonomy and ownership.

In 2000, the Government of Rwanda (GoR) embarked on a deep program of decentralization. It directly aims at improving service delivery through two out of the policy's five strategic objectives. The first of these is “to enhance sensitivity and responsiveness of public administration to the local environment by placing the planning, financing, management and control of service provision at the point where services are provided.” The second strategic objective concerning service delivery is “to enhance effectiveness and efficiency in the planning, monitoring and delivery of services.” But despite the focus on service delivery, a number of recent evaluations have pointed out problems in the way service delivery is organized and its accountability mechanisms. The 2003 Decentralization Evaluation Report underlined that although the Rwandan population understands the concept of decentralization, lack of capacity hinders effective service delivery. In 2005 a study on “Harmonization of interventions and approaches in decentralization” pointed out that donor funded service delivery was over 10 times higher in some provinces compared with others. A number of recent evaluations found that the financial capacities at district level are inadequate for sustaining service delivery responsibilities.

To address the problems, the Government is considering ways to improve service delivery. One way to go is territorial reform, which would reduce the number of administrative entities, at the same time as responsibilities for service delivery would be further devolved to decentralized levels. The Government has therefore initiated a consultation process with the stakeholders on the assignment of roles, responsibilities and financing across sectors within a framework of territorial reform. The Ministry of Local

Government, Good Governance, Community Development and Social Affairs (MINALOC), MINECOFIN, MINFOTRA, together with the line ministries (Ministry of Health, Education, Agriculture, Infrastructure, Justice, Land and Environment) are in the process of defining a concise and focused *National Service Delivery Policy* and an appropriate implementation process for the territorial reform. When these are defined, laws will need to be revised.

### *Objectives*

Based on stakeholders' perceptions of service delivery so far in Rwanda, and on international experiences from other countries, the Government plans to organize a three-day workshop in Kigali to consult with the stakeholders and get inputs into the process. Government of Rwanda needs to clarify the most effective assignments of roles, responsibilities, and financing, with a particular emphasis on enhancing the accountability for service delivery. The Conference will be a tool for stakeholders to discuss, review and exchange experiences on the relationships between decentralization, accountability and making services work for poor people.

### *Implementation and Outcomes of the Workshop*

MINALOC, with the support of the World Bank, the Netherlands, and the United Nations Development Programme, is organizing the workshop 15-17 September 2005 to discuss in depth ways to improve decentralized service delivery within the framework of territorial reform.

As inputs into the conference, a number of reports are being prepared. MINALOC, with the support of Rwanda's sectoral ministries, is preparing two key papers to be discussed at the workshop. *The first* is a Situational Analysis of the current state of decentralized service delivery in Rwanda, including interviews with the grassroots and service providers and a focus on achievements and challenges to improve the situation. The Situational Analysis adopted the framework of accountability mechanisms from The World Development Report 2004<sup>1</sup>. *The second* is a draft Service Delivery Note to be discussed at Day 2 and 3 of the conference. The draft Service Delivery Note will encompass elements from the Situational Analysis, as well as the conclusion from other reports, commissioned for the conference. The findings and discussions at the conference will be a basis for improving and strengthening the draft Service Delivery Note to yield a concise and focused *National Service Delivery Policy*. This policy note will be finalized in time for the November Development Partners' Meeting, and will be used as a blueprint to guide the strengthening of local service delivery in Rwanda over the next few years, within the context of the new territorial administration.

Participants at the workshop will consist of technical experts from all over the country including representatives from line ministries, representatives from MINALOC,

---

<sup>1</sup> See Appendix 1 for a short description of the conceptual framework used in 2004 World Development Report, "Making Services Work for the Poor".

MINECOFIN, MINFOTRA, Local Governments, International and National Experts, Multilateral and Bilateral Donor Agencies, Technical experts from Service Provider Organizations, NGOs, and donors' projects.

Participation at the workshop is expected to be productive and active. Sessions are designed to be interactive, with time allocated for questions and discussions between presenters, discussants, and the audience. Substantial time is devoted to work in nine break-away groups, encompassing agriculture, health, education, infrastructure, judicial, water & sanitation, environment & natural resources, financial issues, administrative services. The outcome of the group work will be a presentation of each sector's recommendations of how basic services can be most efficiently delivered within the framework of accountability mechanisms and territorial reform. Although each group will have a specific group facilitator, a principal facilitator for the whole workshop will summarize the findings, which will be inputs into the forthcoming *National Service Delivery Policy*.

Participants will discuss, review and exchange experiences on the relationships between decentralization, accountability and making services work for poor people. Lessons learned from the decentralization of service delivery in Rwanda will be discussed with focus on accountability linkages, challenges, and achievements. Also, international lessons learned from territorial reform and decentralization of service delivery in a number of African, Asian, and European countries will be reviewed and applied on the Rwandan case.

**Gouvernement du Rwanda**  
**Conférence Nationale sur**  
**“La Décentralisation et les responsabilités en matière de prestation de services”**

**Aide-Memoire**

*Contexte*

Durant la dernière décennie, le Rwanda a fait des remarquables progrès dans la reconstruction du pays après la guerre civile et le génocide, qui a ravagé le pays en 1994. Les réformes entreprises poursuivaient deux objectifs: d'une part, assurer la paix et la stabilité ; d'autre part, la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie de la population. Des améliorations notables dans la prestation des services de base dans le domaine de la santé, l'éducation, l'eau et l'assainissement, l'infrastructure, les services administratifs et les autorisations réglementaires (comme par ex. la justice, les certificats et titres fonciers) sont au cœur des différents programmes de réforme du Gouvernement. Dans le même temps, le Rwanda est en train de chercher des voies de donner plus de pouvoir aux communautés et aux populations locales, à travers un processus de dévolution progressive et en accroissant l'accès aux ressources publiques et à une plus grande autonomie politique. L'amélioration des systèmes de prestation des services dans le contexte de décentralisation requiert et nécessite la promotion des mécanismes de responsabilités et de renforcement des capacités au niveau des différents échelons du Gouvernement, des prestataires de services et des populations bénéficiaires. Une répartition adéquate des rôles et des responsabilités dans tous les secteurs est essentielle pour l'atteinte du double objectif d'une prestation de services plus réceptive et plus efficace et renforçant l'autonomie et l'appropriation locales.

En 2000, le Gouvernement Rwandais a entamé un vaste programme de décentralisation, visant principalement à améliorer les services à travers deux des cinq objectifs stratégiques poursuivis. Le premier consiste à “renforcer la réceptivité de l'administration publique aux besoins de l'environnement local en plaçant les fonctions de planification, de financement, de gestion et de contrôle de la prestation des services aux échelons où les services sont fournis ». Le deuxième objectif relatif à la fourniture de services est de « renforcer l'efficacité et l'efficience des systèmes de planification, de suivi et de prestation de services ». Cependant, en dépit de la grande importance accordée aux aspects d'amélioration des services, des récentes évaluations ont décelé un certain nombre de problèmes liés à l'organisation de la fourniture de ces services et aux mécanismes de responsabilités en place. Ainsi, une évaluation en profondeur du processus de décentralisation menée en 2003 a souligné que, même si la population rwandaise dans son ensemble avait compris le concept de décentralisation, le manque de capacités à plusieurs niveaux constituait un obstacle majeur à des services de qualité. Par ailleurs, une étude sur « l'harmonisation des approches et des interventions d'appui à la



décentralisation” a montré le faible impact et l’absence d’appropriation locale des programmes financés par les bailleurs de fonds extérieurs. Des études et analyses plus récentes ont également montré la faiblesse des capacités financières au niveau des districts, ce qui ne leur permet pas d’assurer adéquatement leurs missions de prestation des services aux citoyens.

Pour faire face à ces problèmes, le Gouvernement est en train de réfléchir sur les voies et moyens d’améliorer les services fournis aux citoyens. En particulier, une réforme de l’administration du territoire est envisagée avec réduction du nombre des échelons administratifs et révision des rôles et responsabilités des différentes entités. C’est ainsi que le Gouvernement a initié un processus de consultation avec ses différents partenaires sur les missions et les fonctions des différents niveaux d’administration dans le cadre d’une réforme territoriale. Le MINALOC, le MINECOFIN, le MIFOTRA ensemble avec les Ministères sectoriels (Santé, Education, Agriculture, Infrastructure, Environnement) sont dans un processus de formulation d’une politique nationale de prestation décentralisée des services et sa stratégie de mise en œuvre conformément au plan de réforme de l’administration du territoire. Dès que la politique sera définie, des textes réglementaires et législatifs seront élaborés.

#### *Objectifs de la Conférence*

Sur base des perceptions des uns et des autres et de l’analyse sur la situation actuelle en matière de prestation des services au Rwanda, et en s’inspirant d’expériences d’autres pays, le Gouvernement rwandais voudrait organiser un atelier de 3 jours (du 15 au 17 Septembre 2005) pour consulter les différents parties prenantes et intégrer leurs contributions dans le processus. L’objectif, pour le Gouvernement Rwandais, est de définir le plus clairement possible, la répartition des rôles, des responsabilités et des financements en mettant un accent particulier sur les systèmes de transparence dans la prestation de services. Pour les partenaires, la conférence constituera un cadre de discussion, d’analyse et d’échange d’expériences sur les interrelations entre la décentralisation, les mécanismes de responsabilité et de transparence et le fonctionnement des services en faveur des populations pauvres.

#### *Organisation et Résultats du Séminaire*

Le MINALOC, en collaboration avec la Banque Mondiale, l’Ambassade des Pays Bas et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), organise cet atelier du 15 au 17 sept. 2005 pour discuter en profondeur de la façon d’améliorer la prestation décentralisée des services dans le contexte des nouvelles structures administratives du territoire.

Une série de rapports en cours de préparation constitueront les documents de travail pour la conférence. En effet, le MINALOC, avec l’appui des ministères sectoriels, a préparé deux documents-clés qui seront débattus lors du séminaire. Le premier consiste en une « Analyse de la situation actuelle” de la prestation décentralisée des services au Rwanda, basé sur des informations collectées auprès des autorités et des populations locales, des prestataires de services et mettant un accent particulier sur les réalisations et les défis à

relever pour améliorer la situation. Cette analyse a été menée conformément au modèle présenté dans le "Rapport sur le Développement dans le Monde 2004", en ce qui concerne les mécanismes de responsabilité en matière de prestation des services. *Le deuxième document* est une Note préliminaire sur la Politique de prestation décentralisée des services, qui sera débattue le 2<sup>ème</sup> et le 3<sup>ème</sup> jour du séminaire. Cette Note inclut un certain nombre d'éléments tirés de "l'Analyse de la situation actuelle" et des conclusions d'autres rapports préparés pour la conférence. Les discussions et les conclusions du séminaire permettront de finaliser cette note et d'élaborer un *Document de Politique Nationale en matière de prestation décentralisée des services*. Le Document de Politique pourra ainsi être finalisé avant la Réunion Annuelle des Partenaires au Développement prévue en Novembre 2005 et sera aussi utilisé comme cadre de référence pour orienter les actions de prestation des services au Rwanda, particulièrement dans le contexte de la nouvelle administration territoriale.

Les participants à l'Atelier seront des experts et techniciens provenant de tout le pays, incluant des représentants des ministères, des représentants du MINALOC, du MINECOFIN, du MIFOTRA, des experts nationaux et internationaux, des agences multilatérales, des bailleurs de fonds bilatéraux, des experts techniques d'organisations prestataires de services, des ONG et des représentants des projets.

Une participation active au séminaire est souhaitée. Les sessions sont prévues pour être interactives, laissant beaucoup de temps pour les questions et les débats entre les présentateurs et les participants. Il est également prévu des travaux en neuf groupes distincts sur les thèmes suivants : agriculture, santé, éducation, infrastructure, justice, eau et assainissement, environnement et ressources naturelles, questions financières et services administratifs. Les conclusions des différents groupes de travail feront l'objet de recommandations sur les moyens les plus efficaces à mettre en oeuvre pour renforcer les mécanismes de transparence, dans le cadre de la fourniture des services. En plus d'un facilitateur par groupe, un animateur facilitateur principal pour l'ensemble de la conférence fera la synthèse des conclusions, desquelles s'inspirera l'élaboration de la Politique Nationale en matière de prestation décentralisée des services.

Les participants à la conférence débattront, feront le point et échangeront leurs expériences sur les sujets concernant la décentralisation, la transparence et le bon fonctionnement des services au bénéfice des populations pauvres.

Les leçons tirées de la décentralisation des services au Rwanda seront discutées avec une attention toute particulière sur les liens avec la transparence, les réalisations et les défis à relever dans ce domaine. De plus, les expériences de réformes territoriales antérieures et de décentralisation des services dans d'autres nombreux pays seront présentées et analysées pour identifier l'applicabilité au contexte particulier du Rwanda.