

Kigali, le 22 JANVIER 1987

DG J ~~HTM~~

→ SDBS

A classer ds le dossier des  
comptes-rendus.

OBJET: Compte-rendu de la  
réunion des Chefs  
de Service.

Monsieur le Ministre de la Jeunesse  
et du Mouvement Coopératif  
K I G A L I

Monsieur le Ministre,

Suite aux dossiers me recommandés pour  
suivi, j'ai l'honneur de vous informer que la journée du 13 courant a été  
consacrée à la réunion des Chefs de Service. Cette réunion dont je vous  
transmets le compte-rendu était animée de franche discussion dont l'essen-  
tiel portait sur la redynamisation de l'esprit de travail plus particulière-  
ment la prise de conscience des Chefs de Service de leur qualité de Chef  
et leur engagement à agir en conséquence.

Ils ont recommandé à ce sujet que les  
échelons supérieurs soient à la base de respect des échelons inférieurs en  
minimisant notamment la fréquence des lettres de demandes d'explications et  
en faisant suivre d'effet immédiat les mesures proposées dans l'intérêt  
d'un bon encadrement des agents. Ils ont insisté sur la confiance que nous  
devons avoir en eux de même que la déontologie qui doit régner entre dif-  
férents échelons de responsabilité et éviter les frustrations en favorisant  
le dialogue sincère.

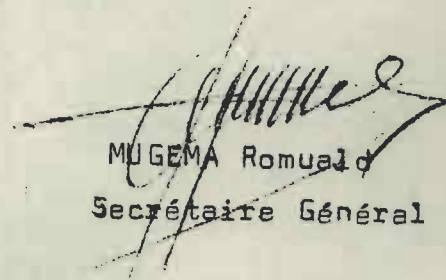
Quant à la programmation des activités,  
le travail a été lancé et doit poursuivre service par service.  
Une réunion de synthèse aura lieu, lorsque chaque Direction Générale aura  
identifiée ses activités au plus tard début Février 1987.  
Cette réunion de synthèse devra sérier les priorités à réaliser compte tenu  
des activités primordiales d'inventaires des activités de production pour  
les jeunes et des manifestations du 25ème Anniversaire de l'Indépendance  
de notre Pays.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre,  
l'expression de ma franche collaboration.

C.P.I. à:

- Chef de Service au MIJEUCOOP (Tous)

K I G A L I

  
MUGEMA Romuald  
Secrétaire Général

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DES CHEFS DE SERVICE TENUE  
LE 13 JANVIER 1987 DE 8H à 12H ET DE 14H30' à 17H00'.

- =====  
OBJET: - La redynamisation de l'esprit de travail des Chefs de Service  
- La programmation des activités pour 1987  
- Le Secrétaire Général a tenu une réunion des Chefs de Service pour réfléchir sur l'état d'exécution des activités qui avaient été prévues pour 1986 et prendre des engagements fermes pour 1987.

Participaient à cette réunion:

- Mr MBATEYE Thomas, Directeur Général du Mouvement Coopératif
- Mr KAYOBOKE Ferdinand, Directeur de la Planification
- Mr NKULIKIYINKA J. Baptiste, Directeur du Folklore et des Loisirs
- Mr KURAZIKUBONE Joseph, Directeur de l'Encadrement et Formation
- Mr KALISA Emmanuel, Chef de Division Inspection et Contrôle des Projets
- Mr RUSANGANWA Augustin, Chef de Division Production
- Mr TWAGIRAYEZU Emmanuel, Chef de Division Activités Sportives
- Mr KAREKEZI Epimaque, Chef de Division Encadrement
- Mr NSANZABAGANWA François, Chef de Division a.i de la Planification
- Mr KAREMERA Pierre, Chef de Division E.P.S.
- Mr HAKIZIMANA Protas, Chef de Division Formation
- Mr KAYINAMURA Grégoire, Chef de Bureau a.i du Contentieux
- Mr MUSILIKARE J. Népomuscène, Chef de Bureau Sports d'Equipe
- Mr MBARUSHIMANA Antoine, Chef de Bureau Sports Individuels
- Mr UWIMANA J.M.V., Chef de Bureau Loisirs Socio-Educatifs
- Mme MUKABIDELI Perpétue, Chef de Bureau Information et Documentation
- Mr GISAGARA Alphonse, Sous-Gestionnaire des Crédits
- Mr HATEGEKIMANA Emmanuel, Chef de Bureau Gestion du Personnel
- Mr Christian COULIDIATY, Expert du PNUD affecté à la Direction de la Planification.

Mot d'ouverture:

Pour son mot d'ouverture, le Président de la réunion a invité les Chefs de Service à faire un examen de conscience sur l'esprit de travail, chacun en ce qui le concerne pour que cette année commence avec un nouvel élan. Il les a exhorté à prendre en main leur responsabilité de Chef. En effet, le Secrétaire Général a sensiblement déploré le fait que les Chefs de Service, toute catégorie confondue, n'osent pas diriger, ne se sentent pas fiers d'exercer les fonctions de Chef. C'est sans doute, a-t-il souligné, la cause majeure du marasme reproché à notre administration.

.../...

Se référant aux orientations récemment données par le Ministre, et aux préoccupations du Chef de l'Etat, le Secrétaire Général a invité ses collaborateurs, en tant que techniciens, à revêtir un esprit nouveau en cette année nouvelle, à donner le bon exemple dans l'assiduité au travail, à oser punir et gratifier les agents sous leurs ordres.

Plus précisément, il a insisté sur les points suivants qui devraient constituer des engagements référentiels pour tous les membres de la réunion.

1. La ponctualité:

Le Secrétaire Général a exhorté chaque Chef de Service à être plus disponible au service. Par voie de conséquence, il doit contrôler la ponctualité des agents sous ses ordres et leur présence permanente au travail. Les absences doivent être motivées et autorisées.

2. L'initiative:

Le Secrétaire Général a demandé à chaque Chef de Service d'être plus créatif. A côté de ses attributions, chacun est appelé à saisir son supérieur de tout fait qui pourrait influencer la bonne marche du service et enrichir le rendement du département. Il ne doit donc pas attendre chaque fois que son supérieur lui dise ou rappelle ce qu'il doit faire. Son point est essentiel; sans quoi, nous risquons de patagner dans la routine.

3. La responsabilité:

Tous les Chefs de Service sont appelés à veiller à la bonne marche de leurs services respectifs. Chacun doit se sentir responsable de l'encadrement de ses agents et favoriser la collaboration franche entre eux, l'esprit de dialogue et d'équipe par de fréquentes réunions de mise au point.

Concernant les orientations politiques données par le Ministre, le Secrétaire Général a précisé qu'il appartient à chaque Chef de Service de les traduire en actes et a invité chacun à se ressaisir pour changer ses méthodes de travail, à avoir plus de souci de terminer un travail, et prendre conscience des urgences.

Quant au souhait du Chef de l'Etat de redynamiser l'Administration Centrale, le Secrétaire Général a demandé à chacun de faire un profond examen de conscience sur les missions assignées à notre département et de chercher à mieux comprendre les tâches dévolues à chacun. La motivation profonde à nous consacrer au travail est double, a-t-il expliqué.

### 1° Le service de la nation

Chacun doit se convaincre davantage qu'il sert sa patrie et avoir une fierté intérieure qu'il apporte sa contribution à la construction de son pays et non pour plaire/à telle ou telle personnalité (Directeur Général, Secrétaire Général, Ministre, Président de la République).

### 2° Justification du salaire

Même si le salaire est insuffisant par rapport au coût de la vie et à nos besoins et aspirations économiques, même s'il est considéré pour beaucoup que le salaire actuel est tout ce qu'il faut pour ne pas mourir (serum), nous en avons besoin.

Tout le monde n'est pas à même de s'organiser et vivre autrement que par ce biais. Nous devons donc travailler pour mériter ce serum.

Quelque soit la catégorie concernée, a-t-il souligné, cela est une réalité. C'est dans cette optique qu'il a pensé qu'il n'a pas de formule-miracle à notre administration si tous les agents de l'Etat ne s'imprègnent de cette motivation, de ces valeurs d'enthousiasme au travail.

Nous devons identifier les causes de ce qu'il a appelé l'indifférence ou la peur de diriger. On est tous rwandais a-t-il indiqué, on n'ose pas donner des remarques, provoquer des punitions pour éviter des compromissions de toutes natures et d'ailleurs individuellement regrettables. La franchise dans les informations mutuelles devraient nous aider à contourner la difficulté.

La mauvaise circulation de l'information est aussi à l'origine de la lenteur dans ce traitement des dossiers. Il n'y a pas de feedback quant aux difficultés rencontrées dans le travail donné.

Les supérieurs sont rarement informés des difficultés que tel agent a rencontré pour faire un travail lui donné.

En conclusion de ce mot d'ouverture, le Président de la réunion a encouragé les Chefs de Service à commencer par eux-mêmes, à oser diriger, assumer leurs responsabilités respectives de Chef.

Il passa ensuite aux points inscrits à l'ordre du jour et demanda s'il y avait des points à y ajouter ou des observations sur le mot d'introduction.

#### Les observations.

Un des participants a fait remarquer qu'il était difficile d'approfondir ces points à l'ordre du jour à l'absence des responsables retenus par les missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays. La réponse à cela est que l'essentiel était de lancer ce dossier de programmation des activités en rappelant ce qui n'a pas été fait et les orientations générales (priorités à faire). Chaque service doit commencer à élaborer le dossier qui sera soumis au Directeur Général pour synthèse. Une autre réunion de synthèse générale aura lieu.

Une autre intervention a relevé la pertinence du mot d'introduction qui mettait l'accent sur la prise de conscience par les Chefs de Service de leur qualité de Chef et a demandé d'y réfléchir.

A. Responsabilisation des Chefs de Service.

Un intervenant réplique en motion l'idée du Secrétaire Général qui disait que l'on a peur de diriger. "On n'a pas peur de diriger, plutôt on a peur d'être ridicule, d'être contredit". Lorsqu'on propose des mesures qui ne sont pas suivies d'effet, on devient ridicule. Il a stigmatisé le peu d'harmonisation dans la gestion des services car des fois, dit-il, les moyens (personnel, budget, logistiques) sont souvent donnés à un seul service au détriment des autres services.

Un autre intervenant a mis en doute la franchise des hauts responsables qu'il a illustré par des observations qui constituent pour lui des interrogations fondamentales.

- Pourquoi telles ou telles activités ne sont pas réalisées ?

Pourquoi les Chefs de Service ont peur de s'engager et diriger leurs agents ? Pourquoi a-t-on changé les questions qu'au niveau de la Cellule on s'était convenu de poser au Président de la République notamment de ne pas mélanger la politique et la technique ?

Quand on dit que la Direction Générale de la Jeunesse n'a rien fait, a-t-elle les moyens de réaliser toutes les activités programmées ?

Pourquoi a-t-on tendance à ne relever que les mauvaises choses ?

Il ne suffit pas de relever les tâches non accomplies, il faut encourager les agents. Félicitez-nous de la sensibilisation réalisée grâce aux concours, à l'amélioration du contenu de nos chroniques sur la jeunesse, aux visites et à l'encadrement des groupements socio-économiques des jeunes.

Le travail de bureau à la Direction Générale de la Jeunesse se limiterait à quelques agents, le gros du travail est sur le terrain.

La formation dans les CFJ est un instrument, un moyen pour les jeunes d'acquérir des connaissances intellectuelles. Pourquoi nous reprocher des programmes de formation chaque année quand on a adopté les mêmes programmes que les CERAI !

A ses appréhensions, le Secrétaire Général a exhorté tous les Chefs de Service de dire clairement les situations qui les concernent. Le Ministre donne des orientations, il nous appartient de faire montre de notre savoir-faire pour les traduire en actes.

Il nous revient donc de faire un examen sur les activités réalisées et sur la façon dont nous les avons accomplies. C'est la raison d'être du rapport annuel. Par ailleurs regardons ce qui a été fait et encourageons nos agents

.../...

à aller de l'avant. Le Ministre l'a souligné en ce début d'année. Pourquoi avoir peur de s'engager et diriger convenablement ? Pourquoi ne pas remplir ce rôle de responsable ?

En toute circonstance, il nous faut avoir un ascendant sur nos agents : pouvoir punir et pouvoir gratifier selon les cas.

Quant aux questions à poser au Président de la République, aucune intention de changer quoique ce soit. Les questions ont été reformulées pour raison de clarté et d'éviter les confusions contre la réalité. Le Président de la réunion a précisé que Monsieur KURAZIKUBONE en tant second dans le Comité de Cellule pourra donner des précisions au cours de la prochaine séance avec le Chef de l'Etat. S'il subsiste encore des sentiments de frustration, que chacun dise avec franchise ce qui doit être changé. Il a également précisé que le rôle des échelons supérieurs n'est pas de contredire les subalternes mais de parfaire leur travail en corrigeant. Le supérieur est sensé avoir plus de données en la matière, il faut donc accepter et respecter la hiérarchie établie.

Pour les programmes à réaliser, le Secrétaire Général a indiqué qu'il faudra partir des orientations données et en tenant compte de l'hétérogénéité des bénéficiaires des CFJ identifier les problèmes qui doivent être éclaircis à savoir le type de formation et l'orientation sur les apprentissages essentiellement pratiques. Il faut penser et adapter ce programme à la philosophie qui est nôtre et si possible comparer avec les programmes des CERAI et des Ecoles Techniques mais toujours dans la mission du département.

A ce sujet, un participant a fait observer que tout le monde n'est pas fait pour diriger. Il faut des charismes pour gouverner. Normalement il faut faire des tests de commandement. Il est revenu sur la question d'hiérarchie. Les échelons supérieurs doivent couvrir les échelons inférieurs sous peine de les ridiculiser. Ici il a donné l'exemple du contrôle des présences à l'UMUGANDA. Quand le contrôle est fait et que les fautes constatées ne sont pas immédiatement suivies de sanctions par le Chef Supérieur, c'est l'échelon inférieur qui est ridiculisé.

Le Secrétaire Général a pris bonne note de ce cas de l'UMUGANDA et a consenti au fait que les fautes collectives doivent être immédiatement <sup>suivies</sup> des mesures. Mais d'autre part, lorsque les punitions sont fréquentes, elles deviennent inopérantes. Le cas de l'UMUGANDA et de l'animation mérite une attention particulière de tous.

Pour chaque faute constatée, il faudrait une sanction immédiate adéquate

.../...

mais on se gardera cependant des règlements de compte personnel et chaque responsable devra proposer des mesures avec la seule intention de corriger les déviants et être plus objectif en distinguant les intérêts du service de la vie privée des gens.

Un intervenant a tenu à préciser que ces variables sont difficiles à contrôler et à dissocier, il a précisé que la précaution à prendre est de respecter les décisions prises par les supérieurs.

Il a toutefois demandé qu'on tienne toujours en considération les mesures prises à divers échelons en donnant pleine latitude aux recours et en autorisant chaque responsable de justifier toute mesure prise vis-à-vis de ses collaborateurs. Sans cette précaution, l'autorité peut être fautive à la fois vis-à-vis du subalterne et de son supérieur hiérarchique.

- Collaboration entre Chefs de service :

Les problèmes de collaboration entre Chefs de service qui ont été soulevés avaient trait au traitement des dossiers, à l'ambiance de travail et à la mauvaise circulation des informations.

Concernant le traitement des dossiers, il a été souhaité que la préparation pour les Jeux de BRAZZAVILLE et de NAIROBI puisse attirer l'attention de tout le monde. Une remarque a été faite que certains dossiers présentant des avantages financiers importants étaient la chasse gardée des supérieurs hiérarchiques tandis d'autres jugés moins importants sont laissés à l'initiative des échelons inférieurs, tel que l'entretien du stade et jamais accompagner l'équipe.

Le Secrétaire Général a rappelé que l'objectif de la présente réunion était de lancer les activités pour 1987 en fonction des directives données par le Ministre. Dans le domaine des sports, priorité devrait être donné à l'opérationnalisation des objectifs du sport de masse, option politique que le Ministre a suffisamment définie.

Au sujet de la distribution des dossiers, il a fait remarquer que c'est au supérieur de juger de l'importance et l'urgence du dossier à confectionner. C'est à ces conditions seules qu'il le confie à quelqu'un suivant ses capacités et ses compétences.

Quant aux relations et l'ambiance de travail, une observation a été mise sur le souci des avantages financiers qui caractérise certains services notamment celui des sports qui dénote la mauvaise atmosphère qui règne dans ces services. Il a déploré le comportement de certains supérieurs qui se préoccupent plus de la vie privée des agents que de leur rendement au service et pris pour exemple un responsable qui ne donne pas du travail à son collaborateur et lui laisse faire ce que bon lui

semble. Au cours d'une année, le même responsable ne donne pas de remarques pour le secouer ni ne lui demande pas de fournir des explications sur ses actes mais à la fin de la même année il lui attribue une mauvaise cote.

Le Président de la réunion a rappelé que le Ministre a apprécié le bon climat de travail qui a régné plus que par le passé au service des sports. Au sujet de la cote attribuée annuellement, il a fait remarquer que les demandes d'explications ne sont pas indispensables. Il revient à chacun d'être responsable de ses actes et juger lui-même si sa vie privée n'a pas de répercussions sur sa vie professionnelle. L'appréciation par les échelles de valeur n'est pas surtout mathématique. Elle varie selon l'équation personnelle du juge. Bien entendu lorsque la vie privée d'un individu est trainée dans la rue, elle ne peut manquer d'influencer celui qui juge. De toute façon, il faut se débarrasser de cette maladie de réclamer des cotes TRES BON que l'on ne mérite pas, a-t-il précisé.

- Ponctualité et disponibilité au service.

Les avis sur la ponctualité et la disponibilité au service sont partagés. La ponctualité ce n'est pas arriver au Ministère à 7H00, ni être disponible ne signifie pas que l'on doit être cloué au bureau. Les informations à recueillir ailleurs qu'au Ministère peuvent obliger certains agents à sortir. Par ailleurs, le système de contrôle doit être changé. Il est malaisé pour un Chef de service de signer dans le même registre des présences que son subalterne. De même, le retard dans le traitement des dossiers ne devrait pas entraîner des demandes d'explications écrites. Il y a abus des demandes d'explications, ce qui frustre et décourage les Chefs de service. Souvent ils sont dans l'embarras de répondre par souci de déchantage. Il suffirait à un supérieur de rappeler verbalement son agent à l'ordre sans devoir salir son dossier par les lettres de demandes d'explications.

Le Secrétaire Général a tenu à préciser qu'il ne faut pas réduire la ponctualité et la disponibilité au service au seul fait d'arriver et s'asseoir au bureau de 7 heures à 12 heures et de 14 heures à 17 heures. Le plus important est d'être assidu au travail et traiter ponctuellement les dossiers. Parfois le besoin de documentation oblige à se déplacer, il suffit chaque fois de prévenir les supérieurs et les collaborateurs des absences ou déplacements de service.

Concernant le retard dans le traitement des dossiers, le Secrétaire Général a indiqué qu'on fait recours aux demandes d'explications quand les autres moyens sont épuisés. Il est d'ailleurs compréhensible que, si quelqu'un ne donne pas le travail qu'on lui demande de faire et ne prévient pas son supérieur des difficultés rencontrées, il doit en répondre. Malgré ces explications, beaucoup d'intervenants ont



déploré la fréquence élevée des demandes d'explications qui dénotent une méfiance et décourage les agents. Ils ont recommandé d'y recourir pour des cas réellement incorrigibles. Pour les gens qui travaillent sous le même toit, la communication verbale est plus efficace parce qu'édifiante.

B. Activités recommandées par le Ministre.

Le Secrétaire Général a informé les Chefs de service que le Ministre, avant son départ en mission, lui a recommandé de suivre de près certains travaux jugés urgents. Il a précisé qu'il a déjà donné des instructions à chaque responsable concerné en vue de finaliser ces dossiers le plus rapidement possible.

C. Travaux non exécutés en 1986.

Concernant les dossiers recommandés lors des réunions antérieures, le souhait a été émis de désigner un agent pour s'occuper de l'exploitation des comptes rendus des réunions et de suivre l'exécution des décisions. Il faut par ailleurs nommer le Chef de Bureau Relations Publiques qui peut faire le Secrétariat des réunions des Chefs de service, exploiter les comptes rendus de ces réunions et suivre l'exécution des recommandations formulées dans ces réunions.

Le Secrétaire Général a indiqué que le Ministre l'avait chargé dans la réunion du 24 Mars 1986 de recruter un agent qui serait Responsable du Bureau Relations Publiques. Mais comme le candidat qu'il a présenté au Ministre n'a pas été retenu, il a demandé aux Chefs de service de lui proposer un candidat. Il a souligné la nécessité de désigner un agent qui s'occuperait des comptes rendus des réunions, de leur exploitation et suivi des décisions.

Après cette observation, il a passé en revue les activités non accomplies telles que contenu dans la note du Ministre en insistant sur les travaux importants et sur les dossiers pour lesquels il faudra fournir un effort particulier pour les finaliser en début de cette année. Il a invité les Chefs de Service à penser d'autres dossiers qui ne sont pas sur la liste. Tout doit être discuté dans les services respectifs avant d'être transmis pour synthèse générale.

Par ailleurs la programmation devrait être faite en tenant compte des grandes activités de l'année.

- l'inventaire des activités d'emplois des jeunes
- les festivités du 25ème Anniversaire de l'Indépendance Nationale.

Avant de clôturer les débats, le Président de la réunion a demandé au Service de la Direction Générale de la Jeunesse de prévoir des thèmes de la jeunesse. Quant au festival de la jeunesse, un participant a émis des

réserve quant aux difficultés de l'organiser cette année conjointement avec le 25ème Anniversaire de l'Indépendance Nationale.

Le Secrétaire Général a clôturé la réunion en invitant chacun des Chefs de service à avoir un esprit nouveau dans la prise des responsabilités pour aider le Ministre à mener à bien les actions dévolues à notre département.

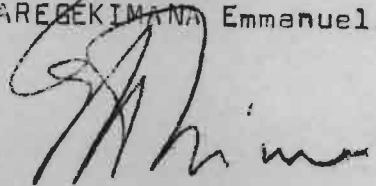
Il a demandé à chacun d'avoir toujours le souci de bien faire et de manifester toujours la confiance la dignité et la fierté d'être responsable.

Pour sa part, le Secrétaire Général a assuré tous les Chefs de Service de son engagement d'être à l'écoute de tout le monde pour l'aider à accomplir son devoir.

Fait à KIGALI, le 15 Janvier 1987

Le Rapporteur:

- HAREBEKIMANA Emmanuel.-



Le Président de la Réunion

MUGEMA Romuald

Secrétaire Général

