



REPUBLIQUE DU RWANDA  
COMMISSION NATIONALE ELECTORALE



## PLAN STRATEGIQUE POUR LA PERIODE 2022-2027

KG 1 Rondpoint, Kimihurura, Kigali  
P.O. Box: 6449 Kigali, Tel: +250-252-597800 Fax: 597851/597852 E-mail:  
info@nec.gov.rw Site Web: www.nec.gov.rw Kigali,



Kigali, Mai 2022

## AVANT-PROPOS DU PRESIDENT



La commission Nationale Electorale (CNE) a pour mandat constitutionnel et légal de préparer et d'organiser des élections locales, parlementaires et présidentielles, référendaires et des Comités des Médiateurs (Abunzi) de manière libre, juste et transparente. Un certain nombre de réalisations considérables ont été enregistrées dans les systèmes de gestion des élections du plan stratégique précédent (2017- 2022). La CNE s'est appuyée sur ces réalisations pour élaborer des priorités stratégiques pour ce plan stratégique (2022-2027). Les orientations stratégiques pour ce plan se concentrent sur le renforcement de la gouvernance et de la démocratie électorale et sur la définition des engagements stratégiques avec les ressources nécessaires pour atteindre les priorités stratégiques.

Ce document définit les objectifs stratégiques de la Commission Nationale Electorale (CNE) de 2022 à 2027 et communique l'orientation stratégique avec les propositions d'interventions que la CNE devra réaliser au cours des cinq prochaines années fiscales (2022/2023-2026/2027). Les questions stratégiques qui nécessitaient plus d'efforts dans le plan stratégique précédent recevront us d'attention au cours des cinq prochaines années en proposant de nouvelles actions visant à répondre aux besoins émergents au sein du calendrier d'organisation et de conduite des élections de la CNE.

Ce plan stratégique sera mis en œuvre de Juillet 2022 à Juin 2027. Il est destiné à couvrir les élections suivantes:

- 1) Elections des Médiateurs (Abunzi) en Août 2022.
- 2) Elections Législatives en Septembre 2023;
- 3) Elections Présidentielles en Août 2024;
- 4) Elections Sénatoriales en Septembre 2024;
- 5) Elections du Conseil municipal et du Comité exécutif de la Ville de Kigali en Septembre 2024;
- 6) Elections locales en Septembre 2026;
- 7) Elections des Médiateurs (Abunzi) en Mai 2027

Je suis heureux d'exprimer la reconnaissance de la Commission à nos principaux partenaires nationaux et internationaux , notamment, mais sans s'y limiter ; la Présidence, le Parlement, la Cour Suprême, le Ministère de l'Administration Locale, l'Agence Nationale d'Identification (NIDA), les organisations de la société civile, le PNUD, le personnel et les agents électoraux bénévoles de la CNE pour leur inlassable collaboration dans la mise en œuvre du plan stratégique précédent et leur contribution à l'élaboration de ce plan stratégique 2022-2027. Je compte sur votre soutien continu pour renforcer la bonne gouvernance et la démocratie électorale au Rwanda.

Digitally signed  
by  
NEC(Chairman)

**Prof. MBANDA KALISA**  
**Chairman, National Electoral Commission**

## **Vision**

Etre un organisme de gestion des élections qui renforce et assure la pérennité de soutien en permanence la démocratie en maintenant un climat de confiance, en augmentant le niveau de participation nationale et en organisant des élections régulières et crédibles dans le pays, dans le cadre d'un système électoral qui s'adapte aux changements de la société et qui répond aux attentes et aux besoins des électeurs.

## **Mission**

Organiser et conduire des élections libres, équitables et transparentes tout en préparant et en dispensant l'éducation civique électorale régulière visant à promouvoir la démocratie et la bonne gouvernance au Rwanda.

## **Valeurs fondamentales**

- 1) **Responsabilité** : Propriété du travail, responsabilités, et décisions au service du peuple rwandais;
- 2) **Excellence**: viser le meilleur, être meilleur aujourd'hui qu'hier;
- 3) **Inclusivité**: veiller à ce que les voix de tous les Rwandais soient entendues dans les processus électoraux;
- 4) **Intégrité**: Honnêteté et transparence dans toutes les transactions, en respectant la confiance placée dans la CNE;
- 5) **Impartialité**: Etre juste dans la gestion des élections

## Table of Contents

AVANT-PROPOS DU PRESIDENT .....	2
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES FIGURES.....	5
SIGLES ET ABBREVIATIONS .....	6
SOMMAIRE EXECUTIF.....	7
Chapitre I: INTRODUCTION .....	10
1.1 Aperçu du plan stratégique de la CNE.....	10
1.2 Un aperçu des résultats de l'évaluation du plan Stratégique 2017-2022 de la CNE.....	10
1.3 Aperçu historique de la Commission Nationale Electorale.....	12
1.4 Mandat de la Commission Nationale Electorale .....	12
Chapitre II: APPROACHES METHODOLOGIQUES .....	14
Chapitre III: ANALYSE SITUATIONELLE .....	15
3.1. Introduction.....	16
3.2. Méthodologie utilisée pour entreprendre une analyse situationnelle .....	16
3.3 Identité de la Commission.....	17
3.4. Résultats de l'analyse de l'environnement interne et externe de la CNE à l'aide des cadres PESTEL et SWOT .....	18
3.5. Analyse des partenaires.....	21
3.6. Résumé des réalisations de la CNE (2017-2022).....	23
3.7 Défis identifiés dans le processus de la mise en action du Plan Stratégique 2017-2022 .....	25
3.7.2. <i>Groupes avec des besoins spéciaux</i> .....	26
3.7.3. <i>La pandémie de Covid-19</i> .....	26
3.7.4. <i>Taux d'abandon notoire des agents électoraux bénévoles</i> .....	26
3.7.5. <i>Budgétisation et financement des activités</i> .....	26
3.7 Leçons apprises .....	27
Chapitre IV: L'ORIENTATION STRATEGIQUE DE LA COMMISSION .....	27
4.1. Introduction.....	27
4.2. Résultats stratégiques de la CNE .....	28
4.3. Principaux piliers de la stratégie de la CNE.....	28
4.4. Objectifs stratégiques et stratégies .....	28
4.5. Initiatives tactiques.....	31
4.6 Eléments stratégiques critiques .....	33
Chapitre V: CADRE DE MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATEGIQUE .....	33
5.1. Introduction.....	34
5.2. Matrice de mise en œuvre .....	34
5.3. Responsabilité et obligation de rendre compte de la mise en œuvre du plan.....	34
5.4. Initiatives pour mettre le plan en œuvre.....	34
5.4. La structure de gestion de la commission .....	35
5.1. Gestion des risques.....	37
Chapitre VI: SUIVI ET EVALUATION .....	38

6.1. Suivi et Evaluation .....	38
6.2. Activités clés dans le Plan stratégique 2022-2027 .....	40
6.3. La matrice du cadre logique .....	43
Objectifs attendus.....	43
Chapitre VII: Cadre de suivi de la mise en œuvre .....	52
Chapitre VIII: RESUME DU BUDGET POUR LE PLAN STRATEGIQUE QUINQENNAL .....	53
Chapitre IX: CONCLUSIONS .....	54
ANNEXES .....	55
Annexe 1: Liste des références.....	55
Annexe 2: Liste des informateurs clés rejoints .....	56

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Analyse PESTEL et SWOT de la CNE.....	19
Tableau 2: Matrice de l'analyse des parties prenantes.....	21
Tableau 3: Modèle stratégique de la CNE .....	28
Tableau 4: Initiatives tactiques.....	31
Tableau 5: Matrice de la gestion des risques.....	37
Tableau 6: Activités clés .....	40

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Processus visuel de l'analyse situationnelle .....	16
Figure 2: Structure de la NEC.....	36

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

AAEA : Association des Agences Africaines Chargées d'Élections  
BRIDGE : Développer les Ressources en matière de Démocratie, de Gouvernance et d'Élections  
CADEG : Charte Africaine sur la Démocratie, les Élections et la Gouvernance  
EAC : Communauté de l'Afrique de l'Est  
CAP : Connaissances, Attitudes et Pratiques  
CNE : Commission Nationale Electorale  
COVID: Pandémie du Corona Virus  
DAF : Directeur Administratif et Financier  
IFES: Fondation Internationale pour les Systèmes Electoraux  
GR : Gouvernement Rwandais  
GRH : Gestion des Resource Humaines  
IDEA : Institut International pour la Démocratie et l'Assistance Electorale  
IEC: Information, Education et Communication  
JADF: Forum de l'Action Conjointe pour le Développement  
MIFOTRA : Ministère de la Fonction Publique  
MINALOC : Ministère de l'Administration Locale  
MV : Moyens de vérification  
NIDA: Agence Nationale d'Identification  
NST1 : Stratégie Nationale de Transformation  
OGE : organisme de gestion des élections  
OIN : Organisation internationale de normalisation  
PAA: Plan d'Action Annuel  
PESTEL: Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Juridique  
PON : Procédures opérationnelles normalisées  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement  
PS : Plan Stratégique  
S&E : Suivi et Evaluation  
SE : Secrétaire Exécutif  
SWOT: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces  
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication  
UA: Union Africaine  
VUP: Programme Vision Umurenge

## SOMMAIRE EXECUTIF

La Commission Nationale Electorale du Rwanda (CNE) a été créée en 2000 et institutionnalisée par la Constitution du 4 juin 2003 révisée en 2015 en son article 139. Selon la Loi n° 31/2005 du 24/12/2005 portant organisation et fonctionnement, la CNE est une organisation indépendante chargée de préparer et d'organiser: les élections locales, parlementaires et présidentielles, le référendum et les autres élections que la loi peut déterminer. La Commission veille également à ce que les élections se déroulent de manière libre, équitable et transparente.

Ce plan stratégique (2022-2027) est la quatrième édition dans l'histoire de la CNE. Le premier plan stratégique a été préparé et publié pour la période 2007-2011, la deuxième édition pour la période 2012-2017 et la troisième édition pour la période 2017-2022. Le plan stratégique 2022-2027 de la CNE est élaboré dans le contexte de la Vision 2030 du Rwanda et encre sur les principes de la stratégie nationale de transformation (SNT1) qui fournit un cadre politique et économique qui permet aux Rwandais de fournir des services et des opportunités économiques dans un environnement sécurisé. La trajectoire de développement du Rwanda est définie par la SNT1 qui est également le programme gouvernemental septennal (7YGP) qui vise à orienter le passage de la Vision 2020 à la Vision 2050. La SNT1 s'engage à jeter les bases de décennies de croissance et de transformation durables qui accélèrent le mouvement vers l'atteinte d'un niveau de vie élevé pour tous les Rwandais. Le Rwanda est signataire de la Charte Africaine de la Démocratie, des Elections et de la Gouvernance (CADEG), adoptée le 30 janvier 2007. La CADEG est le principal instrument normatif de l'Union africaine appliqué comme critère de mesure des progrès de la gouvernance démocratique des États membres. La gouvernance du Rwanda est également ancrée dans l'Agenda 2063 de l'UA qui identifie les programmes phares clés pour stimuler la croissance économique et le développement de l'Afrique et conduire à la transformation rapide du continent.

Ce plan stratégique (PS) fournit une feuille de route pour le renforcement des capacités structurelles et opérationnelles de la Commission dans toutes ses fonctions. Le PS précise également les piliers stratégiques et les objectifs à atteindre au cours des cinq prochaines années fiscales (de juillet 2022 à juin 2027).

Le nouveau plan stratégique de la CNE de juillet 2022 à juin 2027 couvrira un cycle électoral important qui comprend les élections suivantes :

- 1) Elections des Médiateurs (Abunzi) en Août 2022.
- 2) Elections Législatives en Septembre 2023;
- 3) Elections Présidentielles en Août 2024;

- 4) Elections Sénatoriales en Septembre 2024;
- 5) Election du Conseil municipal et du Comité exécutif de la ville de Kigali en Septembre 2024;
- 6) Elections locales en Septembre 2026;
- 7) Elections des Médiateurs (Abunzi) en Mai 2027

La mise en application du plan stratégique de la CNE (2022-2027) se concentrera sur les activités articulées dans la matrice du cadre logique dans la **section 6.3**. Les activités seront mises en œuvre dans une période de 5 ans allant de 2022 à 2027. Les activités visant à renforcer les structures, les systèmes et les capacités de la Commission ont également été programmées en priorité. Par conséquent, la matrice du cadre logique (voir section 6.3) servira de feuille de route pour la Commission sur la période de la mise en œuvre du plan stratégique. Le plan de suivi (voir chapitre VII) fournit un ensemble d'indicateurs délibérément sélectionnés pour suivre les performances. Des rapports de suivi seront préparés et présentés à des intervalles prédéterminés sur base des informations recueillies autour des indicateurs. Le plan de suivi a été conçu de manière à ce que le suivi ne devienne pas un fardeau et la principale préoccupation du personnel de la CNE.

A partir de la revue du plan stratégique de la CNE 2017-2022, les principales recommandations suivantes ont été identifiées :

- 1) Plaider et continuer à négocier avec les autorités compétentes pour résoudre les problèmes liés aux ressources limitées (budget, personnel, transport octroyé, motivation des agents électoraux bénévoles, etc.);
- 2) Des procédures opérationnelles normalisées (PON) devraient être élaborées pour inclure une charte de service et des délais pour compléter les postes électifs vacants;
- 3) Examiner en permanence la loi existante régissant la CNE et voir les modifications nécessaires afin de les tenir à jour ;
- 4) Entreprendre régulièrement des recherches programmées pour évaluer la satisfaction à l'égard des niveaux de gestion et d'administration des élections, tant à l'interne qu'à l'externe;
- 5) Renforcer le programme d'éducation civique électorale avec des approches plus innovantes telle que l'utilisation accrue des médias publics et sociaux;
- 6) Améliorer les occasions de contact en organisant des réunions fréquentes, virtuelles ou physiques, avec les différentes parties prenantes avant, pendant et après la préparation des élections pour améliorer le partenariat;
- 7) Développer un système d'information de gestion (SIG) efficace des élus au niveau local, des bénévoles électoraux et des listes électorales et améliorer la gestion des méga données, en collaboration avec l'Office nationale d'identification (NIDA) ;



- 8) Améliorer le partage d'information et de communication entre les gestionnaires et le personnel de la CNE afin de favoriser une culture de donner des informations et de communiquer en temps opportun;
- 9) Renforcement des capacités du personnel de la CNE sur l'éducation civique électorale, la gestion électorale, diverses autres formations, et notamment dans le domaine de l'utilisation des TIC ;
- 10) Améliorer le cadre/système de suivi et d'évaluation avec des indicateurs SMART et des niveaux de résultats bien définis pour adoption dans le S&E axé sur les résultats ;
- 11) Il sera nécessaire de revoir la structure organisationnelle actuelle de la CNE afin de refléter les besoins émergents de la Commission.

### 1.1 Aperçu du plan stratégique de la CNE

Le Plan stratégique 2022-2027 de la CNE est élaboré dans le contexte de la Vision 2030 du Rwanda et ancré sur les principes de la Stratégie Nationale de Transformation (NST1) qui fournit un cadre politique et économique qui permet aux Rwandais de fournir des services et des opportunités économiques dans un environnement sécurisé.

Ce plan stratégique (PS) fournit une feuille de route pour le renforcement des capacités structurelles et opérationnelles de la Commission dans toutes ses fonctions. Le PS précise également les piliers stratégiques et les objectifs à atteindre au cours des cinq prochaines années fiscales (de juillet 2022 à juin 2027).

### 1.2 Un aperçu des résultats de l'évaluation du plan Stratégique 2017-2022 de la CNE

En termes de contenu et d'orientation du travail de la CNE, le Plan Stratégique 2017-2022 comporte beaucoup de points communs avec la stratégie précédente 2012-2017 dans les priorités stratégiques. Cependant, dans chacun des cinq objectifs de la CNE, le Plan Stratégique 2017-2022 énonce clairement un objectif final convaincant, alors que les trois domaines prioritaires de la stratégie précédente se concentraient principalement sur l'articulation de ce que la CNE ferait et comment elle le ferait. Dans chaque domaine d'objectif, le plan stratégique décrit un certain nombre de changements impressionnants que la CNE s'attendait à accomplir d'ici 2022. Ensemble, les deux plans stratégiques (2012-2017 et 2017-2022) ont agi comme un formidable appel de ralliement à des processus électoraux et démocratiques efficaces. Le Conseil des commissaires de la CNE est chargé de définir la stratégie de la CNE et a supervisé l'élaboration du Plan Stratégique 2017-2022, puis celui de 2022-2027.

La CNE a formé différents partenaires sur le processus électoral, en particulier sur leurs rôles dans la démocratie et la gestion des élections. Les partenaires comprenaient principalement des agents électoraux bénévoles membres des coopératives agricoles, motocyclistes, cyclistes; coordinateurs électoraux dans les secteurs et sites électoraux, observateurs électoraux ; les membres des conseils nationaux (femmes, jeunes et personnes handicapées); directeurs et enseignants d'écoles secondaires, membres du Conseil de secteur, membres des comités exécutifs des Cellules , réunions Umuganda, secteur privé, organes de sécurité, femmes journalistes, membres de JADF, chefs de confessions religieuses leaders d'opinion, travailleurs du Programme Vision Umurenge (VUP), membres de groupes d'épargne, médiateurs (Abunzi) , forces de réserve, jeunes dans les

écoles secondaires, associations de femmes, étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur, jeunes rescapés du Génocide, travailleurs domestiques, travailleurs des hôtels et fonctionnaires sur le programme d'éducation civique électorale pour les citoyens.

Au cours de la même période, la CNE a également organisé des séances hebdomadaires de sensibilisation du public sur les élections, la gouvernance et la démocratie par le biais d'une émission sur la radio nationale intitulée « Inzira ya Demokarasi » (Le chemin vers la démocratie) tous les mardis à 20h15.

La CNE a également utilisé ses matériaux sur mesure tels que des banderoles, des panneaux d'affichage, des émissions et des annonces à la radio et à la télévision, le site Web de la CNE et des conférences de presse pour l'éducation civique électorale, la gouvernance et la démocratie.

Au cours de la période de mise en œuvre du plan stratégique 2017-2022, la CNE a organisé trois élections principales, avec des taux de participation allant jusqu'à 95 % en moyenne, au cours de la période de planification stratégique. Ces élections étaient:

- Elections Présidentielles en 2017;
- Election des Membres du Parlement (Chambre des Députés) en 2018; et
- Elections des autorités locales en 2012.

Au cours de la période de mise en œuvre du plan stratégique 2017-2022, la CNE a introduit des innovations technologiques numériques dans les systèmes de gestion des élections à travers les initiatives suivantes :

- Modernisation des équipements et logiciels TIC de gestion des élections;
- Mise en place d'une reprise après sinistre hors site pour la sécurité des bases de données électorales ;
- Saisie des données par réseau de fibre optique au niveau du district ;
- Synchronisation automatique des données avec le registre des citoyens de l'Agence Nationale d'Identification (NIDA);
- Inscription et mise à jour électroniques des électeurs;
- Système électronique de transfert des électeurs ;
- Gestion électronique des résultats des élections grâce à la création de profils et d'une base de données des candidats.

Au cours des cinq dernières années, la CNE s'est engagée à assurer l'exécution efficace de son mandat. Les domaines clés comprennent une éducation civique électorale cohérente; formation du personnel par le biais de la formation BRIDGE reconnu au niveau international pour 49 membres du personnel de la CNE ; créer des synergies et des

partenariats avec les acteurs nationaux, régionaux et internationaux ; adhésion à des associations électorales internationales, par exemple, l'AAEA.

La CNE a également considérablement et positivement réduit son budget pour les élections, le facteur clé étant l'utilisation de l'approche du volontariat pour les activités électorales, allant de la préparation des bureaux de vote et du décompte des résultats, ainsi que la conservation élaborée et la bonne gestion du matériel électoral, dont la majorité sont achetés localement. Cela a renforcé le patriotisme et l'appropriation réelle des processus électoraux par les citoyens. L'examen a établi que le personnel de la CNE est patriotique et tient haut l'électorat en tant que partie prenante clé dans les processus électoraux et démocratiques. L'enthousiasme exprimé à tous les niveaux par les répondants lors du processus de vérification sur terrain confirme les résultats des processus d'engagement civique. La CNE accorde une grande importance aux équipes en contact étroit avec l'électorat par le biais des comités de coordination de l'éducation civique électorale.

Le travail de la CNE est largement ancré sur la collaboration avec les parties prenantes nationales et internationales, outre les institutions publiques et privées, la société civile et les médias ainsi que les électeurs. Le point culminant de l'approche collaborative a été les conférences et réunions prévues entre les autorités et/ou le personnel de la CNE avec divers partenaires pour échanger des points de vue sur la mise en œuvre des actions prioritaires définies dans son Plan Stratégique (2017-2022).

### 1.3 Aperçu historique de la Commission Nationale Electorale

Le gouvernement rwandais a créé la Commission Nationale Electorale (CNE) afin de remplir le mandat constitutionnel pour permettre aux citoyens d'élire librement leurs dirigeants. La CNE est une Commission nationale, indépendante et permanente. Elle a été officiellement instituée le 28 novembre 2000 par la Loi n° 39/2000, qui a défini sa structure et ses fonctions. Elle a été fondée en vertu de l'article 24 des Accords de paix d'Arusha, qui traitait du partage du pouvoir et a été signée le 4 août 1993 entre le gouvernement rwandais et le Front Patriotique Rwandais. Elle a été officiellement formée en vertu de l'article 180 de la Constitution de 2003 et de l'article 139 de la Constitution telle que révisée en 2015. Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la CNE sont déterminés par la loi n° 31/2005 du 24/12/2005 portant organisation et fonctionnement de la Commission Nationale Electorale telle que modifiée et complétée à ce jour.

### 1.4 Mandat de la Commission Nationale Electorale

### *1.1.4 Mandat législatif*

La Commission Nationale Electorale du Rwanda est mandatée pour préparer et organiser les élections suivantes :

- Elections des autorités locales;
- Référendum;
- Elections législatives (les deux Chambres);
- Elections Présidentielles; et
- Elections des Médiateurs (Abunzi).

La Commission Nationale Electorale est aussi mandatée pour :

- Créer des branches de la commission au niveau de la province et du district;
- Préparer et mener des programmes d'éducation civique et au vote;
- Annoncer et publier les résultats des élections;
- Assurer que les élections sont libres et justes;
- Mener toute autre activité électorale lui confiée par la loi.

### *1.4.2. Mandats politiques*

La CNE a pour mandat de soutenir les affaires politiques:

- La Commission électorale exerce ses activités au sein de la République du Rwanda de manière indépendante, s'associe et collabore avec d'autres organes de l'État (par exemple, les juridictions Gacaca et les Comités Abunzi), ainsi qu'avec la société civile et les organisations communautaires pour organiser leurs élections ;
- Politiques et stratégies institutionnelles liées à la bonne gouvernance sur la période de planification quinquennale;

Conformément aux initiatives politiques entreprises dans le Plan stratégique précédent, la Commission électorale entreprendra dans ce Plan Stratégique 2022-2027 les tâches suivantes

- (i) Améliorer le processus d'inscription des électeurs grâce à l'inscription en ligne et à la mise à jour des détails d'inscription ;
- (ii) Rationaliser la sécurité du processus d'inscription et de vote grâce au système biométrique, ainsi qu'au géocodage en ligne et à la cartographie des adresses des électeurs. Cela reliera également les électeurs des bureaux de vote à la liste électorale pour atténuer le risque de vote multiple.
- (iii) Tirer parti des innovations technologiques émergentes et diversifier les services électroniques aux partis et organisations politiques, aux candidats et aux électeurs, rationalisant et simplifiant ainsi l'accessibilité et les interactions, y compris la fourniture de nominations et d'authentification de candidats en ligne, les demandes de votes spéciaux et l'exploration des possibilités du vote électronique (E – voter), en commençant par la communauté rwandaise vivant à l'étranger (diaspora) ;

- (iv) Chaque fois que nécessaire, proposer des amendements législatifs à la loi électorale organique avant les élections nationales et autres élections prévues pour renforcer davantage l'intégrité du processus électoral;
- (v) Mener des recherches sur les perceptions des électeurs concernant divers aspects du processus électoral pour aider à identifier les domaines à améliorer en vue d'élaborer des stratégies d'atténuation, notamment par le biais de campagnes d'éducation et de communication ;
- (vi) Étendre la portée et l'efficacité des campagnes de communication et d'éducation civique électorale destinées à tous les partenaires. Cela comprend l'utilisation de la technologie (en particulier les médias sociaux et autres opportunités en ligne), les partenariats, les opportunités de donateurs et de parrainage, dans la mesure du possible, pour aider à atténuer les contraintes de ressources auxquelles l'organisation est confrontée ;
- (vii) Élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation en ligne pour améliorer l'accessibilité, l'efficacité et la rentabilité de la formation des agents électoraux et des autres partenaires au processus électoral (y compris les représentants des partis politiques) ;
- (viii) Réorganiser et mettre à jour sa politique sur la gestion des agents électoraux bénévoles en vue du prochain cycle électoral couvert par la durée de vie de ce Plan Stratégique ;
- (ix) Améliorer et renforcer la planification, le suivi et l'évaluation de ce PS et des plans d'action annuels (PAA) pour une exécution efficace de son mandat ;
- (x) Continuer à renforcer ses systèmes de gestion logistique, humaine et financière conformément aux instruments juridiques nationaux et meilleures pratiques existantes et aux meilleures pratiques.

## Chapitre II: APPROCHES METHODOLOGIQUES

Ce plan stratégique 2022-2027 a été élaboré en utilisant des méthodes mixtes qui incluent; planification de base, identification des problèmes, analyse SWOT, analyse PESTEL, analyse des partenaires, planification basée sur les objectifs et alignement avec d'autres organes et ressources de gestion démocratique et électorale.

**Méthode de planification de base :** Les facilitateurs de la planification stratégique ont utilisé cette méthodologie pour prendre en considération les points de vue réels et perçus des parties prenantes en ce qui concerne la vision, les énoncés de mission et les valeurs fondamentales.

**Identification des problèmes:** sur la base des défis identifiés dans l'espace démocratique et électoral, les principaux problèmes qui nécessitent des actions collectives ont été identifiés

par les répondants à partir de l'analyse de la situation pour formuler des objectifs stratégiques pour la Commission

**Analyse SWOT:** Une analyse de la situation des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces était essentielle pour identifier le statut de la CNE et les domaines spécifiques qui devraient être améliorés par rapport aux problèmes clés identifiés. Cela signifie que le plan doit viser à s'appuyer sur les forces existantes, à éliminer les faiblesses, à tirer parti des opportunités et à gérer les menaces afin de prendre une position concurrentielle.

**Analyse externe de l'environnement:** En plus de l'analyse SWOT, les consultants ont également utilisé le modèle politique, économique, social, technologique, environnemental et juridique (PESTEL) pour évaluer les éléments avec le plus d'impact sur la stratégie et l'environnement de travail de la CNE.

**Analyse des parties prenantes :** ce processus a été utilisé pour identifier les principaux partenaires et associés avec lesquels la CNE s'engage dans les actions quotidiennes. Les pouvoirs et les intérêts des partenaires dans les processus démocratiques et électoraux ont également fait l'objet d'une analyse critique afin de déterminer leur mandat et leur niveau d'influence sur le travail de la CNE.

**Planification des objectifs :** sur la base des problèmes clés identifiés à partir des défis rencontrés par la CNE avec l'analyse SWOT, la méthode de planification basée sur les objectifs a été utilisée pour transformer les problèmes clés en orientation stratégique ou en objectifs prioritaires. Ce sont là des tâches essentielles qui doivent être entreprises par la CNE afin de mettre en œuvre la stratégie.

**Alignement de la mission de l'entreprise avec les ressources :** cela impliquait l'alignement de la mission de la CNE avec les idées stratégiques sous forme d'indicateurs de performance clés (voir le plan de suivi, Chapitre VII), d'actions clés d'intervention (voir le plan de mise en œuvre) et de la définition de facteurs critiques de succès (voir la matrice des risques, tableau 5) et la planification des ressources (voir plan de financement/budget, Chapitre VIII).

### Chapitre III: ANALYSE SITUATIONELLE

### 3.1. Introduction

Cette section est consacrée à la compréhension des facteurs qui ont influencé la performance du Plan Stratégique 2017-2022 de la Commission nationale électorale. L'évaluation des performances de la CNE dans le plan stratégique précédent a informé le choix des stratégies pour ce plan stratégique 2022 - 2027 sur la base des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) et des aspects politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques (PESTEL).

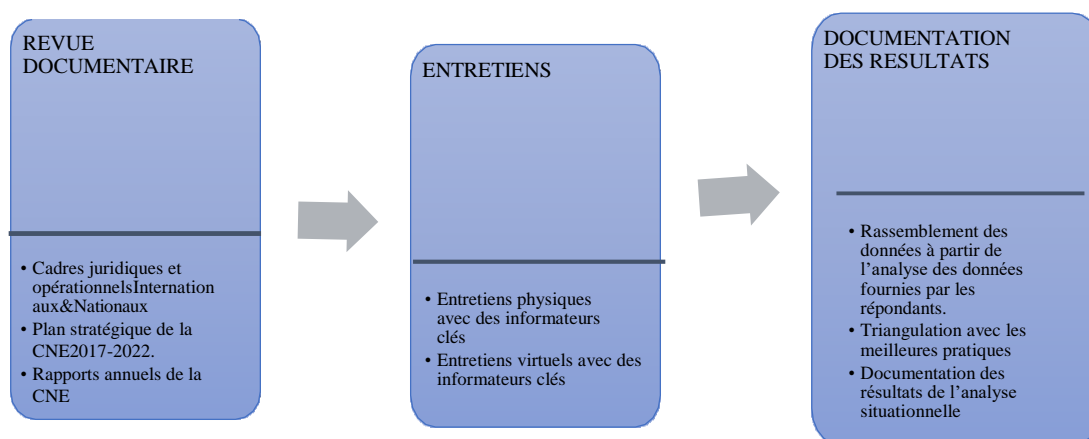
L'analyse de la situation a pris en compte l'examen des instruments juridiques et des lois qui ont établi et guident les opérations de la CNE. Il a également examiné les perspectives des partis et organisations politiques en tant que parties prenantes clés du processus électoral. Les processus d'inscription des électeurs et d'éducation des électeurs ont également été examinés. Le cadre opérationnel de la Commission en termes de logistique, d'administration, de financement et de communication a également été revu.

L'analyse de la situation a permis de mieux comprendre les facteurs qui ont affecté la performance de la CNE dans le précédent Plan Stratégique 2017-2022. Il a également pris en considération de l'étendue des facteurs atténuants qui aideront la CNE à mieux organiser ses activités à l'avenir sur la base des informations sur les problèmes identifiés dans l'analyse SWOT et PESTEL.

### 3.2. Méthodologie utilisée pour entreprendre une analyse situationnelle

Cette analyse situationnelle a été entreprise par le biais d'un processus en trois étapes qui impliquait une revue des documents et des rapports juridiques pertinents, des entretiens avec les informateurs clés lors des réunions physiques ou virtuelles et la documentation des conclusions. La Figure 1 ci-dessous présente le processus visuel qui a été suivi pour entreprendre l'analyse de la situation pour ce plan stratégique 2022-2027.

Figure 1: Processus visuel de l'analyse situationnelle





- i. *Revue documentaire*: On a revu de la littérature de la Fondation Internationale pour les Systèmes Electoraux (IFES), de l'Institut International pour la Démocratie et l'Assistance Electorale (IDEA) , du PNUD, de la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) et de l'Union africaine (UA). Par ailleurs, différents instruments juridiques ont été passés en revue dont la Loi n° 39/2000 du 28 novembre 2000, l'article 24 des Accords de paix d'Arusha, signé le 4 août 1993 entre le gouvernement rwandais et le Front Patriotique Rwandais, la Constitution de la République Rwandaise telle que révisée à ce jour. Loi n° 31/2005 du 24/12/2005 portant organisation et fonctionnement de la Commission Nationale Electorale; amendement constitutionnel suite au référendum de 2015 et le Journal Officiel n° 10 du 06/03/2017 publiant un nouvel organigramme de la CNE ont aussi été passés en revue. Le plan stratégique 2017-2022 de la CNE et les rapports d'étape de l'exercice financier 2017-2022 ont été examinés. Une documentation de 20 ans de promotion de la démocratie électorale au Rwanda du 2000 a également été examinée. Les plans stratégiques des OGE d'autres pays comme le Ghana, le Kenya, l'Afrique du Sud ont également été consultés lors de la réalisation de cette analyse de situation.
- ii. *Entretiens* : Des entretiens consultatifs ont été utilisés pour solliciter l'opinion d'informateurs clés tels que des agents électoraux bénévoles, des responsables de la CNE et des institutions partenaires clés dans le système de gestion électorale.
- iii. *Documentation des constatations situationnelles* : Cela a été fait en rassemblant les données des répondants et en effectuant une analyse en fonction des questions thématiques et des tendances; la triangulation des données pour authentifier et tirer des conclusions plausibles et; la documentation des résultats de l'analyse situationnelle basée sur le modèle de cadres SWOT et PESTEL.

### 3.3 Identité de la Commission



Etre un organisme de gestion des élections (OGE) qui renforce et soutient en permanence la démocratie en maintenant un climat de confiance, en augmentant le niveau de participation nationale et en organisant des élections régulières et crédibles dans le pays, au sein d'un système électoral qui s'adapte aux changements de la société et répond aux attentes et aux besoins des électeurs.



Organiser et conduire des élections libres, équitables et transparentes tout en préparant et en dispensant une éducation civique électorale régulière visant à promouvoir la démocratie et la bonne gouvernance au Rwanda.



Afin de bâtir une organisation qui continue à réaliser avec succès sa mission et sa vision, la CNE est fondée sur des valeurs fortes. Les valeurs et les comportements animent la culture. La culture est le moteur de l'épanouissement des employés. L'épanouissement des employés entraîne une prestation de service efficace et efficiente.

Dans un effort pour devenir un organisme de gestion des élections de classe mondiale, la CNE est guidée par les valeurs suivantes:

- **Responsabilité** : Propriété du travail, responsabilités, et décisions au service du peuple rwandais;
- **Excellence**: viser le meilleur, être meilleur aujourd'hui qu'hier;
- **Inclusivité**: veiller à ce que les voix de tous les Rwandais soient entendues dans les processus électoraux;
- **Intégrité**: Honnêteté et transparence dans toutes les transactions, en respectant la confiance placée dans la CNE;
- **Impartialité**: Etre juste dans la gestion des élections

### 3.4. Résultats de l'analyse de l'environnement interne et externe de la CNE à l'aide des cadres PESTEL et SWOT

L'environnement interne et externe de la performance de la CNE dans le précédent Plan Stratégique 2017-2022 a été évalué à l'aide de l'analyse SWOT et PESTEL et les résultats sont résumés dans le **Tableau 1** ci-dessous.

Tableau 1: Analyse PESTEL et SWOT de la CNE

		INTERNE		EXTERNE		
		Environnement	Forces	Faiblesse	Opportunités	Menaces
<b>FACTEURS PESTEL</b>	<b>Politique</b>		Volonté politique forte, bonne gouvernance et pratiques démocratiques fortes	Faible nombre de conférences et de webinaires organisés par les commissaires et le personnel pour les candidats, les partis politiques et les organisations pour la sensibilisation.	Egalité des chances des groupes sociaux en matière de leadership.	Faiblesse des mécanismes de préparation aux catastrophes. Emergence mondiale dans la réduction du taux de participation aux élections. Emergence mondiale de perte de confiance placée dans les institutions électorales.
	<b>Economique</b>		Institutionnaliser l'utilisation des bénévoles pour la majeure partie du travail de la CNE.	Dépendance totale au Trésor Public pour financer le processus des élections.	Institutions désireuses de former des partenariats stratégiques pour tirer parti des actions thématiques par CNE.	Allocation budgétaire limitée pour faciliter les processus prioritaires de la TIC.

<b>Social</b>	Une forte cohésion sociale fondée sur le patriotisme et des programmes culturels forts comme Umuganda.	Faible motivation des bénévoles, ce qui ne les motive pas.	Augmentation et reconnaissance de la jeunesse dans l'espace politique.	Perception négative et faible participation aux élections par les jeunes.	
	Existence d'un module sur le genre avec diffusion des résultats.	Lacunes dans l'intégration du handicap dans le processus électoral (peu d'interprètes en langue des signes) et manque de compréhension du handicap par les responsables des élections.		Migration des électeurs d'un endroit à un autre en raison de facteurs d'attraction et de poussées économiques tels que l'éducation et l'emploi.	
	Partenariats et collaboration établis avec les partenaires, par exemple la relation de la CNE avec les partis politiques, les organisations et les candidats.			Compréhension limitée des rôles et des responsabilités de leadership dans les postes électifs.	
<b>Technique</b>	Fondation/ base forte /stratégie de communication au sein des structures de la CNE et des intervenants.	Retard dans le processus de combler les postes vacants dans les structures locales.	Emergence des technologies dans la gestion des systèmes électoraux.	Un monde technologique en évolution rapide avec des changements et des innovations constantes qui peuvent être coûteux et difficiles à gérer.	
	L'activation de la législation est en place pour permettre l'utilisation élargie des services et processus liés à la technologie numériques et électronique.	Insuffisance du personnel/de main-d'œuvre aux niveaux décentralisés.			Approche partenariale avec différents acteurs thématiques comme OGM, CNPH, Médias, sécurité, NIDA.
	Possession d'un département TI bien équipé.	Insuffisance du renforcement des capacités du personnel.			La forte demande de l'innovation et le gouffre de la technologie.
<b>Légal</b>	La CNE est un OGE indépendant constitué en vertu de la loi révisée en 2015 dans son article 139.	Mise en œuvre inadéquate des lois/instructions électorales et lacunes dans les outils, en particulier sur l'action affirmative en matière de genre et des personnes handicapées.	Le Rwanda est signataire de la convention internationale sur les droits civils et politiques.	Cadre juridique inadéquat pour l'adoption de normes universelles de gestion des risques telles que celles de l'Organisation internationale de normalisation	

	Directives législatives mises à jour régulièrement et en temps opportun.	La fourniture d'instruments juridiques n'est pas incluse dans les principales activités électorales telles que « l'audit des registres ».	Le Rwanda a signé tous les principaux accords des Nations Unies et instruments régionaux qui soutiennent les droits de l'homme, la démocratie et la bonne gouvernance.  Le Rwanda dispose déjà d'un cadre juridique existant sur la cybercriminalité.	(OIN) pour garantir la qualité du processus de gestion des risques.
<b>Environnemental</b>	Coexistence pacifique entre les citoyens rwandais basée sur l'agenda global, national, politique et socio-économique.	Mentalité sur la compréhension de la nature des handicaps et du soutien requis.	Accès à des portails de connaissances comme la Fondation Internationale pour les Systèmes Electoraux IFES et l'Institut International pour la Démocratie et l'Assistance Electorale (IDEA), PNUD.	Effets du changement climatique : par ex. les catastrophes causées par de fortes pluies, des routes endommagées et des pandémies comme le COVID-19.
	Forte mémoire institutionnelle soutenue par les membres du personnel de longue date.	Manque de motivation pour le personnel électoral bénévole.		

### 3.5. Analyse des partenaires



L'analyse des partenaires a été menée pour établir le rôle des partenaires de la partie prenante identifiés en terme d'intérêt et d'influence sur les actions de la CNE. Le Tableau 2a été utilisé comme outil d'analyse pour cartographier et examiner les principaux partenaires de la CNE avec leurs responsabilités respectives.

Tableau 2: Matrice de l'analyse des parties prenantes

Partenaires	Fonctions des Partenaires	Attentes des Partenaires	Rôle de la CNE dans la réalisation des attentes des Partenaires	Rôle des Partenaires dans la facilitation des services
<b>Electeurs</b>	Participation active à toutes les décisions les concernant à tous les niveaux démocratiques & électoraux.	Réaliser leurs droits conformément aux dispositions légales sur les questions les concernant comme électeurs.	Faciliter et défendre les droits des citoyens, en particulier ceux liés aux processus d'élections.	Respecter leurs devoirs et responsabilités comme indiqué dans la Vision 2050.
<b>Partenaires au développement (bailleurs de fonds et secteur privé).</b>	Appui pour mobiliser et compléter les ressources. Renforcement des capacités du personnel et mobilisation et autonomisation des électeurs.	Un plan stratégique approprié, des propositions de demande de fonds, des plans de travail et une bonne structure de gouvernance. Observer des pratiques responsables et transparentes dans l'utilisation des ressources.	Suivre les termes de référence des programmes spécifiés, mettre en place des structures de responsabilité pour la prestation de services. Fournir des observateurs électoraux accrédités.	Suivi et évaluation réguliers, renforcement des capacités du personnel de la CNE et déblocage de fonds sur une base régulière ou selon les engagements.
<b>Organisations de la société civile</b>	Mobilisation et sensibilisation des électeurs, déploiement d'observateurs pour superviser la préparation et déroulement des élections, etc.	Accès aux informations sur la gouvernance, les objectifs de développement durable et la prestation de services efficace.	Adhésion à l'établissement des normes de prestation de services et sensibilisation du public sur la NST1 et la Vision 2050.	Fourniture de commentaires et respect des droits constitutionnels rwandais.
<b>Dirigeants élus</b>	Observer le respect des lois et de l'ordre électoraux	Sensibilisation en matières démocratiques et électorales.	Adhésion à l'établissement des normes de prestation de services et sensibilisation du public sur la NST1 & la Vision 2050	Faciliter les modes alternatifs de résolution des conflits & développement durable.
<b>La police communautaire et la police nationale</b>	Sauvegarder la loi et l'ordre avec la communauté locale pendant les élections.	Sensibilisation, coopération et coordination des parties prenantes importantes sur la sécurité et la paix.	Sensibilisation sur la radicalisation et la charte des droits et abus dans les processus démocratiques et électoraux.	Enquêter et prendre les mesures appropriées sur la déclaration des violations des droits dans processus démocratiques et électoraux.
<b>Ministère de l'Éducation</b>	Rôle de supervision de différentes composantes de l'éducation et besoins démocratiques et électoraux.	Élaboration d'accords de collaboration sur les processus d'éducation civique.	Fourniture d'une plate-forme d'éducation civique aux électeurs potentiels et source de volontaires pour les processus électoraux.	Respecter leurs devoirs et responsabilités tels qu'énoncés dans la Loi sur l'éducation.

<b>Ministère en charge de l'Administration Locale (MINALOC).</b>	Rôle de contrôle sur l'administration locale.	Sensibilisation et mobilisation des électeurs /citoyens	Mobiliser les acteurs locaux pour l'éducation civique.	Respecter leurs devoirs et responsabilités comme indiqué dans la loi de l'Administration Locale.
<b>Ministère des Finances et de la Planification Economique</b>	Approbation de l'allocation budgétaire.	Superviser les processus de budgétisation publique.	Rendre disponible les ressources financières pour les processus électoraux.	Respecter leurs devoirs et responsabilités tels que définis dans la loi des Finances.
<b>Partis et Organisations politiques</b>	Candidatures et sensibilisation des électeurs	Sensibilisation et mobilisation des électeurs	Fournir des observateurs électoraux	Respecter leurs devoirs et responsabilités tels que définis dans la loi des partis politiques.
<b>Médias (Publics et Privés)</b>	Collecter et diffuser l'information de manière responsable	Soutenir l'éducation civique à travers les émissions et la création d'espaces pour les médias.	Fournir des observateurs électoraux	Respecter leurs devoirs et responsabilités comme indiqué dans la loi sur l'information et la communication.
<b>MIFOTRA</b>	Renforcement des capacités pour les ressources humaines et le développement de l'organisation.	Fournir des lignes directrices sur les ressources humaines à la CNE.	Consultations fréquentes; respecter scrupuleusement les délais et les directives juridiques avec la CNE.	Respecter leurs devoirs et responsabilités comme indiqué dans la constitution du Rwanda.
<b>Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)</b>	Assistance technique	Fournir un soutien sur la gouvernance et les processus démocratiques	”	S'acquitter de leurs fonctions conformément au mandat des Nations Unies.
<b>Bureau de Suivi au Genre (GMO)</b>	Genre dans le processus électoral	Respecter le protocole d'accord, assister aux réunions, coopérer et soumettre ponctuellement les rapports pertinents.	“	Coordonner et mettre en action les politiques et stratégies gouvernementales comme indiqué dans la Constitution du Rwanda.
<b>CNF</b>	Les femmes aux élections	“	“	“
<b>CNJ</b>	Mobiliser la jeunesse dans les élections	“	“	“
<b>NCPD</b>	Inclusion et intégration du handicap dans les processus démocratiques et électoraux.	“	“	“
<b>Le Secrétariat et le personnel de la CNE.</b>	Mise en œuvre des programmes électoraux, servir de personne-contacts la CNE selon le département.	Planifier et exécuter des stratégies pour la CNE à l'échelle nationale.	Fourniture d'une éducation civique pertinente sur les processus démocratiques et électoraux.	Respecter leurs devoirs et responsabilités tels que définis dans la Constitution du Rwanda en vertu de la déclaration des droits, des règles et règlements de la CNE.
<b>Bénévoles électoraux</b>	Mise en œuvre des programmes électoraux, ne servir de points de contact de la CNE au niveau local.	Rassembler et mobiliser les électeurs pendant les élections/vote. Participer au niveau des centres d'élections.	Partager régulièrement les rapports avec la CNE.	“

--	--	--	--	--

### 3.6. Résumé des réalisations de la CNE (2017-2022)

Cette section aborde les principales réalisations du plan stratégique 2017-2022 de la CNE sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité selon les normes de l'OCDE/CAD.

#### 3.6.1 Pertinence

Le PS 2017 – 2022 de la CNE était pertinent pour les parties prenantes. L'objectif principal de la stratégie était d'investir des efforts supplémentaires dans le développement et le maintien d'une bonne gouvernance et d'un système démocratique fondé sur la volonté et la détermination des Rwandais, conformément au programme de développement national. Dans tout le pays, la CNE a renforcé les activités électorales et démocratiques par le biais de l'éducation civique afin de renforcer les droits démocratiques et les aspirations de tous les citoyens.

Le PS 2017-2022 était également pertinent dans le contexte du pays puisque ses activités soutenaient le gouvernement du Rwanda dans diverses initiatives visant à promouvoir les valeurs démocratiques et la croissance économique. Au cours des cinq dernières années, le gouvernement a révisé diverses lois visant à améliorer la gouvernance et la démocratie.

Le PS 2017-2022 était spécifiquement ancré sur la stratégie nationale de transformation (NST1) qui s'engage à jeter les bases pour des décennies de croissance et de transformation durables visant à accélérer le progrès vers l'atteinte d'un niveau de vie élevé pour tous les Rwandais.

L'éducation civique électorale dans les communautés a conduit à une présence et une visibilité accrues de la CNE à travers le pays, à l'amélioration des relations entre la CNE et l'électorat, à l'augmentation de l'inscription des électeurs, à la sensibilisation aux droits démocratiques et à des choix éclairés lors du vote.

#### 3.6.2 Efficacité



Les jalons du PS 2017-2022 de la CNE ont été efficaces dans la réalisation de leurs objectifs ou buts fixés et ses actions ont réussi à atteindre les résultats clés prévus dans la conception du projet.

Ceux-ci étaient:

- Préparer une loi électorale organique mise à jour et un projet de loi de la CNE mis à jour en collaboration avec d'autres institutions gouvernementales compétentes.
- Passer par les autorités compétentes pour mettre à jour la loi électorale organique et mettre à jour le projet de loi de la CNE avec leurs ordonnances/instructions d'application subsidiaires.
- Produire et publier des instructions sur les élections présidentielles 2017 selon leur disponibilité et leur large diffusion.

Grâce à l'adoption du modèle de volontariat de la CNE dans la plupart de ses activités, la propriété communautaire et les mécanismes de réduction des coûts ont été activés, ce qui continue également à renforcer la CNE. L'inadéquation des valeurs de référence qui auraient été utilisées pour évaluer les progrès, les améliorations signalées dans les activités de la CNE peuvent nécessiter une évaluation plus approfondie.

Plus de 70 000 agents électoraux bénévoles forts ont continué à jouer un rôle important dans les élections en dispensant une éducation civique sur les procédures électorales, en gérant les différends et en travaillant avec les communautés et d'autres aspects connexes de la campagne électorale.

### *3.6.3. Efficience*

L'efficacité de la stratégie fait référence à la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, compte tenu de leur importance relative, en utilisant les ressources humaines et financières disponibles. L'efficacité a été attribuée à des activités bien coordonnées et à un partenariat avec diverses entités tant privées que publiques. Globalement, la plupart des indicateurs ont été atteints.

En outre, les ressources de la CNE ont été efficacement utilisées pour atteindre les objectifs fixés. Les ressources ont été mobilisées et utilisées à temps comme prévu, malgré quelques retards notables. L'efficacité a également été attribuée à l'engagement et à l'utilisation des agents électoraux bénévoles, à l'engagement communautaire et à l'utilisation efficace des outils numériques. En outre, le PS 2017-2022 a utilisé les plateformes numériques pour l'inscription des électeurs.

### *3.6.4. Impact*

Au-delà de l'inscription des électeurs et de la mise à jour des registres, les électeurs ont été aidés sur divers aspects comme la sensibilisation sur la nécessité de participer aux élections, de comprendre les droits démocratiques, le choix judicieux des dirigeants et l'inscription sur la liste des électeurs car il est largement considéré comme un droit de tous les citoyens à l'inclusion sociale, à une meilleure qualité de vie et un outil de renforcement des capacités économiques et des capacités de la population, et de la participation aux processus de gouvernance.

### *3.6.5. Pérennité*

La durabilité est un pilier clé du succès et tous les plans doivent intégrer des mesures de durabilité dans leurs conceptions et leurs modalités de mise en œuvre. L'engagement et la participation efficaces des partenaires, le degré d'appropriation communautaire, la volonté et la capacité des parties prenantes à fournir des ressources pour la continuité ainsi qu'une capacité accrue des parties prenantes à gérer les ressources au-delà de la période du financement externe sont les principes clés de la durabilité.

Les consultants ont constaté que les ambitions de la CNE avaient fortement ancré la durabilité à la fois dans la conception et la mise en œuvre grâce à une approche systémique allant du sommet (niveau national) à la communauté locale (niveau du village). Par exemple, l'engagement avec les autorités de district et de secteur et la présence de la CNE par le biais des agents électoraux bénévoles désignés et des comités de coordination de l'éducation civique électorale ont facilité un environnement propice à la mise en œuvre des plans de la CNE. Au niveau communautaire, la durabilité a été abordée en impliquant à la fois les hommes et les femmes ainsi que des jeunes bien formés dans diverses activités.

## **3.7 Défis identifiés dans le processus de la mise en action du Plan Stratégique 2017-2022**

Quelques défis identifiés dans la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022 comprenaient des ressources insuffisantes et des risques mondiaux émergents comme la pandémie COVID-19 qui dépassaient la capacité d'atténuation des défis par la CNE. L'examen de chaque défi est décrit comme suit :

### *3.7.1. La capacité des ressources inadéquate au début*

En termes de personnel, il y a eu beaucoup de réformes et de recrutements depuis 2006, mais généralement le personnel/effectif de la CNE n'est toujours pas suffisant. Cet écart est principalement ressenti aux niveaux décentralisés.

### *3.7.2. Groupes avec des besoins spéciaux*

La participation effective des personnes handicapées au processus électoral a parfois posé problème. Bien que la Commission électorale nationale ait progressivement mis en place des mécanismes pour les surmonter, les personnes aveugles et sourdes ont encore du mal à voter individuellement et à bénéficier des programmes d'éducation civique électorale.

### *3.7.3. La pandémie de Covid-19*

Le plus grand défi qui a affecté la mise en œuvre du PS 2017-2022 a été l'apparition de la pandémie de COVID-19 qui n'a pas permis des engagements réguliers d'éducation civique communautaire et électorale ainsi qu'un suivi étroit de la mise en œuvre des activités du PS 2017-2022 dans les unités décentralisées par le personnel de la CNE. Le plan de la mise en œuvre du PS 2017-2022 a été adapté à plusieurs reprises mais a aussi été affecté par différentes vagues de la pandémie de COVID-19 entre 2020 et 2022. Cela a eu un impact sur le niveau de réalisations que le PS 2017-2022 démontre face aux résultats attendus. Par exemple, les élections au niveau local ont été reportées de près d'un an, mais cette période prolongée a de nouveau été affectée par les confinements en juin et juillet 2021.

### *3.7.4. Taux d'abandon notoire des agents électoraux bénévoles*

Après avoir établi le réseau de bénévoles électoraux à travers le pays pour couvrir tous les villages du pays, atteignant jusqu'à plus de 70 000, un abandon notable de moins de 3% <sup>1</sup> a été observé parmi eux. Certains informateurs clés interrogés et des rapports ont indiqué que les principales raisons de ces abandons étaient : 1) le manque de motivation de ceux qui se sont inscrits et qui s'attendaient à bénéficier de plus d'allocations; 2) rechercher d'autres opportunités d'emploi rémunérées ; 3) changer de lieu de résidence pour des raisons sociales, comme aller à l'école ou louer une maison d'habitation dans un lieu différent ; 4) faible motivation de certains nouveaux agents qui s'attendaient au paiement ; entre autres raisons.

### *3.7.5. Budgétisation et financement des activités*

Les estimations budgétaires préparées par la CNE ont toujours été révisées à la baisse par le Trésor National, ce qui a entraîné des difficultés dans la mise en œuvre du PS 2017-2022. Cela a causé des contraintes bien que la CNE ait considérablement réduit son budget pour les élections, le facteur clé étant l'utilisation de l'approche du volontariat pour les activités électorales, allant de la préparation des bureaux de vote au dépouillement des résultats.

---

<sup>1</sup> Rapport annuel de la CNE

## 3.7 Leçons apprises

Les leçons tirées de la mise en œuvre du PS 2017-2022 de la CNE incluent, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :

- ❖ **Moments de contact** : une interaction régulière et opportune entre le personnel de la CNE et les partenaires est essentielle pour la réussite de la mise en œuvre des PS. En particulier, l'engagement des partenaires dès le début et les étapes de planification étaient essentiels pour le succès de la mise en œuvre du PS par la CNE.
- ❖ Le PS a été conçu pour impliquer les communautés/ménages en tant que moteurs du changement plutôt que bénéficiaires du changement afin d'améliorer la durabilité en raison de l'influence positive de la dynamique démocratique, qui est le moteur de la croissance de la CNE et de la réalisation de son mandat constitutionnel.
- ❖ L'ambition de la CNE d'être financée uniquement par le Trésor National et de se retirer du soutien des donateurs était douteuse. L'utilisation des ressources locales reste insuffisamment exploitée alors qu'elle peut être utilisée avec succès, comme en témoigne la mise en œuvre du PS de la CNE.

## Chapitre IV: L'ORIENTATION STRATEGIQUE DE LA COMMISSION

### 4.1. Introduction

Cette section définit les résultats clés, les objectifs stratégiques, les problèmes commerciaux critiques, les initiatives tactiques et les éléments stratégiques du Plan Stratégique 2022-2027 de la CNE.

## 4.2. Résultats stratégiques de la CNE

Ce plan stratégique 2022-2027 vise à atteindre trois résultats stratégiques clés suivants:

- a) Garantir la satisfaction et la participation des électeurs, des partis politiques, des organisations et d'autres partenaires clés à la démocratie et aux processus électoraux.
- b) Renforcer le développement des capacités institutionnelles
- c) Faciliter l'apprentissage et la gestion des connaissances de la CNE.

## 4.3. Principaux piliers de la stratégie de la CNE

Les piliers clés identifiés pour le PS 2022 - 2027 réciproquement aux domaines des résultats clés. Les piliers clés sont énumérés comme suit :

- a) Amélioration des processus et procédures de gestion des élections ;
- b) Intégration des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des élections ;
- c) L'éducation civique pour soutenir le processus électoral ;
- d) Développement des capacités organisationnelles ; et
- e) Partenariat et collaboration.

## 4.4. Objectifs stratégiques et stratégies

La CNE représente les intérêts de plus de 12 millions de citoyens rwandais avec pour mandat de faire respecter les droits démocratiques et la gouvernance dans les processus électoraux avec les cinq (5) domaines des résultats clés suivants (dérivés des 5 piliers clés) tels que présentés dans le modèle stratégique, Tableau 3 ci-dessous:

Tableau 3: Modèle stratégique de la CNE

Domaine de	Secteur	Objectifs stratégiques	Stratégies
------------	---------	------------------------	------------

résultat clé		d'intérêt	
Améliorer l'efficiace et l'efficacité des processus de gestion des élections	Gestion des élections	1. Améliorer les systèmes et les processus de gestion des élections	1. Enquête et diffusion
	Inscription des électeurs	1. Inscrire les nouveaux électeurs à l'âge de la majorité 2. Inscrire les Rwandais de la Diaspora	1. Revue des manuels de procédures 2. Inscription continue des électeurs 3. Inscription des résidents de la diaspora 4. Collaboration inter-agences
	Vérification des registres de vote	1. Mettre à jour et maintenir les données biographiques des électeurs	1. Mettre à jour les registres de vote avec des changements particuliers 2. Préparer la base de données des électeurs 3. Instructions périodiques ou examens ponctuels/vérification des listes électorales.
2. Intégration des Technologies de l'information et de la communication dans la gestion des élections.	Adoption de la Technologie	1. Améliorer la prise de décision dans les processus électoraux durables 2. Etablir les lois et réglementation sur l'utilisation des TIC dans les élections	1. Innovation 2. Partenariat & collaboration

<p>3. Améliorer le partage d'informations et impliquer les citoyens et les partenaires dans la démocratie électorale</p>	<p>Education civique</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer le partage d'informations</li> <li>2. Renforcer l'engagement des citoyens et des partenaires dans les processus d'élection.</li> <li>3. S'engager en permanence avec le public, les acteurs électoraux et les partenaires dans les processus stratégiques de gestion démocratique et électorale.</li> <li>4. Adopter et utiliser des approches novatrices dans les processus démocratiques et électoraux. (Améliorer l'éducation civique actuelle, par exemple la formation à la TIC pour les électeurs, recherche pour éduquer ou informer les électeurs) ;</li> <li>5. Innover pour former les personnes handicapées en utilisant des méthodes adaptatives comme les médias sociaux.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recherche thématique</li> <li>2. Dialogues politiques</li> <li>3. Recherche-action</li> <li>4. Sous-traitance des services de recherche</li> <li>5. Sensibilisation du public (KAP)</li> <li>6. Campagnes publiques et rassemblements</li> <li>7. Publication des médias</li> <li>8. Plaidoyer et création des relations</li> <li>9. Renforcer le partenariat et la collaboration</li> <li>10. Formation à la TIC</li> <li>11. Mettre à jour les manuels de formation ; par exemple l'utilisation des images dans l'éducation civique</li> <li>12. Adoption de l'utilisation moderne des médias sociaux pour la communication (externe et interne) en ligne avec les tendances mondiales</li> </ol>
		<p>6. Renforcer la communication de la CNE à la fois interne et externe</p>	
<p>4. Renforcer la Commission</p>	<p>Développement organisationnel</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer la surveillance et la responsabilisation, la mise en œuvre et la prise de décision</li> <li>2. Renforcer les capacités de la commission en matière de programmes généraux et de gestion institutionnelle</li> <li>3. Renforcer les capacités institutionnelles en soutenant l'élaboration de lois, de structures, de processus et de capacités appropriées en rapport avec le mandat des institutions.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluation des Capacités Organisationnelles (ECO)</li> <li>2. Renforcement des capacités</li> <li>3. Formation</li> <li>4. Revue des dispositions-cadres pour l'organisation de la gouvernance et l'identité d'entreprises.</li> </ol>

5. Renforcement des partenariats et des relations stratégiques	Partenariat et création des relations	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcement des partenariats et des relations stratégiques avec les institutions nationales et internationales</li> <li>2. Effectuer des recherches thématiques, tester, adopter et documenter les meilleures pratiques et les leçons tirées des innovations démocratiques et des processus électoraux.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stratégie de la mobilisation des ressources</li> <li>2. Partenariats stratégiques</li> <li>3. Mobilisation des ressources renforcée</li> <li>4. Sous-traitance pour la recherche thématique.</li> </ol>
--	---------------------------------------	---	---

## 4.5. Initiatives tactiques

La Commission adoptera des initiatives tactiques résumées dans le Tableau 4, comme piliers clés pour atteindre son objectif dans la mise en action de ce PS 2022 - 2027.

Tableau 4: Initiatives tactiques

No.	Pilier clé	Résultat	Indicateur de résultat	Base/Référence	Objectif quinquennal
1.	Amélioration des processus et procédures de gestion des élections.	Renforcement de l'efficacité et de l'efficacité des processus électoraux.	<p>Nombre des élections planifiées, tenues et réussies</p> <p>Temps nécessaire pour mener à bien les processus de vote, les procédures (en conformité avec la gestion des élections)</p>	Plus de 4 élections tenues à différents niveaux au cours des 5 dernières années.	Cinq élections prévues (élections législatives, présidentielles, sénatoriales, locales et des médiateurs) conformément au calendrier électoral
2.	Intégration des Technologies de l'information et de la communication dans la gestion des élections.	Amélioration de la prise de décision dans les processus électoraux durables.	<p>Nombre de préoccupations des citoyens traitées par les solutions de la TIC</p> <p>Augmentation du nombre d'électeurs grâce à l'intégration de la TIC dans les processus de gestion des élections.</p>	<p>La TIC dans l'inscription électronique des électeurs et mise à jour.</p> <p>La TIC dans le système de transfert électoral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscription périodique</li> <li>• Inscription continue</li> <li>• Inscription des électeurs sur la base de données de l'Agence nationale d'identification (NIDA)</li> <li>• Vote</li> </ul>



			Nombre de provisions de la TIC mis en place pour accueillir les candidats et les électeurs handicapés dans les processus électoraux.	Système biométrique d'inscription des électeurs par empreintes digitales	électronique ; • Installation d'un mécanisme de vote lié à la TIC pour aider les personnes handicapées dans le processus de vote
3.	L'éducation civique pour soutenir le processus électoral	Citoyens et partenaires informés et engagés dans la démocratie électorale.	Nombre d'électeurs qui participent dans chaque processus électoral (âge, genre, statut physique).	Participation électorale: bulletins nuls	Programmes médiatiques Développer du matériel IEC Campagnes de sensibilisation du public
4.	Développement des capacités organisationnelles	Efficacité institutionnelle renforcée	Base de ressources financières accrue Utilisation accrue des ressources financières.	Audits et performance financiers non qualifiés	Gestion des ressources renforcé par des sources internes et externes.

No.	Pilier clé	Résultat	Indicateur de résultat	Base/Référence	Objectif quinquennal
			Compétences et connaissance du Personnel améliorées sur les processus de gestion électorale. Revue des politiques institutionnelles internes et des manuels de procédures (RH, Finance, Opérations) Satisfaction du client & taux de productivité des employés		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen à mi-parcours des politiques et procédures institutionnelles sur les ressources humaines, les finances et les opérations.</li> <li>• Respect total de la réglementation.</li> <li>• Rationalisation de la gestion des bénévoles électoraux (motivation, discipline, KPI)</li> </ul>
5.	Création des relations et collaboration	Partenariat et relations stratégique	Augmentation du capital social et des synergies	15 partenaires avec des	• Commission d'enquêtes de satisfaction du

		renforcés avec les institutions nationales et internationales	Interventions améliorées basées sur les preuves de recherche sur les processus de gestion des élections.	protocoles d'entente signés.	client. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche action/preuves de la commission sur des domaines thématiques clés dans les processus de gestion des élections.</li> <li>• Initier des dialogues politiques sur les processus de gestion électorale.</li> <li>• Organiser des ateliers nationaux, internationaux et régionaux pour discuter des élections</li> </ul>
--	--	---	--	------------------------------	--

## 4.6 Eléments stratégiques critiques

La mise en œuvre de cette stratégie dépendra des facteurs critiques de succès suivants :

- Le leadership stratégique pour conduire le changement et l'innovation.
- Participation maximale du personnel du Secrétariat Exécutif de la CNE.
- Engagement envers des pratiques de gestion de qualité.
- Des ressources financières et humaines adéquates pour exécuter les initiatives stratégiques.
- Engagement et collaboration efficaces avec les électeurs, le personnel et les autres partenaires
- Engagement et collaboration efficaces avec les partenaires nationaux et internationaux
- Communication efficace et ouverte.
- Recherche et développement efficaces pour une planification et une mise en œuvre de processus fondées sur des preuves.
- Engagement envers la culture organisationnelle.

## Chapitre V: CADRE DE MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

## 5.1. Introduction

La mise en œuvre de ce Plan Stratégique 2022-2027 nécessite une implication, un engagement, une participation et un leadership complets de la part des commissaires, du Secrétariat Exécutif, du personnel et de tous les partenaires parties prenantes de la CNE. Le plan doit se concentrer sur la réalisation des objectifs énoncés par l'élaboration de plans de travail annuels ainsi que sur la résolution des défis et des préoccupations liées au processus de mise en œuvre du plan stratégique. D'autre part, la Commission sera tenue de s'attaquer en permanence aux problèmes structurels, aux lacunes en matière de renforcement des capacités et d'améliorer les stratégies de mobilisation des ressources pour soutenir la mise en œuvre efficace du plan. Le professionnalisme, l'innovation et l'esprit d'équipe seront au cœur de la réalisation de ce plan.

## 5.2. Matrice de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre quinquennale de ce plan est détaillée dans les principales activités décrites dans le Tableau 6, et la matrice du cadre logique (*voir section 6.3*). Il se concentre sur les activités découlant des enjeux stratégiques et leurs objectifs stratégiques respectifs. Les lignes budgétaires proposées sont également détaillées dans la matrice (*voir chapitre VIII*) accompagnées d'indicateurs de mesure de performance sur la mise en œuvre du plan. Le PS s'articulera autour du système d'exercice financier du gouvernement rwandais. La Commission procédera à un examen périodique de la mise en œuvre de ce plan afin de s'assurer que des mesures correctives sont intégrées dans la mise en œuvre globale (*voir le cadre de suivi au chapitre VII*).

## 5.3. Responsabilité et obligation de rendre compte de la mise en œuvre du plan

La responsabilité et l'imputabilité ultimes pour s'assurer que les objectifs énoncés dans ce plan sont atteints incombent à la direction de la Commission. La Commission est chargée d'assurer les opérations quotidiennes, y compris l'affectation des ressources, des activités et des tâches par l'élaboration et la mise en œuvre de plans de travail annuels pour la mise en œuvre de ce plan. La direction de la Commission veillera également à ce que les principes de bonne gouvernance soient respectés, y compris le respect des valeurs de l'institution par l'ensemble du personnel.

## 5.4. Initiatives pour mettre le plan en œuvre

Le tableau 6 présente les activités nécessaires à la mise en œuvre du Plan. Les activités sont également incluses dans la matrice du cadre logique (*voir section 6.3*) avec des indicateurs de performance et des cibles pour chaque initiative. Un budget provisoire pour les cinq années du plan et les responsables de la mise en œuvre de l'activité est également fourni (*voir chapitre VIII*).

#### 5.4. La structure de gestion de la commission

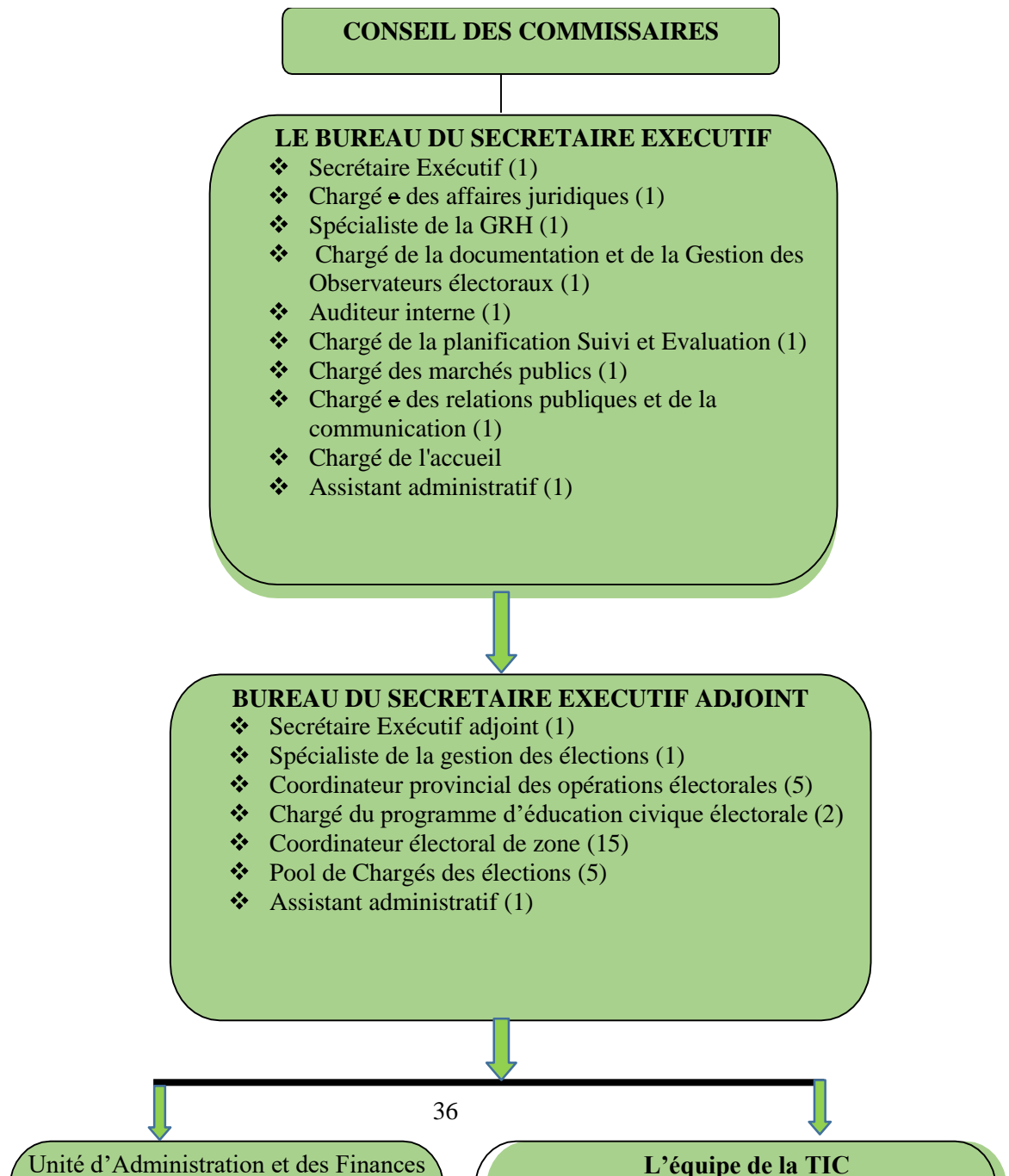
La structure actuelle de la Commission Nationale Electorale est composée de trois organes administratifs (*voir Figure 2*) : le Collège des commissaires, le Bureau de la Commission et le Secrétariat exécutif. Le Collège des Commissaires est l'organe suprême, composé de sept commissaires non à temps plein et est généralement chargé de déterminer la politique, les règles et les règlements électoraux ainsi que de fournir des orientations stratégiques sur la gestion et le fonctionnement de la Commission. Au moins deux des sept membres doivent être des juristes et au moins 30 pour cent des commissaires doivent être de sexe féminin. La Commission a un mandat de cinq ans, renouvelable une fois.

Le Bureau de la Commission est composé du président, du vice-président et du secrétaire exécutif de la Commission et est chargé de traiter les affaires urgentes, qui sont ensuite examinées par le Collège des commissaires.

Le Secrétariat Exécutif est dirigé par le Secrétaire Exécutif et comprend tout le personnel de la CNE et a la responsabilité principale d'assurer la gestion quotidienne des affaires de la Commission. Le Secrétariat Exécutif est composé de deux (2) départements à savoir celui de l'Administration et Finances, et celui des Technologies de l'Information et de la Communication. Les activités des opérations électORALES relèvent du bureau du Secrétaire exécutif adjoint.

Le cadre électoral est décentralisé pour les besoins de l'organisation des élections; la CNE a créé une antenne pour chacune des quatre provinces et la Ville de Kigali, chacune ayant un coordinateur. La CNE a également établi des antennes au niveau des zones couvrant l'ensemble des trente (30) districts avec un agent chargé de la coordination de 2 districts voisins. Pour soutenir cette structure relativement mince depuis 2003, la CNE a maintenu une équipe dévouée de bénévoles électORALES qui compte plus de 75 000 personnes. La structure actuelle doit donc être revue au cours de cette période stratégique de 5 ans.

Figure 2: Structure de la NEC



## 5.1. Gestion des risques

Du point de vue de la gestion des risques, la responsabilité de la gestion incombera au Secrétariat Exécutif de la Commission. Il identifiera les risques critiques susceptibles d'entraver la mise en œuvre de ce plan stratégique 2022-2027 et élaborera des stratégies de gestion de ces risques. L'évaluation et l'atténuation des risques seront entreprises par la CNE chaque trimestre afin de minimiser leur impact sur les initiatives de la Commission. Le Tableau 5 présente les risques identifiés lors de l'élaboration de ce Plan, leur niveau de criticité perçue et les mesures formulées pour minimiser leur impact. L'accent est mis sur les risques identifiés comme ayant un niveau de criticité élevé.

Tableau 5: Matrice de la gestion des risques

Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation des risques
Lacunes dans le cadre institutionnel, en particulier sur la structure organique	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen et développement institutionnels conformément aux exigences de ce Plan stratégique.</li> </ul>
Attente élevée des électeurs et des autres partenaires aux élections pour résoudre tous les problèmes liés aux élections	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication continue et diffusion de l'information.</li> <li>Recherche sur les perceptions des électeurs sur les processus électoraux.</li> </ul>
Adoption ad hoc de normes de gestion des risques telles que celles de l'Organisation internationale de normalisation (OIN)	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plaider pour l'amélioration des politiques électorales et de gouvernance.</li> </ul>

Enveloppes des ressources inadéquates (Humaines, Financières et Technologiques).	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le cadre de mobilisation des ressources (stratégie de gestion des ressources avec des sources diversifiées) lobbying auprès du gouvernement.</li> </ul>
Attaque des Cybers	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la gestion de la cyber sécurité par une mise à niveau régulière du réseau et des systèmes.</li> </ul>
<b>Clé (H – Haut, M – Moyen et B – Bas)</b>		

## Chapitre VI: SUIVI ET EVALUATION

Cette section traite des tactiques que la CNE doit utiliser dans le suivi et l'évaluation du plan stratégique 2022-2027. Ceci sera mené afin d'informer le Secrétariat Exécutif et les commissaires dans les processus de prise de décision.

### 6.1. Suivi et Evaluation

La CNE utilisera le suivi comme un outil de gestion important parmi d'autres dans la prise de décision dans le but d'améliorer la performance. Le système déterminera également si chaque programme est sur la bonne voie ou est susceptible d'atteindre les objectifs visés. Le processus de suivi garantira une responsabilisation sur l'utilisation des ressources et la prestation des services. La CNE mettra également en place des plans de suivi et d'évaluation pour servir les objectifs suivants :

- Détecter et corriger les problèmes émergents pouvant survenir lors de la mise en œuvre du plan stratégique;
- Évaluer les résultats prévus dans le cadre logique ;
- Évaluer l'impact global des programmes mis en œuvre ;
- Accéder à la praticité du plan ;
- Utiliser comme outil pour aider à la mobilisation périodique des ressources financières et humaines.

#### 6.1.1. Méthodologies de suivi

Pour suivre le progrès de la mise en œuvre du Plan Stratégique 2022-2027, la CNE mettra en place un mécanisme de routine pour la collecte et l'analyse des données. Les résultats de la collecte et de l'analyse de données de routine seront utilisés dans la prise de décision à tous les niveaux. Les objectifs du plan seront renforcés par des mesures correctives en cas de besoin. Cela sera accompli par :

- a) Élaboration d'indicateurs de suivi et d'évaluation à tous les niveaux de mise en œuvre ;
- b) Collecter et analyser ces données de façon continue et donner des rapports trimestriels à l'équipe de direction ;
- c) Procéder à une inspection aléatoire et faire des observations objectives ;
- d) Mener des enquêtes conçues et des évaluations planifiées (annuelles, à mi-parcours et finales) pour évaluer l'état d'avancement.

### *6.1.2 Mécanismes d'évaluation*

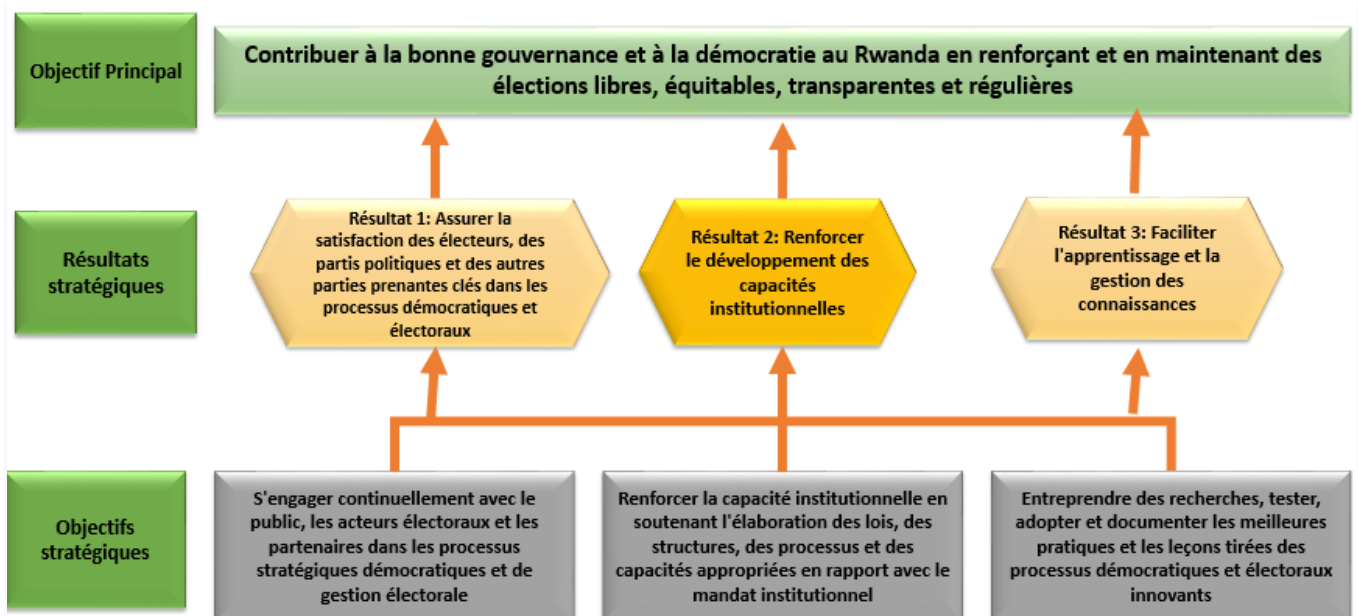
Ce Plan Stratégique 2022-2027 de la CNE sera évalué à l'aide d'indicateurs opérationnels et de performance avant, pendant et après la mise en œuvre pour s'assurer qu'il produit les résultats escomptés. Le plan sera intrinsèquement soumis à une évaluation indépendante pour éliminer tout élément de partialité. L'évaluation sera effectuée en utilisant des mesures de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, de durabilité et d'impact. Un cadre logique est conçu pour chaque objectif stratégique, activité spécifique, moyen de vérification, calendrier et besoin en ressources pour aider à suivre et contrôler les progrès dans la mise en œuvre du plan. Les évaluateurs externes seront guidés par ce cadre pour les évaluations de référence, à mi-parcours et finales de ce plan stratégique.

Une assemblée générale périodique pour délibérer sur les rapports d'évaluation à mi-parcours et final du Plan Stratégique 2022-2027 se tiendra. Les réunions impliqueront tous les partenaires impliqués dans la rédaction du PS 2022-2027, les leaders d'opinion communautaires, l'équipe d'évaluateurs indépendants et le Collège et le personnel des commissaires de la CNE. Cette réunion examinera et évaluera ce qui aura été réalisé à la fin de chaque exercice.

### *6.1.3. Cadre de suivi et d'évaluation*

Ce cadre de suivi et d'évaluation (S&E) comprend un objectif principal, trois domaines de résultats, trois objectifs stratégiques et vingt-sept interventions stratégiques. Un modèle de cadre logique détaillé avec activité/objectifs/calendrier/MOV est présenté en détail dans la section 6.3.





## 6.2. Activités clés dans le Plan stratégique 2022-2027

Le Tableau 6 présente un résumé des activités prévues dans la mise en œuvre du plan stratégique 2022-2027 de la CNE.

Tableau 6: Activités clés

S/No.	Piliers clés/stratégiques	Activités clés
<b>Domaine de résultats 1: Efficacité des processus de gestion des élections</b>		
1.1. Amélioration des processus et procédures de gestion des élections		<p>1.1.1. Préparer et conduire les élections des Comités des Médiateurs Abunzi en 2022</p> <p>1.1.2. Préparer et conduire les élections législatives en 2023</p> <p>1.1.3. Préparer et conduire les élections présidentielles de 2024</p> <p>1.1.4. Préparer et conduire les élections sénatoriales de 2024</p> <p>1.1.5. Préparer les élections locales de 2026 (du village au District et la Ville de Kigali)</p>

	<p>1.1.6. <i>Mise à jour des cadres légaux sur les processus électoraux</i></p> <p>1.1.7. <i>Mettre à niveau les outils et systèmes de la TIC</i></p> <p>1.1.8. <i>Revue du manuel de procédure pour l'inscription des électeurs</i></p> <p>1.1.9. <i>Enregistrement continue des électeurs</i></p> <p>1.1.10. <i>Enregistrement des résidents de la Diaspora</i></p> <p>1.1.11. <i>Revue du manuel de procédure d'inscription des électeurs</i></p> <p>1.1.12. <i>Signer des accords de collaboration avec les départements et agences du GOR, par exemple NIDA</i></p> <p>1.1.13. <i>Procéder à des enregistrements électoraux ciblés pour des groupes spéciaux (personnes handicapées, jeunesse, femmes)</i></p> <p>1.1.14. <i>Examiner les lois et les procédures pour compléter les postes politiques vacants</i></p> <p>1.1.15. <i>Préparer et conduire des élections partielles de façon régulière</i></p>
1.2. <i>Renforcer les procédures opérationnelles standard dans les processus électoraux</i>	1.2.1. <i>Examiner et mettre à niveau les procédures et les manuel des opérations électorales .</i>
<b>Domaine de résultats2: Intégration de la Technologie d'Information et de Communication dans la gestion des élections</b>	
2.1. <i>Renforcement de l'application de la TIC dans la gestion des élections</i>	<p>2.1.1. <i>Matériel informatique</i></p> <p>2.1.2. <i>Logiciel informatique</i></p> <p>2.1.3. <i>Préparer et mettre à jour le registre des électeurs</i></p> <p>2.1.4. <i>Soutien de la TIC dans les opérations électorales</i></p> <p>2.1.5. <i>Renforcer la capacité du personnel dans l'utilisation de la TIC</i></p> <p>2.1.6. <i>Intégrer la TIC dans les processus électoraux (données biométriques)</i></p>
	<p>2.1.7. <i>Mettre à niveau la base de données MIS pour le personnel, les électeurs, les élus et les agents électoraux bénévoles.</i></p> <p>2.1.8. <i>Renforcer les infrastructures et les systèmes de la TIC.</i></p> <p>2.1.9. <i>Mettre à niveau les opérations et les procédures numériques internes.</i></p>
<b>Domaine de résultats3: Renforcer le Le partage d'information et l'engagement des citoyens et des partenaires dans la démocratie électorale renforcés</b>	

<p>3.1. Education civique pour soutenir le processus électoral</p>	<p>3.1.1. Préparer des plans annuels pour l'éducation civique</p> <p>3.1.2. Préparer les manuels de formation sur l'éducation civique</p> <p>3.1.3. Sensibilisation du public aux élections</p> <p>3.1.4. Préparer les séances de formation sur les élections pour tous les partenaires, y compris les catégories spéciales</p> <p>3.1.5. Effectuer au niveau national des recherches et développement en matières des <del>aux</del> processus démocratiques et électoraux <del>au niveau</del> national.</p> <p>3.1.6. Documenter et partager les meilleures pratiques et les leçons tirées des processus démocratiques et électoraux nationaux.</p>
<p>3.2. Mener des programmes de sensibilisation du public (<del>sensibilisation aux</del> connaissances, attitudes et pratiques).</p>	<p>3.2.1. Mettre à jour Réviser et mettre à niveau les manuels de formation sur l'éducation civique.</p> <p>3.2.2. Entreprendre la sensibilisation des partenaires sur les processus démocratiques et électoraux à travers des matériels d'IEC.</p> <p>3.2.3. Sensibiliser les partenaires à s'engager dans des processus de participation publique.</p> <p>3.2.4. Sensibiliser les électeurs sur le droit au vote.</p>
<p><b>Domaine de résultats4: Renforcer la Commission</b></p>	
<p>4.1. Renforcer les structures de gouvernance de la CNE.</p>	<p>4.1.1. Renforcer les capacités de gérer la CNE comme une entreprise.</p> <p>4.1.2. Améliorer les cadres de la mobilisation des ressources.</p> <p>4.1.3. Renforcer les structures de la gouvernance d'entreprise au sein sien de la CNE</p> <p>4.1.4. Renforcer les procédures standard dans les processus électoraux</p> <p>4.1.5. Examiner le programme de volontariat et les motivations</p>
<p>4.2. Renforcer les procédures opérationnelles standard dans les processus électoraux</p>	<p>4.2.1. Examiner et mettre à niveau les procédures et les manuels des opération électorales .</p>
<p>4.3. Renforcement des capacités des détenteurs d'obligations sur les rôles et les responsabilités.</p>	<p>4.3.1. Développer les matériels de formation pour les détenteurs d'obligations.</p> <p>4.3.2. Initier une unité de développement des capacités à la CNE pour le personnel de gestion électorale avec des programmes appropriés.</p>
<p><b>Domaine de résultat 5: Partenariat et relations stratégiques renforcés</b></p>	

<i>5.1. Renforcer les partenariats et la collaboration</i>	<i>5.1.1. Renforcer les partenariats au niveau national, régional et international.</i>
	<i>5.1.2. Renforcer les mécanismes de partenariat et l'engagement des partenaires.</i>
<i>5.2. Plaidoyer et création des relations</i>	<i>5.2.1. Faire du lobbying auprès du parlement pour modifier les lois sur l'utilisation des TIC dans les processus électoraux.</i> <i>5.2.2. Plaider en faveur d'initiatives locales appropriées de gestion des risques.</i> <i>5.2.3. Renforcer les relations stratégiques avec d'autres OGE.</i>

## 6.3. La matrice du cadre logique

### Résultats stratégiques

RS 1: Garantir la satisfaction des électeurs, des partis politiques et des autres partenaires clés dans la démocratie et les processus électoraux

RS 2 : Renforcer le développement des capacités institutionnelles.

RS 3: Faciliter l'apprentissage et la gestion des connaissances.

**DOMAINE DE RESULTATS STRATEGIQUE:** Veiller à la satisfaction des électeurs, des partis politiques et des autres partenaires clés dans la démocratie et les processus électoraux

**PILIER CLE 1:** Amélioration des processus et procédures de gestion des élections

**OBJECTIF SPECIFIQUE I:** Renforcer les systèmes et les processus dans la gestion des élections

**STRATEGIES:** (i) Enquêtes et dissémination des résultats (ii) Inscription continue des électeurs de la du diaspora (iii) Collaboration inter-agences (iv) Audit périodique des registres de vote

**Résultat sur 5 ans:** Efficience renforcée dans les processus électoraux

**Indicateur de résultats:** Conformité aux processus et procédures de gestion des élections en termes de connaissances, attitudes et pratiques (CAP)

**Moyens de Vérification (MV):** Rapport d'enquêtes de satisfaction

**Situation de référence:** Déterminer par le biais d'élection sur une période de 5 ans

**Budget planifié (FRW): 14,475,329,354**

**Responsable:** Collège des Commissaires, Services de conseil juridique en collaboration avec le bureau du SE et le bureau du SE adjoint

ACTIVITES CLES PLANIFIEES	Objectifs attendus				
	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
1. Mise à jour des cadres juridiques sur les processus électoraux					
2. Mettre à niveau les outils et les systèmes de la TIC					
3. Réviser les manuels de procédures et d'inscription des électeurs					
4. Inscription continue des électeurs					
5. Inscription des résidents de la Diaspora					
6. Signer des accords de collaboration avec les départements et agences du GOR, par exemple le NIDA					
7. Procéder à des inscriptions électorales ciblées pour des groupes spéciaux (personnes handicapées, jeunes, femmes)					
8. Préparer et conduire les élections des Comités des médiateurs Abunzi en 2022-2023					
9. Préparer et conduire les élections législatives/Parlementaires en 2023					
10. Préparer et conduire les élections présidentielles en 2024					
11. Préparer et conduire les élections sénatoriales en 2024					
12. Préparer les élections du Conseil et du Comité Exécutif de la Ville de Kigali en 2024					
13. Préparer les élections locales de 2026/2027 (du village au District)					
14. Préparer et conduire les élections partielles					

**DOMAINE DE RESULTATS STRATEGIQUE 1:** Veiller à la satisfaction des électeurs, des partis politiques et des autres partenaires clés dans la démocratie et les processus électoraux

**PILIER CLE 2:** Intégration de la Technologie d'Information et de Communication dans la gestion des élections

**OBJECTIF SPECIFIQUE 2:** Intégrer la TIC dans les processus de gestion des élections

**STRATEGIES:** (i) Innovation (ii) Partenariats et collaboration

**Résultat sur 5 ans :** Processus démocratiques et électoraux efficaces (intrans), (extrants) et résultat/produit

**Indicateur de résultats :** Rapidité du processus de vote, économies sur les ressources financières et humaines et optimisation des ressources

**Moyens de vérification (MV):** Base de données, plate-forme d'apprentissage en ligne et matériel en place, politique sur l'utilisation des technologies électORALES

**Situation de référence :** La TIC dans l'inscription et la mise à jour électroniques des listes d'électeurs, empreintes digitales et système de registre biométrique des électeurs, système de transmission électronique des résultats, plate-forme d'apprentissage en ligne développée

**Budget planifié (FRW): 708,114,701**

**Responsable:** Collège des commissaires, Directeur des TIC en collaboration avec le bureau du SE et le bureau du SE adjoint.

ACTIVITES CLES PLANIFIEES	Objectifs attendus				
	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
1. Identification et acquisition d'équipements TIC					
2. Acquisition et installation des logiciels TIC					
3. Mettre à niveau les opérations et procédures numériques internes.					
4. Préparation et mise à jour du registre des électeurs					
5. Mise en service de l'assistance TIC dans les opérations électORALES					
6. Renforcer la capacité du personnel à utiliser les compétences en TIC.					
7. Intégration de la TIC dans les processus électORAUX (données biométriques)					
8. Mise à niveau de la base de données MIS pour le personnel, les électeurs, les dirigeants élus et les agents électORAUX bénévoles.					
9. Renforcer les infrastructure et les systèmes de la TIC.					

**DOMAINE DE RESULTATS STRATEGIQUE1:** Veiller à la satisfaction des électeurs, des partis politiques et des autres partenaires clés dans la démocratie et les processus électoraux

**PILIER CLE 3:** L'éducation civique pour soutenir le processus électoral

**OBJECTIF SPECIFIQUE 3:** S'engager en permanence avec les acteurs électoraux publics et les partenaires dans les processus de gestion stratégiques, démocratiques et électoraux.

**STRATEGIES:** (i) Dialogues politiques (ii) Campagnes de sensibilisation publiques et rassemblements (iii) IEC (iv) Plaidoyer et création des relations

**Résultat sur 5 ans:** Citoyens et partenaires informés, engagés dans la démocratie électorale

**Indicateur de résultats:** Niveaux de connaissance, d'attitude et de pratique

**Moyens de Vérification (MV):** Les histoires de changement, les documentaires et les interviews

**Situation de référence:** Registre des électeurs et chiffres d'analyse de la participation électorale

**Budget planifié (FRW): 3,937,262,792**

**Responsable:** Bureau du SE adjoint/Chargés d'un programme d'éducation civique

**ACTIVITES CLES**

**OBJECTIFS ATTENDUS**

Activités	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
1. Préparer des plan annuels d'éducation civique					
2. Entreprenre une évaluation des besoins de formation pour le programme l'éducation civique					
3. Examiner et mettre à jour les manuels de formation de l'éducation civique.					
4. Entreprenre la sensibilisation des partenaires sur la démocratie et les processus électoraux grâce au matériel IEC.					
5. Sensibiliser les électeurs sur le droit de vote.					
6. Préparer et entreprenre des séances de formation sur les élections pour toutes les partenaires , y compris les catégories spéciales.					
7. Effectuer des recherches et le développement des enjeux nationaux liés aux processus démocratiques et électoraux					
8. Sensibiliser les partenaires à s'engager dans le processus de participation du public.					
9. Documenter et partager les meilleures pratiques et les leçons apprises des processus démocratiques et électoraux nationaux.					

<b>DOMAINE DE RESULTATS STRATEGIQUE 2:</b> Renforcer le développement de la capacité institutionnelle					
<b>PILIER CLE 4:</b> Développement de la capacité organisationnelle					
<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 4:</b> Renforcer la capacité de la Commission dans les programmes généraux et la gestion institutionnelle					
<b>STRATEGIES:</b> (i) Évaluations de la capacité organisationnelle(ii) Examen des dispositifs-cadres de gouvernance et d'identité d'entreprise pour la CNE					
<b>Résultat sur 5 ans:</b> Efficacité institutionnelle renforcée					
<b>Indicateur de résultats:</b> Augmentation de la base et de l'utilisation des ressources financières, amélioration des compétences en matière de ressources humaines et des connaissances sur les processus de gestion électorale.					
<b>Moyen de Vérification (MV):</b> Rapports de formation et de renforcement des capacités, rapports de S&E et entretiens					
<b>Situation de référence:</b> Audits financiers et de performance sans réserve					
<b>Budget planifié(FRW): 6,221,496,555</b>					
<b>Responsable:</b> Direction des services des RH et le Bureau du SE et du SE adjoint					
<b>ACTIVITES CLES PLANIFIEES</b>					
	<b>Objectifs attendus</b>				
<b>Activités</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>	<b>2024/2025</b>	<b>2025/2026</b>	<b>2026/2027</b>
1 . Renforcer la capacité institutionnelle de la CNE					
2 . Améliorer les cadres de mobilisation des ressources.					
3 . Renforcer les structures de gouvernance d'entreprise pour la CNE					
4 . Renforcer les procédures opérationnelles standard dans les activités de la CNE.					
5 . Examiner le programme de volontariat et les incitations y afférentes					
6 . Examiner et mettre à jour les procédures et manuels de l'administration de la CNE.					
7 . Développer des supports de formation en ligne pour les détenteurs d'obligation.					



8. Mettre en place une unité de développement des capacités à la CNE pour la gestion du personnel électoral avec des programmes appropriés.					
---	--	--	--	--	--

<b>DOMAINE DE RESULTATS STRATEGIQUE 3: Faciliter l'apprentissage et la gestion des connaissances</b>					
<b>PILIER CLE 5: Création des relations et Collaboration</b>					
<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 4: Renforcer les partenariats et les relations stratégiques avec des partenaires nationaux et internationaux</b>					
<b>STRATEGIES: (i) Sous-traitance pour la recherche thématique (ii) Développer les partenariats stratégiques</b>					
<b>Résultat sur 5 ans: Renforcement des partenariats et des relations stratégiques avec les institutions nationales et internationales</b>					
<b>Indicateur de résultat: Protocoles d'entente de partenariat/Accords conclus</b>					
<b>Moyens de Vérification (MV): Rapports de S&amp;E</b>					
<b>Situation de référence: 10 protocoles d'accord existants signés avec divers partenaires</b>					
<b>Budget planifié (FRW): 422,270,680</b>					
<b>Responsable: SE et DAF</b>					
<b>ACTIVITES CLES PLANIFIEES</b>		<b>Objectifs attendus</b>			
<b>Activités</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>	<b>2024/2025</b>	<b>2025/2026</b>	<b>2026/2027</b>
1. Renforcer le partenariat au niveau national, régional et international					
2. Renforcer les mécanismes de partenariat et l'engagement des parties prenantes.					
3. Faire du lobbying auprès le parlement pour changer les lois sur l'utilisation des TIC dans les processus électoraux.					
4. Plaider pour les initiatives locales d'une MR appropriées.					
5. Renforcer les relations stratégiques avec d'autres Organismes de gestion des élections (OGE).					
6. Organiser des ateliers nationaux et des séminaires pour discuter des processus électoraux					

7.Organiser un atelier et un webinaire internationaux pour discuter des processus électoraux					
8.Organiser un atelier et un séminaire régionaux pour discuter des processus électoraux.					

RS 1	Résultat attendu	Réalizations attendues	Indicateur à la sortie	MV	Objectif pour cinq ans	Objectifs annuels					Responsabilité
						Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
Indicateurs pour le suivi du RS 1	Citoyens et partenaires informés et engagés dans la démocratie électorale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour les systèmes électoraux</li> <li>Registre de vote mis à jour</li> </ul>	CAP dans les processus démocratiques et électoraux	Enquête de satisfaction	5	1	1	1	1	1	Secrétaire exécutif de la CNE
<b>Initiatives stratégiques</b>											
IS 1: <i>Plaidoyer et création des relations</i>	Amélioration des niveaux de satisfaction avec la CNE par les partenaires	Relations de nouvelles ou renforcées	Révision des lois sur les processus électoraux. Niveaux de plaidoyer et influence de la RM Locale. Relations stratégiques avec d'autres OGE	Rapports	Indice 90%	Indice 60%	Indice 65%	Indice 70%	Indice 80%	Indice 90%	Secrétaire Exécutif de la CNE
RS 2: <i>Renforcer les partenariats et collaboration</i>	Amélioration de l'efficacité et l'efficacité des services de la CNE	Relations de nouvelles ou renforcées	Mesure d'efficacité	Rapports de S&E	90%	60%	65%	70%	80%	90%	Secrétaire Exécutif de la CNE

<b>RS 3: Mener des programmes de sensibilisation du public (sensibilisation à la connaissance, attitudes et pratiques)</b>	Changement de comportement et capacité d'adaptation des parties prenantes	Amélioration des connaissances, attitudes et pratiques parmi les parties prenantes et les électeurs	Nombre de programmes de sensibilisation organisés	Enquête CAP Nombre d'événements de sensibilisation des électeurs.	5	1	1	1	1	1	Secrétaire Exécutif de la CNE
--	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

i. RS 2: Renforcer la capacité institutionnelle en soutenant l'élaboration de lois, de structures, de processus et de capacités appropriées en rapport avec le mandat de l'institution.

RS 2	Résultat attendu	Résultats attendues	Indicateur à la sortie	MV	Objectif pour 5 ans	Objectif annuel					Responsabilité
						An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	
Indicateurs pour le suivi du RS 2	Amélioration de l'efficacité dans la gestion des élections	Cadre de gouvernance en place	Nombre de lois examinées. Capacités du personnel renforcées.	Rapports de formation et de renforcement des capacités.	25	5	5	5	5	5	Secrétaire Exécutif de la CNE
<b>Initiatives stratégiques</b>											
IS 1: Mise à jour des cadres juridiques sur les processus électoraux.	Une Commission forte et indépendante	Cadre juridique solide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de lois électorales examinées</li> <li>• Nombre de lois complémentaires développées</li> </ul>	Rapports de S&E	5	1	1	1	1	1	Secrétaire Exécutif de la CNE
IS 2: Renforcer les structures de gouvernance d'entreprise pour la CNE	Identité forte de la CNE	Commission bien financée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités renforcées de la Commission</li> <li>• Mobilisation renforcée des ressources</li> </ul>	Rapports de S&E	15	3	3	3	3	3	• Secrétaire Exécutif
IS 3: Renforcer les procédures opérationnelles standard dans les processus électoraux	Processus démocratiques et électoraux réformés	Efficacité opérationnelle améliorée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de PO élaborés ou révisés.</li> <li>• Procédures électorales standardisées et efficaces</li> </ul>	• SOPs élaborés/ Rapports de S&E documentés.	9	5	1	1	1	1	Secrétaire Exécutif
IS 4: Renforcement des capacités des détenteurs d'obligations sur leurs rôles et responsabilités	Amélioration des pratiques de gouvernance et de leadership	Efficacité accrue du leadership.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte de services développée</li> <li>• Curriculum développé</li> </ul>	Cadre de leadership élaboré.	25	5	5	5	5	5	Secrétaire Exécutif
IS 5: Mettre à niveau les outils et les systèmes de TIC	Renforcement des capacités de gestion des processus démocratiques et électoraux.	Compétences et connaissances améliorées	Plate-forme d'apprentissage et programme d'études développés.	Plate-forme d'apprentissage en ligne et matériel en place • Politique sur l'utilisation de la technologie électorale.	5	1	1	1	1	1	Secrétaire Exécutif

## ii. RS 3: Adopter et utiliser des approches innovantes dans les processus démocratiques et électoraux

i

RS 3	Résultat attendu	Résultats attendus	Indicateurs	MV	Objectif pour 5 ans	Objectif annuel					Responsabilité
						An né e 1	An né e 2				
Indicateurs pour suivre le RS3	Des processus démocratiques et électoraux efficaces.	Adoption d'approches modernes dans la gestion d'élections	Des approches innovantes développées, testées et adoptées	Nombre d'approches innovantes développées	5	1	1	1	1	1	Secrétaire Exécutif et Secrétaire Exécutif Adjoint
<b>Initiatives stratégiques</b>											
<i>IS 1 : Recherche et développement de la Commission sur les questions nationales liées aux processus démocratiques et électoraux</i>	CAP renforcées sur les processus démocratiques et électoraux	Amélioration de la qualité et de l'efficacité des plans	Planification et programmation fondées sur des données probantes en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de recherches thématiques entreprises</li> <li>Nombre de dialogues politiques entreprises</li> <li>Nombre de documents du Cabinet écrits et adoptés</li> </ul>	10	2	2	2	2	2	Secrétaire Exécutif
<i>IS 2: Documenter et partager les meilleures pratiques et les leçons tirées des processus démocratiques et électoraux nationaux.</i>	Confiance accrue en CNE et en son travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance et gestion retenues</li> <li>Mémoire institutionnelle</li> </ul>	Modèle de bonnes pratiques adopté	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de plateformes de diffusion</li> <li>Nombre de documentaires en place</li> </ul>	10	2	2	2	2	2	Secrétaire Exécutif

## Chapitre VII: Cadre de suivi de la mise en œuvre

N°	Activités	Responsable	Période	2022/2023			2023/2024			2024/2025			2025/2026			2026/2027		
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.	Réunions du Conseil des Commissaires	Bureau du Conseil	Trimestriellement et quand jugé nécessaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.	Comité de direction	SE et SE Adjoint, Chefs d'unités, Conseillers, Coordinateurs, spécialistes et autres officiers supérieurs	Hebdomadaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.	Réunions de chaque unité présidées par les Directeurs	Directeur de l'Unité	Hebdomadaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.	Réunion de tout le personnel	SE	Trimestriellement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.	Préparation du plan d'action annuel	SE	Annuellement		✓			✓			✓		✓		✓	✓	✓	
6.	Evaluations à mi-parcours des plans d'action annuels	SE	Après chaque 6 mois		✓			✓			✓		✓		✓	✓	✓	
7.	Evaluations à mi-parcours du plan stratégique	SE et SE adjoint	Après 2.5 ans								✓							
8.	Réunions avec les partenaires	Président de la CNE	Quand jugé nécessaire mais obligatoirement avant chaque élection															
9.	Evaluation finale	Commissaires et SE	Une fois tous les 5 ans														✓	

**Remarque:** Les calendriers sont basés sur les règles et la réglementation de la CNE

## Chapitre VIII: RESUME DU BUDGET POUR LE PLAN STRATEGIQUE QUINQENNAL

Domaines de résultats clés/Piliers stratégiques	Budget requis						
	Estimations projetées (FRW)						
	Estimations au début (FRW)	Année 1 (2022/2023)	Année 2 (2023/2024)	Année 3 (2024/2025)	Année 4 (2025/2026)	Année 5 (2026/2027)	Totaux
Amélioration des processus et des procédures de gestion des élections	2,554,098,526	2,554,098,526	3,856,315,396	4,754,487,090	1,351,767,766	1,958,660,576	<b>14,475,329,354</b>
Intégration des Technologies de l'information et de la communication dans la gestion des élections	136,175,904	136,175,904	149,793,494	149,793,494	136,175,904	136,175,904	<b>708,114,701</b>
Education civique sur les élections/Sensibilisation du public	683,552,568	683,552,568	786,085,453	1,100,519,634	683,552,568	683,552,568	<b>3,937,262,792</b>
Renforcement des capacités de l'Organisation	1,151,577,805	1,151,577,805	1,381,893,366	1,381,893,366	1,153,066,009	1,153,066,009	<b>6,221,496,555</b>
Renforcement du partenariat stratégique	12,455,900	12,455,900	58,701,490	186,201,490	107,455,900	57,455,900	<b>422,270,680</b>
<b>Totaux</b>	<b>4,537,860,703</b>	<b>4,537,860,703</b>	<b>6,232,789,199</b>	<b>7,572,895,075</b>	<b>3,432,018,147</b>	<b>3,988,910,957</b>	<b>25,764,474,081</b>

### NB.:

Les élections visant à remplir les postes vacants font partie de l'estimation budgétaire du **Pilier stratégique 1** – (Amélioration des processus et procédures de gestion des élections) comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Amélioration des processus et procédures de gestion des élections	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Totaux
	(2022/2023)	(2023/2024)	(2024/2025)	(2025/2026)	(2026/2027)	
Elections visant à remplir les postes vacants tenues	254,211,052	305,053,262	305,053,262	254,211,052	254,211,052	<b>1,372,739,681</b>

## Chapitre IX: CONCLUSIONS

Ce Plan Stratégique 2022-2027 est une voie qui définit clairement les engagements de la Commission Electorale Nationale (CNE) à exécuter son mandat d'organiser et de conduire des élections de façon efficace et efficiente au cours des cinq prochaines années. Le plan stratégique pour les cinq prochaines années est issu de l'analyse des réalisations, des défis et des leçons tirées du précédent Plan Stratégique 2017-2022. Il institue une description globale qui guidera les actions et les performances de la direction, du personnel et des partenaires de la Commission. Ce document doit être révisé périodiquement au cours de son calendrier de mise en œuvre afin d'inclure les priorités émergentes qui sont pertinentes pour le contexte et le budget de la CNE.

Les nouvelles stratégies visent à améliorer les performances en aidant la CNE à mieux remplir ses fonctions dans les processus de gestion électorale actuels et futurs. Ce plan stratégique se focalise sur cinq piliers clé : l'amélioration des processus et procédures de gestion des élections ; l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des élections ; le développement des capacités organisationnelles; l'éducation civique pour soutenir le processus électoral et ; la création des relations et la collaboration. Ces piliers visent à veiller à la satisfaction de la démocratie et des processus électoraux par les électeurs, les partis et organisations politiques et les autres partenaires clés; au renforcement de la capacité institutionnelle de la CNE et ; à la facilitation de l'apprentissage et de la gestion des connaissances parmi les parties prenantes dans la gestion des élections. Toutes les actions et stratégies prévues visent à renforcer et à pérenniser la démocratie par des élections libres, équitables, transparentes et régulières au Rwanda.

Le cadre de la mise en œuvre de ce plan stratégique est décrit dans la matrice du cadre logique, tandis que la responsabilité et l'obligation de rendre compte de la réalisation de ce plan stratégique incombent à la structure de gestion de la Commission. Les mécanismes d'évaluation des progrès par rapport aux actions prévues dans ce plan stratégique sont communiqués à travers le cadre de la mise en œuvre du suivi sur des calendriers hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels, à mi-parcours et finaux. Un plan de gestion des risques comprenant différentes mesures d'atténuation pour faire face aux différents risques en fonction de la priorité et de l'ampleur est également inclus.



## ANNEXES

### Annexe 1: Liste des références

- 1) Constitution de la République du Rwanda de 2003 révisée en 2015
- 2) "Loi N° 31/2005 de 24/12/2005 relative à l'organisation et au fonctionnement de la Commission Nationale Electorale.
- 3) A 20 ans, Promouvoir la démocratie électorale au Rwanda
- 4) Plan Stratégique 2012-2017 de la CNE Document final
- 5) Rapport Final – Evaluation du Plan Stratégique de la CNE 2016
- 6) Plan Stratégique 2017 – 2022 de la CNE Document final
- 7) Raporo y'umwaka–2017–2018;
- 8) Raporo y'umwaka–2018–2019;
- 9) Raporo y'umwaka–2019–2020;
- 10) Raporo y'umwaka–2020–2021;
- 11) Raporo y'umwaka–2021–2022;
- 12) Plan d'Action Final 2017 – 2018 de la CNE;
- 13) Plan d'Action Final 2018 – 2019 de la CNE;
- 14) Plan d'Action Final 2019 – 2020 de la CNE;
- 15) Plan d'Action Final 2021 – 2022 de la CNE;
- 16) Plan d'Action Final 2022 – 2023 de la CNE;
- 17) La Charte Africaine sur la Démocratie, les Elections et la Gouvernance(CADEG);
- 18) Vision 2050 de la République du Rwanda ;
- 19) IEC Afrique du Sud, Plan Stratégique de la Commission Electorale, 2020-2025;
- 20) Commission Electorale et de Délimitation Independent (CEDI) PLAN STRATEGIQUE 2020-2024;
- 21) Programme du Gouvernement de 7 ans: Stratégie Nationale de Transformation (SNT 1)2017 - 2024 Final;
- 22) Commission National Electorale sur la Politique de la TIC (Juin 2012)
- 23) Volontariat Electoral: Cas du Rwanda – Février 2014
- 24) Evaluation à mi-parcours du Plan Stratégique de la CNE 2017-2022 (Décembre 2019)
- 25) Raporo y'amatora ya Perezida wa Republika yo kuwa 03-04 Kanama 2017
- 26) Raporo y'amatora y'abagize inteko Ishinga Amategeko, Umutwe w'Abadepite Nzeri 2018;
- 27) "Raporo y'amatora y'abayobozi b'Inzego z'Ibanze n'ab'Inama z'Igihugu: Ukwakira Ugushyirye 2021;
- 28) Tendances émergentes et défis de la démocratie électorale en Afrique Politique Internationale de dialogue de l'IDEA 25-27 Mai 2016 Abuja, Nigeria;
- 29) IDEA: Youth Participation in Political Processes Second Annual Summer School for Young Leaders from African Political Parties: Kigali, Rwanda, 6-8 June 2018.

## Annexe 2: Liste des informateurs clés rejoints

No	Noms	Organisations	Positions	Téléphone	Email
1.	Prof. KALISA Mbanda	CNE	Président de la Commission	0732307778	<a href="mailto:mkalisa@nec.gov.rw">mkalisa@nec.gov.rw</a>
2.	MUNYANEZA Charles	CNE	Secrétaire Exécutif	0732305022	<a href="mailto:cmunyaneza@nec.gov.rw">cmunyaneza@nec.gov.rw</a>
3.	MUKARURANGWA Immaculée	CNE	Secrétaire Exécutive Adjointe	0732306647	<a href="mailto:imukarurangwa@nec.gov.rw">imukarurangwa@nec.gov.rw</a>
4.	KWITONDA Jean Baptiste	CNE	Agent chargé de Planification, Suivi et Evaluation	0732593956	<a href="mailto:jbkwitonda@nec.gov.rw">jbkwitonda@nec.gov.rw</a>
5.	BUSOGI Claude	CNE	Directeur ai de la TIC	0788699349	<a href="mailto:cbusogi@nec.gov.rw">cbusogi@nec.gov.rw</a>
6.	BUHIGIRO Patrick	CNE	Spécialiste de la gestion des Ressources Humaines	0738658406	<a href="mailto:pbuhigiro@nec.gov.rw">pbuhigiro@nec.gov.rw</a>
7.	MUSEKEWEYA Glorioso	CNE	Juriste-Chargée des affaires juridiques	0789527768	<a href="mailto:gmusekeweya@nec.gov.rw">gmusekeweya@nec.gov.rw</a>
8.	NIYONSHUTI Kagaba Etienne	CNE	Directeur de l'Administration et des Finances	0738539639	<a href="mailto:eniyonshuti@nec.gov.rw">eniyonshuti@nec.gov.rw</a>
9.	BUKASA Moise	CNE	Chargé des Relation publiques et de la Communication	0738562336	<a href="mailto:mbukasa@nec.gov.rw">mbukasa@nec.gov.rw</a>
10.	GATETE Enock	CNE	Chargé du programme d'éducation civique électorale	0788693448	<a href="mailto:enocugatete@gmail.com">enocugatete@gmail.com</a>
11.	GAKWISI Leonidas	CNE	Coordinateur de Zone/Huye et Gisagara	0788686289	<a href="mailto:lgakwisi@nec.gov.rw">lgakwisi@nec.gov.rw</a>
12.	HIGIRO Solange	CNE	Coordinateur de Zone/Muhanga et Kamonyi	0788827861	<a href="mailto:shigiro@nec.gov.rw">shigiro@nec.gov.rw</a>
13.	MAGEZI Celestin	CNE	Coordinateur de Zone/Nyagatare et Gatsibo	0788356646	<a href="mailto:cmagezi@nec.gov.rw">cmagezi@nec.gov.rw</a>
14.	HARELIMANA Innocent	CNE	Agent électoral bénévole	0788535564	
15.	MWUNGERI Salvator	CNE	Agent électoral bénévole	0788892262	

16.	CP Bruce MUNYAMBO	Police Nationale du Rwanda	Commissaire de la police communautaire	.....	.....
17.	ACP Teddy RUYENZI	Police Nationale du Rwanda	Commissaire adjoint de la police communautaire	.....	.....
18.	Charles Muga	Prime TV	Directeur		
19.	NDAYISABA Emmanuel	NCPD	Secrétaire Exécutif	0788682421	<a href="mailto:endayisaba@ncpd.gov.rw">endayisaba@ncpd.gov.rw</a>
20.	Rebecca ASIIMWE	GMO	Directrice de la Surveillance	.....	.....
21.	KANZAYIRE Judith	RGB	Chef du Département chargé des Sociétés Civiles et des Organisations Politiques	0788305622	.....
22.	Robert MWESIGWA	Conseil National de la Jeunesse	Secrétaire Exécutif	0788524527	.....
23.	GISAGARA Theoneste	Forum National Consultatif des parties politiques	Secrétaire Exécutif	0788303567	<a href="mailto:tgisagara@gmail.com">tgisagara@gmail.com</a>
24.	JUJUKA Zephyrin		Coordinateur des Programmes	0788444679	<a href="mailto:zjjuka@forump.org.rw">zjjuka@forump.org.rw</a>
25.	Joel SENGOGA	Organisation de la Société Civile – Organisations Religieuses – RICH	Secrétaire Exécutif	0788304993	
26.	MUGISHA Emmanuel	RMC	Secrétaire Exécutif	0788449916	<a href="mailto:emugisha@rmc.org.rw">emugisha@rmc.org.rw</a>
27.	MUKASINE Marie Claire	Commission Nationale des Droits de l'Homme	Présidente	0788394878	<a href="mailto:info@cndp.org.rw">info@cndp.org.rw</a>