

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DU TRAVAIL

Analyse Fonctionnelle du Ministère à la Primature chargé du Genre et de la Promotion de la Famille (MIGEPROF)

Rapport Définitif

NOTE LIMINAIRE

Le présent rapport est le fruit d'un travail d'équipe auquel les cadres du MIGEPROF ont participé de manière active.

Nous tenons à les remercier pour leur disponibilité, leur réel intérêt pour le travail effectué et leur volonté affichée de mettre en œuvre très rapidement les améliorations de fonctionnement qui seront proposées.

Le présent rapport prend en compte les remarques formulées par le Ministre à la Primature Chargé du genre et de la Promotion de la Famille dans sa lettre au MIFOTRA du 5 juin 2008

SOMMAIRE

Note liminaire	2
Introduction	5
Le MIGEPROF	5
Environnement Politique, légal et réglementaire	5
Les domaines d'analyse	7
Analyse Diagnostique	8
Structure et organisation	8
Mandats et Attributions	8
Structure et organisation du Ministère	8
Politique, plan stratégique et plans d'action	10
Politique du Gouvernement et politique sectorielle	10
Plans stratégiques et plans d'action	10
Methodologie d'elaboration et Respect des plans stratégiques et des plans d'action	11
Système de suivi des performances de l'institution	14
Structure et fonctionnement du Système d'information	14
Le système de gestion informatique de l'information	14
Les procédures de gestion	16
La gestion documentaire	16
Le Système de communication interne et externe	17
La Gestion du temps	17
Les ressources du Ministère	18
Les ressources Humaines du Ministère	18
Adéquation des RH aux besoins (Cadre Organique)	18
La réglementation applicable aux agents de l'Etat :	18
Les ressources matérielles et financières du Ministère	19
Les pistes de solutions proposées	20
Réformer la Structure et l'Organisation du Ministère	20
La Structure du Ministère doit être réaménagée et ses missions définies officiellement	20
Le mécanisme d'élaboration et de propositions des stratégies du Ministère doit être amélioré	21
La Procédure d'élaboration des Plans d'action annuels doit être reformée	22
Améliorer la productivité du personnel par la réorganisation et la modernisation du système d'information de communication et de gestion documentaire du ministère et la mise en place de procédures de gestion codifiées	24
Renforcer les compétences des Ressources Humaines pour améliorer leur productivité	24
Réorganiser la gestion documentaire	25
Sécuriser les systèmes informatiques	25
Améliorer et moderniser le système de communication du Ministère	26
Codifier et Mettre en place Les règles de fonctionnement de l'institution et les procédures de gestion	26

Mettre en place rapidement tous les outils d'une véritable Gestion des Ressources Humaines de l'Etat	28
Repenser entièrement la gestion du temps	29
Annexes	31
Annexe 1 : réglementation	31
Annexe 2 : missions et fonctions du Ministère	32
Annexe 3 : description des Ressources Humaines du Ministère par rapport a la structure	33
Annexe 4 : analyse des liens entre le document de stratégie et le Plan d'Action	34
Annexe 5 : analyse des liens entre le document de stratégie et le Plan d'Action	35
Annexe 6 : description du système informatique du ministère	36
Annexe 7 : description des outils de communication :	36
Annexe 8 : gestion du Temps	37
Annexe 9 : analyse d'adéquation Postes / Personnes :	39
Annexe 10 : analyse des outils bureautiques du Ministère :	42
Annexe 11 : travaux nécessaires à la mise en œuvres des nouvelles procédures de GRH	43
Annexe 12 : contenu de formation à la gestion du temps	44

INTRODUCTION

LE MIGEPROF

Le MIGEPROF est une structure intégrée à la Primature dont les ressources sont gérées par cette dernière et qui n'est pas géré par un Secrétaire Général.

Comme toutes les autres institutions rwandaises, le MIGEPROF a subi le traumatisme de la réduction des effectifs de l'Administration de 2004 et 2006.

En 2004, les Institutions Centrales sont passées de 2000 à 1000 employés puis en 2006 de 1000 à 500 au total.

Dans le même temps, le nombre de provinces a été réduit de 12 à 5 avec un personnel passant de 105 à 16 pour chacune d'elle.

Le nombre de Districts a été réduit de 105 à 30 avec un personnel limité à 35 pour chacun d'eux.

Avant les réformes, le MIGEPROF comptait au total 72 postes de travail dont 13 dans la Direction du Genre et Développement et 17 dans la Direction de la Promotion de la Femme. Avec la réforme de 2004 qui a supprimé les Divisions dans les structures des institutions étatiques, le MIGEPROF est resté avec 41 postes de travail dont 7 dans l'Unité Genre et Promotion de la Femme et 5 dans l'unité Famille et Protection de l'enfant. Enfin, quand le MIGEPROF est devenu un Ministère à la PRIMATURE chargé du Genre et de la Promotion de la Famille, il est resté uniquement avec 8 postes de travail, dont 2 postes des professionnels du Genre, 2 postes des professionnels en Prévention des violences et Protection des droits de l'enfant et 1 poste de professionnel en Développement de politique de promotion de la famille.

Le Budget du MIGEPROF fait partie à la fois du Secteur Macro-économique des Affaires Sociales et de celui de la Bonne Gouvernance.

L'action du MIGEPROF s'inscrit dans les priorités de la Vision 2020 et dans les objectifs complémentaires fixés par le Document de Stratégie pour le Développement Economique et la Réduction de la Pauvreté.

La Politique qu'il est chargé de mettre en œuvre est fixée successivement dans les documents de :

- Politique Nationale pour les orphelins et les autres enfants vulnérables de 2003 ;
- Politique Nationale du Genre de 2004 ;
- Politique Nationale de Promotion de la famille de 2005.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE, LEGAL ET REGLEMENTAIRE

1. Le document de politique générale Vision 2020 rédigé en novembre 2002 fixe les orientations de la politique du Gouvernement à l'échéance 2020. Il sert de document fondamental à l'élaboration des politiques sectorielles.
2. La Stratégie de Développement Economique pour la Réduction de la Pauvreté qui vise à mettre en œuvre Vision 2020. Elaboré en juillet 2007, ce document présente la stratégie de mise en œuvre de la politique gouvernementale fixée par Vision 2020 pour les cinq années 2008 – 2012. C'est un document stratégique qui a reçu l'aval des bailleurs de fonds internationaux qui concourent à sa mise en œuvre.

3. Le Programme du Gouvernement à 7 ans a été présenté aux deux chambres parlementaires le 7 novembre 2003. Il détermine les 4 principaux axes d'orientation du travail gouvernemental pour la période couverte par la législature (2003 – 2010) :
 - La Bonne Gouvernance ;
 - La Justice ;
 - L'Economie bâtie sur la Nature, les Ressources Propres du pays, et sur la Population elle-même ;
 - Le Bien – être de chaque citoyen rwandais.
4. La Politique Nationale pour les orphelins et les autres enfants vulnérables de 2003 qui énonce la vision et fixe la mission et les objectifs du gouvernement en matière de protection des enfants vulnérables.
5. La Politique Nationale du Genre de janvier 2004 qui fixe les objectifs, le cadre de réalisation de la politique et les indicateurs d'évaluation de sa mise en application.
6. La politique Nationale de Promotion de la famille de décembre 2005 qui fixe la vision 2020, la mission, les objectifs et les partenaires impliqués dans sa mise en application.
7. La Politique cadre de la Réforme de la Fonction Publique élaborée en 2002, qui détermine la politique gouvernementale en matière de Réforme Institutionnelle.
8. La Stratégie de mise en œuvre du programme de reconfiguration et de transformation de l'Administration Publique Rwandaise élaborée en 2004 en application de la Politique Cadre de la Réforme. Elle détermine les orientations de la réforme de la manière suivante :
 - Revoir le rôle de l'Etat dans une perspective de décentralisation des pouvoirs et de développement de partenariats :
 1. Révision des missions des différentes institutions gouvernementales
 2. Refonte des structures des institutions, en cohérence avec les missions dévolues et la décentralisation des pouvoirs
 3. Développement du partenariat entre le secteur public, privé, et la société civile
 - Améliorer l'adéquation aux missions et accroître le professionnalisme des agents publics :
 1. Redéploiement des agents retenus, reconversion et / ou réinsertion des agents non retenus
 2. Développement des compétences et des performances
 3. Rémunération des emplois et mesures d'incitation des agents publics à la performance
 4. Promotion de la culture de l'éthique et du bien public
 - Moderniser la gestion des institutions et développer des systèmes / outils de gestion stratégiques du secteur :
 1. Élaboration et standardisation de manuels, guides et textes juridiques reliés à la gestion administrative
 2. Amélioration de la gestion des ressources humaines
 3. Mise en œuvre de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
9. Le Statut de la Fonction Publique élaboré en 2002 et qui est toujours en vigueur à l'heure actuelle. Un projet de statut prenant en compte les objectifs de la Réforme visant à mettre en place une Fonction Publique d'Emploi et une rémunération fondée sur la performance est actuellement en cours d'examen à l'Assemblée Nationale.
10. Le Code du Travail promulgué en 2003 qui régit l'emploi des agents contractuels.

LES DOMAINES D'ANALYSE

L'analyse fonctionnelle du Ministère doit porter sur tous les aspects du fonctionnement du Ministère tant sur le plan de la manière dont sont construits sa politique, ses stratégies, ses plans d'action, son mandat et sa structure, que sur celui du fonctionnement de ses unités.

L'analyse a donc été effectuée dans les domaines suivants :

1. Les Mandats (Missions) et Attributions du Ministère qui doivent être examinés sous l'angle de leur pertinence au regard de la Politique Cadre du Gouvernement et de la précision de leur définition pour chacune des structures qui en ont la charge.
2. La Structure et l'Organisation du Ministère qui doit lui permettre de remplir ses missions et de gérer son fonctionnement et ses ressources.
3. Le mode d'élaboration et le respect des Plans Stratégiques et des Plans d'Action qui sont le reflet de la capacité du Ministère à remplir ses missions.
4. Le système de suivi des performances de l'institution qui permet au Gouvernement de suivre la mise en œuvre de sa politique sectorielle et d'apporter les ajustements éventuels aux travaux du Ministère en charge du secteur concerné en cas de difficultés de réalisation des plans d'action.
5. Le Système d'information et la gestion documentaire (y compris le système d'archivage et l'accès aux informations) qui constituent les outils fondamentaux de travail des administrations.
6. Les Systèmes de communication internes et externes (courrier, téléphone (portable, fixe, IP), messageries, etc.) sans lesquels le travail administratif ne peut être effectué.
7. Les ressources du Ministères :
 1. Les Ressources Humaines qui constituent le moteur du travail administratif ;
 2. Les Moyens Matériels et Financiers qui sont le carburant nécessaire au fonctionnement de l'Administration.
8. La gestion du temps (gestion des agendas, partage des plannings, gestion des réunions, etc..) qui est la première source de gain de productivité dans le travail administratif.

L'analyse a été réalisée en deux temps :

- L'analyse diagnostique qui permet d'identifier les dysfonctionnements et les problèmes d'organisation du Ministère ;
- La recherche de pistes de solutions qui peuvent revêtir deux formes complémentaires :
 - Les objectifs d'amélioration à atteindre et la méthodologie pour y parvenir ;
 - Des propositions de solutions concrètes chaque fois que c'est possible.

ANALYSE DIAGNOSTIQUE

STRUCTURE ET ORGANISATION

MANDATS ET ATTRIBUTIONS

Les missions du MIGEPROF ont été déterminées en application directe du Document de politique générale du Gouvernement « Visions 2020 ».

Les missions du MIGEPROF sont définies comme suit :

- a) Elaborer, suivre et évaluer les politiques et programmes visant la promotion et la protection des valeurs de l'institution familiale Rwandaise
- b) Initier des programmes encourageant la participation productive de la femme rwandaise au développement du pays ;
- c) Développer, suivre et évaluer les politiques et programmes en vue d'éliminer les disparités liées au genre dans la société rwandaise ;
- d) Elaborer des programmes visant à accélérer la participation des femmes au processus de développement et spécifiquement des femmes vivant en milieu rural ;
- e) Développer des programmes visant l'amélioration des capacités institutionnelles afin de contribuer au renforcement des capacités de la femme ;
- f) Mettre en place des mécanismes de lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants ;
- g) Mettre en place des mécanismes de coordination des interventions en matière de promotion du genre et de la protection de l'enfant et de la famille ;
- h) Mobiliser les ressources nécessaires en matière de promotion de la famille et genre.

Analyse critique : Cf. annexe 2

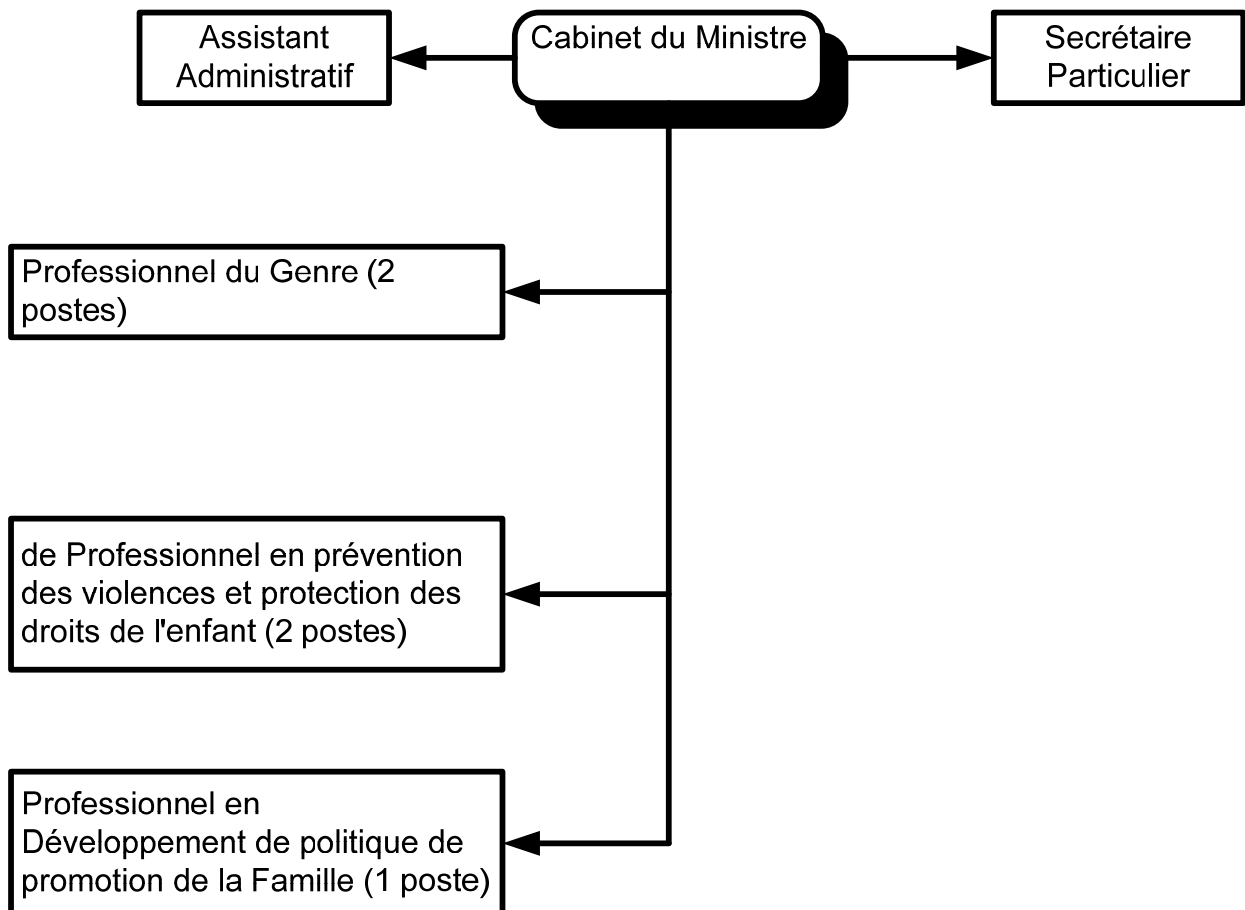
Il est à noter que les attributions des structures du Ministère ne sont pas définies dans un document ou un texte légal. Seul le cadre Organique de la PRIMATURE, dont ce n'est pas le rôle, comporte un embryon de définition de fonction pour les postes de responsabilité qui peut être considéré comme une définition sommaire d'attribution de la structure correspondante.

STRUCTURE ET ORGANISATION DU MINISTERE

Le MIGEPROF est réduit en fait au Cabinet du Ministre et comprend, la Ministre elle-même ainsi que la Secrétaire Particulière et l'Assistante Administrative et cinq Professionnels chargés pour chacun d'eux :

- 2 postes de Professionnel du Genre ;
- 2 postes de Professionnel en prévention des violences et protection des droits de l'enfant ;
- 1 poste de Professionnel en Développement de politique de promotion de la Famille.

Le MIGEPROF emploie plus de contractuels que d'agents occupant des postes statutaires. Les deux postes de Professionnel du Genre sont assistés par trois contractuels et les deux postes de Professionnel en prévention des violences et protection des droits de l'enfant sont assistés par quatre contractuels.



Les Partenaires privilégiés du Ministère sont :

- Les Districts ;
- Les Ministères sociaux ;
- La Commission Nationale des Droits de la Personne ;
- La Commission Nationale de l'Unité et de la Réconciliation ;
- La Commission Nationale de Lutte contre le Sida ;
- L'UNICEF ;
- L'UNIFEM ;
- Le FNUAP ;
- Le Conseil National des femmes;
- L'Association Rwandaise de Bien Etre Familiale;
- L'Association Inteko Izirikana ;
- Les Organisations Non Gouvernementales œuvrant dans le domaine de la promotion/protection de l'enfant, du genre et de la famille.

Analyse critique :

La structure du MIGEPROF n'a jamais été définie dans un texte légal et ses attributions détaillées ne figurent que dans le Cadre Organique de la Primature à travers les définitions de poste. Cette situation est commune presque à tous les ministères.

POLITIQUE, PLAN STRATEGIQUE ET PLANS D'ACTION

POLITIQUE DU GOUVERNEMENT ET POLITIQUE SECTORIELLE

La Politique du Gouvernement en matière de l'égalité des genres, de la promotion et de la protection des enfants vulnérables a clairement été énoncée dans le document de politique Générale du Gouvernement Vision 2020 de 2002 et dans les documents de politique du MIGEPROF.

Par ailleurs, la Stratégie Gouvernementale est bien définie pour les trois secteurs dans la Stratégie de Développement Economique et de Lutte contre la Pauvreté de 2006.

Le MIGEPROF a élaboré un document de politique pour les orphelins et les autres enfants vulnérables, un document de politique de l'égalité des genres et un document de politique de la promotion de la famille, approuvés successivement en 2003, en 2004 et en 2005. Ces documents sont de véritables documents de politique de chaque secteur qui fixent les objectifs à atteindre, les grandes priorités et le rôle des différents partenaires dans la mise en œuvre de la politique.

Il n'y a pas vraiment de Stratégie du MIGEPROF, on trouve par contre deux plans stratégiques pour le sous secteur relatif aux orphelins et les autres enfants vulnérables. Il s'agit du Plan stratégique du Genre ainsi que du Plan stratégique en faveur des enfants de la rue rédigé en 2005 et le plan stratégique pour les orphelins et les autres enfants vulnérables. Les plans stratégiques de la promotion de la famille est en cours d'élaboration.

Le plan stratégique triennal pour le MIGEPROF qui est en cours de finition, a servi de référence à l'élaboration de plan d'action 2008.

Analyse critique :

Les Documents de Politique sont bien rédigés en application de la Vision 2020 et tiens compte des objectifs fixés par l'EDPRS.

Ils fixent bien les principes de la politique de protection des enfants vulnérables, du Genre et de la promotion de la famille. Ils fixent ensuite les orientations politiques, les objectifs à atteindre et défini les grands axes de l'action gouvernementale pour y parvenir ainsi que le rôle des partenaires du secteur.

Il faut noter que l'une des missions d'un Ministre devrait être d'élaborer et de proposer au Gouvernement la politique des secteurs dont son département a la charge. Cette mission n'est actuellement pas définie formellement au Rwanda.

PLANS STRATEGIQUES ET PLANS D'ACTION

Le MIGEPROF ne dispose pas à l'heure actuelle d'un document de stratégie à 3 ans.

Le Plan d'action pour l'année 2008 a été établi sur la base des objectifs et des grands axes d'action déterminé par le document de plan stratégique en préparation.

Analyse critique :

Le Plan d'Action est bien défini en activités à entreprendre mais certaines d'entre elles n'ont pas de budget spécifique, en particulier les actions liées à la protection des droits de l'enfant. Par ailleurs, le calendrier d'exécution n'est pas très précis. Il est fixé en termes de mois, de trimestre voire même d'année.

Il est à noter que le plan d'action ne fait mention d'aucun appui ou de suivi et évaluation vis à vis des districts qui sont en charge de la mise en application sur le terrain de la politique élaborée au niveau national. En revanche, le MIGEPROF a planifié beaucoup d'activités se rapportant directement à la mise en application de sa politique, tel que : « Former au moins 10 femmes dans chaque Secteur qui formeront d'autres femmes en planning familial » et qui devraient être du ressort des Plans d'Action Opérationnels des Districts.

METHODOLOGIE D'ELABORATION ET RESPECT DES PLANS STRATEGIQUES ET DES PLANS D'ACTION

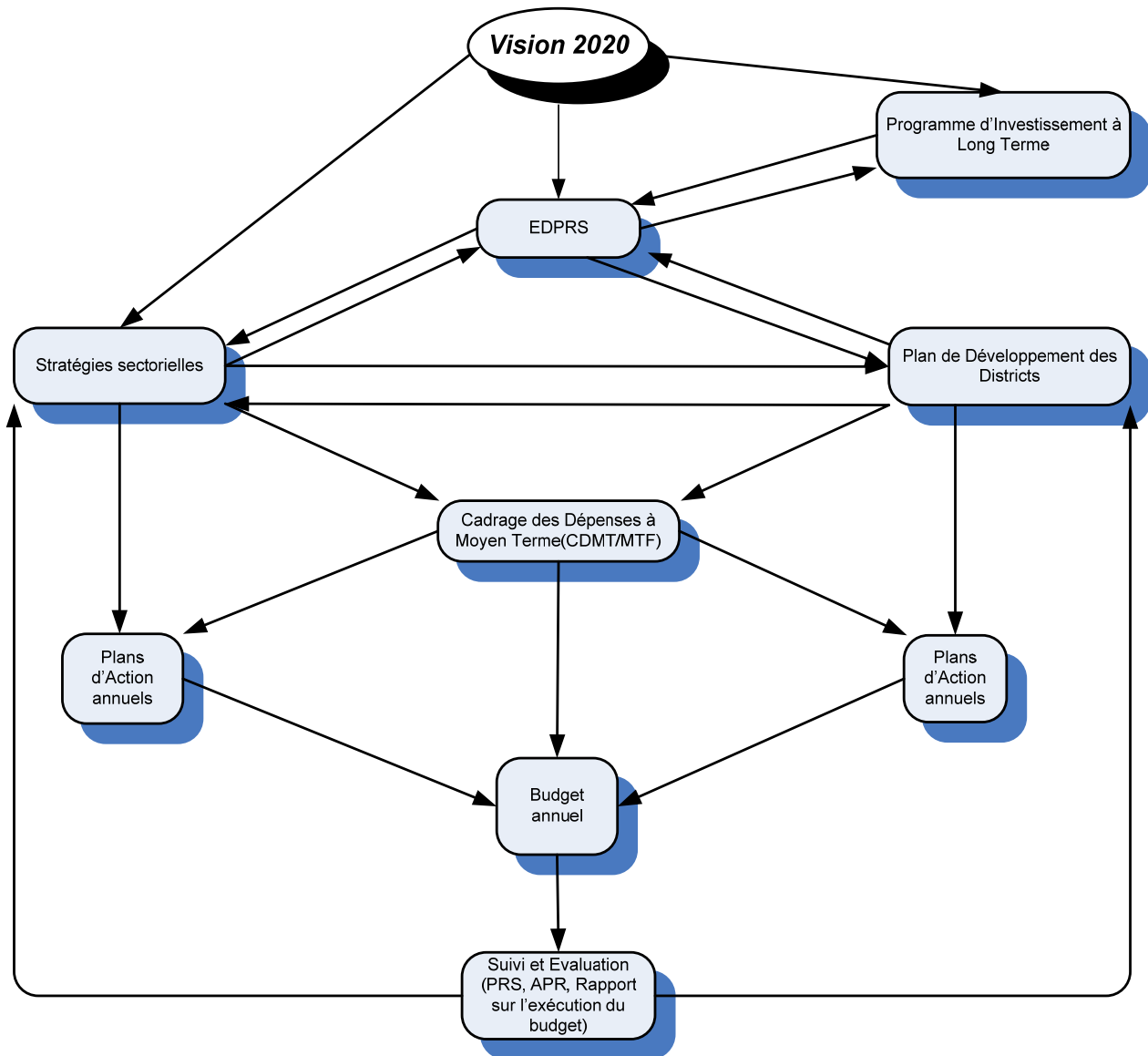
Au MIGEPROF, le Plan d'Action comprend pour chaque programme, une demande de crédit budgétaire correspondant.

Cependant le chiffrage de réalisation du Plan d'Action est global et correspond en fait à la reprise du montant total du budget alloué au MIGEPROF.

En théorie, la procédure de préparation du Budget devrait être la suivante :

- Le plan d'action de chaque secteur d'activité du Ministère est préparé en avril de l'année n - 1.
- En avril – mai, organisation du forum national des planificateurs regroupant Ministères et Districts afin d'affiner et de coordonner la préparation du Budget.
- En juin – juillet, consultation en chaque Ministère et son collègue du MINECOFIN pour finaliser le projet de Budget.
- Août ajustement du Budget par le MINECOFIN
- Septembre, le Conseil des Ministres approuve le Budget
- Envoi du projet de Budget avant le 5 octobre au Parlement pour examen
- Vote du Budget avant le 31 décembre.

Ainsi, le schéma théorique de la procédure de préparation du Budget se présente comme suit (Cadre National de Planification de Budgétisation) :



Chaque Ministère dont les activités sont décentralisées prépare normalement le budget correspondant à travers son plan d'Action en coordination avec les Districts. Si les actions décentralisées n'apparaissent pas dans le plan d'Action du Ministère, le MINECOFIN n'alloue pas de budget aux activités correspondantes même si elles ont été prévues dans le Plan d'Action du District.

Bien entendu les Districts financent sur leur propre budget les actions qu'ils ont eux – même initié.

Dans la pratique le calendrier de préparation du budget se déroule comme suit :

1. Préparation du Budget dans les limites du plafond du secteur Macro économique et du Document de cadrage au second trimestre de l'année n – 1
2. Vote du Budget en Décembre n – 1
3. Elaboration du Plan d'Action en septembre – octobre année n – 1 sur la base du Budget attribué
4. Transmission du Plan d'Action pour validation par les Services de la Primature en Décembre n – 1

Il faut préciser cependant que dans la pratique actuelle les districts ne sont informés de l'existence et du montant des transferts ciblés (budget dédiés aux activités du district prévues dans le plan d'Action du Ministère), qu'au mois de janvier de l'année en cours. Ils sont donc obligés de réajuster leur Plan d'Action à ce moment là.

Analyse critique :

Le MIGEPROF ne prend suffisamment en compte les activités décentralisées aux Districts dans ses Plans d'Action. Dans ces conditions, peu d'actions décentralisées peuvent être budgétées.

La procédure décrite ci-dessus montre à l'évidence que la séquence d'élaboration du Plan d'Action n'impose pas au Ministère de décrire de façon précise l'ensemble des activités à entreprendre pour réaliser les objectifs identifiés dans la Stratégie. Le Plan d'Action du Ministère n'est pas un document de Projet.

En fait, le plan d'action est établi après les négociations budgétaires.

De ce point de vue, la séquence actuelle d'élaboration des plans d'action annuels par rapport à celle du budget constitue un handicap certain. (Cf. § ci-dessous).

Le plan d'action n'étant pas utilisé pour établir le budget permettant de le mettre en œuvre, les besoins exprimés ne peuvent donc pas être pris en compte dans la discussion du Budget à l'Assemblée. Il y a donc décalage entre les besoins exprimés dans le plan d'action et le budget obtenu ce qui entraîne l'impossibilité de réaliser les programmes prévus.

Si le Plan d'Action servait de base à la négociation Budgétaire, il devrait d'une part être élaboré au premier trimestre de l'année n – 1, et d'autre part, présenter le catalogue de toutes les activités concourant à la réalisation des objectifs du secteur pour l'année suivante, avec un chiffrage précis nécessaire à la mise en œuvre de chacune d'elle qui permettrait alors au Gouvernement d'émettre une véritable lettre de mission au Ministre au début de l'année de mise en œuvre.

Il est important de noter que la procédure qui permettrait une bonne utilisation des Plans d'Action à la fois pour planifier les activités du Ministère et pour préparer le Budget existe et correspond aux besoins de la préparation du Budget et de la décentralisation.

Toutefois, le vote du Budget en décembre est un peu tardif pour permettre la rédaction de lettres de missions du Gouvernement aux différents Ministères avant la fin de l'année n – 1.

Il est donc particulièrement regrettable que cette procédure ne soit pas respectée au MIGEPROF à la fois en ce qui concerne la préparation et la négociation de son propre Budget, mais aussi pour la mise en œuvre de la politique Centrale dans les Districts.

SYSTEME DE SUIVI DES PERFORMANCES DE L'INSTITUTION

Le Ministère rédige des rapports trimestriels d'activité qui sont transmis à la Primature.

Au début de l'année suivante, le rassemblement de l'Akagera permet une évaluation par le Gouvernement des résultats obtenus ainsi que du Plan de Travail pour l'année suivante.

Cette méthode ne permet évidemment pas une évaluation sur de véritables indicateurs de performances et ne permet pas non plus au Ministère de réaliser les ajustements nécessaires de son programme en cas de dérapage ou de changement d'objectif lié à des événements externes.

Dans le cadre de la nouvelle stratégie sectorielle pour l'Administration Publique, il est prévu de mettre en place un nouveau système d'appréciation des performances institutionnelles.

Le projet a été soumis à toutes les institutions du pays pour recueillir leur avis avant approbation du Conseil des Ministres. Ce nouveau système devrait être mis en œuvre en 2008.

STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION

L'information est la matière première du travail administratif.

Elle n'a d'existence utile que si elle est codifiée sur un support transmissible.

La codification de l'information peut prendre des formes multiples :

- La parole dans une langue donnée ;
- L'écriture dans une langue donnée ;
- L'image ;
- Les signes ;
- Les codifications télégraphiques ;
- Les codifications numériques par octets ;
- Etc.

Les supports de l'information codée sont eux aussi très nombreux :

- L'air qui transporte le son ;
- Le papier pour l'écriture manuelle ;
- Les câbles réseaux ;
- Les ondes radio ;
- Etc.

Le système d'information d'une administration, correspond à l'ensemble des procédures qui permet à l'information de circuler entre ses différents utilisateurs, d'être contrôlée, d'être archivée, etc.

Il est donc essentiel d'analyser le système d'information et ses éventuels dysfonctionnements de façon approfondie.

LE SYSTEME DE GESTION INFORMATIQUE DE L'INFORMATION

Dans une structure administrative moderne, le système informatique sous-tend le système d'information.

Le MIGEPROF dispose d'un système informatique de gestion complet et récent. Tous les cadres du ministère sont reliés en réseau et celui-ci est ouvert vers l'extérieur par une connexion internet à haut débit. Il n'existe pas de réseau Intranet propre au MIGEPROF.

Cependant, cet outil est actuellement sous employé ou mal employé :

1. Les ordinateurs sont trop souvent utilisés comme des machines à écrire. En effet, la méconnaissance des fonctions des outils de traitement de texte, jointe au manque de normalisation de la mise en forme de l'information traitée, entraîne un usage élémentaire des outils de traitement de texte et des tableurs qui ne permet pas de bénéficier des gains de productivité que permettrait une utilisation plus rationnelle et plus complète.
2. Le réseau Informatique du MIGEPROF, très complet et doté de câble optique n'est cependant pas suffisamment sécurisé. Il est incorporé dans le réseau de la PRIMATURE.

Ainsi, il n'y a pas de serveur de documentation qui permettrait la mise en œuvre d'une gestion documentaire centralisée et la mise en place d'outil de sécurisation systématique.

Par ailleurs, il n'y a pas vraiment de politique de sécurité et de sûreté du système d'information en application :

- Sécurité physique (protection incendie, protection contre le vol ou la destruction accidentelle, etc.)
 - Sécurité contre les intrusions externes dues à l'ouverture sur internet (gestion des pare - feu, filtre contre les utilisations abusives ou excessives, lutte anti-virus, etc.)
 - Sécurité et sûreté des données (protection d'accès aux données, procédures de sauvegarde, etc....)
3. Les outils de messagerie ou transfert de fichier via le réseau sont sous employés :
 - Les messageries rapides ne sont employées que sur initiative privée ;
 - Les transferts de fichiers informatiques sont effectués le plus souvent par e-mails et non à travers le réseau ;
 4. Le principal support d'information est le papier :
 - Malgré un équipement informatique de bon niveau, la pratique et le manque de réflexion globale sur la politique d'échange des informations entraîne encore une utilisation très importante du support papier qui constitue pourtant le support le plus fragile et le plus cher à produire.
 - Le support papier est très souvent utilisé par l'Administration pour permettre l'apposition de signatures manuelles. Il faut souligner que la signature manuelle n'est pas sûre et que d'autre part, elle est très souvent apposée sur des documents dont il est très peu probable qu'ils présentent un risque de production frauduleuse (annonce de rendez vous, fixation de réunion, information diverses, etc.).

Les outils de signature électronique modernes (scannage de signature manuelle, empreinte digitale, signature cryptée, etc.) sont en fait beaucoup plus pratiques et beaucoup plus sûrs.

L'utilisation rationnelle de tels outils permet, dans le cadre de la mise en place d'une politique d'échange de documents ad hoc, de réaliser d'importantes économies de papier et de travailler sur une documentation électronique plus facile à gérer.

Analyse critique :

Au MIGEPROF, le système informatique en place est complet et moderne. Tel qu'il est, sans investissement supplémentaire, il permet la mise en place de la grande majorité des outils de modernisation de la gestion du système d'information et de communication dont le Ministère a besoin.

Cependant, le MIGEPROF ne dispose pas encore d'un site WEB.

Cependant, une réflexion spécifique doit être menée pour définir une véritable politique de sûreté et de sécurité du système informatique (matériel, réseau, logiciel) et des données.

Par ailleurs, une bonne utilisation des outils bureautiques mis à la disposition des utilisateurs à travers le système informatique nécessite qu'une formation adéquate et bien ciblée soit dispensée au personnel utilisateur.

LES PROCEDURES DE GESTION

Hormis quelques procédures spécifiques :

- Préparation du Budget
- Codes des marchés publics
- Procédures de gestion financières et comptables de 2007.

Il n'existe pas de procédure de gestion codifiée au sein de l'Administration Rwandaise.

Au MIGEPROF, la gestion des ressources et la gestion du courrier est assurées par la Primature.

Cependant les procédures de gestion de l'information traitées par le Ministère ne sont pas codifiées.

Analyse critique :

Les procédures appliquées actuellement dans le Ministère ne sont que des pratiques transmises oralement.

Cette situation est particulièrement dangereuse puisque chaque transmission à un nouvel utilisateur peut entraîner une dégradation de la procédure et la perte de la raison d'être de certaines tâches ou transmissions.

Par ailleurs, il devient très difficile de refondre les procédures en cas de modernisation des systèmes, de changement de structure, ou de fonctionnement administratif (par exemple la décentralisation). En effet, la mise au point des nouvelles procédures qui ne peuvent s'appuyer sur une pratique codifiée risque de ne pas prendre en compte certaines tâches essentielles.

LA GESTION DOCUMENTAIRE

La gestion de la documentation n'est pas vraiment organisée au sein du Ministère. Les archives ne sont pas organisées et la documentation « informatique » n'est pas vraiment gérée.

La majeure partie de la documentation produite par le Ministère est créée directement sur support numérique par les cadres de l'Administration sur leur propre machine.

Cependant, il n'y a pas de règle standard de classement et de vignetage de ces documents destinés spécifiquement à une recherche ultérieure. Lorsqu'ils sont classés, ils le sont selon le système mis en place par le créateur du document lui-même sur sa machine et selon sa propre logique.

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

Il en est de même de la documentation reçue de l'extérieur par courrier électronique ou à travers le réseau.

Dans ces conditions, les documents à usage commun sont imprimés sur papier et rejoignent le classement correspondant.

La sécurité et la sûreté des documents n'est pas bien assurée.

L'accès aux documents n'est pas protégé et en tout cas ne fait pas l'objet d'une politique spécifique.

La recherche des documents est mal organisée et il est particulièrement difficile de retrouver un document électronique sur le réseau étant donné qu'aucun système de classement n'a été mis en place.

Analyse critique :

L'information est la matière première du MIGEPROF. Sa documentation est son « fonds de commerce ». Cette documentation n'a de valeur réelle que si elle est protégée, gérée et accessible.

A l'heure actuelle, la documentation du Ministère n'est pas véritablement gérée.

LE SYSTEME DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Le système de communication interne du Ministère repose essentiellement sur l'utilisation des outils suivants :

- Le Management Meeting hebdomadaire. Celui-ci se tient régulièrement.
- Les téléphones portables personnels Ils constituent le principal outil de communication à distance.
- Les e-mails à partir des adresses personnelles. Ils sont utilisés pour les échanges professionnels.

Le système de communication externe repose quant à lui sur les outils suivants :

- Le courrier traditionnel
- Les e-mails à partir des adresses personnelles
- Les téléphones portables personnels

D'une manière générale, les messageries instantanées du type Skype ou Yahoo Messenger sont peu utilisées sur le plan professionnel. La téléphonie IP d'ordinateur à téléphone par un système de type Skype n'est pas utilisée du fait de l'impossibilité de recharger les comptes à cause de la difficulté de disposer d'une carte de crédit.

Analyse critique :

Le téléphone portable est le système de communication le plus cher, le moins sécurisé et le moins maîtrisé de tous. Bien qu'il constitue le moyen le plus simple de communiquer, il a entraîné la disparition de l'usage des filtres du type secrétaire qui permettait la gestion des urgences et la priorisation des communications.

Le téléphone portable impose en fait la gestion de l'« urgence de l'interlocuteur » au détriment de ses propres urgences. Le même phénomène se produit lorsque les visites au bureau ne sont pas filtrées.

Il est donc nécessaire de privilégier les outils de communication qui permettent la maîtrise de la relation, ainsi que ceux dont l'utilisation est la moins chère.

Ces outils existent au MIGEPROF ou sont faciles à implanter. Leur utilisation rationnelle et efficace suppose cependant une formation adéquate des utilisateurs et le respect d'une discipline rigoureuse.

LA GESTION DU TEMPS

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

Dans un contexte de Ressources Humaines dont l'effectif est imposé par la nécessité du contrôle draconien de la masse salariale, les gains de productivité sont une nécessité absolue.

Actuellement, les cadres du MIGEPROF gèrent très mal leur emploi du temps. Cette situation est due d'une part à l'absence d'utilisation des outils de maîtrise de l'emploi du temps, et d'autre part à un manque de discipline face à la réponse à « l'urgence ».

Ainsi, les cadres n'ont pas assez de temps pour se consacrer aux tâches de conception et dans l'ensemble, le personnel a conscience de travailler le plus souvent dans l'urgence sans planification.

Au Ministère, l'utilisation des agendas n'est pas généralisée. Lorsqu'ils existent et sont utilisés, ce sont des agendas manuels parfois partagés avec les assistants.

Analyse critique :

La gestion du temps est un facteur de confort et d'efficacité du travail des cadres dans une administration. Elle est une source importante d'amélioration de la productivité.

La gestion du temps repose sur la mise en place et l'utilisation d'outils et de procédures spécifiques et le respect d'une discipline rigoureuse.

Au MIGEPROF, dans le contexte obligatoire de maîtrise des effectifs où se trouve le Rwanda, elle est un moyen important d'amélioration de la qualité du travail et du confort des agents.

LES RESSOURCES DU MINISTERE

LES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE

ADEQUATION DES RH AUX BESOINS (CADRE ORGANIQUE)

A l'heure actuelle, le Ministère n'a pas de poste de planificateur dans son cadre organique et en exprime le besoin.

En revanche, le grand nombre de contractuels employés hors postes du cadre organique semblent prouver que le Ministère manque de Ressources Humaines.

Il faut noter toutefois, qu'une telle pratique est contraire aux objectifs des mesures de réduction de personnel de 2004 et 2006 et qu'elles génèrent un coup de personnel caché puisque non imputé sur les lignes budgétaires correspondantes.

Cependant, les contraintes budgétaires auxquelles est soumis l'Etat Rwandais obligent les institutions à privilégier les gains de productivité à l'augmentation du nombre des agents.

LA REGLEMENTATION APPLICABLE AUX AGENTS DE L'ETAT :

Actuellement les textes qui régissent le personnel de l'Etat sont obsolètes ou ne sont plus adaptés à la situation présente dans le contexte de la décentralisation et de la décision du Gouvernement de migrer vers une Fonction Publique d'Emplois.

- Ainsi, le statut des fonctionnaires actuellement en vigueur n'est plus adapté à la nouvelle Fonction Publique.
- Le système de rémunération des fonctionnaires n'est plus appliqué et ils sont aujourd'hui rémunérés sur la base d'un système transitoire non officiel qui n'est en aucun cas un outil de management et de motivation.

Le système de rémunération appliqué fonctionne de la manière suivante :

13/11/2008

1. Les agents de l'Administration centrale

Le système de rémunération en cours dans la Fonction Publique rwandaise, qui est également appliqué pour les agents de l'Administration centrale au MIGEPROF a été élaboré en 2004 et mis en application au début de l'année 2006. Il consacre le régime de rémunération des emplois et a mis fin au régime de Fonction Publique de carrière qui rémunère le diplôme d'intégration dans son corps et l'ancienneté. Il comprend 14 niveaux et 7 échelons. Les agents du MIGEPROF sont essentiellement classés entre les niveaux 10 et 4.

Pour évoluer verticalement d'un niveau à l'autre, un poste de destination vacant est nécessaire, et pour évoluer horizontalement, d'une échelle à l'autre, le fonctionnaire doit avoir 3 années d'ancienneté dans son échelle, sanctionnées par une note de bon niveau.

Ce nouveau système de rémunération est démotivant dans la mesure où il ne prend pas en compte l'ancienneté des agents. Bien que la grande majorité des fonctionnaires reconnaisse que les salaires ont sensiblement augmenté en 2006, ceux-ci estiment que le système est injuste dès lors que l'expérience le plus souvent exigée pour une grande productivité n'est pas rémunérée. On trouve de ce fait un débutant percevoir le même salaire qu'un agent ayant 20 ans d'expérience, pour la simple raison qu'ils occupent des emplois classés au même niveau.

Analyse critique :

A l'heure actuelle aucun système de gestion de carrière à travers les postes et les emplois n'est en place et donc cette situation est particulièrement démotivante.

Par ailleurs le vide réglementaire de la gestion des ressources humaines prive les gestionnaires des outils de management qui leur sont indispensables.

LES RESSOURCES MATERIELLES ET FINANCIERES DU MINISTERE

Le MIGEPROF est bien équipé en matériel bureautique

Par ailleurs le Budget du Ministère ne correspond pas au Budget demandé.

Analyse critique :

Les problèmes de fonctionnement du MIGEPROF ne sont pas réellement liés au manque de moyens.

Cependant, le budget octroyé par le MINECOFIN ne permet pas au Ministère de remplir la totalité des activités prévues dans son plan d'action.

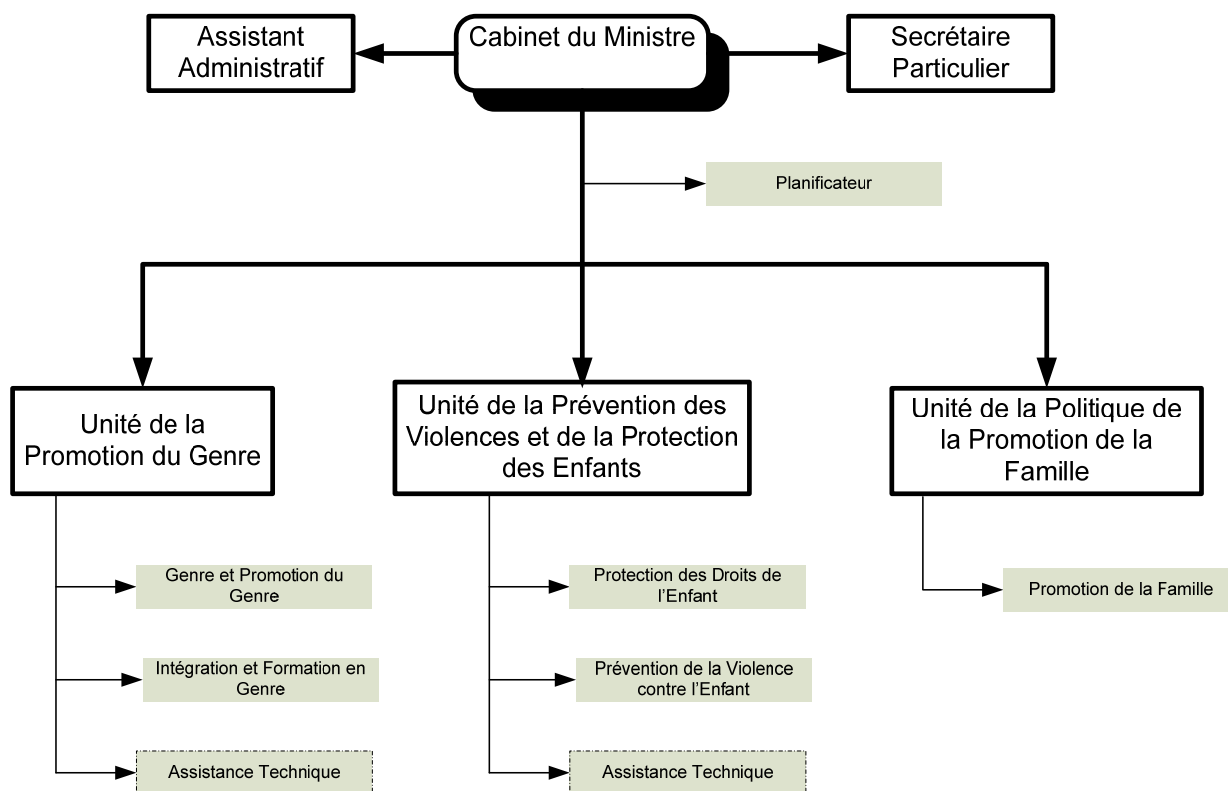
LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSEES

REFORMER LA STRUCTURE ET L'ORGANISATION DU MINISTERE

LA STRUCTURE DU MINISTERE DOIT ETRE REAMENAGEE ET SES MISSIONS DEFINIES OFFICIELLEMENT

Comme nous l'avons vu lors de l'analyse diagnostique, il est apparu pertinent de renforcer le MIGEPROF par la répartition des trois missions fondamentales du Ministère entre trois Unités correspondantes et par un poste de professionnel pour la Planification.

L'organigramme du ministère se présenterait de la manière suivante :



Les missions du ministère restent évidemment les mêmes mais chaque grande mission qui correspond à l'exécution d'une ligne budgétaire, doit être confiée à une unité administrative sous la responsabilité d'un Directeur afin de rendre son exécution plus efficace.

Un emploi de planificateur en charge de la consolidation des planifications de l'exécution des différents Plan d'Action est créé directement sous la responsabilité du Ministre.

Il assurera également le suivi et l'évaluation des activités du MIGEPROF dans les Districts.

Par ailleurs, les attributions pour chacun des directeurs et professionnels doivent être définies avec précision pour éviter le doublonnage, le conflit ou les pertes dans l'exercice des activités.

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

L'unité de Coordination mise en place par le Conseil des Ministres doit être prise en compte dans la nouvelle structure du MIGEPROF.

La structure et les missions du ministère doivent être fixées par un texte de niveau décret ou arrêté, et les attributions par un arrêté ministériel.

LE MECANISME D'ELABORATION ET DE PROPOSITIONS DES STRATEGIES DU MINISTERE DOIT ETRE AMELIORE

Il est indispensable que le Ministère se dote rapidement d'une stratégie à 3 ans sur laquelle il se fondera pour élaborer ses plans d'action.

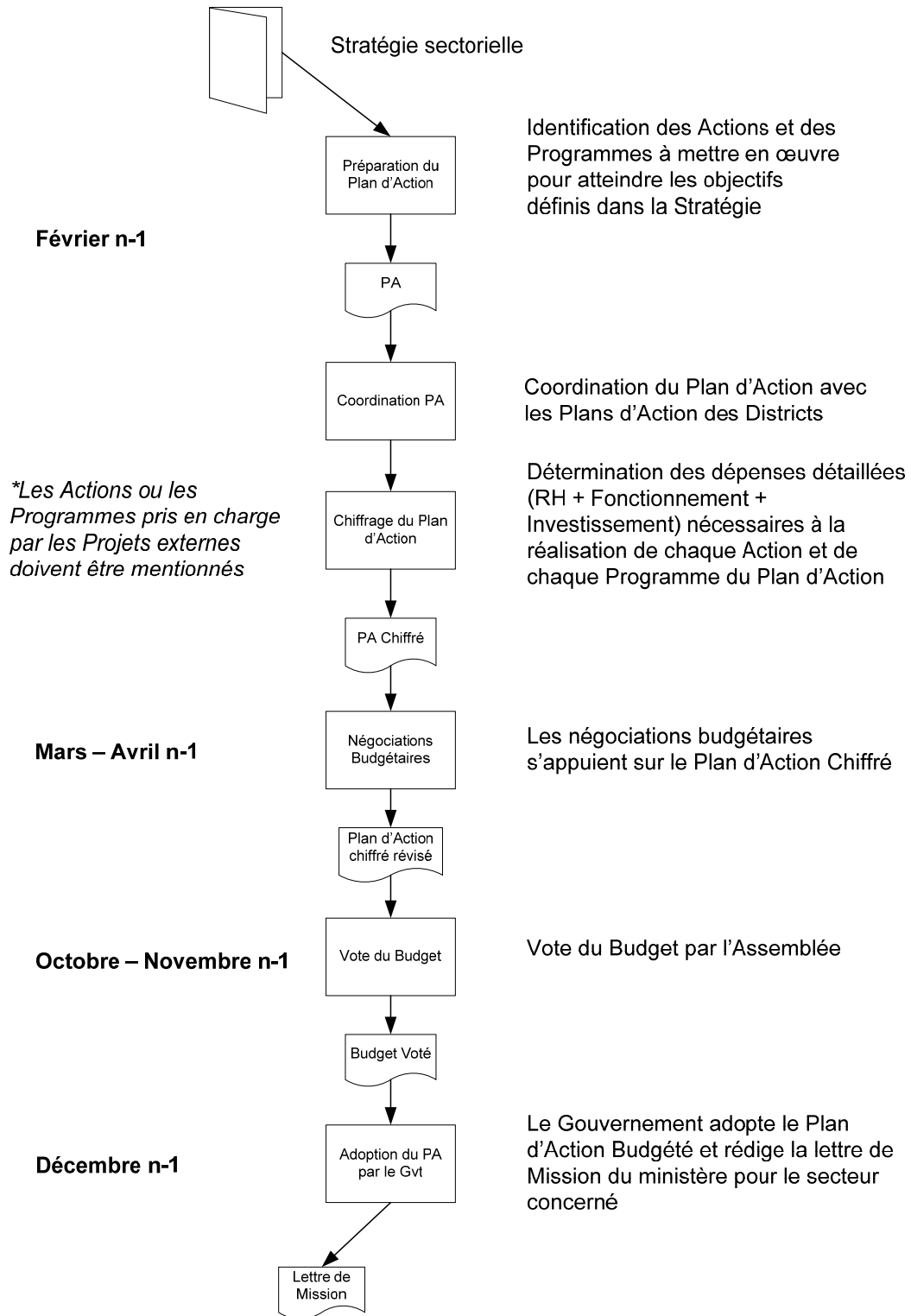
Il faut associer les Partenaires de l'Administration à l'élaboration de la stratégie.

La séquence d'élaboration des Plans d'Action doit être mise en cohérence avec celle d'élaboration du Budget.

LA PROCEDURE D'ELABORATION DES PLANS D'ACTION ANNUELS DOIT ETRE REFORMEE

L'analyse diagnostique a démontré la nécessité de mettre en cohérence la chronologie d'élaboration des plans d'action et du Budget :

Les plans d'action doivent comprendre une proposition sectorielle de chiffrage budgétaire qui sera détaillé par programmes. En effet, outre le respect de la logique d'élaboration du budget qui suppose que la préparation du budget parte des besoins exprimés. Il est évident que le plan d'action sera beaucoup plus concret et opérationnel s'il doit être chiffré et justifié de façon détaillée.



La mise en œuvre d'un véritable Plan d'Action budgété et adopté par le Gouvernement nécessite que soit également mise en place une véritable procédure d'évaluation des performances des institutions qui permettra le réajustement des Plans d'Action au cours de leur réalisation. En effet, au cours de l'exécution du Plan d'Action, un grand nombre d'événements imprévus peuvent survenir et perturber les prévisions de réalisation.

Pour permettre le réajustement des programmes en fonction de l'environnement, il est indispensable qu'une évaluation concertée fondée sur des indicateurs établis en commun avec le Gouvernement puisse être organisée à mi-parcours et en fin d'année.

Les indicateurs de performances doivent être fondés sur les résultats obtenus au regard des objectifs fixés et de leur impact réel.

L'évaluation doit être constructive et permettre l'éventuel remise en cause des programmes et des priorités ainsi que la révision de la Stratégie si nécessaire.

AMELIORER LA PRODUCTIVITE DU PERSONNEL PAR LA REORGANISATION ET LA MODERNISATION DU SYSTEME D'INFORMATION DE COMMUNICATION ET DE GESTION DOCUMENTAIRE DU MINISTERE ET LA MISE EN PLACE DE PROCEDURES DE GESTION CODIFIEES

RENFORCER LES COMPETENCES DES RESSOURCES HUMAINES POUR AMELIORER LEUR PRODUCTIVITE

Dans un contexte de ressources humaines rares aussi bien en quantité qu'en qualité, et compte tenu des contraintes de stabilisation de la masse salariale, l'amélioration de la productivité du personnel est la solution la plus adaptée pour accroître l'efficacité du Ministère.

Une meilleure utilisation des outils informatiques de traitement de l'information et de communication doit concourir à l'amélioration de la productivité et de l'efficacité du Ministère.

Les utilisateurs de l'informatique doivent être formés à toutes les dimensions de l'utilisation de leurs outils :

- Traitement de texte évolué
- Utilisation des fonctions OLE
- Sauvegarde
- Protection des documents
- Transferts vers d'autres utilisateurs à travers le réseau
- Révisions
- Messagerie rapide entre utilisateurs
- Utilisation des agendas Outlook et techniques de partage des agendas
- Groupe mail
- Etc.

De même les personnels cadres doivent être formés aux techniques de management et en particulier :

- Gestion du temps
- Conduite de Réunion
- Méthodes d'évaluation
- Etc.

REORGANISER LA GESTION DOCUMENTAIRE

La grande majorité de la documentation produite a été créée sur les ordinateurs des agents du Ministère. Elle est donc créée sous forme électronique.

Dans ces conditions la solution de gestion la plus évidente consiste à mettre en place un serveur de documentation central accessible à travers le réseau, sur lequel toute la documentation sera systématiquement et automatiquement stockée.

L'organisation de ce stock devra répondre aux normes documentaires.

Ainsi, à chaque document devra être associé :

- Le nom de l'auteur ;
- L'objet du document ;
- Eventuellement les mots clés qui caractérisent son contenu (recherche documentaire) ;
- La date de sa création ;
- Pour un rapport, un court résumé.

Des progiciels de recherche documentaire existent sur le marché et vont permettre d'exploiter la base documentaire ainsi constituée.

Bien entendu, les règles de classement et d'accès à la base documentaire doivent être spécifiées dans un cahier des charges dont l'élaboration tiendra compte des besoins spécifiques du Ministère.

La gestion documentaire devra faire l'objet d'un manuel de procédure spécifique.

SECURISER LES SYSTEMES INFORMATIQUES

Un système d'information pris en charge par un système informatique en réseau devient particulièrement vulnérable s'il n'est pas protégé par un système de sécurité répondant à une politique spécifique.

La sécurité et la sûreté de systèmes informatiques comportent deux composantes complémentaires :

- La sécurité et la sûreté des matériels et du réseau ;
- La sécurité et la sûreté des données ;

Le concept de sécurité recouvre les moyens mis en œuvre pour la protection physique de l'objet (protection incendie, destruction, etc.)

Le concept de sûreté quant à lui, recouvre les moyens de protection d'accès (filtre, mots de passe, cryptage, etc.)

- Sécurité d'alimentation électrique ;
- Sécurité matérielle :
 - Sécurité des locaux, climatisation...
 - Sécurité incendie....
 - Sauvegarde préventive en cas de sabotage.... (disque dur externe, coffre...)
 - Entrée sur le réseau.

Etant donné la sensibilité des informations qui circulent sur le réseau, une stratégie de sécurité spécifique doit être mise en œuvre :

Le système de sécurité suivant peut être imaginé :

- Contrôle de l'accès au réseau ;
- Contrôle de l'accès aux serveurs et aux postes de travail ;
- Contrôle de l'accès à la base documentaire ;
- Contrôle de l'accès aux différentes fonctions des applications ;
- Définition des responsabilités d'Administration réseau et utilisateurs ;
- Filtre d'accès internet ;
- Mise en place d'un système automatique de sauvegarde des données.

La mise en place d'un réseau Intranet pour le MIGEPROF faciliterait largement la gestion de la sécurité et de la sûreté du système d'information qui l'utiliserait.

AMELIORER ET MODERNISER LE SYSTEME DE COMMUNICATION DU MINISTERE

Le contrôle de l'usage des téléphones portables et la mise en place d'un système de communication maîtrisé et sécurisé suppose une réflexion d'ensemble qui sera matérialisée par un cahier des charges spécifique.

En effet, la communication du Ministère doit être conçue globalement de façon qu'à chaque type de relation puisse correspondre le meilleur outil (en terme d'efficacité et d'efficience) et la meilleure procédure.

D'une manière générale, il est bien évident qu'il faut privilégier la mise en place d'une communication qui reposera sur les outils suivants en fonction de l'analyse des différentes natures de relation :

- Le téléphone portable **professionnel** pour les communications urgentes qui exigent une réponse immédiate
- La téléphonie IP sur un outil dédié à un usage exclusivement professionnel pour la téléphonie depuis un poste fixe. Cet outil devra être filtré par un assistant dans toute la mesure du possible.
- La messagerie instantanée professionnelle de type Microsoft Exchange qui permet la gestion de ses communications sur un réseau de messagerie réservé au Ministère (ou à l'Administration...)
- L'utilisation la plus systématique possible des e-mails pour toutes transmissions de messages écrits. Les règles d'utilisation des e-mails devront être codifiées :
 - Le style du contenu des messages en fonction des interlocuteurs (utilisation de modèles Word)
 - Le mode de signature
 - Le mode de transmission des pièces jointes (réduction des volumes, type de fichier (PDF, Version de Word, etc.))
 - Le mode de classement des e-mails
- Les courriers traditionnels dont la transmission sera le plus souvent possible effectuée en pièce jointe de courrier électronique.

CODIFIER ET METTRE EN PLACE LES REGLES DE FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUTION ET LES PROCEDURES DE GESTION

Les règles de fonctionnement et les procédures d'une institution sont les garantes de la sécurité, de la sûreté et de la qualité des diverses tâches qui concourent à l'exécution des missions de l'administration.

C'est pour quoi, il est indispensable que ces règles et procédures soient conçues selon les règles et principes de l'Organisation et qu'elles soient codifiées dans des recueils spécifiques afin de permettre de les communiquer et de les pérenniser.

A l'heure actuelle, seules les procédures de préparation et d'exécution budgétaires sont codifiées ou en cours de codification ainsi que les procédures du personnel en cours de validation à la PRIMATURE.

Toutes les procédures de gestion doivent être examinées et codifiées :

- Les procédures de gestion du courrier doivent être modernisées :
 - Mettre en place un outil informatique de suivi interne du courrier
 - Développement des transferts de documents numériques au détriment des documents papier
 - Mise en place d'un système de signature électronique pour les cadres du Ministère
- Les procédures de gestion administrative
- Les procédures de gestion documentaire
- La procédure d'élaboration des stratégies et des Plans d'Action
- Le Guide des usagers
- Etc.

Chaque procédure identifiée doit faire l'objet d'une analyse :

- Identification des documents et des informations élémentaires qui vont déclencher la procédure
- Détermination du document et de l'information qui doivent être produit par la procédure et de leur destinataire
- Détermination de la succession des toutes les tâches qui concourent à l'exécution de la procédure
- Identification du circuit de l'information et des responsables de l'exécution de chacune des tâches
- Mise en place des contrôles

Une fois l'analyse terminée, les schémas de traitement de circulation d'information de chaque procédure sont élaborés et le manuel des procédures rédigé.

Une fois validé par les autorités des ministères et/ou une commission interministérielle si la procédure concerne plusieurs administrations, les manuels sont publiés officiellement dans le cadre d'une réglementation.

Méthodologie de réforme du système d'information

La réforme du système d'information doit être effectuée à travers une méthodologie fondée sur l'élaboration d'une documentation hiérarchisée qui sera validée à chaque étape par les utilisateurs.

L'informatique est un outil au service de l'organisation et les documents techniques correspondants seront donc élaborés en application des spécifications d'organisation.

Les travaux devront être mené de manière participative par un groupe de projet qui regroupera les spécialistes concernés et des agents choisis pour leur parfaite connaissance du système existant et leur capacité à accepter le changement.

La documentation comprendra :

- Les cahiers des charges d'organisation ;
- Les cahiers des charges informatiques ;
- Les manuels de procédure ;
- Les supports de formation des utilisateurs.

Elaboration des cahiers des charges d'organisation :

Les cahiers des charges d'organisation sont destinés à décrire de façon détaillée le Système d'Informations et l'organisation qui le sous-tend.

Le système informatisé et le système informatique seront décrits quant à eux, en application des Cahiers des Charges d'Organisation par les Cahiers des Charges Informatiques.

Il est nécessaire d'élaborer un cahier des charges d'organisation pour chaque grande fonction de gestion:

Chacun d'eux comprendra :

- La description détaillée des procédures de gestion ;
- L'analyse détaillée des circuits et traitements de l'information pour chaque procédure de gestion ;
- La description des supports d'information ;
- La définition des méthodes d'archivage ;
- Les règles d'accès et de transmission des informations ;
- Les règles précises des contrôles sous toutes leurs formes ;
- Les volumes des travaux et des traitements.

Elaboration des cahiers des charges informatiques :

Choix et implantation des progiciels :

Les cahiers des charges informatiques validés permettront de choisir les progiciels et de déterminer les moyens à mettre en œuvre : environnement, conditions et modalités de maintenance, normes de sécurité, mesures de sûreté...

Elaboration des manuels de procédures :

Comme les cahiers des charges d'organisation, les manuels de procédures qui leur correspondent décrivent les schémas de circulation des informations en les détaillant et précisent les tâches à accomplir.

Les manuels de procédures sont destinés aux utilisateurs.

Chaque manuel comporte :

- les tableaux de classification des tâches élémentaires pour chaque procédure ;
- les fiches de procédures qui décrivent chacune des tâches pour chaque procédure de gestion ;
- le descriptif des écrans de saisie informatique ;
- un exemplaire de chaque support d'information utilisé ;
- un exemplaire de chaque état informatique produit ;
- les fiches de postes qui donnent pour chaque poste de travail, l'enchaînement des tâches, les liaisons organiques du poste ainsi que le profil d'emploi qui y donne accès.

Formation des utilisateurs aux nouveaux modes opératoires et mise en œuvre des nouvelles procédures :

- Apprentissage des nouveaux outils de gestion ;
- Formation aux nouvelles méthodes de travail.

METTRE EN PLACE RAPIDEMENT TOUS LES OUTILS D'UNE VERITABLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT

L'Administration a un besoin impératif d'outils qui vont lui permettre à la fois :

- D'assurer l'adéquation de ses besoins aux ressources humaines avec le personnel dont elle dispose ou qu'elle se propose de recruter
- De disposer des outils de motivation de son personnel qui vont lui permettre de le diriger selon ses besoins et d'assurer une production professionnelle de qualité
- De prévoir l'évolution démographique de son personnel et l'évolution de ses besoins en quantité et en qualité, afin de maintenir la meilleure adéquation possible entre ses besoins et son personnel
- De disposer des outils qui lui permettent de s'assurer de la stabilité de l'administration publique et de son indépendance face au politique

Pour y parvenir, il est indispensable d'achever rapidement la réforme de la fonction publique en cours et en particulier :

- De finaliser le Statut de la Fonction Publique et les éventuels statuts particuliers qui s'y rattachent et qui précisent :
 - Les droits et les devoirs du fonctionnaire qui conditionnent son indépendance vis-à-vis du politique ;
 - La confirmation de la Fonction Publique en tant que Fonction Publique d'Emploi, dans laquelle les postes de travail sont qualifiés par leurs emplois et les conditions spécifiques de l'exercice de l'emploi dans ces postes ;
 - Les règles de gestion de carrière, qui dans le cadre d'une Fonction publique de l'emploi doit permettre son cheminement à travers la hiérarchie de l'emploi, en fonction de son expérience, de ses compétences, de ses capacités et de ses performances ;
- De mettre en place la nomenclature des emplois, qualifiés par leurs caractéristiques en terme de compétences, expérience nécessaire à leur exercice et positionnés les uns par rapports aux autres ;
- De créer le répertoire des postes de travail caractérisés par leur emploi et les conditions spécifiques de son exercice dans le poste
- De concevoir le système de rémunération attaché au poste de travail, qui prend en compte l'emploi, et les conditions spécifiques d'exercice de l'emploi dans le poste, l'expérience acquise dans le poste et les performances de l'agent ;
- De mettre en place le Système d'Appréciation des performances individuelles qui est en cours d'examen par le Cabinet pour validation, et qui devrait entrer en application en 2008.
- De mettre en place un véritable système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat fondé sur une base des données unique, des procédures sécurisées et un réseau informatique au service des gestionnaires et des décideurs ;

REPENSER ENTIÈREMENT LA GESTION DU TEMPS

La gestion du temps est une nécessité absolue pour effectuer des gains de productivité significatifs dans le travail administratif. L'analyse diagnostique a montré que, le plus souvent, les cadres se dispersent dans la gestion des « urgences des autres » c'est-à-dire le traitement des problèmes qui leur sont posés par des communications instantanées de l'extérieur et qu'ils ne contrôlent pas, au détriment de leur propres urgences de travail.

Au MIGEPROF où les agendas ne sont pas réellement tenus et où les cadres n'ont pas le contrôle de la gestion des urgences, il est indispensable de mettre en place un système adapté de gestion du temps.

Maîtriser la gestion du temps passe par la mise en place de procédures rigoureuses et d'outils conçus pour chaque situation de travail :

1. Un outil de planification de tenue des réunions
2. Les agendas électroniques tant pour la gestion des contacts que pour la gestion du calendrier
3. Les outils de partage des agendas avec les assistants et les collaborateurs concernés
4. La délégation des prises de rendez-vous
5. La délégation des responsabilités de gestion :
 - Cette délégation doit faire l'objet d'une étude globale qui permettra de définir quelles responsabilités peuvent être déléguées à quel poste et la nature de la délégation (permanente ou temporaire).
 - Les délégations sont accordées par un texte signé du Ministre et communiquées à tous les intéressés.
6. Privilégier le courrier électronique au courrier papier pour lequel la procédure est beaucoup plus longue et complexe
7. Filtrer automatiquement l'utilisation de la connexion Internet pour limiter les abus d'utilisation pendant les heures de travail.
8. Privilégier les outils de communication qui permettent de conserver la maîtrise de l'action (messagerie instantanée plutôt que téléphone portable, e-mail, etc.)

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

Ces outils doivent bien entendu être utilisés dans le respect d'une discipline rigoureuse de prévision (gestion des priorités, règles de délais des Rendez-vous en fonction des priorités et des urgences, délégation des prises de rendez-vous, tec.)

La multiplication des réunions est souvent préjudiciable à l'accomplissement d'un travail efficace et prend malheureusement trop souvent le pas sur les travaux de conception.

Pour y remédier, il faut définir formellement le choix des participants aux réunions en y déléguant uniquement les agents réellement concernés par le problème traité avec obligation de compte-rendu et de diffusion.

L'amélioration de la gestion du temps, comme les autres réformes de fonctionnement du Ministère, devra faire l'objet de l'élaboration d'un Cahier des Charges spécifique rédigé de manière participative en collaboration avec l'ensemble des cadres du Ministère. En effet une telle réforme ne peut ignorer les contraintes culturelles et pratiques spécifiques à l'environnement. Par ailleurs une formation spécifique doit être dispensées aux cadres de l'institution afin qu'ils aient les moyens du changement de leurs habitudes (Cf. contenu de formation à la gestion du temps en annexe 10)

ANNEXES

ANNEXE 1 : REGLEMENTATION

Référence texte	Date de Signature	Objet	Description	Statut : En vigueur ou non
Politique Nationale pour les orphelins et les autres enfants vulnérables	2003	Politique sectorielle	Le document présente la vision, la mission et les objectifs généraux du gouvernement en matière de protection sociale pour les orphelins et les autres enfants vulnérables.	En vigueur
Politique Nationale de la promotion de la famille	2005	Politique sectorielle	Le document présente la vision, la mission et les objectifs de la politique nationale de la famille. Il énumère aussi les institutions impliquées dans la mise en application des stratégies de la politique nationale de la famille	En vigueur
La politique nationale du genre	2004	Politique sectorielle	Le document présente le but, objectifs et les stratégies de la politique nationale du genre. Il énumère aussi les acteurs des stratégies de la politique nationale de la politique nationale du genre.	En vigueur
Programme du Gouvernement	2003	Discours programme du Premier ministre Bernard MAKUZA devant le Parlement	Le programme du Gouvernement comprend 4 parties: consolider la Bonne Gouvernance, renforcer le pouvoir judiciaire, développer l'économie et améliorer la vie sociale	En vigueur
The Vision and the walk: gender equality and women's empowerment in Rwanda	2007	Leçon à tirer de politique du Genre au Rwanda et mécanisme de programmation	Mise en évidence des réalisations de bonne Gouvernance au Rwanda et perspective d'avenir, et mécanismes de programmation	En vigueur
Plan Stratégique pour les orphelins et autres enfants vulnérables (2007-2011)	2007	Stratégie sectorielle	Le document décrit présente le cadre logique sur 5 ans des interventions pour les Enfants Orphelins et Vulnérables	En vigueur
Plan Stratégique en faveur des enfants de la rue	2005	Stratégie sectorielle	Le plan stratégique repose sur 3 objectifs particuliers: la Protection, la Réinsertion, et la Prévention.	En vigueur
Plan d'Action 2008	En cours de validation	Planification des activités pour l'année 2008	Les activités du Migeprof planifiées pour 2008 sont groupées en 4 axes: *Introduire l'égalité des sexes dans tous les domaines de la vie *Promotion de la famille *Développement de la femme *Protection de l'enfant	En vigueur

ANNEXE 2 : MISSIONS ET FONCTIONS DU MINISTERES

2.1 Description des missions et fonctions du Ministère selon les documents officiels

Missions	Fonctions/Objectifs	Structures en charge	Commentaires
1. Mettre en œuvre les lois, les politiques et les programmes qui garantissent que les enfants dans des circonstances difficiles sont intégrés dans une communauté qui est socialement et économiquement stable	1. Elaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les politiques et les programmes nationaux visant l'intégration du genre, la promotion de la famille et des droits de l'enfant	Cabinet du Ministre	* Formellement il n'existe pas un Ministère du Genre et de la Promotion de la Famille, il y a par contre un Ministre à la PRIMATURE chargé de du Genre et de la Promotion de la Famille. En plus du Secrétaire Particulier et de son Assistant Administratif, la structure compte uniquement 5 postes des professionnels affectés aux fonctions liées aux missions du Migeprof. Tous ces agents travaillent en équipe * La fonction 1ère se rapporte à toutes les
2. Promouvoir la famille comme pilier et fondement de la culture de la famille	2. Coordonner les interventions et la mobilisation des ressources nécessaires en matière du genre et de la promotion de la famille	"	
3. Intégrer les questions liées au genre dans tous les secteurs de développement en vue de la promotion de l'égalité et de l'équité des genres au Rwanda	3. Mettre en place les mécanismes visant à accroître l'autodétermination de la femme et sa présence sur la scène nationale et internationale	"	* Les fonctions 2è jusqu'à 6è concourent particulièrement à la réalisation des missions 2 et 3
	4. Mettre en place les stratégies visant à accroître le taux de scolarité des filles à tous les niveaux	"	* Sans concours des consultants et des contractuels qui sont financés par ses partenaires, le MIGEPROF peut difficilement remplir sa mission
	5. Développer et renforcer les capacités des structures organisationnelles des femmes	"	
	6. Initier les programmes encourageant la participation productive des femmes au développement	"	

2.2 Description des missions et fonctions selon les cadres du Ministère :

Missions	Fonctions	Structures en charge	Commentaires
1. Promouvoir l'égalité et l'équilibre entre l'homme et la femme	1. Elaborer et formuler les politiques relatives à la promotion de l'égalité du genre, à la promotion du bien être de la famille, et à la promotion et protection des droits des enfants	Cabinet du Ministre	* Chacune des 3 fonctions est valable à toutes les missions * Le Ministère souffre d'un personnel très réduit qui ne le permet pas de réaliser ses missions
2. Promouvoir le bien être de la famille	2. Coordonner les différentes interventions par rapport à la promotion de l'égalité du genre, à la promotion du bien être de la famille, et à la promotion et protection des droits des enfants.	"	
3. Promotion et Protection des droits des enfants	3. Suivi et évaluation des politiques à la promotion de l'égalité du genre, à la promotion du bien être de la famille, et à la promotion et protection des droits des enfants	"	

ANNEXE 3 : DESCRIPTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE PAR RAPPORT A LA STRUCTURE

3.1 Répartition des agents dans la structure :

Structure	Fonctionnaires			Contractuels	Consultants	Personnel d'appui
	Directeur	Professionnel	Exécution			
Cabinet du Ministre	1	4	1	On trouve 7 contractuels dont 3 assistent les 2 professionnels de la Promotion du Genre, 4 assistent les 2 professionnels de la Prévention de la violence et Protection des Droits des Enfants. Le Professionnel en Développement de politique de promotion de la Famille n'a pas de contractuels pour l'assister.	0	0

3.2 Cadre Organique du ministère :

Structure	Fonctionnaires		
	Directeur	Professionnel	Exécution
Cabinet du Ministre	1	5	1

ANNEXE 4 : ANALYSE DES LIENS ENTRE LE DOCUMENT DE STRATEGIE ET LE PLAN D'ACTION

Vision 2020	Objectifs de l'EDPRS par rapport à la mission du MIGEPROF	Objectifs fixés par le Plans Stratégique de l'institution	Commentaires
<p>Pour tendre vers la parité équitable entre les deux sexes qui constitue une forte aspiration de la Vision du pays, le Rwanda actualisera souvent et adaptera ses lois avec les aspects genre, appuiera l'éducation pour tous, éradiquera toute forme de discrimination, luttera contre la pauvreté, pratiquera une discrète ségrégation positive en faveur des femmes, intégrera le genre en tant que thème transversal dans toutes les politiques de développement, promouvra la présence féminine dans les réseaux associatifs et coopératifs et généralisera la formation et l'information en matière de genre et population.</p>		<p>Renforcer les capacités des structures gouvernementales, de la société civile et des dispensateurs de services</p>	<p>*Les objectifs du MIGEPROF n'apparaissent pas clairement dans l'EDPRS. *Le MIGEPROF n'a pas un plan stratégique de l'institution. Il a par contre 3 plans stratégiques, celui pour les orphelins et autres enfants vulnérables, celui en faveur des enfants de la rue et celui de la promotion de la famille. Le Plan stratégique du Genre est en préparation.</p>
		<p>Mettre en place les mécanismes de coordination, de mise en œuvre et de suivi et évaluation</p>	
	<p>On visera l'augmentation de taux de scolarisation des orphelins et des autres enfants vulnérables</p>	<p>Créer un environnement favorable pour les OEV par le fondement de la sensibilisation des parents, pourvoyeurs de soins, prestataires de services, décideurs et la population générale sur tous les problèmes en rapport avec les OEV</p>	
		<p>Assurer aux OEV un environnement protecteur par l'amélioration des politiques, des lois, des procédures et des règlements améliorés</p>	
		<p>Protéger, prendre en charge, et soutenir les OEV par la mise en place et le renforcement des structures d'aide familiale et communautaire</p>	
		<p>Assurer aux OEV l'accès aux services essentiels, notamment le logement, l'éducation, la santé et la nutrition, la protection sociale, l'eau et assainissement de naissances, ainsi que le développement des liaisons et service</p>	
		<p>Protéger les enfants dans les rues des dangers constants auxquels ils sont soumis</p>	
		<p>Réinsérer dans leur famille ou leur communauté les enfants travaillant ou vivant dans les rues</p>	
		<p>Prévenir la présence des enfants travaillant ou vivant dans les rues dans le cadre de la Convention en Faveur de l'Enfant</p>	
		<p>Les efforts de sensibilisation fournis par les communautés locales en matière de régularisation de mariages produiront des résultats positifs à travers les cérémonies des mariages groupés</p>	<p>Lutter contre les violences faites aux femmes Réduire la résistance au changement et à la compréhension du concept Genre Accroître le pouvoir économique de la femme Intégrer le Genre dans toutes les politiques, programmes et projet au niveau central et décentralisé Renforcer les mécanismes de coordination et des interventions en matière du Genre Constituer la situation réelle de la famille et identifier les responsabilités de chaque membre pour une cohabitation harmonieuse Revaloriser les éléments culturels à travers système de l'éducation digne et la politique pour aider la population à conserver la culture rwandaise et ses traditions Aider les parents à accomplir convenablement leurs devoirs Promouvoir et protéger les droits de la famille et de ceux qui la compose Apprendre aux parents leurs devoirs vis à vis des enfants et apprendre aux enfants à défendre leurs droits Rendre la famille le fondement de développement durable et équitable Renforcer les capacités des ménages pour améliorer leurs rendements</p>

ANNEXE 5 : ANALYSE DES LIENS ENTRE LE DOCUMENT DE STRATEGIE ET LE PLAN D'ACTION

Objectifs fixés par le Plan Stratégique de l'institution	Projets définis dans le Plan de travail annuel	Commentaires
Créer un environnement favorable pour les OEV par le fondement de la sensibilisation des parents, pourvoyeurs de soins, prestataires de services, décideurs et la population générale sur tous les problèmes en rapport avec les OEV	*Défendre les droits de l'enfant	La documentation sur la planification du Migeprof montre que la problématique de l'enfant est la mieux concise que celle du genre et de promotion de la famille
Assurer aux OEV un environnement protecteur par l'amélioration des politiques, des lois, des procédures et des règlements améliorés	*Elaborer la politique générale de protection de l'enfant	Il y a pas suffisamment de lien entre le Plan d'action du MIGEPROF(une structure de niveau central chargé d'élaboration des politiques) et les plans d'action des districts qui sont des structures de mise en application des politiques sectorielles. Par exemple, le MIGEPROF a le projet de hiérarchiser les contrats du pays qui comptent plus de femmes et familles qui n'ont pas encore passé le test du SIDA volontairement, et mettre en place les programmes de dépistage pendant une période déterminée; ce projet n'existe dans aucun district qu'on a visité
Protéger, prendre en charge, et soutenir les OEV par la mise en place et le renforcement des structures d'aide familiale et communautaire		
Assurer aux OEV l'accès aux services essentiels, notamment le logement, l'éducation, la santé et la nutrition, la protection sociale, l'eau et assainissement de naissances, ainsi que le développement des liaisons et service		
Renforcer les capacités des structures gouvernementales, de la société civile et des dispensateurs de services	*Assister les centres de transit qui accueillent les enfants de la rue dans les provinces et dans la ville de Kigali	
Mettre en place les mécanismes de coordination, de mise en œuvre et de suivi et évaluation		
Protéger les enfants dans les rues des dangers constants		
Réinsérer dans leur famille ou leur communauté les enfants travaillant ou vivant dans les rues		
Prévenir la présence des enfants travaillant ou vivant dans les rues dans le cadre de la Convention en Faveur de l'Enfant		
Promouvoir la culture et les pratiques traditionnelles qui ne sont pas sources d'oppression		
Renforcer les capacités en matière de pouvoir économique de la famille	*Introduire le concept genre dans tous les programmes nationaux *Développer la femme rwandaise	
Reduire la résistance au changement par rapport à la compréhension du concept Genre		
Accroître le pouvoir économique de la femme		
Intégrer le Genre dans toutes les politiques, programmes et projet au niveau central et décentralisé		
Renforcer les mécanismes de coordination et des interventions en matière du Genre		
Lutter contre les violences faites aux femmes		
Appuyer des bonnes relations en famille	*Promouvoir la famille	
Constituer la situation réelle de la famille et identifier les responsabilités de chaque membre pour une cohabitation harmonieuse		
Revaloriser les éléments culturelsconserver la culture à travers une éducation digne et la politique pour aider la population à conserver la culture rwandaise et ses traditions		
Aider les parents à accomplir convenablement leurs devoirs		
Promouvoir et protéger les droits de la famille et de ceux qui la compose		
Apprendre aux parents leurs devoirs vis à vis des enfants et apprendre aux enfants à défendre leurs droits		
Rendre la famille le fondement de développement durable et équitable		
Renforcer les capacités des ménages pour améliorer leurs rendements		

ANNEXE 6 : DESCRIPTION DU SYSTEME INFORMATIQUE DU MINISTERE

6.1 : Equipement informatique par rapport aux effectifs du personnel :

Service/Structure	Effectif du Personnel	Nombre de machines	Desktop	Portable	Système d'exploitation	Relié au réseau ?	DD partagé sur le réseau?	Commentaires
Cabinet du Ministre	8	15	9	6	XP	Oui	Non	Le Migeprof est fortement équipé en outil informatique

6.2 Sécurité du réseau :

Type d'accès au réseau	Sécurité d'accès au réseau Oui/Non ?	Filtrage Internet	Protection des documents	Protection d'accès machine	Commentaires
CAT6	Oui	Non	Oui	Non	La connection internet utilise la fibre optique. Malheureusement la protection n'est pas suffisante.

6.3 Description du système d'impression :

Service/Structure	Nombre d'imprimantes	Type DJ ou LJ		Réseau ou local ?	Partage Oui / Non	Commentaires
Cabinet du Ministre	10	8 HP LJ	2 HP DJ	Non	Non	Le Migeprof compte 10 imprimantes pour 8 agents. Cette façon de gérer l'équipement est irrationnelle car l'institution est obligée d'acheter des consommables et d'entretenir 10 imprimantes, alors qu'avec 1 ou 2 imprimantes sur réseau permettrait de faire des économies.

ANNEXE 7 : DESCRIPTION DES OUTILS DE COMMUNICATION :

7.1 Analyse de la gestion du Courrier :

Nobre de courrier entrés		Période	Nombre de courrier sortis		Période
interne	externe		interne	externe	
	224	févr-07	5	70	févr-07
	318	mars-07	3	96	mars-07
	341	avr-07	1	52	avr-07

7.2 Description des outils de Communication

Structures de l'Institution	Téléphones fixes	Téléphones mobiles	Fax	Téléphones IP	Radio BLU etc.
Cabinet du Ministre	2	7	1	0	0

ANNEXE 8 : GESTION DU TEMPS

8.1 Utilisation des Agendas :

Directeur/SG/Min	Nature de l'agenda (Papier / électro)	Partage avec assistant	Synchronisation avec collaborateur
Ministre	Papier	Oui	N'existe pas

8.2 Gestion des réunions et des entretiens individuels :

Responsable concerné	Nombre de réunions / semaine	Nombre d'entretiens / semaine
Ministre	2 réunions régulières	Les entretiens sont confondus aux réunions
Secrétaire particulier	1 réunion régulière	

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

	<p>Professionnelle en prévention des violences et protection des droits de l'enfant</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborer les programmes et projets de lutte contre les violences faites aux enfants; * Mettre en place des mécanismes de sensibilisation des autorités et des institutions aux problèmes des droits de l'enfant et des violences faites aux mineurs et aux enfants; *Elaborer la politique intégrée et es programmes visant à protéger les enfants; *Evaluer la mise en application des accords et conventions internationales sur le respect des droits de l'enfant ratifiés par le Rwanda; *Identifier et analyser les problèmes des enfant en situation difficiles et proposer des solutions appropriées; *Examiner et analyser les rapports publiés par les organismes internationaux relatifs au respect des droits de l'enfant; *Etablir des relations de travail avec tous les partenaires intervenant en matière de droit de l'enfant; *Elaborer les mécanismes d'assistance et de 	<p>Aucune attribution supplémentaire exécutée par ces postes</p>	<p>A0 Droit, Sciences sociales, Sciences de l'Education Poste 1</p>	<p>Licence en Sciences de l'Education, avec 2 an d'expérience</p>	<p>* L'expérience n'est exigée et dans le profil de l'occupant du poste, on ne trouve que le nombre d'années d'expérience sans préciser le domaine d'expérience. Il manque par contre les compétences relatives aux compétences indispensables * Vue l'exigence du poste, le profil de l'occupant est adéquat</p>
	<p>Professionnelle en Développement de politique de promotion de la Famille</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborer les politiques et programmes visant la promotion de la famille et évaluer leur mise en application au niveau national *Développer les programmes de sensibilisation de la population au respect des droits de la famille *Coordonner la mise en application des accords et conventions internationales ratifiées par le Rwanda matière de promotion de la famille *Vulgariser les méthodes de régulation des naissances *Sensibiliser la population à la parenté des naissances *Sensibiliser la population sur les méthodes et les avantages de l'épargne * Initier les stratégies de mobilisation des ressources et interventions nécessaires à la promotion de la famille 	<p>Aucune attribution supplémentaire exécutée par ce poste</p>	<p>Licence en Sociologie ou Droit Poste 2</p>	<p>Licence en Sciences de l'Education, avec 8 ans d'expérience</p>	<p>*Exigences claires en terme de formation de base mais manquent les compétences indispensables pour occuper le poste *Vue l'exigence du poste, le profil de l'occupant est adéquat</p>

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

ANNEXE 10 : ANALYSE DES OUTILS BUREAUTIQUES DU MINISTERE :

Structure	Photocopieurs	Rétroprojecteurs	Machines à relier	Commentaires
Cabinet du Ministre	1	0	1	1 seul rétroprojecteur est utilisé par la Primature, le Mininform et le Migeprof

ANNEXE 11 : TRAVAUX NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRES DES NOUVELLES PROCEDURES DE GRH

Les nouvelles procédures de gestion ne sont actuellement validées que sur le plan technique par un échantillon d'utilisateurs. Pour être applicables, elles nécessitent d'être validées par les autorités politiques qui doivent en faire une règle de gestion des ressources humaines respectées par tout les acteurs de la GRH de l'Etat.

Ensuite la mise en œuvre des nouvelles procédures doit être précédée de la formation de tous les utilisateurs à travers un processus contrôlé conjointement par le MIFOTRA et le MINALOC.

Enfin, les procédures doivent être maintenues pour prendre en compte toute modification éventuelle des modes de travail soit pour les améliorer en efficacité et en fiabilité, soit pour prendre en compte de nouvelles méthodes de gestion (informatisation, intégration de processus, restructuration administratives, changement des règles de gestion (statut, etc...)

Afin d'y parvenir, il est proposé de procéder de la manière suivante :

- Organisation d'un atelier de présentation et de validation des procédures destiné aux principaux Ministres intéressés : MIFOTRA, MINALOC, MINFIN, MINSANTE, MINEDUC... et aux principales institutions publiques concernées ;
- Présentation du projet au Cabinet du Premier Ministre pour prise de décision de mise en application à travers la prise d'un texte réglementaire
- Choix de formateurs de formateurs dans chacune des Administrations concernées et formation de ces formateurs aux nouvelles procédures.
- Création de la nouvelle structure de maintenance des procédures au sein du MIFOTRA ;
- Formation des acteurs gestionnaires du personnel dans toutes les Administration et Institutions Publiques.
- Décision de mise en application des nouvelles procédures ;
- Création d'une inspection spéciale destinée à contrôler l'application des procédures dans l'Administration.

ANNEXE 12 : CONTENU DE FORMATION A LA GESTION DU TEMPS

Le Paradoxe du temps

- Le temps horloge
- Le temps nature
- Le temps vécu
- Le temps psychologique
- Le temps des autres

Lois et principes de la gestion du temps

- La loi de Pareto : La loi des 20 / 80
- Loi de Parkinson
- Loi de Carlson (Professeur Sune Carlson, suédois)
- Loi d'Illich
- Loi de Fraisse (Paul Fraisse, psychologue français)
- L'effet Zeigarnik
- Loi de Douglas
- L'Ecclésiaste
- Loi de Murphy

Avantages de la gestion du temps

Comment devenir maître de son temps

Auto-évaluations

- Comment gérez-vous votre temps actuellement
- Auto-évaluation : comment perdez-vous votre temps ?
- Auto-évaluation : avez-vous tendance à remettre au lendemain ?
- Auto-évaluation : êtes-vous perfectionniste ?

Comment améliorer son système d'organisation

Les principes de la gestion du temps

- A. Définition de l'objet de votre travail
- B. Définition de vos objectifs
- C. L'élaboration d'un plan d'action
- D. Le carnet de bord ou le journal du temps
- E. La planification
- F. Le classement par ordre de priorités
- G. La gestion des documents.
- H. L'utilisation du téléphone
- I. les réunions
- J. La délégation
- K. Principaux obstacles à l'organisation
- L. Recherche et gestion de l'information : le brainstorming
- M. Autodiscipline