

**MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DU
TRAVAIL**

Analyse Fonctionnelle du MINAFFET

Rapport Final



NOTE LIMINAIRE

Le présent rapport est le fruit d'un travail d'équipe auquel les cadres du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et en particulier Monsieur le Secrétaire Général, 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.

Nous tenons particulièrement à remercier Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération qui a mobilisé son équipe et manifesté clairement sa volonté de réforme et de modernisation de l'institution dont il a la charge.

SOMMAIRE

Note liminaire	2
Sommaire	3
Introduction	5
Le MINAFFET	5
Environnement Politique, légal et règlementaire	6
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	9
Politique du Gouvernement et politique sectorielle	9
Plans stratégiques et plans d'action	10
Methodologie d'elaboration et Respect des plans stratégiques et des plans d'action	10
Système de suivi des performances de l'institution	11
Structure et fonctionnement du Système d'information	11
Le système de gestion informatique de l'information	12
Les procédures de gestion	13
La gestion documentaire	15
Le Système de communication interne et externe	15
La Gestion du temps	16
Les ressources du Ministère	17
Les ressources Humaines du Ministère	17
Les ressources matérielles et financières du Ministère	18
Les pistes de solutions proposées	19
Réformer la Structure et l'Organisation du Ministère	19
La Structure du Ministère doit être réaménagée et ses missions définies officiellement	19
Le mécanisme d'élaboration et de propositions des stratégies du Ministère doit être amélioré	20
La Procédure d'élaboration des Plans d'action annuels doit être reformée	21
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	23
Renforcer les compétences des Ressources Humaines pour améliorer leur productivité	23
Réorganiser la gestion documentaire	24
Sécuriser les systèmes informatiques	24
Améliorer et moderniser le système de communication du Ministère	25
Codifier et Mettre en place Les règles de fonctionnement de l'institution et les procédures de gestion	25
Mettre en place rapidement tous les outils d'une véritable Gestion des Ressources Humaines de l'Etat	27
Repenser entièrement la gestion du temps	28

Annexes	30
Annexe 1 : réglementation	30
Annexe 2 : missions et fonctions du Ministère	31
Annexe 3 : description des Ressources Humaines du Ministère par rapport a la structure	33
Annexe 4 : analyse comparative des textes fondamentaux	35
Annexe 5 : analyse des liens entre le document de stratégie et le Plan d'Action	36
Annexe 6 : description du système informatique du ministère	37
Annexe 7 : description des outils de communication :	39
Annexe 8 : gestion du Temps	40
Annexe 9 : analyse d'adéquation Postes / Personnes :	42
Annexe 10 : analyse des outils bureautiques du Ministère :	45
Annexe 11 : travaux nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles procédures de GRH	46
annexe 12 : contenu de formation à la gestion du temps	47

INTRODUCTION

LE MINAFFET

Le Ministère des Affaires Etrangères est un Ministère régalien au même titre que celui de la Défense Nationale et du Ministère de la Sécurité Intérieure.

Le Budget du MINAFFET fait partie du Secteur Macro Economique de la Gouvernance.

Comme toutes les autres institutions rwandaises, le MINAFFET 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.

Son rôle régalien et ses missions spécifiques expliquent que la mise en œuvre de la politique dont il a la charge n'ait aucun lien avec les institutions décentralisées. En revanche il est le seul Ministère à disposer d'une forte implantation dans les pays étrangers à travers 19 ambassades réparties sur les quatre continents.

L'action du MINAFFET s'inscrit dans les objectifs complémentaires fixés par la Vision 2020 et notamment :

« Créer un environnement de paix, sécurité et stabilité permettant le développement de bonnes relations et une coopération fructueuse entre les nations d'une manière générale, et entre le Rwanda et les autres pays en particulier ».

« Faire connaître le Rwanda à l'extérieur, en particulier sa politique de bonne gouvernance ainsi que son patrimoine culturel, son potentiel touristique, économique et commercial, afin d'amener la communauté internationale à renforcer ses relations d'amitié et de coopération avec le Rwanda, et à y investir et à acheter ses produits. »

La Politique qu'il est chargé de mettre en œuvre est fixée dans le document de politique et stratégie du secteur des Affaires Etrangères et de la Coopération adopté en Conseil des Ministres en juillet 2006.

Depuis 2004, le MINAFFET a connu 4 restructurations afin d'ajuster son organigramme à ses besoins :

2004 : Le Minaffet est restructuré en quatre unités :

- Unité des Relations Bilatérales et Multilatérales ;
- Unité Protocole ;
- Unité ICT ;
- Unité Ressources Internes.

2006 :

- Division de l'Unité des Relations Bilatérales et Multilatérales en 2 Unités spécialisées :
 - Unité Afrique, Asie Océanie ;
 - Unité Europe, Amérique et Organisation Internationales ;
- Création de l'Unité Communication et Diaspora.

2007 :

- Création de l'Unité Communication ;
- Transfert de la Fonction Diaspora à l'Unité Afrique, Asie, Océanie

2008 :

- Création de l'Unité Diaspora

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, il 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 et les ressources propres du pays, et sur la population elle-même ;
 - Le Bien – être de chaque citoyen rwandais.
4. La Politique et la Stratégie du secteur des Affaires Etrangères et de la Coopération qui a été adoptée en Conseil des Ministre en juillet 2006 et qui fixe les objectifs politiques du secteur, la stratégie correspondante ainsi que les missions du Ministère.
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 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)

¹ Annexe 1: Réglementation

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:

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 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 et Stratégies du Secteur des Affaires Etrangères et de la Coopération de juillet 2006 adopté en Conseil des Ministres.

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

Dans ce cadre Le Document de Politique Sectorielle détermine la mission du MINAFFET de la manière suivante :

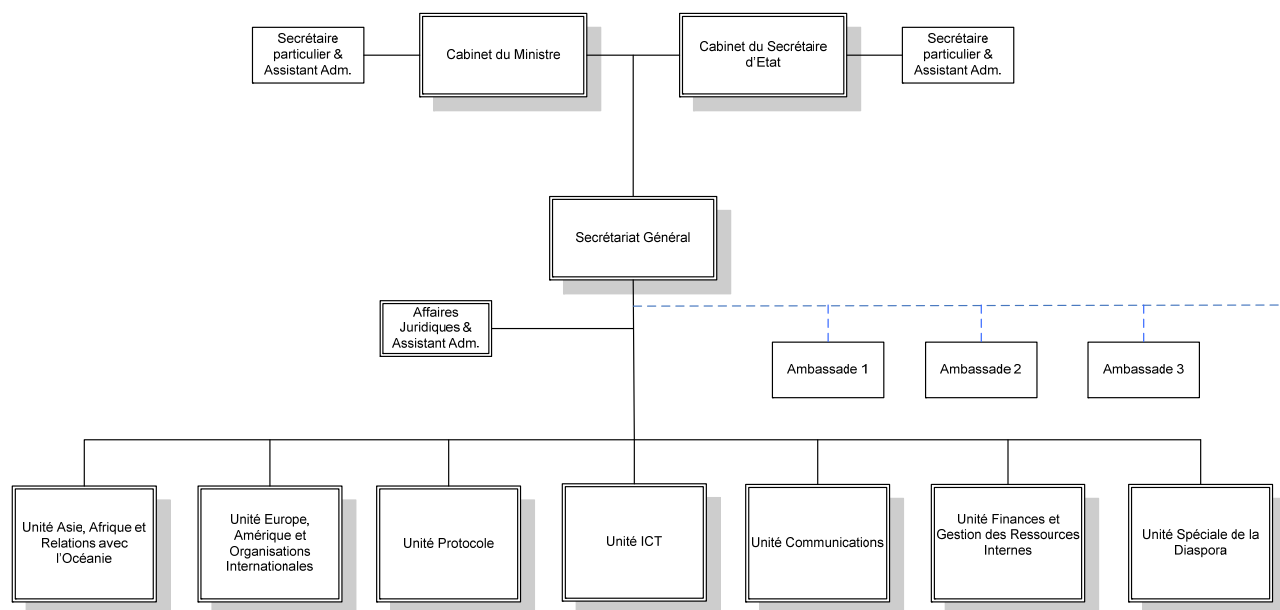
« Elaborer des stratégies et des programmes visant à mettre en œuvre et à faire le suivi et l'évaluation de la politique extérieure du Rwanda et à articuler celle – ci tant au niveau national qu'international. »

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 Etrangères se présente de la manière suivante³:



La structure du MINAFFET est composée de 3 Unités Opérationnelles (qui concourent à l'exécution de la Mission du Ministère), d'une unité spécifique de service diplomatique (Protocole) et de trois unités d'Appui qui travaillent au

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

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

service des Unités Opérationnelles. Une telle structure constitue une exception parmi les Ministères du Gouvernement rwandais⁴.

La Répartition des responsabilités dans la structure du MINAFFET montre que contrairement à la structure standard de la plupart des ministères au Rwanda, le MINAFFET dispose d'Unités Opérationnelles érigées au niveau de Direction, tandis que la planification est assurée par un professionnel au sein de l'Unité Finance et Gestion des Ressources.

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'un professionnel expert en Informatique.

Le caractère particulier du MINAFFET l'a amené à se doter d'une Unité de Communication spécifique dont le rôle est d'assurer la relation entre les Ambassades et la Centrale. Elle est chargée de fournir une information politique ou économique. Cependant le niveau de cette fonction semble disproportionné par rapport à son objectif.

Analyse critique :

La structure du MINAFFET 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.

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 « son élévation » au niveau 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, et., rend difficilement imaginable qu'une unité composée de deux personnes seulement puisse faire face aux besoins de modernisation d'une Administration.

L'Unité Communication est en fait une unité d'appui au service des Unités Opérationnelles et des Ambassades. Son niveau de Direction est théoriquement justifié par son rôle d'interlocuteur direct des Ambassades.

POLITIQUE, PLAN STRATEGIQUE ET PLANS D'ACTION

POLITIQUE DU GOUVERNEMENT ET POLITIQUE SECTORIELLE

La Politique du Gouvernement en matière d'Affaires Etrangères et de Coopération a clairement été énoncée dans le document Vision 2020 en 2002 et définie en détail dans le document de Politique et Stratégie du Secteur des Affaires Etrangères et de la Coopération de 2006.

La Stratégie correspondante a été ébauchée dans le discours / programme du Premier Ministre devant l'assemblée nationale en 2003 au Paragraphe 3 du Point 1 concernant les Relations avec la Communauté Internationale dans le cadre du renforcement de la bonne gouvernance.

La Politique et la Stratégie de mise en œuvre du secteur ont été définies en application de ces orientations dans le document de Politique et Stratégie du Secteur des Affaires Etrangères et de la Coopération.

⁴ Annexe 3 .2 : Cadre organique du Ministère

Analyse critique⁵ :

Le Document de Politique Sectorielle est bien rédigé en application de la Vision 2020 et tient compte des objectifs fixés par l'EDPRS et le discours / programme de 2003.

Cependant, ce document apparaît plus comme une liste d'objectifs stratégiques à atteindre que comme la description d'une véritable politique à court, moyen et long terme, définissant les priorités correspondantes du Gouvernement pour le secteur.

PLANS STRATEGIQUES ET PLANS D'ACTION

Le MINAFFET dispose d'un document de stratégie à 3 ans qui court sur la période 2008 – 2010.

Ce document s'appuie sur le Document de politique sectoriel pour définir les objectifs à court et moyen terme du Ministère. Il reprend les mêmes objectifs d'une année sur l'autre en faisant remarquer la continuité du rôle du Ministère face à sa mission.

Par ailleurs le document de stratégie est utilisé pour définir les besoins budgétaires correspondants.

Le Plan d'action pour l'année 2008 reprend les objectifs du Plan Stratégique.

Analyse critique :

Il y a confusion dans la Stratégie et le Plan d'action entre les notions de mission, d'activité, de projet et d'objectif à atteindre. Par ailleurs, le plan d'action n'est pas suffisamment précis et ne cherche pas à justifier une demande budgétaire.

De ce point de vue, la séquence 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 la mettre en œuvre, n'est en fait que le catalogue des justifications de l'utilisation du budget alloué.

On peut dire cependant que le Plan d'Action annuel est cohérent par rapport au Plan Stratégique dans la mesure où il reprend presque intégralement les objectifs de ce dernier.

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

Au MINAFFET, la stratégie globale a été définie dans le document de politique sectorielle. Cependant, un plan stratégique spécifique qui sert à la confection du cadrage des dépenses à 3 ans pour le Ministère a été rédigé.

Il sert également de base à la rédaction des Plans d'Action annuels.

Cependant, sous le prétexte que l'action du MINAFFET est continue et n'a pas de fin prévisible, les objectifs et les programmes sont en fait confondus et sont repris in extenso d'année en année sur les trois ans de validité du Plan Stratégique.

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.

Le Plan d'action annuel reprend textuellement les objectifs fixés pour l'année par le Plan stratégique. Il ne présente pas de catalogue d'activités ou de projets précis destinés à atteindre les objectifs avec un échéancier de réalisation très vague. Le Plan d'Action est repris sans modification notable d'une année sur l'autre.

⁵ Annexe 4 : Analyse comparative des textes fondamentaux

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

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 MINAFFET.

A l'heure actuelle, la séquence d'élaboration du Plan d'Action Annuel et du budget est la suivante :

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

Analyse critique :

La Stratégie du MINAFFET, telle qu'elle se présente, ne précise pas les programmes et les projets qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Elle ne permet pas non plus de prioriser les actions qui doivent être entreprises en fonction des moyens envisagés dans le cadrage économique⁶.

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.

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.

Analyse critique :

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 ;

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

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

- 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 MINAFFET 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 qui permet la connexion avec les ambassades. Il n'existe pas de réseau Intranet propre au MINAFFET⁷.

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 MINAFFET, très complet n'est cependant 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.)
- 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 ;

⁷ Annexe 6.1 : Description du système informatique du Ministère

⁸ Annexe 6.2 : Sécurité du réseau

- 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 ⁹:

- 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 MINAFFET, 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, 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 MINAFFET, la pratique est la suivante :

1. Les Procédures des Ressources Humaines :

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 MINAFFET 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 ;

⁹ Annexe 6.3 : Description du système d'impression

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

- 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 et comptables, édité par le Ministère des Finances et de la Planification Economique (MINECOFIN) en 2007.

- 3. La Gestion du Courrier¹⁰ :

Il n'existe pas de système de gestion de courrier formalisé. Au MINAFFET 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 directement remis en mains propres, sous plis fermés au Secrétaire Particulier ou à l'Assistant Administratif du Ministre, ou du Secrétaire d'Etat. Les courriers urgents sont aussi immédiatement transmis au service concerné, c'est le cas de la plupart des courriers destinés à l'Unité Protocole.
- Le courrier sortant est expédié selon 4 modes différents :
 - Le courrier électronique ;
 - Les FAX ;
 - Les courriers sur support papier vers l'étranger qui sont transmis par la valise diplomatique ;
 - Les courriers ordinaires nationaux qui sont transportés par une société privée de transport de courrier.

Chaque courrier expédié est enregistré sous le n° de référence qui lui est attribué par son bureau d'expédition (Cabinet du Ministre, Direction du Protocole ou Secrétariat Central).

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

- 4. Fonctionnement des ambassades :

Il existe une Instruction relative au fonctionnement des Ambassades de la République du Rwanda à l'Etranger, N°/09.O1/CAB/MIN/05.

Ces instructions apportent des précisions sur les droits et devoirs des diplomates. Cependant, ce document n'est pas un véritable manuel de procédures destiné aux diplomates mais se résume à un catalogue de conseils sur la manière de travailler.

Un manuel des règles générales et des pratiques du Protocole d'Etat est en cours d'élaboration.

Enfin, il n'existe pas de guide destiné 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.

¹⁰ Annexe 7.1 : Analyse de la gestion du courrier

LA GESTION DOCUMENTAIRE

La gestion de la documentation n'est pas vraiment organisée au sein du Ministère. Les archives sont en cours de réorganisation 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.

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'un 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 MINAFFET. 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 conclusions du management meeting sont restituées par les Directeurs aux professionnels de l'unité
- Des group-mails internes pour chaque catégorie de fonctionnaires du MINAFFET
- 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
- 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
- Le système de communication IP entre le Ministère et les ambassades

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 existent au MINAFFET 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

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 MINAFFET 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 parfois partagés avec les assistants.

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 MINAFFET, 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.

¹¹ Annexe 7.2 : Description des outils de communication

¹² Annexe 8.2 : Gestion des réunions et des entretiens individuels

LES RESSOURCES DU MINISTERE

LES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE

ADEQUATION DES RH AUX BESOINS (CADRE ORGANIQUE)

A l'heure actuelle, l'Administration Centrale du Ministère disposerait des agents correspondant à ses besoins sous réserve de la remise à niveau de leurs qualifications, spécialement dans les domaines de l'utilisation des outils informatiques et des techniques de management¹³.

Cette remise à niveau des qualifications et des compétences devraient bien entendu dépendre d'un système d'appréciation des performances individuelles qui est actuellement en cours d'étude au niveau du Gouvernement.

Il faut cependant préciser que le service délivré par la Ministère dépend essentiellement des ambassades et des consulats qui ne relèvent pas du champ de cette étude.

En tout cas, 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 et contraignent ainsi le Rwanda à limiter le nombre de ses représentations diplomatiques à l'étranger.

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 Statut du Personnel Diplomatique qui date de 1976, n'est plus conforme au nouveau système statutaire.
- Le système de rémunération des fonctionnaires n'est plus appliqué et ils sont aujourd'hui rémunérés dans le cadre 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 personnel du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération est composé des deux groupes d'agents rémunérés différemment. Il s'agit des agents œuvrant dans les services de l'Administration centrale et des agents des services extérieurs (ambassades) :

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 MINAFFET 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 MINAFFET 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

¹³ Annexe 9.3: Analyse d'adéquation Postes/Personnes

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.

2. Les agents des services extérieurs

La rémunération des agents des services extérieurs est déterminée par le statut particulier des diplomates. Elle concerne les agents des services du MINAFFET à l'étranger, les Missions diplomatiques et les postes consulaires. Pour la rémunération des services extérieurs, le MINAFFET se réfère au document de l'« Indice des prix de détail relatif aux dépenses des fonctionnaires de l'ONU/ Retail prices to living expenditures of United Nations officials » des Nations unies qui est régulièrement actualisé. Outre le salaire brut, la rémunération des agents des services extérieurs comprend :

- Les frais de représentation ;
- Les frais scolaires ;
- Les frais de logement ;
- Les frais de déplacement ;

Analyse critique :

Il faut noter que le système de rémunération des diplomates se réfère à un statut qui n'est plus adapté. Par ailleurs, lorsqu'un diplomate est relevé de son poste, il ne peut plus être rémunéré pour un salaire de diplomate et il est reclassé au poste qui lui est attribué.

Cette situation entraîne la fin de la notion de carrière diplomatique.

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.

Il en est de même de l'absence de système d'appréciation des performances individuelles dont la mise en place permettrait à chaque agent de connaître ses objectifs professionnels et de mesurer et éventuellement expliquer les raisons des difficultés rencontrées.

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 MINAFFET est bien équipé en matériel bureautique¹⁴

Par ailleurs le Budget du Ministère correspond au Budget demandé (hormis les demandes formulées pour l'extension des représentations diplomatiques).

Analyse critique :

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

¹⁴ Annexe 10 : Analyse des outils bureautiques du Ministère

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 réorganiser la fonction d'appui informatique et de l'étendre aux fonctions de méthode et d'organisation qui sont indissociables de l'utilisation de l'outil informatique.

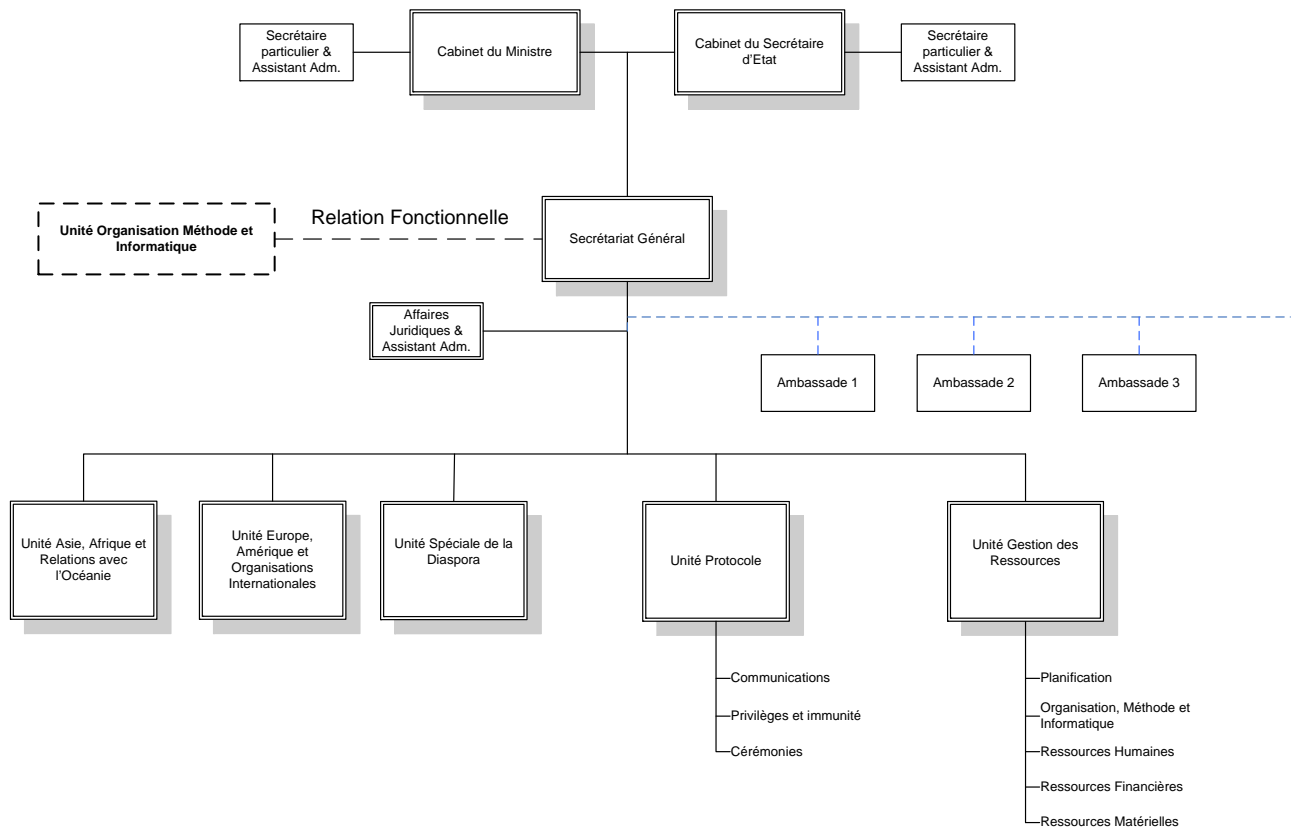
De la même manière la fonction communication n'est pas une fonction stratégique qui justifie qu'elle soit au même niveau que l'Unité (Direction).

Dans ces conditions, il est proposé que la conception informatique des travaux d'organisation et méthode informatique soit externalisée au sein d'une «société de service» commune à toutes les administrations et qui regrouperait des spécialistes de haut niveau capables de concevoir et de 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. Par ailleurs, la fonction communication serait assurée par un professionnel rattaché à l'Unité Protocole.

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

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions



Les missions du ministère qui devront découler de la politique cadre qui fixe ses objectifs, pourraient être énoncées de la manière suivante :

- Elaborer les stratégies et programmes visant à mettre en œuvre et à faire le suivi et l'évaluation de la politique extérieure du Rwanda et articuler celle-ci tant au niveau national qu'international ;
- Contribuer à la construction de la paix et de la sécurité régionale, continentale et mondiale, en permettant le développement des bonnes relations et une coopération fructueuse d'une manière générale, et entre le Rwanda et les autres pays en particulier ;
- Contribuer à la création de richesse à travers la coopération au développement, la promotion du tourisme, le transfert des connaissances et des technologies, le commerce équitable et l'intégration régionale ;
- Développer les relations diplomatiques avec les différents pays ;
- Promouvoir la coopération bilatérale et multilatérale avec les pays ou les organisations internationales ;
- Soigner l'image de marque du Rwanda ;
- Inciter les rwandais de l'étranger à participer au développement de leur pays ;
- En outre, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération y compris les Ambassades ont un rôle de coordination du secteur ;
- Bien attendu ces missions doivent être déclinées en attributions précises pour chacune des unités afin 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 PROPOSITIONS DES STRATEGIES DU MINISTERE DOIT ETRE AMELIORE

Il faut associer les Partenaires de l'Administration 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).

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

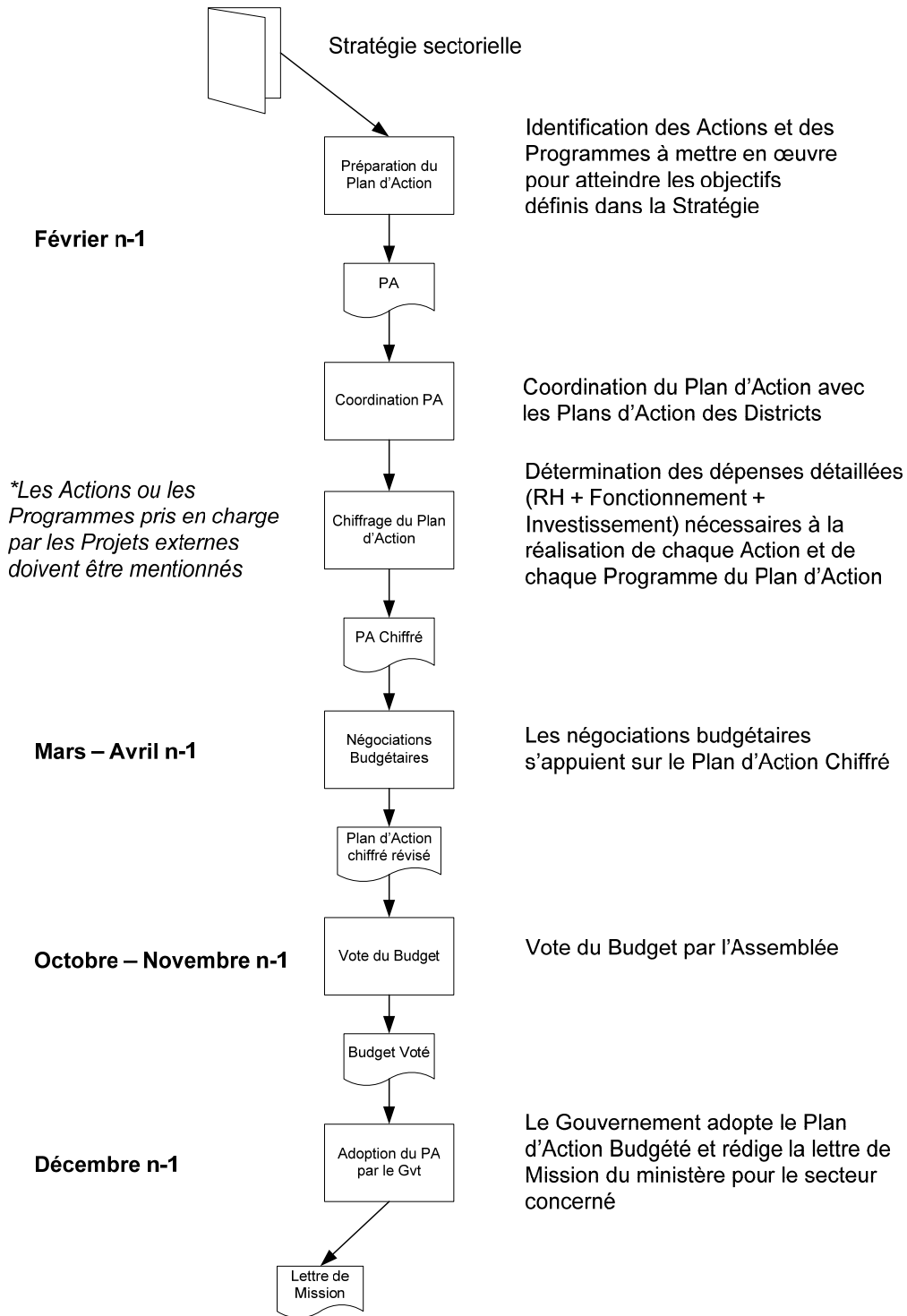
La stratégie à trois ans doit refléter les objectifs concrets de mise en œuvre de la politique ainsi que leur évolution dans le temps, en fonction des réalisations à travers le plan de travail.

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

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 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 clé 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 ;

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

- 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 MINAFFET 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 PRIMATURE¹⁵.

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
 - Développer les transferts de documents numériques au détriment des documents papier

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

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

- Mettre en place un système de signature électronique pour les cadres du Ministère
- Les procédures de gestion administrative
- Les procédures de gestion documentaire
- Les relations avec les ambassades
- 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 ;
- 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 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 leurs propres urgences de travail.

Au MINAFFET 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 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, etc.)

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.

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

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.¹⁶

¹⁶ Cf. annexe 12 : contenu de formation à la gestion du temps

ANNEXES

ANNEXE 1 : REGLEMENTATION

Référence texte	Date de Signature	Objet	Description	Statut : En vigueur ou non
Politique et Stratégies du Secteur des Affaires étrangères et de la Coopération	2006	Politique sectorielle	Le document décrit la politique nationale en matière des affaires étrangères et de la diplomatie	En vigueur
Plan stratégique du Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération pour 2008-2010	2007	Plan stratégique sectoriel	Le document reprend les grandes activités à réaliser dans les 3 prochaines années	En vigueur à partir de 2008 mais n'a pas de date d'édition
Instructions relatives au fonctionnement des Ambassades de la République du Rwanda à l'Etranger, N°/09.OI/CAB/MIN/05	2005	Instructions aux chefs des missions diplomatiques rwandaises	Décrit le mode de collaboration entre les agents des missions diplomatiques	En vigueur
Arrêté Présidentiel N° 22/04 du 4 mars 1976 portant Statut particulier des agents du cadre des Affaires Etrangères affectés dans les services extérieurs	1976	Mise en évidence des agents de la carrière diplomatique	Enonce le principe de rotation des agents du Ministère des Affaires Etrangères entre le Centre et les missions diplomatiques	N'est pas intégralement appliqué
Plan d'action annuel	2007	Plan d'action 2007	Décrit les activités à réaliser en 2007	En vigueur en 2007
Budget	2007	Budget 2007	Programmes et activités financés pour l'année 2007	En vigueur en 2007
Budget 2008-2010 (MTF)	2007	Budget triennal	Programmes et activités financés pour l'année 2007	En vigueur à partir de 2008
Organigramme et Synthèse des emplois	2007	Présentation schématique de relation de fonctionnement entre unités administratives et des emplois, et postes de travail du Minaffet	La structure a été révisée pour permettre au Minaffet de réaliser sa mission avec une structure relativement adéquate et une ressource humaine plus ou moins suffisante	En vigueur
Cadre organique « à jour ».	2007	Elaboration des attributions et exigences de chaque emploi et poste de travail du Minaffet	Le cadre organique adapté à la nouvelle structure	En vigueur
Projet de l'Arrêté Présidentiel n°.... du...../2006 portant Statut particulier régissant la carrière diplomatique au Rwanda	2006	Actualiser l'Arrêté Présidentiel N° 22/04 du 4 mars 1976 portant Statut particulier des agents du cadre des Affaires Etrangères affectés dans les services extérieurs par rapport à la nouvelle constitution et au Statut Général de la Fonction Publique N° 22/2002 du 9/7/2002	Consacre la rotation entre la Centrale et Ambassades des agents du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération	Non
Instructions relatives au fonctionnement des structures du Ministère des Affaires étrangères et de la coopération du 10/12/2003	2003	Instructions aux chefs des missions diplomatiques rwandaises	Décrit le mode de collaboration entre les unités administratives du Minaffet,	En vigueur
			Fixe les réunions régulières du Minaffet,	
			Définit les normes de circulation d'information à l'intérieur et avec l'extérieur	
			Définit la gestion des courriers urgents	
Plan d'Action 2008	En cours de validation	Planification des activités pour l'année 2008	Les activités du Minaffet planifiées pour 2008 sont groupées en 7 axes: * Renforcer les relations diplomatiques et la coopération * Amender les accords signés entre le Rwanda et les autres pays, ainsi qu'avec les organisations internationales, élaborer les protocoles d'accords avec les organisations voulant travailler au Rwanda * Participer aux activités des organismes internationaux * Soigner l'image de marque du Rwanda * Mobiliser et faire participer les Rwandais vivant à l'étranger au développement de leur pays * Améliorer le fonctionnement du Minaffet y compris, la relation de travail entre le Centre et les Ambassades * Attirer les investissements étrangers et les touristes au Rwanda, et promouvoir le transfert des connaissances et des technologies	En vigueur
Manuel des règles et pratiques du protocole d'Etat	En cours de validation	Formaliser les bonnes pratiques de protocole	Décrit les traitements dont chaque dignitaire national ou étranger a droit au Rwanda	Non

ANNEXE 2 : MISSIONS ET FONCTIONS DU MINISTERE

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

Missions	Fonctions/Objectifs	Structures en charge	
Elaborer des stratégies et programmes visant à mettre en œuvre et à faire le suivi et l'évaluation de la politique extérieure du Rwanda et à articuler celle-ci tant au niveau national qu'international	Elaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer la politique nationale en matière de politique étrangère et de coopération	Toutes les unités	Chaque unité par
	Superviser et coordonner les activités des missions diplomatiques et consulaires accréditées à l'étranger	* Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales * Unité Finances et Gestion des Ressources internes	*L'Unité Afrique, Amérique et Organisations Internationales * L'Unité finances et Gestion des Ressources Internationales * L'Unité finances et Gestion des Ressources Internationales
	Superviser les structures de collaboration avec la diaspora rwandaise	*Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie	En attendant la création de la diaspora rwandaise, la fonction
	Promouvoir les relations avec les missions diplomatiques étrangères, ainsi que les organisations internationales accréditées au Rwanda	*Unité Protocole et Communication *Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie *Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	L'Unité Protocole et Communication
	Orienter et superviser le fonctionnement des établissements publics et agences dont les mandats sont en rapport avec les attributions spécifiques du Ministère	*Secretariat General	Etant l'organe ad hoc de responsabilité administrative Actuellement le Ministère
	Mobilisation des ressources extérieures	* Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales * Unité Finances et Gestion des Ressources internes * Unité Communication	*L'activité de mobilisation des ressources extérieures en Afrique, Asie et Organisations Internationales * L'Unité Finances et Gestion des Ressources Internationales appuient les unités
	Suivre et évaluer la mise en exécution des politiques et programmes en rapport avec la coopération	* Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	Chacune des 2 unités
	Coordonner les activités de coopération bilatérales et multilatérales et les bonnes relations avec les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux étrangers	* Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	
	Suivre la mise en exécution des conventions et protocoles de coopération bilatérales et multilatérales	* Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	
	Préparer et conduire les négociations d'accords bilatéraux et multilatéraux de coopération	* Unité Afrique, Asie et Relations avec l'Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	

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

Missions	Fonctions	Structures en charge	
* Développer les relations diplomatiques avec les différents pays	Elaboration, mise en oeuvre, suivi et évaluation de la politique nationale en matière de politique étrangère et de la coopération	* Unité Afrique, Asie et Océanie * Europe, Amérique et Organisations Internationales	* Les missions précises. * Les fonctions
* Promouvoir la coopération bilatérale et multilatérale avec les pays ou les organisations internationales	Superviser et coordonner les activités des missions diplomatiques et consulaires accréditées à l'étranger	* Unité Afrique, Asie et Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales * Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	
	Suivre et évaluer la mise en exécution des politiques et programmes en rapport avec la coopération	* Unité Afrique, Asie et Océanie * Europe, Amérique et Organisations Internationales	
	Coordonner les activités de coopération bilatérales et multilatérales et les bonnes relations avec les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux étrangers	* Unité Afrique, Asie et Océanie * Europe, Amérique et Organisations Internationales	
	Suivre la mise en exécution des conventions et protocoles de coopération bilatérales et multilatérales	* Unité Afrique, Asie et Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	
	Négocier les accords bilatéraux et multilatéraux de coopération	* Unité Afrique, Asie et Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	
* Soigner l'image de marque du Rwanda	Promouvoir les relations avec les missions diplomatiques étrangères, ainsi que les organisations internationales accréditées au Rwanda	* Unité Protocole * Unité Communication * Unité Afrique, Asie et Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	* Les fonctions
* Inciter les Rwandais de l'étranger à participer au développement de leur pays	Superviser les structures de collaboration avec la diaspora rwandaise	* Unité Afrique, Asie et Océanie	
	Mobiliser les ressources extérieures	* Unité Afrique, Asie et Océanie * Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales * Unité Finances et Gestion des Ressources Internes * Unité Communication	

ANNEXE 3 : DESCRIPTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTRE 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			
Cabinet du Secrétaire d'Etat	1	0	1			
Secrétariat Général	0	1	1			
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	1	8	5			
Unité Protocole	1	6	1			1
Unité Afrique, Asie et Océanie	1	6	1			
Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	1	5	0			
Unité Communication	1	3	0			
Unité ICT	1	1	0			

3.2 Cadre Organique du ministère :

	Directeur	Professionnel	Exécution
Cabinet du Ministre	1	0	1
Cabinet du Secrétaire d'Etat	1	0	1
Secrétariat Général	0	1	1
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	1	8	3
Unité Protocole	1	4	1
Unité Afrique, Asie et Océanie	1	6	1
Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	1	5	0
Unité Communication	1	3	0
Unité ICT	1	1	0

ANNEXE 4 : ANALYSE COMPARATIVE DES TEXTES FONDAMENTAUX

Vision 2020	Objectifs de l'EDPRS par rapport aux missions du MINAFFET	Objectifs fixés par le Plan Stratégique du MINAFFET	Commentaires	
Le Rwanda aspire à la paix, à la stabilité politique, au désenclavement physique et social, à une économie dynamique, diversifiée, intégrée et compétitive, qui puisse porter le pays, d'ici 2020, dans le concert des pays à revenu moyen. Cette vision se fonde sur la réalisation des aspirations suivantes	Le Rwanda essaiera de créer un climat de paix, de sécurité et de stabilité dans la région et au-delà, en développant, en entraînant et en renforçant de bonnes relations avec tous les pays et en coopérant avec d'autres membres de la communauté internationale dans l'élaboration et le respect de loi internationale	Promouvoir les bonnes relations pour le respect, les intérêts mutuels, la complémentarité et l'égalité des nations souveraines et visant à renforcer la paix, la sécurité et la protection de la souveraineté nationale et l'intégrité territoriale	*Les objectifs fixés dans le plan stratégique couvrant la période 2008 - 2010 sont cohérents aux visés et aux cibles de l'EDPRS. Cependant, il faudra que le plan stratégique soit étendu jusqu'en 2012 pour couvrir la même période que l'EDPRS	
		Contribuer aux efforts de la communauté internationale dans la lutte contre le terrorisme		
		Promouvoir les droits de la personne et lutter en particulier contre le génocide et les autres crimes contre l'humanité		
	La déclaration du Gouvernement Rwandais en termes de modalités d'aide doit viser l'Appui budgétaire en direct, il sera donc nécessaire que toute aide soit orientée directement au budget du Gouvernement Rwandais et qu'elle soit alignée à un plan stratégique approprié.	Renforcer les relations bilatérales pour promouvoir, accroître en volume et en qualité la coopération entre le Rwanda et les autres pays		
	"	Coordonner les activités de mobilisation de la coopération bilatérale et multilatérale entre le Rwanda et les autres pays ainsi qu'avec les organisations régionales et internationales		
	"	Préparer et organiser les négociations relatives aux accords bilatéraux et multilatéraux et faire le suivi de l'exécution, l'évaluation et la mise éventuelle à jour de ces accords		
	"	Mobiliser et attirer les investissements étrangers au Rwanda et promouvoir l'accès des produits rwandais aux marchés extérieurs		
	"	Promouvoir le transfert des connaissances et des technologies		
	"	Promouvoir l'intégration régionale et le commerce équitable dans le monde		
	"	Promouvoir la destination Rwanda auprès des touristes et des organisateurs des conférences, réunions et colloques internationaux		
La diaspora contribuera à l'image de marque du pays, défendra ses intérêts à l'extérieur et participera à la mobilisation des investissements étrangers. La communauté régionale et internationale faciliteront les différentes initiatives de l'Etat Rwandais.	Implication de la diaspora au développement de la nation	Mobiliser et faire participer les Rwandais vivant à l'étranger au développement de leur pays		

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 2008	Commentaires
Promouvoir les droits de la personne et lutter en particulier contre le génocide et les autres crimes contre l'humanité		Aucun projet dans le plan d'Action de 2008 ne vise cet objectif
Promouvoir les bonnes relations basées sur le respect, les intérêts mutuels, la complémentarité et l'égalité des nations souveraines et visant à renforcer la paix, la sécurité et la protection de la souveraineté nationale et l'intégrité territoriale	*Renforcer les relations diplomatiques et la coopération *Amender les accords signés d'une part entre le Rwanda avec d'autres pays et de l'autre avec les organisations internationales, ainsi qu'élaborer des projets d'accords de coopération avec les pays souhaitant collaborer avec le Rwanda	Les projets du Plan d'action sont cohérents aux objectifs du plan stratégique. Cependant les projets du Plan d'Action ne sont pas précis quant aux résultats à atteindre, le budget et l'échéance.
Contribuer aux efforts de la communauté internationale dans la lutte contre le terrorisme	* Renforcer les relations diplomatiques et la coopération	"
Renforcer les relations bilatérales pour promouvoir, accroître en volume et en qualité la coopération entre le Rwanda et les autres pays	* Renforcer les relations diplomatiques et la coopération * Soigner l'image de marque du Rwanda	"
Coordonner les activités de mobilisation de la coopération bilatérale et multilatérale entre le Rwanda et les autres pays ainsi qu'avec les organisations régionales et internationales	*Amender les accords signés d'une part entre le Rwanda avec d'autres pays et d'autre part avec les organisations internationales, ainsi qu'élaborer des projets d'accords de coopération avec les pays souhaitant collaborer avec le Rwanda	"
Mobiliser et attirer les investissements étrangers au Rwanda et promouvoir l'accès des produits rwandais aux marchés extérieurs	*Attirer les investisseurs et les touristes au Rwanda, et promouvoir le transfert des connaissances et des technologies * Soigner l'image de marque du Rwanda	"
Promouvoir la destination Rwanda auprès des touristes et des organisateurs de conférences, réunions et colloques internationaux	*Attirer les investisseurs et les touristes au Rwanda, et promouvoir le transfert des connaissances et des technologies * Soigner l'image de marque du Rwanda	"
Promouvoir le transfert des connaissances et des technologies	*Attirer les investisseurs et les touristes au Rwanda, et promouvoir le transfert des connaissances et des technologies	"
Mobiliser et faire participer les Rwandais vivant à l'étranger au développement de leur pays	* Intéresser les Rwandais vivant à l'étranger de participer au développement de leur pays * Soigner l'image de marque du Rwanda	"
Promouvoir l'intégration régionale et le commerce équitable dans le monde	* Participer à la vie des organisations internationales	"

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	Syst exploitation	Relié au réseau ?	DD partagé sur le réseau?	Commentaires
Cabinet du Ministre	3	4	3	1	Windows XP	Oui	Non	Le nombre des machines est plus que suffisant. Chaque agent a au moins une machine dotée du système moderne d'exploitation XP et qui est sur réseau. Il va falloir que le Ministère que commande une étude pour organiser la documentation se trouvant sur toutes ces machines
Cabinet du Secrétaire d'Etat	3	4	3	1	Windows XP	Oui	Non	
Secrétariat Général	3	4	3	1	Windows XP	Oui	Non	
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	14	14	13	1	Windows XP	Oui	Non	
Unité Protocole	8	8	7	1	Windows XP	Oui	Non	
Unité Afrique, Asie et Océanie	8	9	8	1	Windows XP	Oui	Non	
Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	6	6	6	0	Windows XP	Oui	Non	
Unité Communication	4	4	4	0	Windows XP	Oui	Non	
Unité ICT	2	2	2	1	Windows XP	Oui	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	OUI	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	1	2	Réseau	Non	Toutes les 34 imprimantes sont sur réseau, seulement 2 sont partagées. De ce fait, il y a presque une imprimante pour chaque ordinateur. Ceci présente 2 inconvénients: avoir 34 imprimantes, c'est être obligé d'en entretenir 34 et leur acheter chaque fois de consommable; 2. Si on ne partage pas d'imprimante, le risque de partager le virus augmente à cause des clés USB qui transportent les documents à imprimer d'un ordinateur à l'autre
Cabinet du Secrétaire d'Etat	2	0	2	Réseau	Oui	
Secrétariat Général	3	0	3	Réseau	Non	
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	10	0	10	Réseau	Non	
Unité Protocole	4	0	4	Réseau	Non	
Unité Afrique, Asie et Océanie	7	2	3	Réseau	Non	
Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	5	0	5	Réseau	Non	
Unité Communication	2	0	2	Réseau	Non	
Unité ICT	1	0	1	Réseau	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	externe	
	1225	févr-07	914		févr-07
	1354	juil-07	1822		juil-07
	1419	nov-07	1385		nov-07
	1225	déc-07	1023		déc-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	5	3	2	2	0
Cabinet de la Secrétaire d'Etat	5	3	1	2	0
Secrétaire Général	3	2	1	1	0
Unité Afrique, Asie et Océanie	6	8	1	1	0
Unité Europe, Amérique et Organisations	4	4	0	1	0
Unité Protocole	6	7	1	1	0
Unité ICT	3	2	0	1	0
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	10	12	1	1	0
Unité Communication	3	3	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
Ministre	Papier	Partage avec son Secrétaire Particulier et son Assistant Administratif	N'existe pas
Secrétaire Général	Agenda électronique et Papier	Partage avec son Assistant Administratif	Synchronisé avec son Assistant Administratif
Directeur de l'Unité Communication	Utilise l'intranet	N'a pas d'Assistant mais le partage avec ses collaborateurs	N'existe pas
Unité Afrique, Asie et Océanie	Utilise l'intranet et le papier	Partage avec son Assistant Administratif	N'existe pas
Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	Utilise l'intranet et le papier	Partage avec son Assistant Administratif	N'existe pas
Unité Protocole	Utilise l'intranet et le papier	Partage avec son Assistant Administratif	Synchronisé avec son Assistant Administratif
Unité ICT	Utilise l'intranet et le papier	N'a pas d'Assistant, partage avec ses collaborateurs	N'existe pas
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	Utilise l'intranet et le papier	N'a pas d'Assistant, partage avec ses collaborateurs	N'existe pas

8.2 Gestion des réunions et des entretiens individuels :

Responsable concerné	Nombre de réunions / semaine	Nombre d'entretiens / semaine
Ministre	5 réunions ou entretiens	Les entretiens sont confondus aux réunions. La moyenne des réunions par jour comprend également les entretiens.
Secrétaire Général	6 réunions ou entretiens	
Directeur de l'Unité Communication	4 réunions régulières (quasi statutaires) par semaine, avec 1 réunion non régulière ou improvisée	
Unité Afrique, Asie et Océanie	3 réunions ou entretiens	
Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	5 réunions ou entretiens	
Unité Protocole	5 réunions ou entretiens	
Unité ICT	2 réunions ou entretiens	
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	1 réunion ou entretien	

ANNEXE 9 : ANALYSE D'ADEQUATION POSTES / PERSONNES :

Unité Administrative	Postes de Travail	Attributions du Cadre Organique	Qualifications requises	Qualifications de l'occupant du poste	Commentaire
Cabinet du Ministre	Secrétaire Particulier	<p>*Assister le Ministre dans ses préoccupations administratives et politiques;</p> <p>*Préparer, en collaboration avec les unités concernées, les discours du Ministre ;</p> <p>* Préparer, en collaboration avec les unités concernées, les audiences du Ministre et s'assurer de la production de compte rendu ;</p> <p>* Préparer, en collaboration avec les unités concernées, les missions du Ministre ;</p> <p>* Préparer, en collaboration avec les unités concernées, les projets des lettres du Ministre ;</p> <p>* Préparer, en collaboration avec les unités concernées, les dossiers se trouvant à l'ordre du jour du Conseil des Ministres ;</p> <p>* Analyser et faire la synthèse du contenu des dossiers à soumettre à l'approbation du Ministre ;</p> <p>*Donner les avis et conseils sur les dossiers lui présenter par le Ministre pour analyse;</p> <p>* Identifier les dossiers prioritaires à soumettre au Ministre ;</p> <p>* Contrôler la bonne tenue du Secrétariat du Ministre ;</p> <p>* Relever pour le Ministre les corrections des dossiers lui présentés pour signature ;</p>	Licence en Relations internationales, Sciences politiques, Droit, Administration publique, Communication, ou autre discipline avec expérience ; préférentiellement bilingue Anglais/Français	Licence Relations Internationales + 4 ans d'expérience	<p>*Les compétences, la durée de l'expérience et les domaines d'expérience n'apparaissent pas dans les exigences de l'emploi</p> <p>*Tout de même, le profil de l'occupant correspond à celui exigé par le poste</p> <p>*Le problème est au niveau des quelques attributions qui ne sont pas claires et précises. Le manque de précision est cause de chevauchement et duplication. Par exemple, quand une attribution est libellée comme suit: "Préparer en collaboration avec les unités concernées, les audiences du</p>
Unité Finance et Gestion des Ressources internes	Directeur de l'Unité Finances et Gestion des Ressources internes	<p>* Planifier, organiser, coordonner, superviser, faire le suivi et l'évaluation de toutes les activités de l'unité, en particulier ;</p> <p>*S'assurer que tous les agents de l'unité disposent d'une description claire assignées et des autres critères clairement définis et leur communiquer ;</p> <p>* Evaluer les performances des agents de l'unité en fonction des tâches leurs assignées ;</p> <p>* Coordonner l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles du Ministère ;</p> <p>*Coordonner l'élaboration du budget du Ministère et contrôler son exécution ;</p> <p>* Superviser et assurer la bonne gestion des ressources humaines, matérielles et financières du Ministère (y compris les ambassades et missions diplomatiques) ;</p> <p>*Coordonner l'évaluation des performances du personnel du Ministère;</p> <p>*Centraliser et exploiter les données statistiques sur le secteur de politique étrangère ;</p> <p>*Assurer une liaison avec le Ministère ayant les finances et la planification économique dans ses attributions ainsi que les autres services publics spécialisés dans le traitement des statistiques ;</p> <p>*Accomplir toute autre tâche, en rapport avec la mission du Ministère, lui assignée par les autorités hiérarchiques du Ministère.</p>	Licence Gestion, Sciences Economiques ou Finances Publiques ou Administration Publique + Connaissance pratique de l'Informatique, préférentiellement bilingue (Français, Anglais) + Talents d'organisation et Communication	Licence Gestion	<p>*Les compétences, la durée de l'expérience et les domaines d'expérience n'apparaissent pas dans les exigences de l'emploi</p> <p>*Tout de même, le profil de l'occupant correspond à celui exigé pour occuper le poste</p> <p>*Le problème est au niveau des quelques attributions qui ne sont pas claires.</p> <p>1. Inutile de répéter la première attribution pour un emploi de gestion car tout Directeur planifie, gère...;</p> <p>2. Le manque de précision est cause de chevauchement et duplication. Il y a des</p>

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

Unité Protocole	Directeur de l'Unité Protocole	<p>*Planifier, organiser , coordonner, superviser, faire le suivi et l'évaluation de toutes les activités de l'unité, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> * S'assurer que tous les agents de l'unité disposent d'une description claire des tâches qui leurs sont assignées ; * Evaluer les performances des agents de l'unité en fonction des tâches qui leurs sont assignées et des autres critères clairement définis et leur communiqués; *Déployer les agents du service du protocole et le cas échéant réquisitionner, par l'entremise des autorités du Ministère, les autres agents du Ministère dans les tâches d'accueil et de facilitation des visiteurs étrangers ; * Introduire les demandes d'audiences des personnalités étrangères en visite au Rwanda; * Participer à l'organisation matérielle des fêtes, manifestations officielles et conférences internationales impliquant les Hautes Autorités du Rwanda ; * Confectionner, en collaboration avec le Chef du Protocole de l'Etat, la présence protocolaire et s'assurer de son application lors des cérémonies officielles ; * Confectionner, en collaboration avec le Chef du Protocole de l'Etat, le guide du protocole ; * Maintenir une communication étroite et efficace avec des missions diplomatiques et consulaires et les organisations internationales accréditées au Rwanda ; * Constituer et gérer la documentation intéressant le service ; * S'assurer que l'unité développe et maintienne des bons rapports de travail avec les missions diplomatiques et consulaires et organisations internationales accréditées au Rwanda ainsi que les différentes Institutions Rwandaises en particulier les services de 	Licence préférablement en Relations internationales, Sciences Politiques ou Communication ; Autre domaine avec expérience en protocole peut être considéré. + Connaissances pratiques de l' Informatique, du Français et de l' Anglais + talents d'organisation et de communication	Maîtrise en Droit	<p>*Les compétences,la durée de l'expérience et les domaines d'expérience n'apparaissent pas dans les exigences de l'emploi</p> <p>*Tout de même, le profile de l'occupant correspond à celui exigé pour occuper le poste</p> <p>*Le problème est au niveau des queques attributions qui ne sont pas claires.</p> <p>1. Inutile de répéter la première attribution pour un emploi de gestion car tout Directeur planifie, gère...;</p> <p>2. Le manque de précision est cause de chevauchement et de duplication. Il y a des attributions qui ne sont pas exprimées par des verbes d'action, par exemple, s'assurer... et assurer... Ils doivent être remplacés par des verbes d'action en l'occurrence:</p>
Unité Afrique, Asie et Océanie	Directeur de l'Unité a.i Afrique, Asie et Océanie	<p>* Planifier, organiser , coordonner, superviser, faire le suivi et l'évaluation de toutes les activités de l'unité, en particulier:</p> <ul style="list-style-type: none"> * S'assurer que tous les agents de l'unité disposent d'une description claire des tâches qui leurs sont assignées ; * Evaluer les performances des agents de l'unité en fonction des tâches qui leur sont assignées et d'autres critères clairement définis et leur communiqués ; * Coordonner les études et analyses des questions portant sur les relations entre le Rwanda et les autres pays et organisations continentales, régionales et sous régionales d'Afrique , d'Asie et d'Océanie dans le domaine politique et de coopération et soumettre ces études et analyses aux autorités du Ministère et autres départements gouvernementaux qui en ont besoin ; * Superviser la préparation des projets d'Accords bilatéraux et multilatéraux dans le domaine politique et en matière de coopération ; *Suivre de près l'état d'exécution des projets de coopération ; *Superviser la préparation, s'assurer de la participation de l'unité et faire le suivi des réunions de négociations à caractère politique ou de coopération avec les pays et les organisations internationales ; *S'assurer que l'unité développe et maintienne des bons rapports de travail avec les missions diplomatiques et consulaires accréditées au Rwanda ; * S'assurer que l'unité reçoive et analyse le rapports de missions diplomatiques et consulaires rwandaises et leur transmette le feedback du Ministère ; *S'assurer que les missions diplomatiques et consulaires rwandaises reçoivent toutes les informations politiques et de coopération susceptibles de leur faciliter le travail ; * S'assurer que l'unité prépare et assiste aux audiences des autorités du Ministère et du pays; * S'assurer que l'unité prépare les visites des autorités rwandaises à l'étranger ou leur participation aux réunions des organisations internationales; *S'assurer que l'unité participe à la préparation des visites au Rwanda des autorités des pays étrangers et des organisations internationales ; 	Licence préférablement en Relations Internationales ou Sciences Politiques ou Economie ou Commerce ou Droit ; Licence dans autre discipline avec expérience peut être considéré . + Connaissances pratiques de l' Informatique, du Français et de l' Anglais + Talents d'organisation et Communication	Licence Sciences politiques	<p>*Les compétences,la durée de l'expérience et les domaines d'expérience n'apparaissent pas dans les exigences de l'emploi</p> <p>*Tout de même, le profile de l'occupant correspond à celui exigé par le postes</p> <p>*Le problème est au niveau des queques attributions qui ne sont pas claires.</p> <p>1. Inutile de répéter la première attribution pour un emploi de gestion car tout Directeur planifie, gère, etc...;</p> <p>2. Le manque de précision est souvent cause de chevauchement et diplication. Il y a des attributions qui ne sont pas exprimées par des verbes d'action, par exemple, s'assurer... , assurer.... , suivre de près...</p>

Project Name: Functional Reviews in 16 Public Institutions

Unité Europe, Améri que et autres Organisations Internationales	Directeur de l'Unité a.i Europe, Amérique et autres Organisations Internationales	<p>*Collecter, centraliser, analyser et exploiter toute information à caractère politique, économique, commercial, culturel et scientifique en rapport avec les relations entre le Rwanda et les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni ;</p> <p>* Tenir à jour la documentation et des fiches signalétiques sur les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni;</p> <p>* Produire régulièrement des analyses ou memoranda sur de l'état des relations politique et de coopération entre le Rwanda et les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni ainsi que sur la situation politique, sociale, sécuritaire, économique et commerciale de ces pays et soumettre ces analyses aux autorités du Ministère ;</p> <p>* Préparer les réunions des commissions permanentes mixtes entre le Rwanda et les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni;</p> <p>* Préparer des projets d'Accords bilatéraux dans le domaine politique et en matière de coopération avec les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni ;</p> <p>* Suivre de près l'état d'exécution des projets de coopération financés par les pays d'Europe du Nord ou le Royaume Uni ;</p> <p>* Préparer les réunions de négociations à caractère politique ou de coopération avec les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni;</p> <p>* Faire le suivi et l'évaluation de la mise en oeuvre des accords bilatéraux de coopération et des résultats des réunions des négociations politiques ou de coopération entre le Rwanda et les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni;</p> <p>*Développer et maintenir des bons rapports de travail avec les Missions diplomatiques et consulaires des pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni accréditées au Rwanda ;</p> <p>*Analyser les rapports de missions diplomatiques et consulaires rwandaises accréditées en Europe du Nord et au Royaume Uni, faire le suivi des recommandations y incluses et leur transmettre le feedback du Ministère ;</p> <p>*Analyser les rapports et faire le suivi des résultats des missions officielles effectuées dans les pays d'Europe du Nord et le Royaume Uni ;</p> <p>* S'assurer que les missions diplomatiques et consulaires rwandaises accréditées en Europe du Nord et au Royaume Uni reçoivent toutes les informations politiques et sur la coopération susceptibles de leur faciliter le travail ;</p> <p>* Préparer, participer et faire le suivi des audiences des autorités du Ministère et du</p>	Licence en Relations Internationales, Sciences Politiques, Economie, Commerce, Droit ou Licence dans autre discipline avec expérience peut être considéré . + Connaissance de la région Afrrique, maîtrise de l'anglais et du français	Licence Linguistics/ Education	<p>*Les compétences, la durée de l'expérience et les domaines d'expérience n'apparaissent pas dans les exigences de l'emploi</p> <p>*Tout de même, le profil de l'occupant correspond à celui exigé pour occuper le poste</p> <p>*Le problème est au niveau des quelques attributions qui ne sont pas claires.</p> <p>1. Inutile de répéter la première attribution pour un emploi de gestion;</p> <p>2. Le manque de précision est souvent cause de chevauchement et duplication. Il y a des attributions qui ne sont pas exprimées par des verbes d'action, par exemple, suivre... , faire le suivi..., préparer... etc...</p>
Unité ICT	Directeur de l'Unité ACT	<p>* Planifier, organiser , coordonner, superviser, faire le suivi et l'évaluation de toutes les activités de l'unité, en particulier:</p> <p>* Coordonner l'élaboration de la politique du Ministère en matière des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).</p> <p>* S'assurer que le but, l'objectif et les programmes ministériels en matière des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont efficacement réalisés par la planification à court et à long terme, la coordination , l'exécution de conception des systèmes d'information et l'application des normes techniques et fonctionnelles des TIC et en initiant les changements nécessaires en rapport avec ces politiques ;</p> <p>* Identifier les besoins en informatique et élaborer les documents nécessaires pour l'acquisition de l'équipement informatique ;</p> <p>*Administer et maintenir le réseau informatique et ses services ;</p> <p>* Assurer la fiabilité et la sécurité de l'ensemble du système informatique ;</p> <p>* Assurer la mise en œuvre des applications développées (installation, assistance, formation des utilisateurs, évaluation) ;</p> <p>* Mettre en place les mécanismes de gestion d'une base de données ;</p> <p>* Identifier les besoins de formation du personnel du Ministère en matière des TIC ;</p> <p>* Appuyer les consultants en TIC au service du Ministère ;</p> <p>* Maintenir les relations avec les différents dépositaires des TIC et groupes d'utilisateurs dans les ministères et le secteur privé ;</p> <p>* Renforcer le lien entre RITA et le Ministère dans l'exécution et la surveillance du</p>	Licence en Informatique + Connaissances pratiques du Français et de l'Anglais	Licence Informatique	<p>*Les compétences, la durée de l'expérience et les domaines d'expérience n'apparaissent pas dans les exigences de l'emploi</p> <p>*Tout de même, le profil de l'occupant correspond à celui exigé par le postes</p> <p>*Le problème est au niveau des quelques attributions qui ne sont pas claires.</p> <p>1. Inutile de répéter la première attribution pour un emploi de gestion car tout Directeur planifie, gère, etc...;</p> <p>2. Le manque de précision est souvent cause de chevauchement et duplication. Il y a des attributions qui ne sont pas exprimées par des verbes d'action, par exemple: s'assurer..., assurer..., appuyer... renforcer...,</p>

ANNEXE 10 : ANALYSE DES OUTILS BUREAUTIQUES DU MINISTERE :

Structure	Photocopieurs	Rétroprojecteurs	Machines à relier	Commentaires
Cabinet du Ministre	1	0	0	Le Ministère compte au total 11 photocopieurs. Ce nombre est un signe que le principal support de communication est le papier en dépit de l'abondance de l'outil informatique disponible.
Cabinet de la Secrétaire d'Etat	1	0	0	
Secrétaire Général	1	0	0	
Unité Afrique, Asie et Océanie	1	0	0	
Unité Europe, Amérique et Organisations Internationales	0	0	0	
Unité Protocole	2	0	0	
Unité ICT	0	1	0	
Unité Finances et Gestion des Ressources Internes	2	0	0	
Unité Communication	2	0	0	
Secrétaire Central	1	0	0	

ANNEXE 11 : TRAVAUX NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRE 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.

