

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DU TRAVAIL

Analyse Fonctionnelle du MIJESPOC

Rapport Final



NOTE LIMINAIRE

Le présent rapport est le fruit d'un travail d'équipe auquel les cadres du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture et en particulier Monsieur le Secrétaire Général et Monsieur le Directeur du Planning, 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 sont proposées.

SOMMAIRE

Note liminaire	2
Introduction	5
Le MIJESPOC	5
Environnement Politique, légal et réglementaire	5
Les domaines d'analyse	6
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	13
Structure et fonctionnement du Système d'information	13
Le système de gestion informatique de l'information	14
Les procédures de gestion	15
La gestion documentaire	16
Le Système de communication interne et externe	17
Les ressources du Ministère	18
Les ressources Humaines du Ministère	18
Adéquation des RH aux besoins (Cadre Organique)	19
La réglementation applicable aux agents de l'Etat :	19
Les ressources matérielles et financières du Ministère	19
Les pistes de solutions proposées	21
Réformer la Structure et l'Organisation du Ministère	21
La Structure du Ministère doit être réaménagée et ses missions définies officiellement	21
Le mécanisme d'élaboration et de proposition des stratégies du Ministère doit être amélioré	22
La Procédure d'élaboration des Plans d'action annuels doit être reformée	23
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	25
Renforcer les compétences des Ressources Humaines pour améliorer leur productivité	25
Réorganiser la gestion documentaire	26
Sécuriser les systèmes informatiques	26
Améliorer et moderniser le système de communication du Ministère	27
Codifier et Mettre en place Les règles de fonctionnement de l'institution et les procédures de gestion	27

Mettre en place rapidement tous les outils d'une véritable Gestion des Ressources Humaines de l'Etat	30
Repenser entièrement la gestion du temps	30
Annexes	32
Annexe 1 : réglementation	32
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	34
Annexe 6 : description du système informatique du ministère	35
Annexe 7 : description des outils de communication :	36
Annexe 8 : gestion du Temps	36
Annexe 9 : Analyse d'adéquation Postes / Personnes :	39
Annexe 10 : analyse des outils bureautiques du Ministère :	40
Annexe 11 : Travaux nécessaires à la mise en œuvres des nouvelles procédures de GRH	41
Annexe 12 : contenu de formation à la gestion du temps	42

INTRODUCTION

LE MIJESPOC

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture est un Ministère de service Public dont l'action est mise en œuvre par les Fédérations Sportives et les Districts dans le cadre de la décentralisation.

Le Budget du MIJESPOC fait partie du Secteur Macro Economique de Affaires Sociales.

Comme toutes les autres institutions rwandaises, le MIJESPOC 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 1é 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.

L'action du MIJESPOC s'inscrit 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 dans les documents de Politique de la Jeunesse, de la Culture et des Sports et Loisirs de 2006.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE, LEGAL ET REGLEMENTAIRE¹

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. Cette Stratégie 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 et les ressources propres du pays, et sur la population elle-même ;
 - Le Bien – être de chaque citoyen rwandais.

¹ Annexe 1: Réglementation
13/11/2008

4. Le Document des Stratégies Sectorielles pour le Secteur Jeunesse, Culture et Sport 2004 – 2006 qui n’a pas encore été actualisé.
5. La Politique cadre de la Réforme de la Fonction Publique élaborée en 2002, qui détermine la politique gouvernementale en matière de Réforme Institutionnelle.
6. La Stratégie et 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)
7. 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.
8. Le Statut Particulier du Personnel Diplomatique actuellement en vigueur a été rédigé en 1976 et modifié en 1980. Ce texte est bien entendu devenu théoriquement caduc depuis la promulgation de la loi de 2002 portant Statut Général de la Fonction Publique Rwandaise.

Un nouveau texte portant statut particulier régissant la carrière diplomatique au Rwanda est en cours d’élaboration.
9. 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 :

13/11/2008

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

1. Les Mandats (Missions) et Attributions du Ministère qui doivent être examinées 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 Ministère :
 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 Ministère sont déterminées par le Document de Politique.

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

Dans ce cadre la décision du Conseil des Ministres de 2003 détermine les Attributions de Ministre du MIJESPOC de la manière suivante :

- a) «Elaboration, suivi et évaluation des politiques et programmes nationaux de mobilisation et d'encadrement de la jeunesse, de la valorisation de la culture et de développement des sports et des loisirs;
- b) Promotion des actions et infrastructures pour le développement des sports, de la culture et les loisirs nécessaires à l'épanouissement de la population ;
- c) Mise en place des mécanismes de développement et renforcement des capacités des structures et organisations des jeunes ;
- d) Recherche sur les valeurs culturelles positives de la société rwandaise pour promouvoir l'unité et la réconciliation entre le peuple rwandais ;
- e) Développement des programmes de recherche, la conservation et la protection des preuves du génocide à travers tout le pays ;
- f) Coordination des interventions et mobilisation des ressources nécessaires en matière de développement de la jeunesse, de la culture et des sports.

Analyse critique²

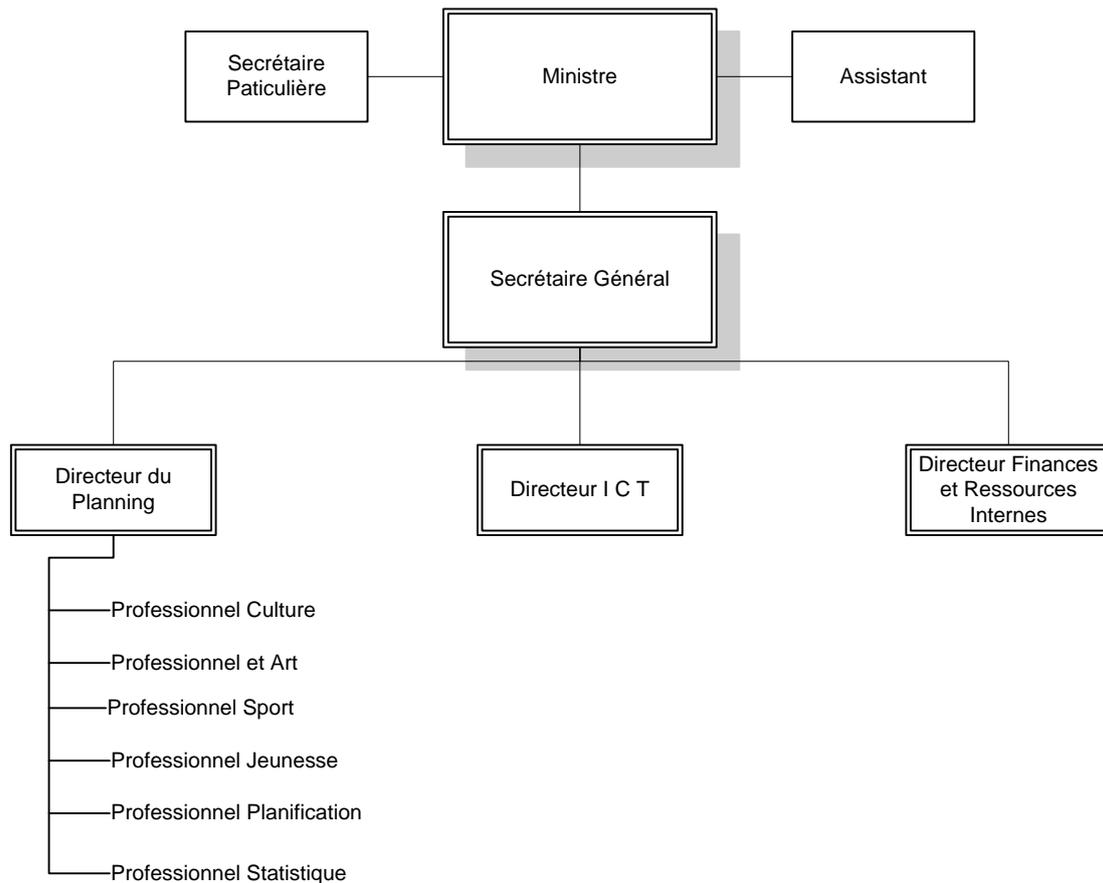
Il est à noter que les attributions des structures du Ministère ne sont pas définies dans un document ou un texte légal. Seul le cadre Organique, dont ce n'est pas le rôle, comporte un embryon de définition de fonction pour les postes de responsabilité qui peut être considéré une définition sommaire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

STRUCTURE ET ORGANISATION DU MINISTERE

La structure du Ministère des Affaires Etrangère se présente de la manière suivante³ :

² Annexe 2 : Missions et Fonctions du Ministère, Description des missions et fonctions du Ministère selon les documents officiels et Description des missions et fonctions selon les cadres du Ministère

³ Annexe 3.1 : Répartition des agents du Ministère
13/11/2008



La structure du MIJESPOC est composée d'une Unité Opérationnelle (Qui concoure à l'exécution de la Mission du Ministère) dirigée par le Directeur du Planification et de deux unités d'Appui qui travaillent au service des Unités Opérationnelles. Une telle structure constitue la norme depuis 2005 parmi les Ministères du Gouvernement rwandais⁴.

Le MIJESPOC dont les missions recouvrent 3 secteurs distincts ne comporte pas d'unités sectorielles. Celle-ci sont prisent en charge par des professionnels au sein de la Direction du Planification.

L'Unité ICT a normalement pour Attribution de promouvoir les techniques informatiques et de communication au sein du Ministère.

L'ICT est dirigée par un Directeur assisté d'une professionnelle experte en Informatique.

Analyse critique :

La structure du MIJESPOC n'a jamais été définie dans un texte légal et ses attributions détaillées ne figurent que dans le Cadre Organique à travers les définitions de poste.

Chaque secteur d'activité (Culture, Jeunesse et Sport) a normalement son propre plan d'action, ses propres activités décentralisées et son propre budget. Elles sont cependant confiées à des professionnels qui ont normalement le rôle de les mettre en œuvre et de suivre les activités décentralisées qui relèvent de leur secteur.

Dans ces conditions il semblerait normal que chaque secteur soit érigé en Unité Administrative de niveau Direction.

⁴ Annexe 3 .2 : Cadre organique du Ministère
13/11/2008

L'absence de procédures codifiées et de réflexion sur la délégation de responsabilité entraîne une concentration trop importante des responsabilités aux niveaux des Directions et du Secrétariat Général.

L'ICT ne remplit pas pleinement son rôle de modernisation du système d'information, de communication et de formation des utilisateurs. De plus son niveau de Direction n'est en fait justifiée que par la nécessité de rémunérer à haut niveau un spécialiste informaticien dont le salaire de marché est plus élevé que celui octroyé à niveau de diplôme équivalent dans la Fonction Publique.

Par ailleurs, la multiplicité des métiers de l'informatique qui doivent normalement venir compléter des tâches d'organisation et de méthode dans des domaines spécifiques tels que la gestion documentaire, l'analyse de procédures, l'analyse d'emplois et de postes, etc., rend difficilement imaginable qu'une unité composée de deux personnes seulement puisse faire face aux besoins de modernisation d'une Administration.

POLITIQUE, PLAN STRATEGIQUE ET PLANS D'ACTION

POLITIQUE DU GOUVERNEMENT ET POLITIQUE SECTORIELLE

La Politique du Gouvernement en matière de Jeunesse, Sport et Culture n'a pas été clairement énoncée dans le document Vision 2020 en 2002.

En revanche 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 MIJESPOC a élaboré un document de politique des Sports et des Loisirs, un document de politique de la Jeunesse et un document de politique de la Culture qui ont été approuvés par le Gouvernement en septembre 2006. 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 MIJESPOC pour la période en cours.

Le document de Stratégie utilisé est le Cadre Logique qui a servi à préparer l'EDPRS pour les secteurs dont le Ministère a la charge. Il a été rédigé en 2007.

Analyse critique⁵ :

Les documents des politiques du Ministère ont été élaborés et approuvés récemment. Elle est bien définie et applicable.

Le document qui sert de Stratégie au MIJESPOC a été élaboré pour servir à la mise au point de la Stratégie de Lutte contre la Pauvreté qui a été rédigé en 2007.

Dans ces conditions, la Stratégie qui est actuellement appliquée ne correspond pas à la Politique des trois secteurs dont les documents de politique ont été rédigés en 2006 avant le Cadre Logique.

PLANS STRATEGIQUES ET PLANS D'ACTION

⁵ Annexe 4 : Analyse comparative des textes fondamentaux
13/11/2008

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

Le MIJESPOC est un Ministère dont les activités sont décentralisées. Dans ces conditions, il est nécessaire que les activités décentralisées soient planifiées en coordination avec les Districts concernés.

Cette coordination est d'autant plus importante que si les activités prévues par le niveau central ne sont pas incluses dans les Plans d'Action des Districts, les budgets correspondants ne sont pas transférés par le MINECOFIN.

A l'heure actuelle, le MIJESPOC n'associe pas les Districts à l'élaboration du Plan d'Action et il n'y a pas de relation réelle entre le Plan d'Action du Ministère et les Plan d'Action des Districts.

Analyse critique :

Le Plan d'Action du Ministère est en partie lié au Cadre Logique qui tient lieu de Stratégie. Cependant il ne comporte pas les activités décentralisées qui devraient être mise en œuvre par les Districts. De ce point de vue, on peut dire que la décentralisation des activités du MIJESPOC ne fonctionne pas⁶.

Par ailleurs, actuellement, la séquence appliquée pour la préparation du Plan d'Action ne permet pas de l'utiliser pour établir le budget permettant sa mise en œuvre. Dans ces conditions, il n'est en fait que le catalogue des justifications de l'utilisation du budget alloué.

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

Au MIJESPOC, la stratégie globale a été définie dans le document de Cadre Logique. Ce document n'est pas utilisé pour établir le Cadre des dépenses à moyen terme.

Le cadre Logique sert également de base à la réfection des Plans d'Action annuels.

Dans ces conditions, il est bien évident que le cadrage des dépenses ne peut reposer que sur une estimation qui n'est fondée sur aucune logique de projet.

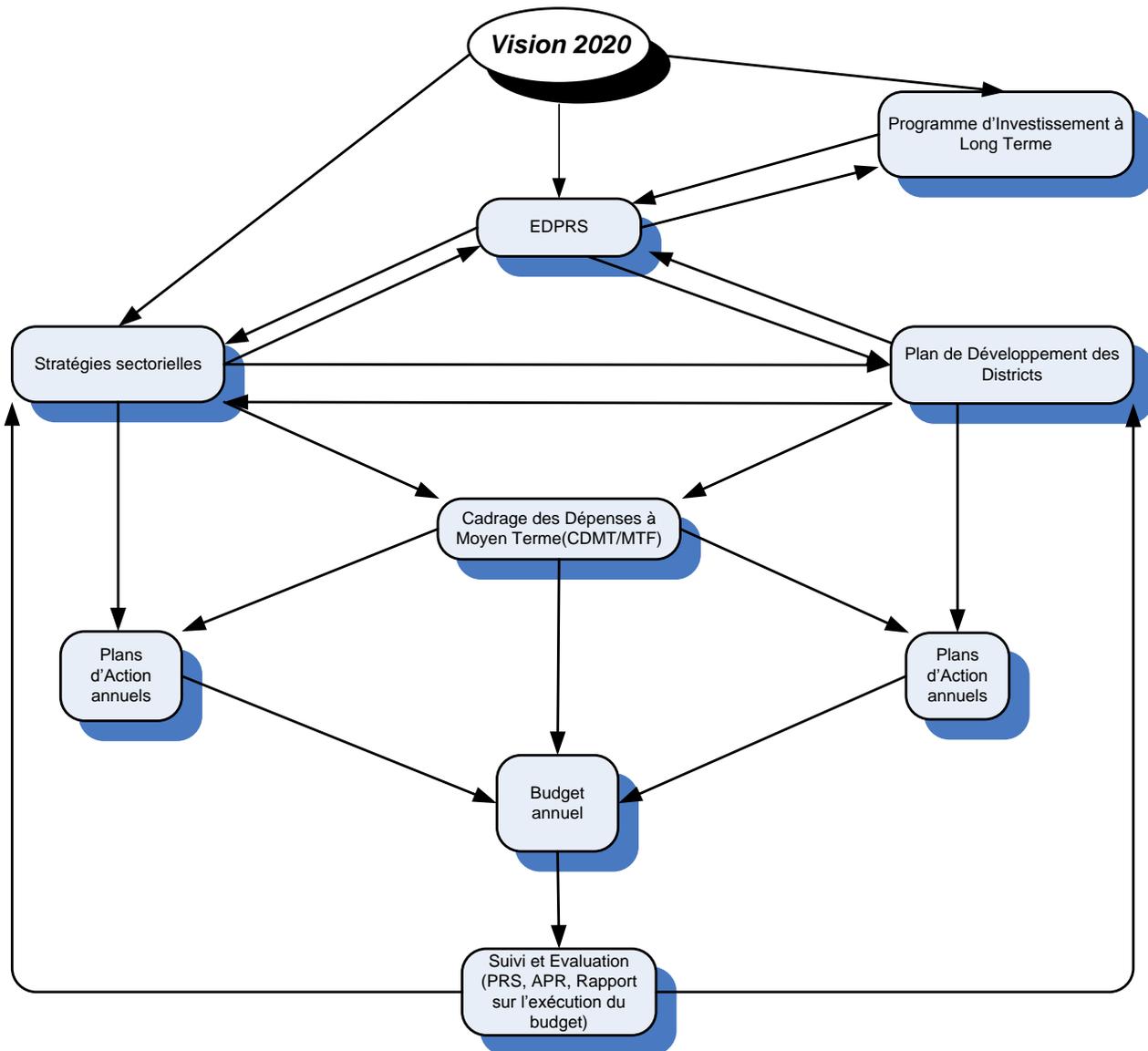
De plus le chiffrage de réalisation du Plan d'Action est global et correspond en fait à la reprise du montant total du budget alloué au MIJESPOC.

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 District afin d'affiner et de coordonner la préparation du Budget.
- En juin – juillet, réunion des Secrétaires Généraux des Ministères pour finaliser le projet de Budget.
- Août ajustement du Budget entre le MINECOFIN et les Ministères Centraux Septembre. Cabinet 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) :

⁶ Annexe 5 : Analyse des liens entre le document de stratégie et le Plan d'Action
13/11/2008



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'allouera pas de budget aux activités correspondantes même si elles ont été prévues dans le Plan d'Action du District.

Bien entendu les District finances 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 :

Au MIJESPOC, les plans d'actions ne sont pas vraiment établis en relation avec ce document.

Dans les faits le MIJESPOC n'a jamais pris les activités décentralisées aux Districts en compte dans ses Plans d'Action. Dans ces conditions, aucune action décentralisée ne peut être budgétée.

Les seuls transferts effectués par le MINECOFIN aux districts dans l'un des secteurs dont le MIJESPOC a la charge est le budget d'entretien des sites de mémoire du Génocide.

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.

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. Cela 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 MIJESPOC 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 seul système institutionnel de suivi des activités du Ministère est le rassemblement de l'Akagera au cours duquel les résultats obtenus et le Plan de Travail pour l'année suivante sont évalués par le Gouvernement.

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 :

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

- 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 MIJESPOC dispose d'un système informatique de gestion de bon niveau, récent, et dont la mise en réseau est en cours de finalisation. Tous les cadres du ministère sont équipés, mais seuls certains, le Cabinet du Ministre, le Secrétaire Général le Directeur du Planning et l'ICT sont reliés en réseau. Celui-ci est ouvert vers l'extérieur par une connexion internet à haut débit. Il n'existe pas de réseau Intranet propre au MIJESPOC⁷.

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 MIJESPOC, n'est pas suffisamment sécurisé.

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 application⁸:

- Sécurité physique (protection incendie, protection contre le vol ou la destruction accidentelle, etc.)

⁷ Annexe 6.1 : Description du système informatique du Ministère

⁸⁸ Annexe 6.2 : Sécurité du réseau

- Sécurité contre les intrusions externes dues à l'ouverture sur internet (gestion des parets – 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 papier⁹ :

- 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 MIJESPOC, le système informatique en place est complet et moderne mais sa mise en réseau est en cours de finalisation. Tel qu'il est, sous réserve de sa mise complète en réseau, 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, 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

Au MIJESPOC, la pratique est la suivante :

1. Les Procédures des Ressources Humaines :

⁹ Annexe 6.3 : Description du système d'impression
13/11/2008

Il n'existe pas de procédures formalisées. Il s'est développé des pratiques pour la prise des actes administratifs d'usage courant qui ne sont pas codifiées dans un guide spécialisé.

A défaut d'un manuel des procédures de gestion des ressources humaines, le MIJESPOC utilise :

- Un formulaire de demande de congé ;
- Un formulaire de demande de sortie ;
- Une fiche de modification des salaires ;
- Une fiche de saisie des salaires ;
- Une fiche de suppression des salaires.

2. Les Procédures de Gestion Financière :

L'unique document de référence utilisé dans le cadre de la gestion financière est le Manuel des procédures financières de l'Administration Centrale, édité par le Ministère des Finances et de la Planification Economique(MINECOFIN) en 2001.

3. La Gestion du Courrier¹⁰ :

Il n'existe pas de système de gestion de courrier formalisé. Au MIJESPOC la gestion du courrier s'effectue de la façon suivante :

Le courrier entrant est enregistré au Secrétariat Central, transmis au Secrétaire Général et orienté dans les unités techniques. Les courriers confidentiels sont identifiés par la Secrétariat Central et transmis directement sous plis fermés au Secrétaire Particulier ou à l'Assistant Administratif du Ministre. Les courriers urgents sont immédiatement transmis au service concerné par le Secrétaire Général.

Le courrier sortant est expédié selon 3 modes différents :

- Le courrier électronique ;
- Les FAX ;
- Les courriers ordinaires qui sont transportés par une société privé de transport de courrier.

Tous les courriers sortant sont enregistrés au Secrétariat Central.

Cette procédure traditionnelle n'est décrite dans aucun manuel spécifique.

Enfin, il n'existe pas de guides destinés aux usagers de l'Administration

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 peut 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. La documentation « informatique » n'est pas vraiment gérée.

Le MIJESPOC attend son déménagement éventuel pour réorganiser ses archives.

¹⁰ Annexe 7.1 : Analyse de la gestion du courrier
13/11/2008

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

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.

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 étant donné qu'aucun système de classement correspondant n'a été mis en place.

Analyse critique :

L'information est la matière première du MIJESPOC. 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 est remplacé par une réunion périodique des cadres qui ne se tient pas 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 parfois pour les échanges professionnels.

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

- Le courrier traditionnel
- Le « Group-mail » de communication du SG avec ses collègues des autres Administrations. Il n'est pas véritablement employé
- 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 critique¹¹ :

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

La Gestion du temps

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 MIJESPOC 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'urgence¹² ».

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. Seul l'agenda du Ministre est partagé avec son assistant.

Les cadres dirigeants doivent participer à un grand nombre de réunions dont le calendrier est difficilement maîtrisé. Il en est de même pour les rendez-vous individuels dont le déroulement est de plus très souvent perturbé par des événements externes (coups de téléphone, intrusions dans le bureau, etc.).

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 MIJESPOC, 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

¹¹ Annexe 7.2 : Description des outils de communication

¹² Annexe 8.2 : Gestion des réunions et des entretiens individuels

ADEQUATION DES RH AUX BESOINS (CADRE ORGANIQUE)

A l'heure actuelle, le Ministère ne dispose pas, dans l'état actuel des choses, du nombre d'agents qualifiés correspondant à ses besoins¹³.

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 :

Le système de rémunération en cours dans la Fonction Publique rwandaise, qui est également appliqué pour les agents de l'Administration centrale au MIJESPOC 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 MIJESPOC sont essentiellement classés entre les niveaux 10 et 1.

Pour évoluer verticalement d'un niveau à l'autre, il faut qu'il y ait une vacance de poste alors que pour évoluer horizontalement, d'une échelle à l'autre, le fonctionnaire doit avoir 3 années d'ancienneté à la même 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 MIJESPOC est correctement équipé en matériel bureautique¹⁴

¹³ Annexe 9: Analyse d'adéquation Postes/Personnes

¹⁴ Annexe 10 : Analyse des outils bureautiques du Ministère

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

Par ailleurs le Budget du Ministère ne correspond pas au Budget demandé, mais il faut souligner que la procédure de préparation du budget n'est pas respectée par le Ministère.

Analyse critique :

Le non respect de la procédure budgétaire par le MIJESPOC entraîne des difficultés de financement de ses activités décentralisées.

Par ailleurs, une très large part du Budget du Ministère correspond au financement des fédérations sportives et en particulier pour la fédération de football, pour lequel le Ministère ne sert que de courroie de transmission.

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 d'ériger chacun des secteurs d'activité du Ministère en Unité de niveau Direction afin de leur donner un poids décisionnel suffisant pour animer, coordonner et suivre l'exécution des plans d'action correspondant en coopération avec les Districts et les partenaires extérieurs.

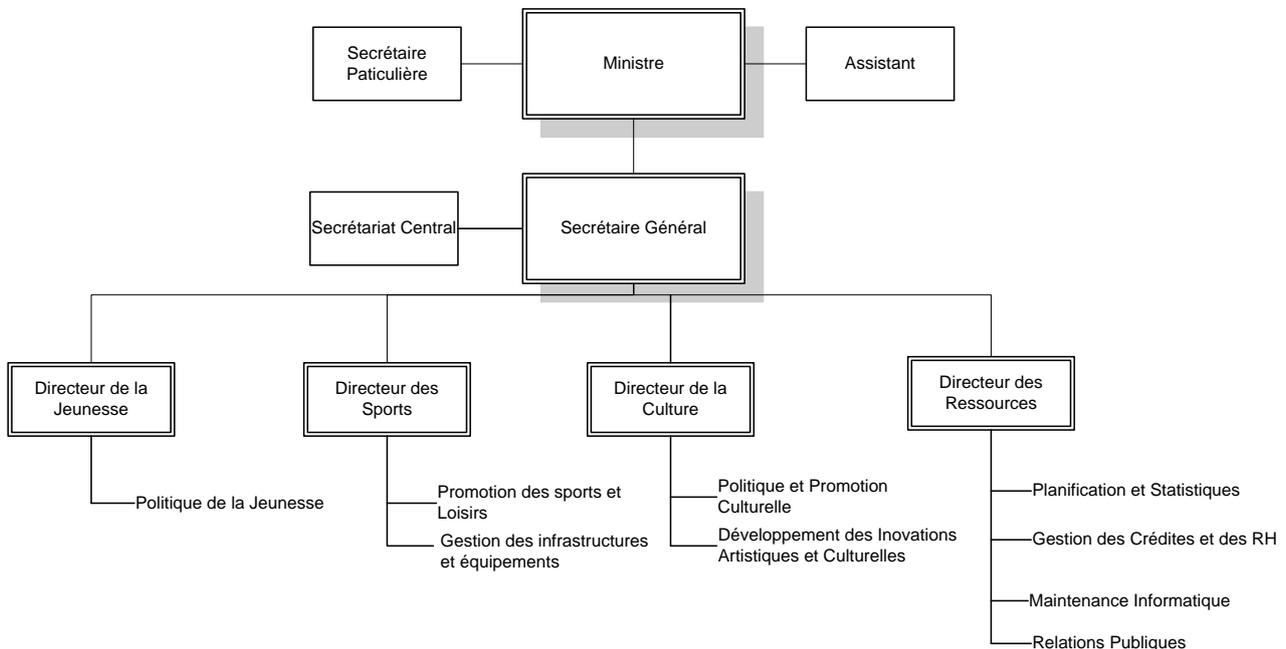
Dans ces conditions, la fonction planification serait rattachée à l'Unité des Ressources Internes.

Il est également apparu nécessaire de réorganiser la fonction d'appui informatique et de l'étendre aux fonctions de méthode et organisation qui sont indissociable de l'utilisation de l'outil informatique.

Dans ces conditions, il est proposé que la conception informatique des travaux d'organisation et méthode informatique soit externalisée au sein « société de service » commune à toutes les administrations et qui regrouperait des spécialistes de haut niveau capables de concevoir et mettre en place des systèmes intégrés complets.

En revanche, la fonction de maintenance informatique serait confiée à un professionnel rattaché à l'unité de gestion des ressources internes.

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



Les missions du Ministère qui ont été énoncées dans le document de Stratégies Sectorielles pour les secteurs Jeunesse, Culture et Sports, pourraient être énoncées de la manière suivante :

« Assurer l'encadrement de la Jeunesse, promouvoir le Sport, préserver la mémoire du Génocide Rwandais et valoriser la Culture rwandaise.

A cet effet, elle mettra l'accent particulier sur :

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

- La mobilisation des jeunes pour jouer leur rôle dans l'unité nationale et le développement du pays
- La promotion de l'Unité, de la Prospérité Sociale, de la Cohésion de la Société et du Développement National par les valeurs positives de la culture rwandaise
- La promotion du sport et des loisirs pour toutes les catégories de personnes afin de permettre aux bénéficiaires de gagner les expériences de la vie communautaire.

Bien attendu cette mission doit être déclinée en attributions précises pour chacune des unités enfin d'éviter le doublonnage, le conflit ou les pertes dans l'exercice des activités correspondantes.

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 PROPOSITION DES STRATEGIES DU MINISTERE DOIT ETRE AMELIORE

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

Le format des documents de stratégie et les plans de travail annuels doivent être normalisés afin de faciliter leur liaison (format MINECOFIN).

La stratégie à trois ans doit refléter les objectifs concrets de mise en œuvre de la politique ainsi que leur évolution dans le temps en fonction des réalisations à travers le plan de travail.

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

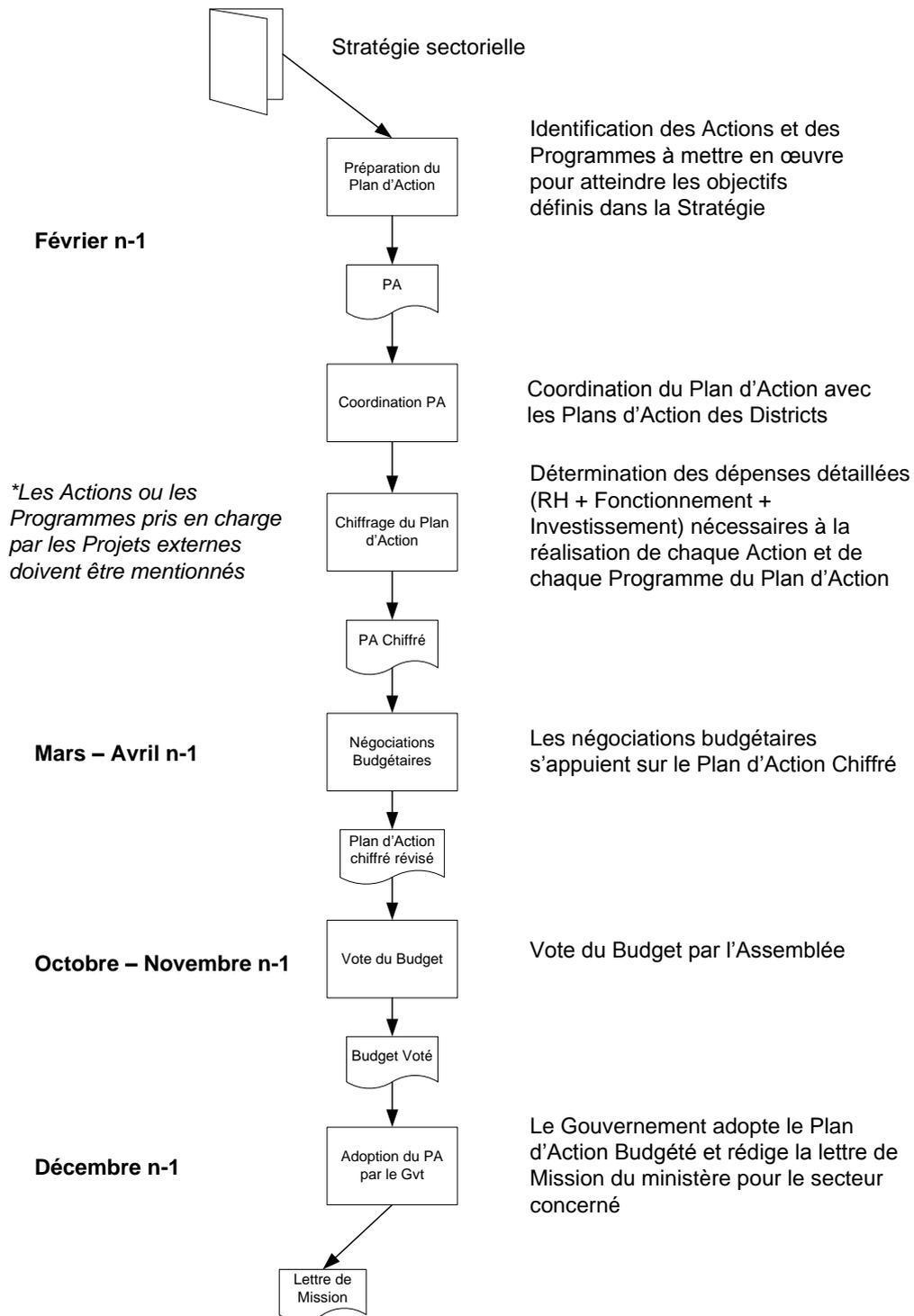
LA PROCEDURE D'ELABORATION DES PLANS D'ACTION ANNUELS DOIT ETRE REFORMEE

Le travail du Ministère sera très largement amélioré par la mise en cohérence de 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 afin de servir aux négociations budgétaires. 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.

Par ailleurs, les Plans d'Action doivent être élaborés en étroite collaboration avec les Districts afin de coordonner avec eux la mise en place des activités décentralisées qui constituent le cœur de l'activité de service public du Ministère.

La procédure d'élaboration des Plans d'Action et de préparation budgétaire pourrait être la suivante :



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.

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

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 intangibles 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 d'équipes
- Gestion du temps
- Conduite de Réunion
- Méthodes d'évaluation
- Savoir déléguer
- 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 le 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 MIJESPOC 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.

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

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 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 PRIMATURE¹⁵.

Toutes les procédures de gestion doivent être examinées et codifiées :

- Les procédures de gestion du courrier doivent être modernisées :
 - Mettre en place l'outil informatique de suivi interne du courrier
 - Développer les transferts de documents numériques au détriment des documents papier
 - Mettre en place 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 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 ;

¹⁵ Cf. annexe 11 : Travaux nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles procédures de GRH
13/11/2008

- 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 :

Les cahiers des charges informatiques qui sont élaborés pour chaque application, doivent définir, pour chacun des traitements identifiés comme étant passibles de l'utilisation de l'outil informatique :

- Les buts recherchés ;
- Les volumes des travaux à traiter ;
- Le catalogue des données ;
- Les dossiers d'analyse ;
- Les moyens matériels et logiciels à mettre en œuvre ;
- Les liaisons inter et intra systèmes d'information.

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 VÉRITABLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ÉTAT

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 dont ils ne contrôlent pas, au détriment de leur propres urgences de travail.

Au MIJESPOC 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 conçues pour chaque situation de travail :

1. Un outil de planification 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.)

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)¹⁶

¹⁶ Cf. annexe 12 : contenu de formation à la gestion du temps
13/11/2008

ANNEXES

ANNEXE 1 : REGLEMENTATION

Référence texte	Date de Signature	Objet	Description	Statut : En vigueur ou non
Loi No. 22/2002 Statut Général de la Fonction Publique Rwandaise	09/07/2002	Loi organique régissant la Fonction Publique Rwandaise	Premier texte de loi qui cherche à créer une Fonction Publique de gestion de l'emploi au	En vigueur
Projet de loi relatif à la protection de propriété intellectuelle	En processus de validation	Protéger les propriétés intellectuelles des Rwandais	Mise en place d'un cadre légal protégeant les droits des auteurs et des artistes rwandais	Non en vigueur
Plan d'Action 2008	21/12/2007	Plan d'action 2008	Décrit les activités à réaliser en 2008	En vigueur
Politique de la Culture	2006	Politique sectorielle	Le document décrit la politique nationale en matière de culture au Rwanda	En vigueur
Politique des Sports et Loisir	2006	Politique sectorielle	Le document présente les priorités nationales en matière de sports et Loisir	En vigueur
Politique de la Jeunesse	2006	Politique sectorielle	Le document présente les priorités nationales en matière de la jeunesse	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
Assurer l'encadrement de la jeunesse, promouvoir le sport, préserver la mémoire du génocide rwandais et de valoriser la culture rwandaise : *Les jeunes doivent être mobilisés à la réalisation de leur rôle dans l'unité nationale et le développement du pays. *La culture des valeurs positives permet de promouvoir l'unité, la prospérité sociale, la cohésion de la société et le développement national. *Il est indispensable de promouvoir le sport et les loisirs pour toutes les catégories des personnes afin de permettre aux bénéficiaires de gagner des expériences de la vie communautaire.	Elaborer, mettre en oeuvre, suivre et évaluer la politique nationale en matière de sport, de la jeunesse et de culture	Unité Planification, Politique et Développement des capacités	Toutes les missions liées aux secteurs en charge du MIJESPOC sont la responsabilité de l'unité de Planification, Politique et Développement des capacités. Les emplois

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

Missions	Fonctions	Structures en charge	Commentaires
Promotion de la jeunesse, de la culture et sports.	Élaborer les politiques et stratégies nationales de promotion des 3 secteurs	Unité Planification, politique et développement des capacités	Les secteurs principaux du ministère sont sous la responsabilité d'une seule unité, les 2 autres unités n'étant que des unités d'appui
Protection des archives nationale	Élaborer les politiques et stratégies nationales de gestion des archives nationales	"	"
Gestion de la bibliothèque nationale	Élaborer les politiques et stratégies nationales de gestion de la bibliothèque nationale	"	"

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	0	1	0	0	0
Secrétariat Général	0	1	4	0	0	0
Unité Finance et Gestion des Ressources Internes	1	4	1	1	0	0
Unité Planification, politique et développement des capacités	0	8	0	0	0	0
Unité ICT	1	1	0	0	0	0

3.2 Cadre Organique du ministère :

Structure	Fonctionnaires		
	Directeur	Professionnel	Exécution
Cabinet du Ministre	1	0	1
Secrétariat Général	0	1	4
Unité Finance et Gestion des Ressources Internes	1	4	1
Unité Planification, politique et développement des capacités	0	8	0
Unité ICT	1	1	0

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

Vision 2020	Objectifs de l'EDPRS par rapport aux missions du MIJESPOC	Objectifs fixés par le Plan Stratégique du MIJESPOC	Commentaires
	La croissance économique est essentiellement liée à la création d'opportunités d'emplois pour la majorité des jeunes qui feront leur entrée sur le marché de travail les 5 prochaines années	Les programmes de renforcement des capacités efficaces et intégrés pour la jeunesse, le sport et la culture.	Aucun lien clair entre les projets dans les documents du MIJESPOC et l'objectif d'emplois des jeunes
	Le MIJESPOC devra encourager la participation de la jeunesse au développement social, économique et civique du pays		Nécessité d'harmoniser les objectifs du MIJESPOC avec les objectifs de l'EDPRS
	Les Centres d'Amitiés des Jeunes sera un point focal au district pour donner l'information, conseiller, offrir l'accompagnement psychosocial pour aider la jeunesse à accéder dans une large mesure aux services et opportunités disponibles	Accroître la qualité de services et équipement pour la jeunesse, les sports et la culture.	"
	"	Renforcer la capacité des agences et des partenaires pour appuyer la jeunesse, les sports et la culture.	"
	"	Contrôle efficace et Évaluation / Système d'information de gestion.	"
	"	Coordination efficace et mécanisme de plaidoyer.	"

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
Les programmes de renforcement des capacités efficaces et intégrés pour la jeunesse, le sport et la culture.	Appui aux jeunes pour la création des emplois	Pas de projet concret dans le Plan d'Action annuel
Accroître la qualité de services et équipement pour la jeunesse, les sports et la culture.		
Renforcer la capacité des agences et des partenaires pour appuyer la jeunesse, les sports et la culture.	Prendre soins des centres des jeunes	
Contrôle efficace et Évaluation / Système d'information de gestion.		
Coordination efficace et mécanisme de plaidoyer.		

ANNEXE 6 : DESCRIPTION DU SYSTEME INFORMATIQUE DU MINISTERE

6.1 : Equipement informatique par rapport aux effectifs du personnel :

Service/Structure	Effectif du Personnel	Total ordinateurs	Desktop	Portable	Syst exploite	Relié au réseau ?	DD partagé sur le réseau?	Commentaires
Cabinet du Ministre	3	3	1	2	Win-xp	Pas entièrement	Non	8 ordinateurs du Mijespoc sont des serveurs Il y a aussi 6 machines en stock dont 4 Desktops et 2 portables
Secrétariat Général	6	6	5	1	Win-xp	Pas entièrement	Non	
Unité Finance et Gestion des Ressources Internes	6	7	6	1	Win-xp	Non	Non	
Unité Planification, politique et développement des capacités	9	19	19	0	Win-xp	Pas entièrement	Non	
Unit ICT	2	12	2	2	Win-xp	Pas entièrement	Non	

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
LAN	Non	Non	Non	Non	*Il n'existe pas un système de filtrage internet sur les machines clients. Le filtrage se limite au serveur *Il y a pas un système de protection des documents et des machines. Individuellement un agent peut créer un mot de passe pour protéger ses documents ou la machine qu'il utilise

6.3 Description du système d'impression :

Service/Structure	Nombre Imprimantes	Nombre DJ	Nombre LJ	Réseau ou local ?	Partage	Commentaires
Cabinet du Ministre	3	0	3	Loc	Non	Le Mijespoc compte 30 imprimantes en utilisation et 4 en stock pour 24 agents. Cette façon de gérer l'équipement est irrationnelle car l'institution est obligée d'acheter des consommables et d'entretenir 30 imprimantes, alors qu'avec 4 ou 5 imprimantes sur réseau, plus ou moins 5 par personne permettrait au Ministère de faire des économies.
Secrétariat Général	4	1	3	Loc	Non	
Unité Finance et Gestion des Ressources Internes	6	0	6	Loc	Non	
Unité Planification, politique et développement des capacités	16	3	13	Loc	Non	
Unit ICT	1	0	1	Loc	Non	
Stock/Réparation	4	4	0	Loc	Non	

ANNEXE 7 : DESCRIPTION DES OUTILS DE COMMUNICATION :**7.1 Analyse de la gestion du Courrier :**

Nombre de courriers entrés		Période	Nombre de courriers sortis		Période
interne	externe		interne		
	80	Par semaine	62		Par semaine

7.2 Description des outils de Communication

Structures de l'Institution	Téléphones fixes	Téléphones mobiles	Fax	Téléphones IP	Radio BLU etc.
Cabinet du Ministre	1	5	1	0	0
Secrétariat Général	1	8	1	0	0
Unité Finance et Gestion des Ressources Internes	1	8	0	0	0
Unité Planification, politique et développement des capacités	0	13	0	0	0
Unit ICT	0	2	0	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
Cabinet du Ministre	Papier	Oui	N'existe pas
Secrétaire Général	Papier	Non	N'existe pas
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	Papier	N'a pas d'assistant, partage avec ses collaborateurs	N'existe pas
Unité Planification, Politique et Renforcement des Capacités	Papier	N'a pas d'assistant, partage avec ses collaborateurs	N'existe pas
ICT	Papier	Non	N'existe pas

8.2 Gestion des réunions et des entretiens individuels :

Responsable concerné	Nombre de réunions / semaine	Nombre d'entretiens / semaine
Cabinet du Ministre	2	Les entretiens sont confondus aux réunions
Secrétaire Général	2	
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	2	
Unité Planification, Politique et Renforcement des Capacités	2	
ICT	1/mois	

ANNEXE 9 : ANALYSE D'ADEQUATION POSTES / PERSONNES :

Unité Administrative	Postes de Travail	Attributions du Cadre Organique	Attributions à partir de l'entretien	Qualifications requises	Qualifications de l'occupant du poste	Commentaire
Cabinet du Ministre	Secrétaire Particulier	*Assister le Ministre dans ses préoccupations administratives et politiques *Analyser et faire la synthèse du contenu des dossiers à soumettre à l'approbation du Ministre *Donner les avis et conseils sur les dossiers lui confiés par le Ministre *Identifier les dossiers prioritaires à soumettre au Ministre *Contrôler la bonne tenue du Secrétariat du Ministre *Relever pour le Ministre les corrections des dossiers qui lui sont remis pour signature *Enregistrer, traiter et classer les dossiers confidentiels du Ministre		Licence en Science de l'Education, Psychologie, Sciences sociales et domaines connexes	A0 en Lettres et Sciences Humaines avec 2 ans d'expérience dans l'Administration centrale	Le document qui sert de cadre organique date de 2004, avant la grande restructuration. La qualification de l'occupant du poste est proche de la qualification requise. Les 2 ans d'expérience permettrait de combler l'écart.
Unité Relations Publiques et Gestion des Ressources Internes	Directeur des Relations Publiques et Gestion des Ressources Internes	*Superviser la gestion des ressources humaines, matérielles et financières du Ministère *Coordonner l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles du Ministère *Développer et entretenir des relations de travail avec le Ministère ayant les finances dans ses attributions *Coordonner l'élaboration du budget du Ministère et contrôler son exécution *Evaluer les performances du personnel de l'unité *Coordonner l'évaluation des performances du personnel du Ministère *Mettre en place les mécanismes de promotion des actions de modernisation des services en collaboration avec les professionnels		Licence en Gestion, Sciences Economiques de l'Education, Psychologie, Sciences sociales avec une expérience 5 ans dans le domaine de l'Education ou en l'administration publique + maîtrise du Français et de l'Anglais	A0 Gestion, avec une expérience de 8 ans dans l'Administration publique rwandaise	Le profil de l'occupant du poste correspond aux qualifications requises du poste. Etant donné que le cadre organique date en avril 2004, on trouve des attributions qui ne sont pas réalisables par certains emplois. C'est le cas par exemple de "Coordonner l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles du Ministère" qui ne peut pas être exécutée par le Directeur de l'Unité des Relations publiques et gestion des ressources internes.
Unité Directeur de l'Unité Planification politique et Développement des capacités	Directeur de l'Unité Planification politique et Développement des capacités	*Coordonner l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles du Ministère *Coordonner et planifier l'exécution des programmes et projets du Ministère *Consolider le Plan d'action du Ministère *Développer et entretenir les relations de travail avec le Ministère ayant la planification économique dans ses attributions ainsi que les autres services spécialisés dans le traitement des données statistiques *Evaluer les performances du personnel de l'unité		Licence en Education physique, Histoire, Sciences sociales, Lettres, Sciences de l'Education, Planification, Sciences Economiques et Gestion ou Finances Publiques Expérience de 5 ans comme gestionnaire dans le secteur public ou privé	Vacant	Les qualifications requises sont très diversifiées. Impossible d'avoir quelqu'un qui puisse avoir un profil avec une telle polyvalence. C'est pour cette raison que le poste est inoccupé depuis environ 3 ans.
ICT	Directeur ICT			A0 Informatique + 3 ans d'expérience comme programmeur ou gestionnaire de réseau	Master's Degree: Airport Planning and Management	Comme l'unité n'existait pas avant 2004, ses attributions n'existent pas dans le cadre organique.

ANNEXE 10 : ANALYSE DES OUTILS BUREAUTIQUES DU MINISTRE :

Structure	Photocopieurs	Rétroprojecteurs	Machines à relier	Commentaires
Cabinet du Ministre	1	0	0	Comme les 2 photocopieuses du Mijespoc se trouvent localisées dans les bureaux des grandes autorités et que les machines n'y sont pas reliées par réseau, le travail des techniciens ne doit pas être facilité.
Secrétaire Général	1	0	0	
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	0	0	0	
Unité Planification, Politique et Renforcement des Capacités	0	0	0	
ICT	0	0	0	

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