

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DES CHEFS DE SERVICE  
TENUE VENDREDI, 15 JUIN 1984, de 07H45 A 09H30

- Président de la Réunion : NDINDILYIMANA Augustin, Major BEM, Ministre de la Jeunesse et du Mouvement Coopératif.
- Participants :
  - Monsieur MBATEYE Thomas, Directeur Général du Mouvement Coopératif et Associations Mutualistes
  - ✓ - Monsieur MUNYAMBARAGA Narcisse, Directeur Général de la Jeunesse
  - Monsieur MUHATURUKUNDO Norbert, Directeur Général des Sports et Loisirs
  - Monsieur NJANGWE Philippe, Directeur des Sports
  - Monsieur NDEKEZI Marcel, Directeur des Coopératives et Associations Mutualistes
  - Monsieur KURAZIKUBONE Joseph, Directeur de l'Encadrement et Formation
  - Monsieur BAYIGAMBA Adalbert, Directeur de la Planification, Evaluation et Inspection des Projets
  - Monsieur KAREKEZI Epimaque, Chef de Division Encadrement
  - Monsieur BIKINDI Simon, Chef de Division Folklore
  - Monsieur NAHIMANA Alphonse, Chef de Division Assistance aux Coopératives et Associations
  - Monsieur HAKIZIMANA Protais, Chef de Division Formation des Jeunes
  - Monsieur KALISA Emmanuel, Chef de Division Inspection et Evaluation
  - Monsieur MBARUSHIMANA Antoine, Chef de Bureau Sports Individuels
  - Monsieur RUTAMBUKA Claudien, Chef de Bureau Enquêtes et Statistiques
  - Madame MUKAMALIZA Marie Goretti, Chef de Bureau Courrier et Archives
  - Madame NIYOKINDI Agnès, Chef de Bureau Mouvement de Jeunesse
  - Monsieur MAHUNGU Jean Bosco, Chef de Bureau Gestion des Crédits
  - Monsieur MUNYAKARAGWE Aloys, Chef de Bureau Assistance et Contrôle
  - Monsieur MUSILIKARE Jean Népomuscène, Chef de Bureau Sports d'Equipe
  - Monsieur HATEGEKIMANA Emmanuel, Chef de Bureau Gestion du Personnel

Comme recommandé lors de la dernière réunion tenue le 11 Mai 1984, le Ministre a réuni tous les Chefs de Service pour une mise au point de certains principes et principales

.../...

actions à mener concernant la bonne marche du service et l'organisation des services du Département.

Trois points ont été examinés:

1. Les principes fondamentaux

La collaboration

Ce principe suppose un état de confiance et un esprit d'entraide. Il doit se traduire dans un esprit de dialogue et de concertation. Chaque agent est donc appelé à jouer son rôle dignement et être respecté dans son travail. Il doit savoir qu'il travaille dans un ensemble où il y a interdépendance dans les services.

La responsabilité

Chaque agent doit s'engager corps et âme à son travail. Il doit toujours viser l'intérêt commun de tous et du Département et éviter la recherche de son intérêt personnel au détriment du Service.

En particulier, le rôle du Chef de service n'est pas de servir de simple agent de transmission d'ordres. Il doit donner l'exemple et des directives claires et précises pour provoquer les réactions des agents sous ses ordres et les orienter dans leur travail. Il doit prouver qu'il maîtrise lui-même les dossiers et former ses collaborateurs pour éviter qu'ils tombent dans les mêmes fautes. Avant toute transmission de dossiers à l'échelon supérieur, tout Chef de service doit s'assurer que le contenu est conforme aux instructions données et reflète la politique du Département. Le but à atteindre est présenter un travail cohérent, très bien fait et acquérir la rapidité voulue dans le traitement des dossiers qui doit aller de pair avec l'efficacité.

2. L'Harmonisation des services

L'Annexe à l'Arrêté Présidentiel n° 173/06 du 23 Février 1984 a défini les attributions des Chefs de services prévus à l'organigramme et laissé à chaque Département Ministériel le soin de déterminer les attributions des agents des autres catégories.

En tenant compte de ce nouvel organigramme, chaque Chef de service est tenu d'inventorier tous les postes qui comprennent son service et préciser les attributions spécifiques à chaque agent sous ses ordres.

.../...

Ceci aura l'avantage, pour l'agent subalterne, d'avoir des attributions précises; pour le Chef de service, de connaître parfaitement chaque agent sous ses ordres, de bien orienter son travail et d'apprécier objectivement son rendement.

Les Directeurs Généraux et les Directeurs sont chargés d'examiner les possibilités de meubler tous les services nouvellement créés. Pour les services non pourvus de responsables, il faudra proposer des agents capables d'assurer l'interim.

De plus, ils doivent étudier l'agencement des bureaux afin de bien grouper les services. Ceci aura l'avantage de faciliter la distribution et le contrôle du travail.

L'harmonisation des services s'avère primordiale et nécessaire au bon fonctionnement de chaque service. Le document final présentant le cadre organique qui décrit de manière la plus exhaustive possible les attributions doit être prêt avec fin Juillet 1984.

### 3. Les principales actions

Nonobstant les autres obligations assignées à chaque service, le Ministre a indiqué les actions importantes devant être menées par les quatre grands services du Département.

#### A. SECRETARIAT GENERAL

##### A.1. Direction Planification, Evaluation et Inspection des Projets

Comme dans les autres Départements Ministériels, il a été créé au sein du Secrétariat Général de notre Département un service nouveau dénommé Direction Planification, Evaluation et Inspection des Projets.

Ce service doit être opérationnel et effectif dans les meilleurs délais. Il doit être le "cerveau" du Ministère et se placer au dessus des autres services. Il est responsable de la programmation et de l'inspection de tous les projets entrepris par le Ministère. Il doit oeuvrer activement à l'élaboration de la politique menée par notre Département en matière de la promotion des Coopératives, de la Jeunesse et des Sports.

Le Ministre a suggéré à ce service d'inventorier d'abord tous les projets, de rechercher ensuite les corrections à apporter et de proposer enfin les actions concrètes de redressement.

Le service doit mettre en pratique le conseil du Président de la République qui est de déterminer d'abord une stratégie de travail avant d'entreprendre toute action de développement.

### A.2. Bureau Contentieux

Déjà, au sein de la Direction Générale du Mouvement Coopératif et Associations Mutualistes, il existe un service du Contentieux. Il est grand temps qu'il réintègre la Direction Planification, Evaluation et Inspection des Projets pour qu'il serve les autres services du Département.

Comme les Coopératives, les Centres de Formation de la Jeunesse connaissent également des affaires judiciaires de tous ordres (vols et détournements) et ont grand besoin d'une assistance juridique. En étroite collaboration avec les responsables des Coopératives et des Centres de Formation, le Bureau Contentieux est appelé à poursuivre les affaires judiciaires des Coopératives et des Centres de Formation de la Jeunesse et recouvrer leurs droits. Cette collaboration est nécessaire pour garder l'unité des éléments des dossiers et ne pas les éparpiller.

### A.3. Bureau Courrier et Archives

Ce service doit étudier un système de classement accessible à tous les autres services du Département. Ceci aura l'avantage de rendre plus faciles la recherche des dossiers et leur circulation rapide dans les divers échelons des services.

Chaque service devrait avoir son numéro de classement qui viendrait après celui indiqué par la Présidence de la République.

Compte tenu du budget destiné à la documentation du Département, le Bureau Courrier et Archives prendra l'abonnement au Journal Officiel et seulement aux revues très importantes par leur caractère national et/ou international.

### A.4. Bureau Gestion du Personnel

Un effort doit être fourni pour une gestion saine du personnel. Il faut uniformiser et centraliser les dossiers de tout le personnel oeuvrant dans notre Département.

Ce service doit également rassembler tous les dossiers des agents pour lesquels il faut régulariser les cotes. Tous les litiges en la matière doivent être tranchés définitivement cette année 1984.

.../...

A.5. Bureau Gestion des Crédits

En collaboration avec les services concernés, ce service est chargé d'honorer les engagements pris envers tous les fournisseurs pour que le Ministère ne soit pris à partie par ses créanciers.

Vu les factures qui pleuvent ces derniers temps, le Ministre a demandé au nouveau Gestionnaire de vérifier l'exactitude du point onze dans le document de remise et reprise qui stipule que "Pas de litiges et factures impayées connues à la Gestion des Crédits". Pour ce cas particulier, le Ministre a suggéré une méthode de travail à adopter à savoir : prévoir un registre pour les fournisseurs et relever les factures sans Bons de Commande établis ou sans visa du Département des Finances.

Pour la suite, il a souhaité que cette situation ne se renouvelle plus et demandé qu'on fasse des commandes et des engagements des dépenses à temps pour faciliter la tâche au Département des Finances qui débloque les crédits.

Le Ministre a enfin rappelé les problèmes spécifiques au service de la Gestion des Crédits et qui doivent être résolus dans les meilleurs délais.

1. Contrôler et acquitter les factures impayées sur les indemnités de mission à l'intérieur du pays.
2. Relever les factures impayées sur le téléphone et les communiqués de presse. Examiner les possibilités d'éviter le dépassement des crédits sur ces articles.
3. Déclasser tous les véhicules irréparables qui occupent inutilement les cours de parking encore trop étroites pour contenir tout le charroi.
4. Faire enregistrer et repeindre "en civil" les véhicules militaires légués par le Ministère de la Défense Nationale.
5. Veiller au charroi : une partie doit être gardée en réserve pour gagner sur les dépenses pour son entretien et sa consommation de carburant.
6. Répartir les véhicules dans les 4 grands services.

L'entretien des véhicules et leur consommation de carburant, l'affectation d'un seul Chauffeur en permanence à son véhicule, le système de décentralisation à maintenir; toutes ces raisons imposent une répartition équitable et rationnelle des véhicules. Les Directeurs Généraux, le Directeur de la Planification, Evaluation et Inspection de Projets, et le Gestionnaire devront se concerter pour régler cette répartition.

B. Direction Générale de la Jeunesse

Les services de la Direction Générale de la Jeunesse doivent tout mettre en oeuvre pour traduire en actes les recommandations formulées en matière de formation et d'encadrement lors de la dernière réunion de notre Cellule tenue le 29 Mai 1984.

La Direction Générale de la Jeunesse a été longtemps mal servie de telle sorte que tout portait à croire que le Service fonctionnait, non d'après l'ordre hiérarchique mais suivant le bon vouloir de certaines personnes et sans politique ni programme clairement définis.

Nous avons défini une politique et convié tous les concernés à y réfléchir. Mais cette politique en matière de formation et d'encadrement doit être chaque fois repensée. Pour cela, il faut une évaluation périodique et suivre tous les projets et tous les Chantiers des Jeunes. Si des problèmes subsistent, il faudra changer de stratégie dans ces projets et ces Chantiers en vue d'une relance et sans courir le risque de décevoir la population qui attend beaucoup des résultats des Centres de Formation de la Jeunesse et des Chantiers des Jeunes.

La Direction Générale de la Jeunesse examinera également les possibilités d'honorer les engagements pris envers la population concernant les promesses tenues lors des visites du Ministre dans les Préfectures.

Elle devra aussi finaliser le Dossier "Année Internationale de la Jeunesse.

La CEPGL et la CONFESJES ont promis des fonds pour nous aider à réaliser certains projets prévus pour cette année. Il faut introduire à temps les documents de demande de financement auprès de ces institutions.

Elle devra enfin hâter le déménagement du Centre du Service Civique de la Jeunesse de KANOMBE vers le Centre de Formation de la Jeunesse de GACULIRO et de MASAKA.

Avant d'aborder la Direction Générale du Mouvement Coopératif le Ministre a demandé s'il n'y avait pas de questions ou des observations à faire.

Le Directeur à la Formation et à l'Encadrement a fait observer que la politique du Ministère n'était pas claire, qu'il ne voyait pas la différence entre la formation ordinaire (celle du MINEPRISEC) et la formation informelle et qu'en ce qui concerne l'encadrement, il n'existait rien des Groupements socio-économiques dont on parle. Il a ajouté que le Ministère n'avait pas suffisamment de budget pour accomplir sa mission.

.../...

Les intervenants lui ont fait remarquer que la politique de formation et d'encadrement telle qu'elle a été expliquée à plusieurs reprises était compréhensible. Et s'il ne saisit pas encore bien, il est à espérer que l'étude par le BUNEP des Chantiers des Jeunes pourra l'aider à comprendre.

C. Direction Générale du Mouvement Coopératif et Associations Mutualistes

Les Services de la Direction Générale du Mouvement Coopératif et Associations Mutualistes sont chargés d'examiner tous les problèmes soumis par les Coopératives existantes et les associations naissantes. Elles ont besoin de leur assistance. La formation et l'encadrement de leurs membres, de leurs gérants et de leurs représentants s'avèrent encore indispensables. Les engagements pris envers elles lors des visites du Ministre devront être honorés.

Les organismes amis comme le PNUD, et l'USAID sont bien disposés à aider ces Coopératives et ces associations. Il faut maintenir les contacts avec ces organismes et bien gérer les fonds qu'ils mettent à la disposition de notre Département. De même il faut approcher d'autres organismes en vue du démarrage d'autres projets. Pour cela, il faudra bien étudier ces projets et introduire à temps les documents de demande de financement. A force d'insister avec des documents sérieux, les projets auront la chance d'être retenus.

En collaboration avec les services de la Direction Générale de la Jeunesse, la Direction Générale du Mouvement Coopératif et Associations Mutualistes doit préparer les rapports sur les visites du Ministre dans les Préfectures. Ces rapports seront rédigés en KINYARWANDA. Ceux qui le sont déjà en français devront être traduits à l'intention des services Préfectoraux et Communaux.

La Direction Générale du Mouvement Coopératif et Associations Mutualistes préparera aussi un rapport synthétique, rédigé en français, à présenter au Président de la République. Dans ce rapport, il faudra y rappeler la politique menée en matière de la Jeunesse et des Coopératives et insister sur l'esprit de concertation qui a guidé les débats.

D. Direction Générale des Sports et Loisirs

Actuellement, le Sport et les Loisirs ont pris toutes les couches de la population entraînant bien entendu des problèmes qu'il est urgent de résoudre. Aussi, vu les nombreuses activités à coordonner et à maîtriser, une planification rigoureuse et une politique claire en matière de sports et de loisirs s'imposent. En conséquence, les projets de lois devant régir les sports et les loisirs doivent avoir été finalisés avec fin Août 1984 pour être soumis au Conseil du Gouvernement dès Septembre prochain.

La Direction Générale des Sports et Loisirs est également tenue d'étudier les projets à réaliser dans le domaine du Folklore. A ce sujet, le Ministre a suggéré d'envisager la création d'un musée de RUKALI à NYABISINDU en Préfecture de BUTARE. Ce musée devra se différencier de celui de l'INRS et de la documentation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

En matière de coopération avec les pays amis, il faut profiter au maximum des apports des techniciens étrangers mis à la disposition de notre Département. Néanmoins, il faudra se garder de laisser la population bénéficiaire avec les seuls expatriés. Sont les rwandais les premiers responsables des actions qui se mènent dans la population. De plus il faut bien préciser les secteurs d'intervention pour chaque pays.

Concernant la gestion du Centre des animateurs sportifs de KAVUMU, la Direction Générale des Sports et Loisirs est tenue de préciser les attributions du Directeur de ce Centre et clarifier les obligations de différents maîtres de stage envers le Centre quant à l'utilisation du matériel du Centre et de ses maisons d'accueil.

La Direction Générale des Sports et Loisirs est chargée aussi de mener à bien la préparation de la Fête du V Juillet prochain. Elle s'assurera à temps que l'habillement de tous les groupes folkloriques est convenable pour ne pas être pris de court à la dernière minute. Chaque groupe devra porter son uniforme propre. Il ne sera pas question de débloquer des fonds pour acheter d'autres uniformes. L'austérité oblige.

Quant au problème posé par le travail accompli les Samedi et Dimanche durant les préparatifs de matches, il faudra désigner des personnes capables d'assumer les tâches convenablement en évitant évidemment d'utiliser les mêmes personnes. Les repos compensatoires sont prévus.

.../...



En marge de l'ordre du jour de la réunion, le Ministre a informé les Chefs de Service de la teneur de la lettre du Secrétaire Général du MRND relative à l'étude du Projet de mise sur pied d'une Organisation Syndicale intégrée au MRND. Les Directeurs Généraux sont chargés de faire procéder à l'élection des agents devant représenter notre Département. Chaque Direction Générale sera représentée par 2 agents sous-statut et 2 agents sous-contrat.

Il a en outre demandé aux Chefs de service de veiller à ne pas surcharger les correspondances à traiter avec des annotations supplémentaires qui paraissent très souvent fantaisistes. A fortiori, les annotations du Ministre, du Secrétaire Général ou du Directeur Général sont les seules permises.

Le Ministre a terminé la réunion en rappelant les principes fondamentaux qui doivent guider tout le Ministère.

L'initiative visant la bonne marche du service, la confiance et la loyauté, l'esprit d'équipe et de famille, l'esprit de dialogue et la limpidité du travail, la responsabilité engagée au travail.

En concluant, le Ministre a recommandé aux Chefs de Service de traduire ces principes en actes véritables pour harmoniser toutes les activités du Ministère. Ceci sera possible grâce à de fréquentes réunions de mise au point au niveau de chaque service.

Fait à KIGALI, le 25 Juin 1984

Le Rapporteur:

HATEGEKIMANA Emmanuel  
Responsable du Bureau Relations  
Publiques.-

Le Président de la Réunion :

NDINDILYIMANA Augustin  
Major BEM  
Ministre de la Jeunesse et  
du Mouvement Coopératif.

