

COMPTE RENDU DE LA REUNION DE SERVICE DE LA DIVISION  
ENCADREMENT, TENUE LE 23 FEVRIER 1988.

---

**A. Etaient présents**

- Monsieur KAREKEZI Epimaque : Chef de Division Encadrement, Président de la réunion.
- Madame MUKABURASA Spéciose : Chef de Bureau Mouvements de Jeunesse.
- Monsieur BAGOYI Joseph : Inspecteur de la Jeunesse et des Sports, Rapporteur.
- Monsieur MUNYANEZA Epimaque : Inspecteur de la Jeunesse et des Sports, Chroniqueur
- Madame NIYOKINDI Agnès : Chroniqueur
- Soeur TELESPHORE
- Monsieur NDIKUBWIZANA Jean Népomuscène
- Monsieur YARARA Thomas : Agent du Secrétariat de la Direction Générale de la Jeunesse
- Monsieur NSHIYAGAMIGO François Xavier
- Madame MURANGAMIRWA Bernadette
- Madame NYIRARUKUNDO Henriette
- Madame GAHONGAYIRE Sidonie
- Madame NYIRABAVAKURE Valérie
- Madame MUJAWUMUKIZA Concordine
- Madame MUJAWAMARIYA Domina
- Madame MUKANKAKI Espérance
- Madame MUKANDOLI Jacqueline

**B. Etait en congé : Monsieur MBONEZA Gaspard, Chef de Bureau Groupements Socio-Economiques.**

**C. Ordre du jour : Madame KABURA Caritas**

**I. Traitement des dossiers urgents :**

- 1) Directives pour organiser le concours entre les Centres de Formation, les CERAI et les Groupements Socio-Economiques.
- 2) Préparation du Festival de la Jeunesse 1988.
- 3) Dossier KIMISAGARA.

**II. Faarde des urgences**

**III. Cotation des agents**

**IV. 1. Réunion du 17/11/1987**

2. Attribution de médailles de service ou de mérite
3. Information
4. Préparation de l'émission des Jeunes "DUHUGUKIRE AMAJYAMBERE".
5. Registre de contrôle des présences.

.....

6. Bourses d'études et de perfectionnement

7. Boîte à idées

D. Déroulement des travaux de la réunion

- L'ordre du jour étant complété et adopté, le Chef de Division Encadrement n'a pas manqué d'insister sur le souhait du Ministre que tous les Chefs de Service puissent tenir régulièrement des réunions avec leurs agents en vue d'une meilleure concertation avant la prise de décisions quelconques. C'est pour répondre à cette préoccupation que tout le personnel de la Division Encadrement fut convié à cette réunion.

- Examen de l'ordre du jour.

I. TRAITEMENT DES DOSSIERS URGENTS

1) Directives pour organiser le concours entre les Groupements Socio-Economiques, les Centres de Formation de la Jeunesse et les CERAI

Le Ministère avait pris l'habitude de superviser chaque année l'opération "Concours" pour sélectionner au niveau Préfectoral, les gagnants dans les activités agro-pastorales et artisanales. L'année dernière la responsabilité a été confiée à chaque comité préfectoral. Cette année, le Ministre a décidé de pousser encore plus loin la décentralisation, en confiant aux Bourgmestres la responsabilité de mener l'opération concours entre les entités susmentionnées pour déterminer les lauréats à récompenser au niveau Communal. Le Ministère se doit donc d'envoyer à temps aux Préfets les orientations nécessaires pour la préparation matérielle du concours. Le Chef de Bureau Groupements Socio-Economiques est prié de préparer les instructions à temps en tenant compte des doléances exprimées par les concurrents et les comités préfectoraux.

2) Préparation du Festival de la Jeunesse 1988

Le président de la réunion a informé son personnel que la Division Encadrement a participé aux préparatifs du Premier Festival de la Jeunesse qui a eu lieu en décembre 1987.

Lors de la supervision de l'opération, une seule personne de ce Service avait été retenue à la dernière minute. De nombreux agents des autres services avaient pourtant été retenus pour sillonner le pays alors que cette activité cadre bien avec les attributions de la Division Encadrement. Tous les agents de ce Service ont été unanimes à dire que cette anomalie mérite d'être signalée aux instances compétentes pour correction. Ils admettent être peu nombreux pour assurer seuls la supervision de cette opération mais ils peuvent le faire avec la collaboration des autres services.

Une autre appréhension est qu'il existe une Commission chargée d'élaborer le document final sur le Premier Festival de la Jeunesse 1987 et dont on ignore la composition et les tâches précises. A l'absence du rapport de cette Commission, il est très délicat pour la Division Encadrement d'entreprendre les préparatifs du Festival de l'année 1988.

Que peut-elle faire pour éviter d'être prise au dépourvu dans la préparation du Festival ?

a) Il existe des rapports émanant des Chefs de mission dans les Préfectures et certaines réactions des Communes. Il va falloir les demander pour exploitation. Avec ces rapports il y a lieu de se faire une idée de ce qui a été réalisé et de proposer des améliorations pour l'organisation du Festival 1988.

b) Choix de thèmes de sensibilisation des Jeunes (étudiants-élèves-Jeunes déscolarisés et non scolarisés - lauréats des C.F.J. et CERAI-membres des groupements à vocation coopérative et socio-économiques) à la construction nationale par le biais de la Radio, de la Presse et des Meetings populaire

Thèmes proposés : - L'amour patriotique - La participation des Jeunes à la vie Nationale

- Le travail bien fait, source de joie et de progrès

- La production de la Jeunesse, un atout pour l'essor économique du Rwanda
  - La créativité chez le jeune, un espoir pour le Rwanda de demain
  - Unité - Paix - Développement
  - Lutte contre l'analphabétisme parmi les Jeunes
  - Culture Rwandaise, une fierté nationale
  - Droit à l'information
  - Jeunesse face à la démographie galopante
  - Solidarité internationale avec les peuples opprimés.
- e) Composition d'une commission provisoire pour préparer le Festival de la Jeunesse 1988.

Le Ministre pourra élargir, confirmer ou infirmer la composition des membres de la commission :

Président : KAREKEZI Epimaque

Membres : IBCONEZA Gaspard

NIYOKINDI Agnès

BAGCYI Joseph

NDIKUBWIMANA Jean-Népomuscène

La première tâche à faire consiste à synthétiser tous les rapports portant sur le Festival 1987 et d'émettre des propositions concrètes pour la réussite du Festival 1988. Les autres tâches à entreprendre sont notamment :

1. Déterminer le calendrier pour le déroulement des opérations (proposition : du 15 au 21 Août 1988).
2. Proposer une équipe pour faire des sketches à radiodiffuser à partir du mois de Mai 1988. Sur ce point, il suffira d'adjoindre à Monsieur BIKINDI Simon certaines personnes en vue d'améliorer ses productions.
3. Rédiger ou faire rédiger des articles sur le Festival 1987 et dire comment assurer le succès du Festival 1988 (à publier dans INVAHO-KINYAMATEKA-RAFIKI-DIALOGUE).

Les Agents de la Division Encadrement s'occuperont en premier lieu de cette rédaction, services pourront les épauler.

4. Proposer une équipe chargée des dépliants et des Tee Shirts et autres réalisations publicitaires. On peut penser déjà à Monsieur LAVUGWA Grégoire pour faire des propositions d'illustration des thèmes à soumettre au Ministre pour approbation.
5. Proposer des équipes chargées de superviser le Festival 1988 dans toutes les Préfectures. Il faudra faire un dosage de façon à y intégrer le personnel de tous les Services avec un accent particulier pour le personnel de la Direction Générale de la Jeunesse.
6. Evaluer le coût du Festival 1988.
7. Comme par le passé, il faudra solliciter le soutien financier de la Présidence du M.R.N.D. et la participation de divers services à la supervision de l'opération "Festival 1988".

d) Dossier KIMISAGARA

Il s'agit d'un dossier qui pose des problèmes. Seul le Ministre est habilité à débloquer la situation en prenant des mesures adéquates, en particulier pour ce qui concerne l'aide de 400.000 FRW, destinée au projet d'élevage dans le Secteur KIMISAGARA mais détournée en faveur de la JCC-GACURIRO.

Lors de son dernier passage à Kigali, le bailleur de fonds n'a pas été bien renseigné par les services techniques du Ministère (Direction Planification) qui ont reçu le financement en question. Les factures y afférentes pour pouvoir espérer l'envoi de 600.000 FRW, comme seconde tranche, devraient être établies dans les meilleurs délais par la JCC/GACURIRO. En clarifiant ainsi les choses, le bailleur de fonds saura la vérité et décidera de l'envoi de l'aide attendue.

A vrai dire, le Projet KIMISAGARA (Elevage des poules) se trouve dans l'impasse malgré la petite intervention du MIJEUCOOP (octroi de 36.000 FRW et de 72 tôles, clous, 5 fûts vides pour la récupération des eaux de pluie, 5 formes à briques adobes). Devant cette situation, la Division Encadrement se trouve désarmée pour assurer le suivi du projet selon les directives du Ministre.

II. FARDES DES URGENCES

Le Chef de Division a regretté que les personnes chargées de la ventilation du courrier n'ont pas encore compris le caractère "urgent" réservé à certains dossiers. En effet, ces dossiers traînent souvent dans des signataires pendant plus d'une semaine avant de parvenir à qui de droit. Le Chef de Division a demandé qu'il y ait une farde des urgences. Les intéressés ont, à leur tour, demandé à leurs chefs hiérarchiques de faire de même.

### III. COTATION ANNUELLE DES AGENTS

Le Président de la réunion a dit que chaque agent doit normalement être coté à partir du mois d'Août pour l'année suivante. La cotation doit parvenir au Ministère de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle au plus tard le 31 Décembre de l'année en cours. Le Chef de Division Encadrement a coté ses agents en Décembre 1987 et ils ont déjà signé l'accusé de réception de leurs cotes au premier échelon. Il semble que ces agents ne connaissent pas encore leurs cotes au deuxième échelon. Ils souhaitent que les supérieurs hiérarchiques accélèrent le mouvement de cotation de l'exercice en cours. Le Chef de Division a dit que les instructions ont été données aux responsables habilités à coter pour que pendant cette opération ils essaient de tenir compte des points suivants :

- être impartial
- être objectif
- être sérieux
- éviter la cote passionnelle ou de complaisance
- éviter l'esprit de revanche

D'autres explications ont été données sur l'établissement d'un bulletin de signalement. S'agissant de remplir ce bulletin, le Chef de Division a dit que pour être complet, la méthode la plus sûre est celle qui consiste à remplir la rubrique "ETAT DES SERVICES" sous forme de réponse à un questionnaire tel que le suivant par exemple :

- 1°) Quelles sont les attributions essentielles exercées par l'agent depuis son dernier signalement ?
- 2°) S'est-il signalé à l'attention de ses supérieurs par un manque de goût pour son emploi ou au contraire par un enthousiasme et une activité débordante ?
- 3°) Quel a été son rendement quantitatif ? Qualitatif ? Son rendement est-il en progression par rapport à l'exercice précédent ? En régression (à quoi peut-on attribuer cet état de chose ?) ou stationnaire ?
- 4°) A-t-il fait preuve d'initiative dans la fonction qu'il a exercée ? Dans l'affirmative, quelle fut la nature de ses initiatives ? Furent-elles heureuses ?
- 5°) Quelle est l'attitude de l'agent vis-à-vis de ses supérieurs, de ses collègues, de ses subordonnés et d'une manière générale, vis-à-vis des personnes avec lesquelles son service le met en contact permanent ou du moins très suivi ?
- 6°) S'il y a lieu, quel est le motif de la modification de l'appréciation décernée à l'agent par rapport à celle qui lui a été attribuée au mouvement précédent ?

.../...

Concernant d'autres détails, les explications ont été les suivantes :

- 1°) Initiative : qualité de celui qui est porté à agir, à entreprendre spontanément.
- 2°) Sens des responsabilités : cette rubrique doit servir à déterminer si l'agent est capable d'assumer les responsabilités inhérentes à l'emploi qui lui est confié et, sur un plan plus large, si son comportement général répond à ce que l'Administration est en droit d'exiger de ses membres (cfr. Statut : Devoirs et incompatibilités).
- 3°) Puissance de travail ou activité (Une mauvaise volonté peut empêcher quelqu'un de travailler alors qu'il est physiquement et intellectuellement apte.
- 4°) Connaissances professionnelles : ensemble des connaissances théoriques que requiert l'exercice de la fonction.
- 5°) Aptitudes ou habileté professionnelles : faculté de tirer parti des connaissances théoriques.
- 6°) Sens social : cette rubrique doit permettre de caractériser l'attitude qu'adopte l'agent dans ses rapports humains. Elle revêt une importance particulière dans le cas où l'agent, de par ses fonctions, participe à l'administration des populations. Quant à l'appréciation synthétique du mérite, le Chef de Division a dit ce qui suit :
  - a) L'octroi d'une appréciation autre que "TRES BON" ou "BON" doit être justifié dans le bulletin même.
  - b) La justification de l'appréciation "médocre" doit être accompagnée d'un avis sur l'opportunité de faire comparaître l'agent ne donnant pas satisfaction devant une commission d'inaptitude.

N.B. : - Les critères énoncés ci-dessous ne sont pas limitatifs.

- La note "Elite" ne peut et ne doit être accordée que si l'agent fait preuve de zèle et de capacités exceptionnels. Elle doit être réservée exclusivement aux agents qui se distinguent nettement de leurs collègues.
- La note "TRES BON" est correcte si l'agent exerce sa fonction avec beaucoup de compétence, avec diligence, zèle et dévouement ; s'il est actif, consciencieux, ponctuel ; si son rendement est très grand, la qualité de son travail très satisfaisante ; si l'agent s'attache à développer encore ses connaissances professionnelles déjà étendues.

La note "Très Bon" peut être proposée en faveur de l'agent, bien que celui-ci ait encouru de légers reproches durant l'exercice écoulé, pour autant qu'aucune sanction disciplinaire n'ait dû être prononcée.

Toutefois, la note "Très Bon" peut être attribuée à l'agent qui a encouru la sanction disciplinaire de la réprimande ou du blâme, si l'intéressé a fait preuve, pendant l'année écoulée, d'un zèle et de capacités exceptionnels.

.../...

- La note "Bon" est celle qui convient si l'agent exerce sa fonction d'une manière suffisante, si son activité et son rendement sont satisfaisants, si ses travaux, sans être à l'abri de toutes critiques sont bien exécutés, si l'agent est entreprenant, même si ses initiatives ne sont pas toujours couronnées de succès, si ses connaissances professionnelles sont suffisantes.
- La note "Assez bon" est adéquate si l'agent, soit par inexpérience, soit par laisser-aller, n'a pas un rendement suffisant, si la qualité de son travail laisse à désirer, si ses initiatives ne sont pas suffisamment mûries, s'il craint ses responsabilités.
- La note "Médiocre" doit être proposée si l'agent a un rendement nul ou pratiquement nul, s'il n'est pas doué pour ses fonctions, s'il manque de goût pour celles-ci, s'il est indolent, s'il est indiscipliné, si son travail est mal exécuté.

N.B. : 1. En matière de signalement, il n'existe pas de droits acquis, l'agent qui a obtenu une appréciation déterminée pour tel mouvement administratif, ne peut s'en prévaloir pour en revendiquer le bénéfice d'année en année. La note "Elite", comme la note "Très bon" et la note "Bon" doit être méritée chaque année.

Il convient cependant, tant à l'intention des autorités supérieures que de l'agent lui-même, de motiver sous la rubrique "Etat des services" toute réduction de l'appréciation synthétique par rapport à l'exercice précédent.

2. Une peine disciplinaire ne peut avoir d'incidence sur 2 signalements successifs.

A cet égard, lorsqu'une action disciplinaire a été entamée à charge d'un agent avant la date fixée pour l'établissement du bulletin de signalement, celui-ci ne pourra lui être attribué définitivement qu'au moment où cette action aura été clôturée.

Par contre, lorsque une action disciplinaire intervient après la date fixée pour l'établissement de la proposition de signalement au 1er-degré, il ne pourra être tenu compte dans le signalement dont l'élaboration est en cours de la sanction disciplinaire qui sera éventuellement infligée.

Le personnel de la Division Encadrement souhaite que tous les responsables harmonisent les cotations. En effet, il a été constaté que les agents de tel service sont très bien cotés alors que ceux d'un autre Service ont une cotation très sévère sans pour autant être moins performants. L'usage de l'appréciation "Remarquable" est couramment employé dans tel service alors qu'il semble proscrire dans tel autre. C'est une procédure à revoir. Ces agents aimeraient que la cotation de l'Uganda soit faite sur proposition des membres du Comité de Cellule en collaboration avec les personnes chargées de planifier et de contrôler l'Uganda. Ils souhaitent que la Commission préconisée par le Ministre pour proposer la cote objective soit créée le plus rapidement possible.

Elle pourra résoudre pas mal de situations irrégulières. Ils sont même allés jusqu'à proposer que le Ministère de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle organise des journées de formation à l'intention de tous les Responsables habilités à coter les agents sous leur responsabilité pour qu'ils aient tous un même langage en matière de cotation.



#### IV. DIVERS

##### 1. Réunion du 17/11/1987

Les agents ont demandé de leur dire la suite réservée aux différentes propositions contenues dans le compte rendu de leur réunion du 17 Novembre 1987. Le Chef de Division a répondu que ce compte rendu se trouve encore aux échelons supérieurs

##### 2. Attribution de médailles de service ou de mérite

###### a) Les médailles de service

Il existe des agents de la Division Encadrement qui devraient être décorés à l'instar de leurs collègues du Ministère. Ils ne comprennent pas pourquoi leurs noms ne figurent pas sur la liste des candidats. Le Président de la réunion a pris acte de cette communication et leur a promis de communiquer cette requête aux instances compétentes.

###### b) Les médailles de mérite

L'année dernière, seul un étranger, le Frère Cyrille WIEME du Centre de Formation des Jeunes de KISARO, a eu l'honneur d'être décoré.

Il existe dans toutes les catégories sociales des personnes qui ont rendu des services exceptionnels à la Jeunesse. La Division Encadrement propose que ces personnes soient recensées et communiquées à la Présidence de la République pour décoration.

##### 3. Information

L'aspect INFORMATION-FORMATION de nos Jeunes qui a retenu l'attention toute particulière du Ministre n'intéresse pas seulement ces Jeunes mais aussi toute la population rwandaise et des fonctionnaires notamment. Cette information comprend plusieurs sources dont l'agent a besoin pour **rehausser** son niveau des connaissances professionnelles. En ce qui concerne les fonctionnaires, il y a lieu de citer à titre indicatif l'information par les comptes rendus des réunions, les rapports des missions et des séminaires, les revues et les bulletins de l'A.R.P.

###### a) Les comptes rendus des réunions des Chefs de Service

Ce sont des documents importants pour s'informer des orientations nouvelles, directives et décisions prises par le Ministre ou ses plus proches collaborateurs. Les agents ont demandé de faire circuler les comptes rendus de toutes les réunions qui se font au Ministère. Il semble que certains Chefs de Service en font leur propriété. Il a été constaté qu'après la réunion, les Responsables ne se préoccupent pas à informer les subalternes du résultat de leurs travaux. Il a été souhaité que cette attitude change pour faciliter la communication ou en d'autres termes, pour faciliter l'information-formation des agents d'un même service.

###### b) Les rapports des missions et des séminaires, les revues et A.R.P.

Les agents ont regretté de ne rien connaître sur les missions qui se font à l'extérieur du Pays. Ils souhaitent que les agents qui reviennent de missions aient une occasion de **parler** à notre Cellule de l'aboutissement de leurs négociations.

Les agents nouvellement engagés profiteraient ainsi de l'expérience des anciens dans des rencontres internationales.

En ce qui concerne les séminaires, il a été constaté que leurs rapports sont limités aux seuls participants.

Les agents souhaitent que chaque Bureau dispose au moins d'un exemplaire.

Quant aux revues et aux bulletins de l'A.R.P., les agents de la Division Encadrement souhaitent que les exemplaires envoyés à la Direction Générale de la Jeunesse circulent dans tous les Services (Production, Formation, Encadrement)

#### Les déclarations politiques

La Division Encadrement sent une nécessité d'avoir un classement des extraits des déclarations politiques en matière de Jeunesse et toutes les autres publications officielles ou privées sur les Jeunes rwandais. Pour bien accomplir cette tâche, la candidature de Soeur TELESPHORE fut avancée mais, pour des raisons personnelles, elle s'est récusée. En définitive, c'est Monsieur MUNYANEZA Epimaque qui fut retenu. En ce qui concerne la "Documentation", il a été constaté que les Agents de la Division Encadrement ne connaissent pas les livres qui sont disponibles à la Bibliothèque du MIJEUCOOP. Ils ont alors demandé que le Chef de Bureau Information et Documentation actualise régulièrement la liste des ouvrages et revues disponibles et la communique à tout le monde. L'emprunt de documents en sera ainsi facilité.

#### Préparation de l'émission des Jeunes "DUHUGUKIRE AMAJYAMBERE"

Madame NIYOKINDI Agnès a signalé la difficulté des chroniqueurs pour réaliser et faire approuver une émission de 20 minutes d'écoute à la Radio.

Le Ministre a décidé de changer la méthode de travail des chroniqueurs. D'habitude, après approbation d'un manuscrit par voie hiérarchique, seul le Ministre réclamait la cassette d'enregistrement de l'émission avant sa diffusion à la Radio.

Présentement, le Ministre voudrait que les Chefs hiérarchiques l'écoutent aussi, ce qui prend beaucoup de temps pour passer à la Radio.

Pour résoudre cette difficulté, il a été entendu que la cassette sera remise au Chef de Division Encadrement assez tôt chaque Jeudi, avec l'espoir de la retourner aux chroniqueurs le lundi matin au plus tard.

Afin de pouvoir apprécier l'ampleur du travail pour produire une émission de 20 minutes, le Chef de Division Encadrement a été invité à assister à un reportage jusqu'à la réalisation du produit fini.

Il faudra désormais publier dans l'INVAHO le contenu de certaines émissions pour fixer les idées. Des volontaires sont aussi invités à publier dans la presse des articles sur la Jeunesse et les groupements socio-économiques.

Lors d'un déplacement pour participer à l'émission "EJO NZAMERA NTE .", il est souhaitable que le Ministre puisse autoriser un jour ou deux de plus pour répondre aux besoins de l'émission "DUHUGUKIRE AMAJYAMBERE".

5. Registre de contrôle des présences

Le contrôle des présences se fait différemment et selon les services. Il n'y a pas de modèle standard. Les contrôles sont faits soit par Direction Générale, soit par Direction ou Division. La Direction Générale de la Jeunesse est la seule qui centralise le contrôle des présences dans un même registre. Comme tout système a des avantages et des inconvénients, les Agents de la Division Encadrement proposent que le contrôle se fasse par Division. On éviterait ainsi des pertes de temps, des bousculades et des désordres au bureau, chaque Chef de Division pourrait facilement contrôler la ponctualité de ses agents.

6. Bourses d'études et de perfectionnement

Les participants à la réunion regrettent que ces derniers temps les dossiers des bourses d'études et de perfectionnement sont devenus une exclusivité de certains services. Ils souhaitent que tous les services aient accès à l'information ayant trait aux bourses d'études ou de perfectionnement.

7. Boîte à idées

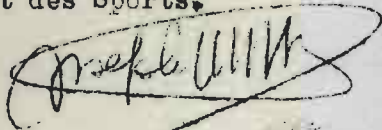
Certains agents ont proposé la création au Ministère d'une "boîte à idées". Cette suggestion devrait être soumise à l'approbation du Ministre avant d'être mise en application.

En effet, il existe des agents qui pour des raisons diverses ne savent pas ou ont peur de s'exprimer dans une réunion. La boîte à idées permettrait au Chef du Département et aux Chefs de Service, de mesurer constamment et objectivement la température de la marche des services. On ne se limiterait pas à recenser les anomalies mais surtout à proposer des solutions. Bien que cette proposition n'ait rien de mauvais, elle devrait être bien examinée par les instances compétentes.

Pour terminer, le Président de la réunion a rappelé que la ponctualité (respect des heures de service, disponibilité, traitement des dossiers en temps utile, respect de la voie hiérarchique, respect de l'autorité, etc) fait partie de tout un ensemble dont chaque Chef tient compte pour apprécier le rendement d'un agent. Il n'a pas manqué de stigmatiser le bruit provoqué par certains agents au Bureau pendant les heures de travail. Il a prié tout un chacun de se ressaisir rapidement. Il a enfin demandé aux dactylographes de cesser l'écoute de la radio et la communication de messages bibliques pendant les heures de travail.

Le Rapporteur

BAGOYI Joseph  
Inspecteur de la Jeunesse  
et des Sports.



Le Président de la réunion

Le Chef de Division Encadrement

KAREKEZI Epimaque.

