RESIDENCE DU RUANDA
TERRITOIRE DE KIBUNGU.-

OBJET:
Relations entre les membres du personnel.-

Kibungu, le 14 juillet 1954.-

N° 1202/Sec.-

01/1/1

KIBUNGO
773

A Monsieur le Résident du Ruanda

à

K I G A L I.-

Monsieur le Résident,

Suite à votre n°3029/Sec.04 du 5 juillet 1954, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance qu'un exemplaire de la lettre n°91/4548 du 22 juin 1954 a été remis à chaque agent du service territorial et agricole, qui ont signé ci-dessous pour réception.

Reçu un exemplaire de la lettre n°91/4548 du 22 juin 1954, concernant les relations entre les membres du Personnel.

L'Administrateur de Territoire,ff, J. KIRSCH.

L'Agent Territorial Principal, NAEGELS J.

L'Agent Territorial, P. DAUTRIE.

L'Agent Territorial à t.p. DUPUIS J.

L'Ingénieur Agronome, ERMENS A.

L'Administrateur de Territoire,
J. KIRSCH.-

TERRITOIRE DU RUANDA-URUNDI
RESIDENCE DU RUANDA

P.M.

Kigali, le 5 juillet 1954.-

N° 3029 /Sec.04

A.T.

OBJET:
Relations entre les membres du personnel.

A Monsieur l'Administrateur du Territoire

de et à

KIBUNGU.-

1580/Sec.04
9/7/54

Monsieur l'Administrateur de Territoire,

Me référant à la lettre n°91/4.548 du 22 juin 1954 de Monsieur le Vice-Gouverneur Général, Gouverneur du Ruanda-Urundi, j'ai l'honneur de vous prier de remettre un exemplaire de cette lettre à chaque agent sous vos ordres. Ceux-ci signeront un accusé de réception.-

Le Résident du Ruanda, M.DESSAINT,

Pour le Résident du Ruanda en route
Le Résident-Adjoint.

[signature]

011/1/1 A.I.

L.Kamb/.-
SECRETARIAT PROVINCIAL
TERRITOIRE DU RUANDA-URUNDI

USUMBURA, le 22 juin 1954

No9L/ 4,548 /

OBJET:
Relations entre les membres du personnel

PERSONNEL (TOUS)

1518/PE
2/7/54

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous faire part de quelques directives que je souhaiterais vivement voir appliquées dans les relations entre les services et les membres du personnel.

C'est sur l'administration coloniale belge que repose au premier chef la responsabilité de mener à bien l'oeuvre de civilisation, de développement des institutions, de progrès moral, matériel et technique entreprise par la Belgique en Afrique.

Pour réaliser avec le maximum d'efficience et de régularité les programmes et plans d'action élaborés dans tous les domaines il est nécessaire que tous ceux qui font partie de l'administration soient animés par l'esprit d'équipe, c'est-à-dire la confiance mutuelle et la volonté d'entr'aide.

Cet esprit doit régner entre agents faisant partie d'un même service, entre supérieurs et subordonnés et entre agents appartenant à des services différents.

Je crois utile de rappeler ces principes et d'en développer certaines conséquences. De celles-ci découlent des directives qui n'épuisent pas la matière mais illustrent l'état d'esprit qui doit présider aux rapports de service entre agents du Gouvernement.

* * *

La confiance indispensable ne peut régner que si à tous les degrés de la hiérarchie, les supérieurs peuvent compter sur l'exécution loyale de leurs instructions et si d'autre part les subordonnés ont l'assurance que leurs chefs se rendent un compte exact des difficultés et du travail que leurs ordres impliquent.

Les chefs doivent imaginer les réactions que leurs demandes ou directives provoquent. Dans un autre ordre d'idée si des critiques ou des réclamations leur parviennent, ils donneront à priori raison à l'agent sur place sans pour autant perdre de vue leur devoir de contrôle mais en évitant soigneusement de concevoir ou d'organiser leur supervision de manière paperassière.

Il faut que lorsqu'un agent affirme avoir accompli un travail ou une formalité il puisse être cru sur parole. Tout camouflage doit être proscrit et considéré comme faute grave; par contre l'exposé franc d'un échec ou d'une difficulté ne sera pas en principe imputé à faute, il doit provoquer de la part des supérieurs un réexamen du problème, des directives ou conseils appropriés.

Dans l'accomplissement de leur mission les agents doivent être encouragés à user d'initiative et d'imagination. Si certaines de ces initiatives ne semblent pas heureuses, si certaines omissions sont constatées, le supérieur s'abstiendra autant que possible d'user du procédé de la " demande d'explications" qui trop souvent ne sert qu'à énerver et à décourager les subordonnés sans leur apprendre en fait comment ils auraient dû agir.

Il est nécessaire que régulièrement tous les rouages de l'administration soient contrôlés mais les inspections ne doivent pas être conçues comme une" chasse" aux manquements et aux erreurs dans le but de trouver des " responsables". Elles doivent être pour les chefs l'occasion de rappeler les buts généraux de l'action du gouvernement, de mettre au point les méthodes de travail, de former leur personnel en leur donnant les instructions nécessaires, d'organiser et de coordonner les activités, et, pour les subordonnés, l'occasion d'exposer leurs difficultés et de demander conseil.

Lorsque la constatation de fautes professionnelles justifie l'ouverture de l'action disciplinaire les supérieurs auront toujours pour but le bien général, la sauvegarde du bon renom de l'administration, le maintien de la discipline et d'un bon moral parmi les agents. C'est dans cet esprit que les manquements graves aux règlements, la paresse, les tentatives de camouflage doivent être punis mais, il est je pense inutile de le souligner, jamais une demande de justification à un subordonné n'est pour un chef une manière de mettre sa propre responsabilité à couvert.

*
* *

L'entr'aide, la volonté de collaborer, de coordonner ses efforts avec ceux de tous, ne sont pas moins nécessaires que la confiance pour créer et entretenir cet esprit d'équipe qui doit être à la base des rapports non seulement entre chefs et subordonnés mais aussi entre agents de services différents.

J'ai pu constater dans certains cas, rares il est vrai, une tendance à rejeter la responsabilité d'un retard, d'un échec, sur la " carence" de tel autre service. Je voudrais qu'avant d'avoir recours à cette accusation chacun dans sa sphère d'action examine soigneusement s'il ne pourrait par un échange de vue direct avec son ou ses collègues du service en cause provoquer une mise au point des méthodes et réaliser la collaboration souhaitée.

Coordonner l'action des différents services est essentiellement la charge de ceux qui

exercent un commandement territorial.

Les Chefs de Territoire auront à coeur de réaliser une bonne organisation du travail de tous les agents placés sous leurs ordres, évitant la dispersion des efforts et organisant la collaboration. Il leur incombe aussi d'associer les autorités indigènes et, dans la mesure du possible, les représentants des missions ou des intérêts privés (organismes miniers, colons) à la mise au point des plans d'action et à leur exécution. A cette fin des réunions périodiques, trimestrielles p.ex., coïncidant avec une session du conseil de Territoire sont de la plus grande utilité.

Les Administrateurs Territoriaux n'omettront pas de seconder également les agents ne dépendant pas administrativement du Territoire mais y exerçant leur activité. Ceux-ci doivent être invités à leur demander conseil et à tenir compte des remarques et indications qu'ils peuvent leur donner.

Les Résidents assistés de leurs conseillers techniques ont les mêmes devoirs dans leur circonscription.

La sensation d'isolement étant très défavorable au développement d'un véritable esprit d'équipe je les invite à organiser semestriellement une réunion de cadre groupant tous les Chefs de Territoire, le Mwami et son conseiller et éventuellement d'autres notabilités indigènes et européennes. Ces réunions doivent être préparées et leur ordre du jour communiqué d'avance. Elles fourniront l'occasion d'un examen en commun des problèmes politiques, économiques et administratifs, d'une confrontation des méthodes et des résultats obtenus et d'échanges de vue sur les programmes futurs et les moyens de les réaliser.

Les qualités de chef et l'aptitude à l'avancement seront appréciées surtout au point de vue de l'aptitude à créer et à maintenir le climat de confiance et l'esprit d'entr'aide sans lesquels les meilleures volontés s'étiolent, ainsi que de l'aptitude à coordonner les efforts de tous ceux qui à un titre quelconque participent à l'oeuvre de civilisation et au développement du progrès.

LE VICE-GOUVERNEUR GENERAL, ff.,
GOUVERNEUR DU RUANDA-URUNDI,
A.CLAEYS BOUUAERT,
(sé) A.CLAEYS BOUUAERT.-

Pour copie certifiée conforme
à la minute
Le Secrétaire Provincial,
P.LEROY.-