

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DES CHEFS DE SERVICE  
TENUE LE 24 MARS 1986 DE 08 H 45' A 12 HEURES.

- Président de la Réunion:

NDINDILYIMANA Augustin, Lt Col BEM, Ministre de la Jeunesse et du Mouvement Coopératif.

- Participants:

Monsieur MUGEMA Romuald, Secrétaire Général

Monsieur MBATEYE Thomas, Directeur Général du Mouvement Coopératif

✓ Monsieur MUNYAMBARAGA Narcisse, Directeur Général de la Jeunesse

Monsieur NJANGWE Philippe, Directeur des Sports

Monsieur KAYOBOKE Ferdinand, Directeur de la Planification

Monsieur NDEKEZI-KAREKEZI Marcel, Directeur des Coopératives

Monsieur NKULIKIYINKA J. Baptiste, Directeur du Folklore et Loisirs

Monsieur KAREMERA Pierre, Chef de Division EPS

Monsieur HAKIZIMANA Protais, Chef de Division Formation des Jeunes

Monsieur KALISA Emmanuel, Chef de Division Inspection des Projets

Monsieur NAHIMANA Alphonse, Chef de Division Assistance des  
Coopératives

Monsieur RUSANGANWA Augustin, Chef de Division Production

Monsieur KAREKEZI Epimaque, Chef de Division Encadrement

Monsieur NSANZABAGANWA François, Chef de Division a.i. Planification

Monsieur BIKINDI Simon, Chef de Division Folklore

Monsieur TWAGIRAYEZU Emmanuel, Chef de Division Activités Sportives

Monsieur KAYINAMURA Grégoire, Chef de Bureau a.i. Contentieux

Monsieur MUSILIKARE J. Népomuscène, Chef de Bureau Sports d'Equipe

Madame MUKABURASA Spéciose, Chef de Bureau Mouvements des Jeunes

Monsieur GIRUKUBONYE J. Damascène, Chef de Bureau Formation

Monsieur UWIMANA J.M. Vianney, Chef de Bureau Loisirs Socio-Educatifs

Monsieur MBARUSHIMANA Antoine, Chef de Bureau Sports Individuels

Monsieur MAHUNGU J. Bosco, Chef de Bureau Gestion des Crédits

Monsieur KABERA Guy, Chef de Bureau Evaluation et Contrôle

Monsieur MBONEZA Gaspard, Chef de Bureau Groupements Socio-  
Economiques

Monsieur HATEGEKIMANA Emmanuel, Chef de Bureau Gestion du Personnel.

Le Ministre a ouvert la réunion en précisant qu'on examinera principalement les dossiers urgents à finaliser, le calendrier des activités 1986 et les attributions des services.

Le Ministre a tenu à souligner l'objectif d'un calendrier des activités.

Pour chaque service, il est important d'arrêter chaque année un guide des activités. Celui-ci permet à chaque responsable du service et aux agents sous ses ordres de savoir dans le temps ce qui doit être fait, quand et comment il faut le réaliser.

Il a signalé que ce calendrier d'activités sera porté à la connaissance de tous les agents lors de la prochaine réunion de Cellule mais que d'ores et déjà les Chefs de Service doivent être sensibilisés en tant que premiers responsables.

Ainsi il a fait quelques considérations sur la qualité d'un Chef de Service et son rôle pour la bonne marche du service. Un Chef de Service doit être responsable. Il est appelé à connaître tous les dossiers traités dans son service, le personnel et le matériel de travail mis à sa disposition.

Il est appelé à prendre des décisions à certains niveaux et donner des directives claires non seulement pour provoquer les réactions de ses subalternes, mais également prouver qu'il maîtrise lui-même le dossier. En conséquence, il doit avoir une méthode de travail et connaître parfaitement la capacité de ses agents.

Il est aussi appelé à donner l'exemple. En cela, il doit être un vrai guide, sans complexe; faire montre d'une politesse, dans son comportement comme dans ses relations de travail avec ses supérieurs (kugira ikinyabupfura muli byose); appliquer les lois et règlements (ponctualité, présence permanente au travail...).

Enfin, le Chef de Service est appelé à faire preuve d'initiative. Chacun connaît ses attributions. Il ne doit donc pas attendre qu'on lui dise ou qu'on lui rappelle ce qu'il doit faire. Il doit toujours saisir son supérieur de tout fait qui peut influencer la bonne marche du service. Normalement, tout problème technique devrait être résolu au niveau du Directeur Général. Tandis que le Secrétaire Général, en tant que coordonnateur de tous les services, doit connaître tous les dossiers importants, diriger et suivre de près leur exécution. C'est pourquoi il doit avoir un calendrier.

#### A. Travaux urgents à finaliser.

Comme recommandé par la dernière réunion du 31 Janvier 1986, les dossiers <sup>ci-dessous</sup> doivent être clôturés dans les meilleurs délais.

1. Le système de gestion du matériel des CFJ
2. L'élaboration du document définitif sur les stratégies sectorielles de développement.
3. La publication du prospectus sur l'Année Internationale de la Jeunesse. Le projet a été mis au point par Monsieur MUNYAMBARAGA Narcisse, Directeur Général de la Jeunesse. Une réunion regroupant le Ministre, le Secrétaire Général, les Directeurs Généraux et le Directeur de la Planification adoptera le document final à publier. Pour agrémenter ce petit livret, Monsieur NSANZABAGANWA, YARARA et MUGEMANGANGO choisiront des photos à y mettre. Il faudra, a-t-il ajouté, mettre en annexe toutes les études qui ont été faites sur la Jeunesse Rwandaise.

A ce sujet le Ministre a exprimé son inquiétude à propos des études pourtant commandées par nos services mais qui, une fois terminées, moisissent dans les étagères de la bibliothèque ou dans les tiroirs des bureaux de certains Chefs de Service. Ceci laisse croire qu'on fait des commandes d'études sans savoir exactement ce qu'on veut. En conséquence, il a recommandé à tous les Chefs de Service de suivre l'exécution de ces études et de les exploiter judicieusement.

Aux experts qui effectuent justement ces études, il faudra désigner des agents capables de les orienter connaissant les dossiers et la vraie situation dans le secteur d'étude concerné.

Concernant la connaissance des dossiers pour des informations internes et externes, il a signalé la recommandation du Conseil du Gouvernement de doter tous les Ministères d'agents des Relations Publiques de formation élevée et capables de fournir des informations précises sur tous les dossiers traités par les services de leurs départements respectifs. Le temps est révolu pour les agents des Relations Publiques réduits seulement à remplir les carnets d'audience et orienter les communications téléphoniques.

Le Ministre a déploré le retard voire la disparition de **certain**s travaux qu'il confie à une personne déterminée. Il a précisé que les dossiers qu'il commande directement doivent au préalable passer par leurs supérieurs hiérarchiques mais ~~sans~~ sans aucun retard. Ici, il a stigmatisé la lenteur de certains services dans l'exécution des dossiers leur confiés. Il a prôné une rapidité qui doit aller de pair avec l'efficacité. Il a été décidé que désormais pour toute correspondance demandant une action quelconque aux Services de l'Administration Centrale, il faudra leur donner un délai d'au moins 12 jours et

et aux Services Préfectoraux ou Communaux, un délai d'au moins 15 jours, comme toute correspondance entrant dans notre Ministère doit avoir reçu une réponse dans les huit jours au plus tard.

Le Ministre a rappelé que les agents du Ministère doivent se convaincre qu'ils doivent orienter et instruire nos agents de terrain. Aussi, on se gardera d'énerver les Encadreurs et les Directeurs des Centres de Formation par des correspondances inutiles comme les demandes de statistiques qu'ils ne peuvent pas fournir faute de moyens.

Le Ministre a indiqué que le Secrétaire Général accorde le congé au personnel du Ministère. Cependant, les Chefs de Service doivent avoir l'accord préalable du Ministre.

Après ce rappel de problèmes pratiques, le Ministre a demandé s'il n'y avait pas de questions et d'observations à faire.

Le Secrétaire Général a fait observer que pour la confection du document sur les stratégies sectorielles de développement, le Ministère du Plan n'avait pas encore donné des directives à suivre et que le projet de stratégies en matière de sport n'était pas encore prêt faute de disponibilité de Monsieur KAREMERA Pierre qui est beaucoup sollicité par les stages d'animateurs sportifs à KAVUMU.

Le Ministre a fait remarquer qu'indépendamment des directives du Ministère du PLAN, notre Département devait définir ses propres orientations et prouver que nous comprenons nous-mêmes ce que nous faisons en matière d'éducation non formelle, d'encadrement des coopératives et de promotion des sports et loisirs. Dans ce document, il faudra préciser ce que nous voulons faire, les secteurs où nous devons agir, quels programmes nous nous proposons de réaliser.

Concernant le problème de formation des agents des Relations Publiques, le Secrétaire Général a fait observer que le Chef de Bureau Relations Publiques doit avoir une formation très poussée et que notre Service des Relations Publiques souffre depuis Mai 1984 d'un manque de titulaire obligeant le Chef de Bureau Gestion du Personnel qui assure l'intérim à ne pas remplir efficacement ses devoirs.

Afin de régler ce problème et compte tenu des exigences des tâches à assumer, le Ministre a recommandé au Secrétaire Général de proposer dans les meilleurs délais un agent qui serait Responsable du Service des Relations Publiques.

Après ce point, le Ministre appelé à la Présidence de la République a demandé au Secrétaire Général de diriger la réunion.

Le Secrétaire Général a poursuivi en demandant s'il y avait d'autres observations sur les considérations générales avancées par le Ministre.

Concernant le délai d'exécution des dossiers, le Directeur Général des Sports et Loisirs a fait observer que le retard est entraîné par des problèmes de tous ordres. Pour le cas du Service des Sports en particulier, il a souligné les problèmes de communication suite aux services extérieurs difficilement contrôlables, la nature des travaux qui doivent obligatoirement être effectués durant les week-end, l'insuffisance de moyens logistiques et de personnel qualifié obligeant les agents de conception à effectuer des travaux de terrain. Il a signalé également que pour un dossier qui demande un travail de fond, il faut un temps matériel qui permet aux agents de conception de mener des investigations suffisantes pour réaliser un travail complet et parfait.

Les intervenants ont fait remarquer que le traitement des dossiers ordinaires doit respecter les délais prescrits par le Ministre. Cependant, il existe des dossiers sporadiques importants et qui nécessitent un approfondissement pour présenter un travail valable.

A ce sujet, les intervenants ont exprimé les inquiétudes d'être bousculés avec la conséquence de présenter un travail tronqué et non fouillé.

Sur le problème d'exploitation des études et rapports de mission, le Directeur Général du Mouvement Coopératif a fait observer que le problème menace toute l'administration. Tous les agents ont le goût des facilités et tombent dans la sclérose en effectuant seulement les travaux de routine. Il a indiqué que le problème majeur est plutôt structurel. Dans notre administration, l'agent qui conçoit la loi est le même qui l'applique; le fonctionnaire qui prépare le projet est le même qui l'exécute et l'évalue. Ceci devrait être revu pour une bonne utilisation de ressources humaines et un meilleur rendement des services.

Les intervenants ont signalé d'autres problèmes comme des préoccupations personnelles de travail ou<sup>de</sup> famille qui se répercutent sur le temps à consacrer au service.

Le Secrétaire Général a rappelé l'obligation de chacun à faire preuve d'abnégation au service malgré toutes les contraintes. Il faut exploiter profondément les études et tirer au maximum profit des rapports nous soumis pour enfin transmettre des informations fiables. Il a insisté sur la nécessité de réflexion poussée et l'approfondissement de certains dossiers par l'exploitation des documents scientifiques. Et cela ne devra pas constituer un prétexte des retards, mais une fierté pour un agent d'avoir accompli un travail parfaitement et rapidement.

B. Plan d'activités 1986.

L'examen des programmes d'activités 1986 pour les Directions Générales et la Direction Planification visait leur harmonisation afin de pouvoir combiner les activités qui peuvent se réaliser en même temps et dans un même lieu. C'est pour cette raison qu'il a été demandé aux Directeurs Généraux et au Directeur de la Planification de présenter chacun son plan en précisant les priorités.

Après de longues discussions sur le mode de présentation du plan global d'activités, il a été recommandé que chaque service établisse mois par mois un calendrier de ses activités en indiquant pour chaque activité les moyens techniques, financiers et logistiques à mettre en oeuvre. C'est à partir de ce plan uniformisé que l'harmonisation des activités de tous les services sera possible. Priorité sera donnée notamment aux mémorandums sur la coopération avec nos partenaires, aux programmes de formation et à l'élaboration de la matière à dispenser aux destinataires de ces programmes.

La réunion regroupant le Secrétaire Général, les Directeurs Généraux et le Directeur de la Planification adoptera le plan définitif d'activités 1986. Elle a été fixée au samedi 29 Mars 1986.

Le Secrétaire Général a conclu en rappelant aux Chefs de Service de traiter des dossiers leur confiés avec rapidité et efficacité.

Enfin la réunion a retenu le principe d'institutionnaliser une réunion-cadre (SEGERAL, DIRGERAUX et DIRECTEURS) pour débattre ou finaliser les grands dossiers du Département. Cette proposition doit être soumise au Ministre pour approbation.

Fait à Kigali, le 28 Mars 1986

Le Rapporteur:  
HATEGEKIMANA Emmanuel.-

Pour le Président de la Réunion:  
MUGEMA Romuald

Secrétaire Général