

Ministère de l'éducation nationale

Exposé des motifs

Doc 1
p. 33

PROJET D'ARRETE PRESIDENTIEL PORTANT
ORGANISATION DES SERVICES DU MINISTERE
DE L'EDUCATION NATIONALE

EXPOSE DES MOTIFS

Dans le souci de l'efficacité des services du Ministère de l'Education Nationale, et compte tenu des dispositions de la Déclaration Gouvernementale du 1er août 1973 qui le concerne, il nous a semblé opportun de revoir son organisation, telle qu'elle apparaît dans l'annexe à l'Arrêté Présidentiel n° 254/OI du 18 décembre 1972.

Comme on le voit dans l'organigramme et dans le condensé ci-joint des attributions de chaque service, le Ministère de l'Education Nationale comprend, outre le secrétariat de Cabinet et le Secrétariat Général, trois Directions Générales, divisées en neuf Directions et en dix neuf Divisions, tout le Ministère comporte quarante six bureaux inégaux en importance.

L'administration des services suppose en effet une organisation très étudiée, de manière que la gestion soit menée avec un souci d'efficacité et dans le but d'obtenir une productivité optimale. Il faut donc considérer que sur bien des points, un grand Ministère comme celui de l'Education Nationale s'apparente à une firme industrielle qui compterait près de 10.000 ouvriers et cadres (les enseignants) et les unités, tant en produits semi finis qu'en produits finis (les élèves).

C'est assez dire que cet ensemble de vastes dimensions exige l'application des principes d'organisation tels que, par exemple, les a conçus Henri Fayol pour les entreprises de production.

S'agissant de ce grand Ministère, une autre comparaison vient à l'esprit. L'Education Nationale intervient comme une armée en campagne et doit se mouvoir de façon telle que les pertes d'effectifs soient minimales (la déperdition) et que les succès stratégiques soient les plus nets avec la plus grande économie de moyens.

L'organigramme des services constitue le reflet de ces préoccupations et, de sa conception, découle le caractère opérationnel ou non du fonctionnement de l'ensemble.

Il faut donc, comme le recommande Fayol, prévoir, organiser, décider, commander, contrôler. C'est en s'inspirant de cette doctrine que le présent projet a été élaboré.

I) Prévoir.

Un certain nombre d'objectifs généraux ayant été définis par le Gouvernement pour une politique de l'Education Nationale, il appartient à la Direction Générale des Etudes et de la Recherche Pédagogique (DGERP) de procéder à une analyse du contenu de cette politique (Direction des Programmes) en fonction des moyens préexistants constatés (Direction de la Statistique) et de l'appui logistique disponible (Auxiliaires pédagogiques et information). Les Stratégies de mise en oeuvre sont alors établies et comportent généralement plusieurs alternatives conditionnées par un certain nombre de contraintes (Limitations des ressources humaines et des ressources économiques), les contraintes apparaissant en raison du fait que la demande d'éducation sur le marché présente un caractère quantitatif illimité, tandis que l'offre est liée aux ressources immédiatement disponibles ou attendues à court et à moyen terme. Les alternatives et les stratégies, proposées par la direction de la Planification, soit à court terme (carte scolaire) soit à moyen et long terme (évolution globale du système pour parvenir aux objectifs définis) sont transmises pour décision après élaboration d'un schéma d'organisation.

2) Décider:

La décision est le fait du Ministre et du Gouvernement, après intervention préalable de la Direction Générale des Etudes et Recherches. Il s'agit fondamentalement d'un choix qui est déterminé par des impératifs, à la fois techniques (alternatives proposées) et politiques (prévision de l'impact psycho-social de la solution retenue sur une fraction ou l'ensemble de la population). A ce sujet il convient de souligner qu'un Ministre de l'Education Nationale se trouve toujours, en quelque pays que ce soit, défavorisé par rapport à certains de ses collègues. Ainsi, la population mesurera partout et toujours l'activité de son Ministre des Travaux Publics à la route ouverte ou au pont construit, et les efforts de son Ministre de l'Education Nationale à ce qui n'a pas pu être réalisé en raison des contraintes précitées, parce que la demande d'éducation n'est jamais entièrement satisfaite, quels que soient les temps et les lieux. Cette situation très particulière et très contraignante permet à un Ministre de l'Education Nationale d'exiger de tous ses services la fourniture constante, rapide et efficace de toute l'information dont il a besoin de manière à pouvoir faire face à n'importe quelle difficulté. La rapidité dans la transmission des

informations est une condition indispensable du succès dans l'application de la stratégie retenue.

3) Organiser et commander.

Une décision globale étant prise, c'est par l'action de l'ensemble des services opérationnels que cette décision va entrer dans la voie des réalisations.

Le système scolaire constitue un ensemble indivisible sur lequel on ne peut agir de façon ponctuelle ou parcellaire. L'unité de commandement et d'organisation sur le personnel et les effectifs présente un caractère d'absolue nécessité.

A l'unité dans la décision qui appartient au Ministre répond l'unité dans l'organisation qui échoit à la Direction Générale de l'Administration et du Financement de l'Education.

Pour entrer dans la voie des réalisations, la décision suppose que les moyens disponibles soient mis en oeuvre, à la fois en personnel et en matériel. Ces moyens représentent un coût d'utilisation qui doit être rémunéré, en corrélation avec leur utilisation; c'est pourquoi l'administration et le financement demeurent toujours indissolublement liés. Toute intervention financière extérieure qui peut s'effectuer sans passer au moins pour information par les services financiers du Ministère entraîne, pour le Ministre, une impossibilité d'appréhender l'activité opérationnelle du service intéressé. L'autonomie financière ne saurait aller jusqu'au stade de l'indépendance; sinon, une partie de la production de l'Education Nationale risquerait de n'être pas conforme au modèle retenu.

A quoi sert que le Plan de Développement de l'Education ait retenu, par exemple, la nécessité de limiter la production de telle catégorie de spécialistes en raison de l'exigüité du marché de l'emploi dans ce secteur si n'importe quelle institution privée, extérieurement financée sans le moindre contrôle, s'autorise à doubler la production de ses spécialistes. A l'issue des études entreprises, le secteur économique visé connaîtra 50% de sous emploi. C'est pourquoi il paraît indispensable que toutes les ressources, quelles que soit leur origine, demeurent utilisées pour assurer l'efficacité de l'ensemble du système éducationnel.

Organiser les moyens disponibles, en assumer le coût et en contrôler l'utilisation est le fait, à tous les niveaux, de la Direction Générale de l'Administration de l'Education. Néanmoins, les modalités techniques de mise en oeuvre des moyens disponibles varient selon le niveau auquel se distribue l'éducation.

La formation primaire est différenciée, non dans son essence mais dans sa mise en oeuvre, de la formation secondaire et supérieure. Il n'en demeure pas moins, par exemple, que la dimension de l'enseignement dépend des quantités de moniteurs fournis par l'enseignement secondaire, lui même tributaire quantitativement et qualitativement de l'enseignement supérieur qui lui fournit ses professeurs.

Pour toutes ces raisons, l'ensemble du système éducatif doit présenter un caractère d'unicité dans la direction opérationnelle, et être différencié au niveau de la gestion des affaires courantes.

4) Coordonner et contrôler.

La coordination et le contrôle sont des termes qui prêtent aisément à confusion car ces deux activités s'exercent à tous les niveaux: au niveau de la conception il est évident que le pouvoir de coordonner et de contrôler l'activité des services appartient au Ministre d'abord, au Secrétaire Général ensuite. Toutes choses égales, cette activité s'apparente à celle du Chef d'Etat Major d'une armée en campagne et à celle de son adjoint.

Mais, pour que cette coordination et ce contrôle puissent s'exercer utilement, il est indispensable que les moyens en soient fournis par la mise à disposition de l'Etat Major des moyens nécessaires notamment par le jeu de la liaison avec tous les organismes qui interviennent soit de manière permanente, soit de manière accidentelle. Il convient, par des liaisons, de délimiter et de définir la nature et le contenu des interventions internes et extérieures. Ce contenu est défini dans les textes qui vont recevoir application après adoption. La préparation de ces textes législatifs et réglementaires, la liaison avec les organismes qui vont coopérer au succès de l'entreprise éducation nationale, la proposition de sanctions en cas de non application ou d'application incorrecte de ces textes incomberont à une troisième direction générale, à la fois "public relation" et "bras séculier" du Ministre.

Pour supporter la tâche incombant à cette troisième direction, il faudra disposer d'un juriste ayant des connaissances approfondies en matière de droit international et de droit interne en même temps que de contentieux administratif. A ce niveau, le Directeur Général devra être capable d'"instruire" toutes les affaires à propos desquelles le Ministre et le Gouvernement seront appelés à décider.

C'est dans cet esprit qu'a été conçu le nouvel organigramme du Ministère de l'Education Nationale.

Le Ministre de l'Education Nationale,
Thaddée BAGARAGAZA.-

Organisation et attributions des services
du Ministère de l'Education Nationale.

I. Cabinet du Ministre (15 postes budgétaires)

I.I. Secrétariat Général:

I.II. Secrétaire Général (1 poste budgétaire)

- Administration Générale du Personnel du Ministère
- Distribution des Affaires
- Coordination et contrôle des activités des services
- Affaires ne rentrant dans les attributions d'aucun autre service

I.I2: Secrétariat de Cabinet (14 postes budgétaires)

I.I2I: 1er Bureau: Secrétariat Particulier (7 postes budgétaires)

- Correspondance particulière du Ministre et conservation des dossiers (1 poste budgétaire)
- Service d'accueil (5 postes budgétaires)
- Central téléphonique (1 poste budgétaire)

I.I22: 2e Bureau: Courrier et Archives (2 postes budgétaires)

- Expédition, réception et ouverture de la correspondance; tenue de l'indicateur général (1 poste budgétaire)
- Classement des archives (1 poste budgétaire)

I.I23: 3e Bureau: Pool dactylographique (5 postes budgétaires dont 1 chef, dactylographie, sténographie, tirages sur machines services)

I.2: Conseillers Techniques du Ministre.

- Etudes ponctuelles ou générales de problèmes présentant une particulière difficulté technique sur le plan pédagogique, juridique, administratif ou financier.

2. Direction Générale des Etudes et Recherches Pédagogiques (DGERP)
(39 postes budgétaires).

2.I: Direction des Programmes (17 postes budgétaires)

2.II: 1ère Division: Programmes des Enseignements secondaire et supérieur (5 postes budgétaires)

2.III: Bureau Pédagogique:

- Programmes et plans d'études pour l'Enseignement secondaire
- Choix des manuels de l'Enseignement secondaire et élaboration de manuels nouveaux ou de fiches pédagogiques
- Impression des manuels

2.III2: Bureau de Coordination avec l'Enseignement Supérieur (1 PB)

- Coordination des programmes de l'Enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur.
- Liaison, quant aux programmes, avec l'IPN, l'UNR et les Instituts de Recherche.

2.12: 2e Division: Programme de l'Enseignement Primaire (10 PB)

2.121: 1er Bureau Programmes scolaires:

- Préparation des programmes annuels, plans d'études et répartition des horaires pour les écoles primaires; examens des difficultés rencontrées par les enseignants en ce domaine, et des suggestions avancées; proposition d'adaptations éventuelles.

2.122: 2e Bureau: Elaboration de manuels scolaires:

- Compte tenu des programmes arrêtés et des plans retenus, ce bureau, composé de spécialistes complémentaires (kinyarwanda (2), calcul(2), français (2), étude du milieu (2)), doit procéder au choix et à l'élaboration des manuels scolaires nécessités par l'enseignement primaire.

2.123: 3e Bureau: Fiches pédagogiques:

- Ce bureau doit s'atteler en permanence à la composition de fiches pédagogiques.

2.13: 3e Division: Programmes des Enseignements Techniques et Professionnels (9 PB)

2.131: 1er Bureau: Techniques Agricoles:

- Ce bureau doit élaborer des manuels et des fiches pédagogiques de l'enseignement agricole.

2.132: 2e Bureau: Enseignement industriel et artisanal.

- Elaboration des manuels et fiches de l'enseignement industriel et artisanal (métiers du bois, et du fer, maçonnerie, métiers de l'électricité et de l'électronique, dessin technique, etc..)

2.133: 3e Bureau: Enseignement Professionnel.

- Elaboration des manuels et fiches pour l'enseignement économique et commercial, médical, normal etc.

2.134: 4e Bureau: Enseignement Féminin:

- Elaboration des manuels et fiches pour l'enseignement féminin

2.2. Direction de la Statistique et de la Planification.

2.2I: 1ère Division: Statistiques (3 PB)

2.2II: 1er Bureau: Etablissement et interprétation:

- Etudes et interprétation des statistiques scolaires
- Liaison avec les services de statistiques du Ministère du Plan.

2.2I2: 2e Bureau: Enquêtes:

- Elaboration et mise en oeuvre des enquêtes statistiques périodiques et occasionnelles.

2.22: 2e Division: Planification.

2.22I: 1er Bureau : Carte Scolaire:

- Prévision à court terme de l'évolution du système scolaire: élaboration de la carte scolaire et contrôle de son application.

2.222: 2e Bureau: Prévision:

- Prévision à moyen et long terme: établissement des plans de développement de l'éducation.
- Liaison avec les services de gestion financière et études des coûts globaux unitaires et marginaux.
- Liaison avec la Direction des Ressources humaines du Ministère du Plan.

2.3: Direction de l'Information et des auxiliaires Pédagogiques.

2.3I: 1ère Division: Information (10 Postes budgétaires)

2.3II: 1er Bureau: Bibliothèque et documentation pédagogique.

2.3I2: 2e Bureau: Rédaction et publication des Revues Pédagogiques.

2.3I3: 3e Bureau: Emissions scolaires.

2.32: 2e Division: Auxiliaire Pédagogique:

2.32I. 1er Bureau: Recherche et Expérimentation:

- Recherche, expérimentation et diffusion des auxiliaires pédagogiques modernes.

2.322: 2e Bureau: Service Audio-Visuel.

- Production des moyens audio-visuel
- Illustration des documents pédagogiques
- Relation avec les Institutions et Laboratoires Pédagogiques nationaux et étrangers.

2.4: Direction de l'Orientation Scolaire et Professionnelle.

2.4I: 1ère Division: Technique de l'Orientation.

2.4II: 1er Bureau: Fonctionnement du laboratoire Psycho-technique

2.4I2: 2e Bureau : Textes d'aptitude.

- Elaboration et expérimentation des tests d'aptitude

2.42: 2e Division: Formation et recyclage du Personnel.

2.42I: 1er Bureau: Programmes de formation accélérée et de recyclages du personnel enseignant.

2.422: 2e Bureau: Organisation des recyclages

2.5: Secrétariat de la Direction Générale

- Pool dactylographique

3. Direction Générale de l'Administration et du Financement de l'Education (DGAFE):(65 postes budgétaires)

3.I: Direction de l'administration de l'Enseignement Secondaire et Supérieur (15 postes budgétaires)

3.II: Division du Personnel (8 postes budgétaires).

3.III: 1er Bureau: Organisation et Administration du Personnel(1 PB)

- Organisation générale des établissements
- Application de la carte scolaire
- Tenues des dossiers du personnel

3.II2: 2e Bureau: Inspection du Personnel (7 postes budgétaires)

- Inspection des professeurs et signalement au 2e échelon

3.I2: Division des effectifs (6 postes budgétaires)

3.I2I: 1er Bureau: Gestion des effectifs (3 postes budgétaires)

- Organisation du recrutement des élèves et des examens
- Création et organisation des centres d'examen et des commissions de correction.

3.I22: 2e Bureau: Bourses (3 postes budgétaires)

- Gestion des boursiers au Rwanda et à l'étranger
- Instruction des dossiers de demandes de bourses
- Tenue du fichier des boursiers en séjour
- Prévision du retour des boursiers à l'étranger et liaison avec les Ministères employeurs.

3.2: Direction de l'Enseignement Primaire(13 postes budgétaires)

3.2I: Division du Personnel (9 postes budgétaires)

3.2II: 1er Bureau: Organisation et Administration du Personnel (6 PB)

- Organisation générale des écoles
- Application de la carte scolaire de l'enseignement primaire
- Tenue des dossiers du personnel

2.2I2: 2e Bureau: Inspection du Personnel(3 postes budgétaires)

- Coordination de l'activité des inspecteurs de secteurs et d'arrondissements
- Instruction des rapports
- Inspection Pédagogique et administrative des Inspections Primaires
- Signalement du personnel enseignant primaire au dernier échelon

3.22: Division des constructions scolaires (4 postes budgétaires)

3.22I: 1er Bureau: Implantation géographique des écoles (2 PB)

- Tenue à jour de l'atlas des implantations
- Préparation des constructions: étude et diffusion des plans-types
- Liaison avec le Ministère de l'agriculture(terrains scolaires) et les autorités locales et régionales(bourgmestres, préfets) à propos du choix des implantations.

3.222: 2e Bureau: Inspection des bâtiments scolaires (2 PB)

- Construction, entretien, hygiène et salubrité
- Publication de rapports sur l'état du patrimoine immobilier de l'Education Nationale.

3.23: Division de l'Enseignement Post-Primaire (6 postes budgétaires)

3.231: 1er Bureau: Enseignement Post-Primaire pour Filles:

- Organisation et contrôle de l'inspection des établissements post-primaires pour filles.
- Rapports et suite à y réserver
- Signalement au 2e échelon
- Organisation des admissions

3.232: 2e Bureau: Enseignement Post-Primaire pour Garçons:

- Organisation et contrôle de l'inspection des établissements post-primaires pour garçons.
- Rapports et suite à y réserver
- Signalement du personnel au 2e échelon
- Organisation des admissions

3.3. Direction du Financement de l'Education (30 postes budgétaires)

3.3I: 1ère Division: Budget (5 postes budgétaires)

3.3II: 1er Bureau: Prévision et utilisation des crédits (2 PB)

- Prévisions budgétaires
- Engagement et délégations des crédits

3.3II2: 2e Bureau: Contrôle financier (3 postes budgétaires)

- Contrôle de la gestion des crédits par les services centraux, les services décentralisés et les établissements scolaires à tous les niveaux.
- Inspections financières, établissement de rapport

3.32: 2e Division: Gestion des crédits de Fonctionnement.

3.32I: 1er Bureau: Traitement du personnel

3.322: 2e Bureau: Pensions du personnel

3.323: 3e Bureau: Bourses d'études et subsides internats

3.3: 3e Division: Gestion des crédits d'équipement (11 PB)

3.33I: 1er Bureau: Equipement immobilier (3 postes budgétaires)

- Comptabilité des projets de constructions scolaires réalisés sur budget national et sur aide extérieure.
- Gestion du Fonds d'Aide à la construction et à l'Equipement des Ecoles rwandaises.

3.332: 2e Bureau : Equipement mobilier (8 postes budgétaires)

- Prévission et approvisionnement en meubles, livres, fournitures et matériel.
- Stockage du matériel et tenue d'un inventaire permanent
- Distribution du matériel et contrôle de son utilisation.

3.4: Secrétariat de la Direction Générale (7 postes budgétaires)

- Pool dactylographique (6 postes budgétaires et 1 chef de service)

4. Direction Générale de la Coordination et du Contentieux DGCC(9 FB)

4.1: Direction de la Coordination:

4.101: 1er Bureau:

- Liaison avec les autres départements ministériels, les organismes étrangers et internationaux

4.102: 2e Bureau:

- Organisation et fonctionnement de la Commission nationale pour l'UNESCO; toutes les relations avec l'Unesco et ses missions; préparation des conférences de l'Unesco.

4.103: 3e Bureau:

- Préparation des conventions scolaires et des conventions internationales.

4.2: Direction de la Législation et du Contentieux:

4.21: Division de la Législation.

4.211: 1er Bureau:

- Conservation de tous les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'éducation nationale.
- Conservation et mise à jour de la collection du Journal Officiel
- Préparation des nouveaux textes législatifs et réglementaires intéressant l'éducation nationale.

4.212: 2e Bureau:

- Etudes des cas d'équivalence des diplômes étrangers et conservation des décisions portant jurisprudence en la matière.

4.22: Division du Contentieux:

4.221: 1er Bureau:

- Organisation et fonctionnement des jury centraux d'examen

4.222: 2^e Bureau:

- Instructions préparatoires des affaires contentieuses et des recours gracieux formés par le personnel
- Conservation des décisions portant jurisprudence en la matière et publication d'un rapport annuel sur l'évolution jurisprudentielle relative aux recours.

4.3: Secrétariat de la Direction Générale (3 postes budgétaires)

- Pool dactylographique: 2 postes et un chef de secrétariat

Total pour l'ensemble de l'Education Nationale:

- I Cabinet du Ministre: 15 postes budgétaires
- 2 DGERP : 37 postes budgétaires
- 3 DGAFE : 71 postes budgétaires
- 4 DGCC : 9 postes budgétaires

T O T A L : 132 postes budgétaires
+ chauffeurs et plantons.

PROJET D'ARRETE PRESIDENTIEL PORTANT
ORGANISATION DES SERVICES DU MINISTERE
DE L'EDUCATION NATIONALE

EXPOSE DES MOTIFS

Dans le souci de l'efficacité des services du Ministère de l'Education Nationale, et compte tenu des dispositions de la Déclaration Gouvernementale du 1er août 1973 qui le concerne, il nous a semblé opportun de revoir son organisation, telle qu'elle apparaît dans l'annexe à l'Arrêté Présidentiel n° 254/OI du 18 décembre 1972.

Comme on le voit dans l'organigramme et dans le condensé ci-joint des attributions de chaque service, le Ministère de l'Education Nationale comprend, outre le secrétariat de Cabinet et le Secrétariat Général, trois Directions Générales, divisées en neuf Directions et en dix neuf Divisions, tout le Ministère comporte quarante six bureaux inégaux en importance.

L'administration des services suppose en effet une organisation très étudiée, de manière que la gestion soit menée avec un souci d'efficacité et dans le but d'obtenir une productivité optimale. Il faut donc considérer que sur bien des points, un grand Ministère comme celui de l'Education Nationale s'apparente à une firme industrielle qui compterait près de 10.000 ouvriers et cadres (les enseignants) et les unités, tant en produits semi finis qu'en produits finis (les élèves).

C'est assez dire que cet ensemble de vastes dimensions exige l'application des principes d'organisation tels que, par exemple, les a conçus Henri Fayol pour les entreprises de production.

S'agissant de ce grand Ministère, une autre comparaison vient à l'esprit. L'Education Nationale intervient comme une armée en campagne et doit se mouvoir de façon telle que les pertes d'effectifs soient minimales (la déperdition) et que les succès stratégiques soient les plus nets avec la plus grande économie de moyens.

L'organigramme des services constitue le reflet de ces préoccupations et, de sa conception, découle le caractère opérationnel ou non du fonctionnement de l'ensemble.

Il faut donc, comme le recommande Fayol, prévoir, organiser, décider, commander, contrôler. C'est en s'inspirant de cette doctrine que le présent projet a été élaboré.

I) Prévoir.

Un certain nombre d'objectifs généraux ayant été définis par le Gouvernement pour une politique de l'Education Nationale, il appartient à la Direction Générale des Etudes et de la Recherche Pédagogique (DGERP) de procéder à une analyse du contenu de cette politique (Direction des Programmes) en fonction des moyens préexistants constatés (Direction de la Statistique) et de l'appui logistique disponible (Auxiliaires pédagogiques et information). Les Stratégies de mise en oeuvre sont alors établies et comportent généralement plusieurs alternatives conditionnées par un certain nombre de contraintes (Limitations des ressources humaines et des ressources économiques), les contraintes apparaissant en raison du fait que la demande d'éducation sur le marché présente un caractère quantitatif illimité, tandis que l'offre est liée aux ressources immédiatement disponibles ou attendues à court et à moyen terme. Les alternatives et les stratégies, proposées par la direction de la Planification, soit à court terme (carte scolaire soit à moyen et long terme (évolution globale du système pour parvenir aux objectifs définis) sont transmises pour décision après élaboration d'un schéma d'organisation.

2) Décider:

La décision est le fait du Ministre et du Gouvernement, après intervention préalable de la Direction Générale des Etudes et Recherches. Il s'agit fondamentalement d'un choix qui est déterminé par des impératifs, à la fois techniques (alternatives proposées) et politiques (prévision de l'impact psycho-social de la solution retenue sur une fraction ou l'ensemble de la population). A ce sujet il convient de souligner qu'un Ministre de l'Education Nationale se trouve toujours, en quelque pays que ce soit, défavorisé par rapport à certains de ses collègues. Ainsi, la population mesurera partout et toujours l'activité de son Ministre des Travaux Publics à la route ouverte ou au pont construit, et les efforts de son Ministre de l'Education Nationale à ce qui n'a pas pu être réalisé en raison des contraintes précitées, parce que la demande d'éducation n'est jamais entièrement satisfaite, quels que soient les temps et les lieux. Cette situation très particulière et très contraignante permet à un Ministre de l'Education Nationale d'exiger de tous ses services la fourniture constante, rapide et efficace de toute l'information dont il a besoin de manière à pouvoir faire face à n'importe quelle difficulté. La rapidité dans la transmission des

informations est une condition indispensable du succès dans l'application de la stratégie retenue.

3) Organiser et commander.

Une décision globale étant prise, c'est par l'action de l'ensemble des services opérationnels que cette décision va entrer dans la voie des réalisations.

Le système scolaire constitue un ensemble indivisible sur lequel on ne peut agir de façon ponctuelle ou parcellaire. L'unité de commandement et d'organisation sur le personnel et les effectifs présente un caractère d'absolue nécessité.

A l'unité dans la décision qui appartient au Ministre répond l'unité dans l'organisation qui échoit à la Direction Générale de l'Administration et du Financement de l'Education.

Pour entrer dans la voie des réalisations, la décision suppose que les moyens disponibles soient mis en oeuvre, à la fois en personnel et en matériel. Ces moyens représentent un coût d'utilisation qui doit être rémunéré, en corrélation avec leur utilisation; c'est pourquoi l'administration et le financement demeurent toujours indissolublement liés. Toute intervention financière extérieure qui peut s'effectuer sans passer au moins pour information par les services financiers du Ministère entraîne, pour le Ministre, une impossibilité d'appréhender l'activité opérationnelle du service intéressé. L'autonomie financière ne saurait aller jusqu'au stade de l'indépendance; sinon, une partie de la production de l'Education Nationale risquerait de n'être pas conforme au modèle retenu.

A quoi sert que le Plan de Développement de l'Education ait retenu, par exemple, la nécessité de limiter la production de telle catégorie de spécialistes en raison de l'exiguité du marché de l'emploi dans ce secteur si n'importe quelle institution privée, extérieurement financée sans le moindre contrôle, s'autorise à doubler la production de ces spécialistes. A l'issue des études entreprises, le secteur économique visé connaîtra 50% de sous emploi. C'est pourquoi il paraît indispensable que toutes les ressources, quelles que soit leur origine, demeurent utilisées pour assurer l'efficacité de l'ensemble du système éducationnel.

Organiser les moyens disponibles, en assumer le coût et en contrôler l'utilisation est le fait, à tous les niveaux, de la Direction Générale de l'Administration de l'Education. Néanmoins, les modalités techniques de mise en oeuvre des moyens disponibles varient selon le niveau auquel se distribue l'éducation.

La formation primaire est différenciée, non dans son essence mais dans sa mise en oeuvre, de la formation secondaire et supérieure.

Il n'en demeure pas moins, par exemple, que la dimension de l'enseignement dépend des quantités de moniteurs fournis par l'enseignement secondaire, lui même tributaire quantitativement et qualitativement de l'enseignement supérieur qui lui fournit ses professeurs.

Pour toutes ces raisons, l'ensemble du système éducatif doit présenter un caractère d'unicité dans la direction opérationnelle, et être différencié au niveau de la gestion des affaires courantes.

4) Coordonner et contrôler.

La coordination et le contrôle sont des termes qui prêtent aisément à confusion car ces deux activités s'exercent à tous les niveaux: au niveau de la conception il est évident que le pouvoir de coordonner et de contrôler l'activité des services appartient au Ministre d'abord, au Secrétaire Général ensuite. Toutes choses égales, cette activité s'apparente à celle du Chef d'Etat Major d'une armée en campagne et à celle de son adjoint.

Mais, pour que cette coordination et ce contrôle puissent s'exercer utilement, il est indispensable que les moyens en soient fournis par la mise à disposition de l'Etat Major des moyens nécessaires notamment par le jeu de la liaison avec tous les organismes qui interviennent soit de manière permanente, soit de manière accidentelle. Il convient, par des liaisons, de délimiter et de définir la nature et le contenu des interventions internes et extérieures. Ce contenu est défini dans les textes qui vont recevoir application après adoption. La préparation de ces textes législatifs et réglementaires, la liaison avec les organismes qui vont coopérer au succès de l'entreprise éducation nationale, la proposition de sanctions en cas de non application ou d'application incorrecte de ces textes incomberont à une troisième direction générale, à la fois "public relation" et "bras séculier" du Ministre.

Pour supporter la tâche incombant à cette troisième direction, il faudra disposer d'un juriste ayant des connaissances approfondies en matière de droit international et de droit interne en même temps que de contentieux administratif. A ce niveau, le Directeur Général devra être capable d'"instruire" toutes les affaires à propos desquelles le Ministre et le Gouvernement seront appelés à décider.

C'est dans cet esprit qu'a été conçu le nouvel organigramme du Ministère de l'Education Nationale.

Le Ministre de l'Education Nationale,
Thaddée BAGARAGAZA.-

Organisation et attributions des services
du Ministère de l'Education Nationale.

I. Cabinet du Ministre (15 postes budgétaires)

I.I. Secrétariat Général:

I.II. Secrétaire Général (1 poste budgétaire)

- Administration Générale du Personnel du Ministère
- Distribution des Affaires
- Coordination et contrôle des activités des services
- Affaires ne rentrant dans les attributions d'aucun autre service

I.I2: Secrétariat de Cabinet (14 postes budgétaires)

I.I21: 1er Bureau: Secrétariat Particulier (7 postes budgétaires)

- Correspondance particulière du Ministre et conservation des dossiers (1 poste budgétaire)
- Service d'accueil (5 postes budgétaires)
- Central téléphonique (1 poste budgétaire)

I.I22: 2e Bureau: Courrier et Archives (2 postes budgétaires)

- Expédition, réception et ouverture de la correspondance; tenue de l'indicateur général (1 poste budgétaire)
- Classement des archives (1 poste budgétaire)

I.I23: 3e Bureau: Pool dactylographique (5 postes budgétaires dont 1 chef, dactylographie, sténographie, tirages sur machines services)

I.2: Conseillers Techniques du Ministre.

- Etudes ponctuelles ou générales de problèmes présentant une particulière difficulté technique sur le plan pédagogique, juridique, administratif ou financier.

2. Direction Générale des Etudes et Recherches Pédagogiques (DGERP)
(39 postes budgétaires).

2.I: Direction des Programmes (17 postes budgétaires)

2.II: 1ère Division: Programmes des Enseignements secondaire et supérieur (5 postes budgétaires)

2.III: Bureau Pédagogique:

- Programmes et plans d'études pour l'Enseignement secondaire
- Choix des manuels de l'Enseignement secondaire et élaboration de manuels nouveaux ou de fiches pédagogiques
- Impression des manuels

2.II2: Bureau de Coordination avec l'Enseignement Supérieur (1 PB)

- Coordination des programmes de l'Enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur.
- Liaison, quant aux programmes, avec l'IPN, l'UNR et les Instituts de Recherche.

2.12: 2e Division: Programme de l'Enseignement Primaire (10 PB)

2.121: 1er Bureau Programmes scolaires:

- Préparation des programmes annuels, plans d'études et répartition des horaires pour les écoles primaires; examens des difficultés rencontrées par les enseignants en ce domaine, et des suggestions avancées; proposition d'adaptations éventuelles.

2.122: 2e Bureau: Elaboration de manuels scolaires:

- Compte tenu des programmes arrêtés et des plans retenus, ce bureau, composé de spécialistes complémentaires(kinyarwanda (2), calcul(2), français (2), étude du milieu (2)), doit procéder au choix et à l'élaboration des manuels scolaires nécessités par l'enseignement primaire.

2.123: 3e Bureau: Fiches pédagogiques:

- Ce bureau doit s'atteler en permanence à la composition de fiches pédagogiques.

2.13: 3e Division: Programmes des Enseignements Techniques et Professionnels (9 PB)

2.131: 1er Bureau: Techniques Agricoles:

- Ce bureau doit élaborer des manuels et des fiches pédagogiques de l'enseignement agricole.

2.132: 2e Bureau: Enseignement industriel et artisanal.

- Elaboration des manuels et fiches de l'enseignement industriel et artisanal (métiers du bois, et du fer, maçonnerie, métiers de l'électricité et de l'électronique, dessin technique, etc..)

2.133: 3e Bureau: Enseignement Professionnel.

- Elaboration des manuels et fiches pour l'enseignement économique et commercial, médical, normal etc.

2.134: 4e Bureau: Enseignement Féminin:

- Elaboration des manuels et fiches pour l'enseignement féminin

2.2. Direction de la Statistique et de la Planification.

2.21: 1ère Division: Statistiques (3 PB)

2.211: 1er Bureau: Etablissement et interprétation:

- Etudes et interprétation des statistiques scolaires
- Liaison avec les services de statistiques du Ministère du Plan.

2.212: 2e Bureau: Enquêtes:

- Elaboration et mise en oeuvre des enquêtes statistiques périodiques et occasionnelles.

2.22: 2e Division: Planification.

2.22I: 1er Bureau : Carte Scolaire:

- Prévision à court terme de l'évolution du système scolaire: élaboration de la carte scolaire et contrôle de son application.

2.222: 2e Bureau: Prévision:

- Prévision à moyen et long terme: établissement des plans de développement de l'éducation.
- Liaison avec les services de gestion financière et études des coûts globaux unitaires et marginaux.
- Liaison avec la Direction des Ressources humaines du Ministère du Plan.

2.3: Direction de l'Information et des auxiliaires Pédagogiques.

2.3I: 1ère Division: Information (10 Postes budgétaires)

2.3II: 1er Bureau: Bibliothèque et documentation pédagogique.

2.3I2: 2e Bureau: Rédaction et publication des Revues Pédagogiques.

2.3I3: 3e Bureau: Emissions scolaires.

2.32: 2e Division: Auxiliaire Pédagogique:

2.32I. 1er Bureau: Recherche et Expérimentation:

- Recherche, expérimentation et diffusion des auxiliaires pédagogiques modernes.

2.322: 2e Bureau: Service Audio-Visuel.

- Production des moyens audio-visuel
- Illustration des documents pédagogiques
- Relation avec les Institutions et Laboratoires Pédagogiques nationaux et étrangers.

2.4: Direction de l'Orientation Scolaire et Professionnelle.

2.4I: 1ère Division: Technique de l'Orientation.

2.4II: 1er Bureau: Fonctionnement du laboratoire Psycho-technique

2.4I2: 2e Bureau : Textes d'aptitude.

- Elaboration et expérimentation des tests d'aptitude

2.42: 2e Division: Formation et recyclage du Personnel.

2.42I: 1er Bureau: Programmes de formation accélérée et de recyclages du personnel enseignant.

2.422: 2e Bureau: Organisation des recyclages

2.5: Secrétariat de la Direction Générale

- Pool dactylographique

3. Direction Générale de l'Administration et du Financement de l'Éducation (DGAFE):(65 postes budgétaires)

3.1: Direction de l'administration de l'Enseignement Secondaire et Supérieur (15 postes budgétaires)

3.II: Division du Personnel (8 postes budgétaires).

3.III: 1er Bureau: Organisation et Administration du Personnel(1 PB)

- Organisation générale des établissements
- Application de la carte scolaire
- Tenues des dossiers du personnel

3.II2: 2e Bureau: Inspection du Personnel (7 postes budgétaires)

- Inspection des professeurs et signalement au 2e échelon

3.I2: Division des effectifs (6 postes budgétaires)

3.I2I: 1er Bureau: Gestion des effectifs (3 postes budgétaires)

- Organisation du recrutement des élèves et des examens
- Création et organisation des centres d'examen et des commissions de correction.

3.I22: 2e Bureau: Bourses (3 postes budgétaires)

- Gestion des boursiers au Rwanda et à l'étranger
- Instruction des dossiers de demandes de bourses
- Tenue du fichier des boursiers en séjour
- Prévision du retour des boursiers à l'étranger et liaison avec les Ministères employeurs.

3.2: Direction de l'Enseignement Primaire(13 postes budgétaires)

3.2I: Division du Personnel (9 postes budgétaires)

3.2II: 1er Bureau: Organisation et Administration du Personnel (6 PB)

- Organisation générale des écoles
- Application de la carte scolaire de l'enseignement primaire
- Tenue des dossiers du personnel

2.2I2: 2e Bureau: Inspection du Personnel(3 postes budgétaires)

- Coordination de l'activité des inspecteurs de secteurs et d'arrondissements
- Instruction des rapports
- Inspection Pédagogique et administrative des Inspections Primaires
- Signalement du personnel enseignant primaire au dernier échelon

3.22: Division des constructions scolaires (4 postes budgétaires)

3.22I: 1er Bureau: Implantation géographique des écoles (2 PB)

- Tenue à jour de l'atlas des implantations
- Préparation des constructions: étude et diffusion des plans-types
- Liaison avec le Ministère de l'agriculture(terrains scolaires) et les autorités locales et régionales(bourgmestres, préfets) à propos du choix des implantations.

3.222: 2e Bureau: Inspection des bâtiments scolaires (2 PB)

- Construction, entretien, hygiène et salubrité
- Publication de rapports sur l'état du patrimoine immobilier de l'Education Nationale.

3.23: Division de l'Enseignement Post-Primaire (6 postes budgétaires)

3.231: 1er Bureau: Enseignement Post-Primaire pour Filles:

- Organisation et contrôle de l'inspection des établissements post-primaires pour filles.
- Rapports et suite à y réserver
- Signalement au 2e échelon
- Organisation des admissions

3.232: 2e Bureau: Enseignement Post-Primaire pour Garçons:

- Organisation et contrôle de l'inspection des établissements post-primaires pour garçons.
- Rapports et suite à y réserver
- Signalement du personnel au 2e échelon
- Organisation des admissions

3.3. Direction du Financement de l'Education (30 postes budgétaires)

3.3I: 1ère Division: Budget (5 postes budgétaires)

3.3II: 1er Bureau: Prévision et utilisation des crédits (2 PB)

- Prévisions budgétaires
- Engagement et délégations des crédits

3.3I2: 2e Bureau: Contrôle financier (3 postes budgétaires)

- Contrôle de la gestion des crédits par les services centraux, les services décentralisés et les établissements scolaires à tous les niveaux.
- Inspections financières, établissement de rapport

3.32: 2e Division: Gestion des crédits de Fonctionnement.

3.32I: 1er Bureau: Traitement du personnel

3.322: 2e Bureau: Pensions du personnel

3.323: 3e Bureau: Bourses d'études et subsides internats

3.3: 3e Division: Gestion des crédits d'équipement (11 PB)

3.33I: 1er Bureau: Equipement immobilier (3 postes budgétaires)

- Comptabilité des projets de constructions scolaires réalisés sur budget national et sur aide extérieure.
- Gestion du Fonds d'Aide à la construction et à l'Equipement des Ecoles rwandaises.

3.332: 2e Bureau : Equipement mobilier (8 postes budgétaires)

- Prévission et approvisionnement en meubles, livres, fournitures et matériel.
- Stockage du matériel et tenue d'un inventaire permanent
- Distribution du matériel et contrôle de son utilisation.

3.4: Secrétariat de la Direction Générale (7 postes budgétaires)

- Pool dactylographique (6 postes budgétaires et 1 chef de service)

4. Direction Générale de la Coordination et du Contentieux DGCC(9 FB)

4.1: Direction de la Coordination:

4.101: 1er Bureau:

- Liaison avec les autres départements ministériels, les organismes étrangers et internationaux

4.102: 2e Bureau:

- Organisation et fonctionnement de la Commission nationale pour l'UNESCO; toutes les relations avec l'Unesco et ses missions; préparation des conférences de l'Unesco.

4.103: 3e Bureau:

- Préparation des conventions scolaires et des conventions internationales.

4.2: Direction de la Législation et du Contentieux:

4.21: Division de la Législation.

4.211: 1er Bureau:

- Conservation de tous les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'éducation nationale.
- Conservation et mise à jour de la collection du Journal Officiel
- Préparation des nouveaux textes législatifs et réglementaires intéressant l'éducation nationale.

4.212: 2e Bureau:

- Etudes des cas d'équivalence des diplômes étrangers et conservation des décisions portant jurisprudence en la matière.

4.22: Division du Contentieux:

4.221: 1er Bureau:

- Organisation et fonctionnement des jury centraux d'examen

4.222: 2^e Bureau:

- Instructions préparatoires des affaires contentieuses et des recours gracieux formés par le personnel
- Conservation des décisions portant jurisprudence en la matière et publication d'un rapport annuel sur l'évolution jurisprudentielle relative aux recours.

4.3: Secrétariat de la Direction Générale (3 postes budgétaires)

- Pool dactylographique: 2 postes et un chef de secrétariat

Total pour l'ensemble de l'Education Nationale:

- I Cabinet du Ministre: 15 postes budgétaires
- 2 DGERP : 37 postes budgétaires
- 3 DGAFE : 71 postes budgétaires
- 4 DGCC : 9 postes budgétaires

T O T A L : 132 postes budgétaires
+ chauffeurs et plantons.

PROJET D'ARRETE PRESIDENTIEL PORTANT
ORGANISATION DES SERVICES DU MINISTERE
DE L'EDUCATION NATIONALE

EXPOSE DES MOTIFS

Dans le souci de l'efficacité des services du Ministère de l'Education Nationale, et compte tenu des dispositions de la Déclaration Gouvernementale du 1er août 1973 qui le concerne, il nous a semblé opportun de revoir son organisation, telle qu'elle apparaît dans l'annexe à l'Arrêté Présidentiel n° 254/OI du 18 décembre 1972.

Comme on le voit dans l'organigramme et dans le condensé ci-joint des attributions de chaque service, le Ministère de l'Education Nationale comprend, outre le secrétariat de Cabinet et le Secrétariat Général, trois Directions Générales, divisées en neuf Directions et en dix neuf Divisions, tout le Ministère comporte quarante six bureaux inégaux en importance.

L'administration des services suppose en effet une organisation très étudiée, de manière que la gestion soit menée avec un souci d'efficacité et dans le but d'obtenir une productivité optimale. Il faut donc considérer que sur bien des points, un grand Ministère comme celui de l'Education Nationale s'apparente à une firme industrielle qui compterait près de 10.000 ouvriers et cadres (les enseignants) et les unités, tant en produits semi finis qu'en produits finis (les élèves).

C'est assez dire que cet ensemble de vastes dimensions exige l'application des principes d'organisation tels que, par exemple, les a conçus Henri Fayol pour les entreprises de production.

S'agissant de ce grand Ministère, une autre comparaison vient à l'esprit. L'Education Nationale intervient comme une armée en campagne et doit se mouvoir de façon telle que les pertes d'effectifs soient minimales (la déperdition) et que les succès stratégiques soient les plus nets avec la plus grande économie de moyens.

L'organigramme des services constitue le reflet de ces préoccupations et, de sa conception, découle le caractère opérationnel ou non du fonctionnement de l'ensemble.

Il faut donc, comme le recommande Fayol, prévoir, organiser, décider, commander, contrôler. C'est en s'inspirant de cette doctrine que le présent projet a été élaboré.

I) Prévoir.

Un certain nombre d'objectifs généraux ayant été définis par le Gouvernement pour une politique de l'Education Nationale, il appartient à la Direction Générale des Etudes et de la Recherche Pédagogique (DGERP) de procéder à une analyse du contenu de cette politique (Direction des Programmes) en fonction des moyens préexistants constatés (Direction de la Statistique) et de l'appui logistique disponible (Auxiliaires pédagogiques et information). Les Stratégies de mise en oeuvre sont alors établies et comportent généralement plusieurs alternatives conditionnées par un certain nombre de contraintes (Limitations des ressources humaines et des ressources économiques), les contraintes apparaissant en raison du fait que la demande d'éducation sur le marché présente un caractère quantitatif illimité, tandis que l'offre est liée aux ressources immédiatement disponibles ou attendues à court et à moyen terme. Les alternatives et les stratégies, proposées par la direction de la Planification, soit à court terme (carte scolaire) soit à moyen et long terme (évolution globale du système pour parvenir aux objectifs définis) sont transmises pour décision après élaboration d'un schéma d'organisation.

2) Décider:

La décision est le fait du Ministre et du Gouvernement, après intervention préalable de la Direction Générale des Etudes et Recherches. Il s'agit fondamentalement d'un choix qui est déterminé par des impératifs, à la fois techniques (alternatives proposées) et politiques (prévision de l'impact psycho-social de la solution retenue sur une fraction ou l'ensemble de la population). A ce sujet il convient de souligner qu'un Ministre de l'Education Nationale se trouve toujours, en quelque pays que ce soit, défavorisé par rapport à certains de ses collègues. Ainsi, la population mesurera partout et toujours l'activité de son Ministre des Travaux Publics à la route ouverte ou au pont construit, et les efforts de son Ministre de l'Education Nationale à ce qui n'a pas pu être réalisé en raison des contraintes précitées, parce que la demande d'éducation n'est jamais entièrement satisfaite, quels que soient les temps et les lieux. Cette situation très particulière et très contraignante permet à un Ministre de l'Education Nationale d'exiger de tous ses services la fourniture constante, rapide et efficace de toute l'information dont il a besoin de manière à pouvoir faire face à n'importe quelle difficulté. La rapidité dans la transmission des

informations est une condition indispensable du succès dans l'application de la stratégie retenue.

3) Organiser et commander.

Une décision globale étant prise, c'est par l'action de l'ensemble des services opérationnels que cette décision va entrer dans la voie des réalisations.

Le système scolaire constitue un ensemble indivisible sur lequel on ne peut agir de façon ponctuelle ou parcellaire. L'unité de commandement et d'organisation sur le personnel et les effectifs présente un caractère d'absolue nécessité.

A l'unité dans la décision qui appartient au Ministre répond l'unité dans l'organisation qui échoit à la Direction Générale de l'Administration et du Financement de l'Education.

Pour entrer dans la voie des réalisations, la décision suppose que les moyens disponibles soient mis en oeuvre, à la fois en personnel et en matériel. Ces moyens représentent un coût d'utilisation qui doit être rémunéré, en corrélation avec leur utilisation; c'est pourquoi l'administration et le financement demeurent toujours indissolublement liés. Toute intervention financière extérieure qui peut s'effectuer sans passer au moins pour information par les services financiers du Ministère entraîne, pour le Ministre, une impossibilité d'appréhender l'activité opérationnelle du service intéressé. L'autonomie financière ne saurait aller jusqu'au stade de l'indépendance; sinon, une partie de la production de l'Education Nationale risquerait de n'être pas conforme au modèle retenu.

A quoi sert que le Plan de Développement de l'Education ait retenu, par exemple, la nécessité de limiter la production de telle catégorie de spécialistes en raison de l'exigüité du marché de l'emploi dans ce secteur si n'importe quelle institution privée, extérieurement financée sans le moindre contrôle, s'autorise à doubler la production de ces spécialistes. A l'issue des études entreprises, le secteur économique visé connaîtra 50% de sous emploi. C'est pourquoi il paraît indispensable que toutes les ressources, quelles que soit leur origine, demeurent utilisées pour assurer l'efficacité de l'ensemble du système éducationnel.

Organiser les moyens disponibles, en assumer le coût et en contrôler l'utilisation est le fait, à tous les niveaux, de la Direction Générale de l'Administration de l'Education. Néanmoins, les modalités techniques de mise en oeuvre des moyens disponibles varient selon le niveau auquel se distribue l'éducation.

La formation primaire est différenciée, non dans son essence mais dans sa mise en oeuvre, de la formation secondaire et supérieure.

Il n'en demeure pas moins, par exemple, que la dimension de l'enseignement dépend des quantités de moniteurs fournis par l'enseignement secondaire, lui même tributaire quantitativement et qualitativement de l'enseignement supérieur qui lui fournit ses professeurs.

Pour toutes ces raisons, l'ensemble du système éducatif doit présenter un caractère d'unicité dans la direction opérationnelle, et être différencié au niveau de la gestion des affaires courantes.

4) Coordonner et contrôler.

La coordination et le contrôle sont des termes qui prêtent aisément à confusion car ces deux activités s'exercent à tous les niveaux: au niveau de la conception il est évident que le pouvoir de coordonner et de contrôler l'activité des services appartient au Ministre d'abord, au Secrétaire Général ensuite. Toutes choses égales, cette activité s'apparente à celle du Chef d'Etat Major d'une armée en campagne et à celle de son adjoint.

Mais, pour que cette coordination et ce contrôle puissent s'exercer utilement, il est indispensable que les moyens en soient fournis par la mise à disposition de l'Etat Major des moyens nécessaires notamment par le jeu de la liaison avec tous les organismes qui interviennent soit de manière permanente, soit de manière accidentelle. Il convient, par des liaisons, de délimiter et de définir la nature et le contenu des interventions internes et extérieures. Ce contenu est défini dans les textes qui vont recevoir application après adoption. La préparation de ces textes législatifs et réglementaires, la liaison avec les organismes qui vont coopérer au succès de l'entreprise éducation nationale, la proposition de sanctions en cas de non application ou d'application incorrecte de ces textes incomberont à une troisième direction générale, à la fois "public relation" et "bras séculier" du Ministre.

Pour supporter la tâche incombant à cette troisième direction, il faudra disposer d'un juriste ayant des connaissances approfondies en matière de droit international et de droit interne en même temps que de contentieux administratif. A ce niveau, le Directeur Général devra être capable d'"instruire" toutes les affaires à propos desquelles le Ministre et le Gouvernement seront appelés à décider.

C'est dans cet esprit qu'a été conçu le nouvel organigramme du Ministère de l'Education Nationale.

Le Ministre de l'Education Nationale,
Tnaddée BAGARAGAZA.-

Organisation et attributions des services
du Ministère de l'Education Nationale.

I. Cabinet du Ministre (15 postes budgétaires)

I.I. Secrétariat Général:

I.II. Secrétaire Général (1 poste budgétaire)

- Administration Générale du Personnel du Ministère
- Distribution des Affaires
- Coordination et contrôle des activités des services
- Affaires ne rentrant dans les attributions d'aucun autre service

I.I2: Secrétariat de Cabinet (14 postes budgétaires)

I.I21: 1er Bureau: Secrétariat Particulier (7 postes budgétaires)

- Correspondance particulière du Ministre et conservation des dossiers (1 poste budgétaire)
- Service d'accueil (5 postes budgétaires)
- Central téléphonique (1 poste budgétaire)

I.I22: 2e Bureau: Courrier et Archives (2 postes budgétaires)

- Expédition, réception et ouverture de la correspondance; tenue de l'indicateur général (1 poste budgétaire)
- Classement des archives (1 poste budgétaire)

I.I23: 3e Bureau: Pool dactylographique (5 postes budgétaires dont 1 chef, dactylographie, sténographie, tirages sur machines services)

I.2: Conseillers Techniques du Ministre.

- Etudes ponctuelles ou générales de problèmes présentant une particulière difficulté technique sur le plan pédagogique, juridique, administratif ou financier.

2. Direction Générale des Etudes et Recherches Pédagogiques (DGERP)
(39 postes budgétaires).

2.I: Direction des Programmes (17 postes budgétaires)

2.II: 1ère Division: Programmes des Enseignements secondaire et supérieur (5 postes budgétaires)

2.III: Bureau Pédagogique:

- Programmes et plans d'études pour l'Enseignement secondaire
- Choix des manuels de l'Enseignement secondaire et élaboration de manuels nouveaux ou de fiches pédagogiques
- Impression des manuels

2.II2: Bureau de Coordination avec l'Enseignement Supérieur (1 EB)

- Coordination des programmes de l'Enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur.
- Liaison, quant aux programmes, avec l'IPN, l'UNR et les Instituts de Recherche.

2.I2: 2e Division: Programme de l'Enseignement Primaire (10 PB)

2.I2I: 1er Bureau Programmes scolaires:

- Préparation des programmes annuels, plans d'études et répartition des horaires pour les écoles primaires; examens des difficultés rencontrées par les enseignants en ce domaine, et des suggestions avancées; proposition d'adaptations éventuelles.

2.I22: 2e Bureau: Elaboration de manuels scolaires:

- Compte tenu des programmes arrêtés et des plans retenus, ce bureau, composé de spécialistes complémentaires (kinyarwanda (2), calcul(2), français (2), étude du milieu (2)), doit procéder au choix et à l'élaboration des manuels scolaires nécessités par l'enseignement primaire.

2.I23: 3e Bureau: Fiches pédagogiques:

- Ce bureau doit s'atteler en permanence à la composition de fiches pédagogiques.

2.I3: 3e Division: Programmes des Enseignements Techniques et Professionnels (9 PB)

2.I3I: 1er Bureau: Techniques Agricoles:

- Ce bureau doit élaborer des manuels et des fiches pédagogiques de l'enseignement agricole.

2.I32: 2e Bureau: Enseignement industriel et artisanal.

- Elaboration des manuels et fiches de l'enseignement industriel et artisanal (métiers du bois, et du fer, maçonnerie, métiers de l'électricité et de l'électronique, dessin technique, etc..)

2.I33: 3e Bureau: Enseignement Professionnel.

- Elaboration des manuels et fiches pour l'enseignement économique et commercial, médical, normal etc.

2.I34: 4e Bureau: Enseignement Féminin:

- Elaboration des manuels et fiches pour l'enseignement féminin

2.2. Direction de la Statistique et de la Planification.

2.2I: 1ère Division: Statistiques (3 PB)

2.2II: 1er Bureau: Etablissement et interprétation:

- Etudes et interprétation des statistiques scolaires
- Liaison avec les services de statistiques du Ministère du Plan.

2.2I2: 2e Bureau: Enquêtes:

- Elaboration et mise en oeuvre des enquêtes statistiques périodiques et occasionnelles.

2.22: 2e Division: Planification.

2.22I: 1er Bureau : Carte Scolaire:

- Prévision à court terme de l'évolution du système scolaire: élaboration de la carte scolaire et contrôle de son application.

2.222: 2e Bureau: Prévision:

- Prévision à moyen et long terme: établissement des plans de développement de l'éducation.
- Liaison avec les services de gestion financière et études des coûts globaux unitaires et marginaux.
- Liaison avec la Direction des Ressources humaines du Ministère du Plan.

2.3: Direction de l'Information et des auxiliaires Pédagogiques.

2.3I: 1ère Division: Information (10 Postes budgétaires)

2.3II: 1er Bureau: Bibliothèque et documentation pédagogique.

2.3I2: 2e Bureau: Rédaction et publication des Revues Pédagogiques.

2.3I3: 3e Bureau: Emissions scolaires.

2.32: 2e Division: Auxiliaire Pédagogique:

2.32I. 1er Bureau: Recherche et Expérimentation:

- Recherche, expérimentation et diffusion des auxiliaires pédagogiques modernes.

2.322: 2e Bureau: Service Audio-Visuel.

- Production des moyens audio-visuel
- Illustration des documents pédagogiques
- Relation avec les Institutions et Laboratoires Pédagogiques nationaux et étrangers.

2.4: Direction de l'Orientation Scolaire et Professionnelle.

2.4I: 1ère Division: Technique de l'Orientation.

2.4II: 1er Bureau: Fonctionnement du laboratoire Psycho-technique

2.4I2: 2e Bureau : Textes d'aptitude.

- Elaboration et expérimentation des tests d'aptitude

2.42: 2e Division: Formation et recyclage du Personnel.

2.42I: 1er Bureau: Programmes de formation accélérée et de recyclages du personnel enseignant.

2.422: 2e Bureau: Organisation des recyclages

2.5: Secrétariat de la Direction Générale

- Pool dactylographique

3. Direction Générale de l'Administration et du Financement de l'Education (DGAFE):(65 postes budgétaires)

3.I: Direction de l'administration de l'Enseignement Secondaire et Supérieur (15 postes budgétaires)

3.II: Division du Personnel (8 postes budgétaires).

3.III: Ier Bureau: Organisation et Administration du Personnel(1 PB)

- Organisation générale des établissements
- Application de la carte scolaire
- Tenues des dossiers du personnel

3.II2: 2e Bureau: Inspection du Personnel (7 postes budgétaires)

- Inspection des professeurs et signalement au 2e échelon

3.I2: Division des effectifs (6 postes budgétaires)

3.I2I: Ier Bureau: Gestion des effectifs (3 postes budgétaires)

- Organisation du recrutement des élèves et des examens
- Création et organisation des centres d'examen et des commissions de correction.

3.I22: 2e Bureau: Bourses (3 postes budgétaires)

- Gestion des boursiers au Rwanda et à l'étranger
- Instruction des dossiers de demandes de bourses
- Tenue du fichier des boursiers en séjour
- Prévision du retour des boursiers à l'étranger et liaison avec les Ministères employeurs.

3.2: Direction de l'Enseignement Primaire(13 postes budgétaires)

3.2I: Division du Personnel (9 postes budgétaires)

3.2II: Ier Bureau: Organisation et Administration du Personnel (6 PB)

- Organisation générale des écoles
- Application de la carte scolaire de l'enseignement primaire
- Tenue des dossiers du personnel

3.2I2: 2e Bureau: Inspection du Personnel(3 postes budgétaires)

- Coordination de l'activité des inspecteurs de secteurs et d'arrondissements
- Instruction des rapports
- Inspection Pédagogique et administrative des Inspections Primaires
- Signalement du personnel enseignant primaire au dernier échelon

3.22: Division des constructions scolaires (4 postes budgétaires)

3.22I: Ier Bureau: Implantation géographique des écoles (2 PB)

- Tenue à jour de l'atlas des implantations
- Préparation des constructions; étude et diffusion des plans-types
- Liaison avec le Ministère de l'agriculture(terrains scolaires) et les autorités locales et régionales(bourgmestres, préfets) à propos du choix des implantations.

3.222: 2e Bureau: Inspection des bâtiments scolaires (2 PB)

- Construction, entretien, hygiène et salubrité
- Publication de rapports sur l'état du patrimoine immobilier de l'Education Nationale.

3.23: Division de l'Enseignement Post-Primaire (6 postes budgétaires)

3.231: 1er Bureau: Enseignement Post-Primaire pour Filles:

- Organisation et contrôle de l'inspection des établissements post-primaires pour filles.
- Rapports et suite à y réserver
- Signalement au 2e échelon
- Organisation des admissions

3.232: 2e Bureau: Enseignement Post-Primaire pour Garçons:

- Organisation et contrôle de l'inspection des établissements post-primaires pour garçons.
- Rapports et suite à y réserver
- Signalement du personnel au 2e échelon
- Organisation des admissions

3.3. Direction du Financement de l'Education (30 postes budgétaires)

3.II: Ière Division: Budget (5 postes budgétaires)

3.3II: 1er Bureau: Prévision et utilisation des crédits (2 PB)

- Prévisions budgétaires
- Engagement et délégations des crédits

3.3II2: 2e Bureau: Contrôle financier (3 postes budgétaires)

- Contrôle de la gestion des crédits par les services centraux, les services décentralisés et les établissements scolaires à tous les niveaux.
- Inspections financières, établissement de rapport

3.32: 2e Division: Gestion des crédits de Fonctionnement.

3.321: 1er Bureau: Traitement du personnel

3.322: 2e Bureau: Pensions du personnel

3.323: 3e Bureau: Bourses d'études et subsides internats

3.3: 3e Division: Gestion des crédits d'équipement (11 PB)

3.33I: 1er Bureau: Equipement immobilier (3 postes budgétaires)

- Comptabilité des projets de constructions scolaires réalisés sur budget national et sur aide extérieure.
- Gestion du Fonds d'Aide à la construction et à l'Equipement des Ecoles rwandaises.

3.332: 2e Bureau : Equipement mobilier (8 postes budgétaires)

- Prévion et approvisionnement en meubles, livres, fournitures et matériel.
- Stockage du matériel et tenue d'un inventaire permanent
- Distribution du matériel et contrôle de son utilisation.

3.4: Secrétariat de la Direction Générale (7 postes budgétaires)

- Pool dactylographique (6 postes budgétaires et 1 chef de service)

4. Direction Générale de la Coordination et du Contentieux DGCC(9 PB)

4.1: Direction de la Coordination:

4.101: 1er Bureau:

- Liaison avec les autres départements ministériels, les organismes étrangers et internationaux

4.102: 2e Bureau:

- Organisation et fonctionnement de la Commission nationale pour l'UNESCO; toutes les relations avec l'Unesco et ses missions; préparation des conférences de l'Unesco.

4.103: 3e Bureau:

- Préparation des conventions scolaires et des conventions internationales.

4.2: Direction de la Législation et du Contentieux:

4.21: Division de la Législation.

4.211: 1er Bureau:

- Conservation de tous les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'éducation nationale.
- Conservation et mise à jour de la collection du Journal Officiel
- Préparation des nouveaux textes législatifs et réglementaires intéressant l'éducation nationale.

4.212: 2e Bureau:

- Etudes des cas d'équivalence des diplômes étrangers et conservation des décisions portant jurisprudence en la matière.

4.22: Division du Contentieux:

4.221: 1er Bureau:

- Organisation et fonctionnement des jury centraux d'examen

4.222: 2e Bureau:

- Instructions préparatoires des affaires contentieuses et des recours gracieux formés par le personnel
- Conservation des décisions portant jurisprudence en la matière et publication d'un rapport annuel sur l'évolution jurisprudentielle relative aux recours.

4.3: Secrétariat de la Direction Générale (3 postes budgétaires)

- Pool dactylographique: 2 postes et un chef de secrétariat

Total pour l'ensemble de l'Education Nationale:

- 1 Cabinet du Ministre: 15 postes budgétaires
- 2 DGERP : 37 postes budgétaires
- 3 DGAFE : 71 postes budgétaires
- 4 DGCC : 9 postes budgétaires

T O T A L : 132 postes budgétaires
+ chauffeurs et plantons.
