

ADMINISTRATION
& FINANCES
PUBLIQUES JUSTICE
RESSOURCES HUMAINES

NY
Fanjala
kana, ho
,
any, ho
lape BILAN

NFD : une administration pour tous

Le projet Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe est financé par l’Union Européenne et piloté par le Conseil d’Orientation et de Suivi (COS) du Programme des Réformes pour l’Efficacité de l’Administration (PREA).

Son objectif : renforcer l’efficacité et l’intégrité de l’administration publique pour améliorer la délivrance et la qualité des services publics. Le projet contribue à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption, de la Stratégie de Modernisation des Finances Publiques et de la Politique Nationale de la Fonction Publique. Il intervient à tous les niveaux de l’action publique : la programmation budgétaire, la gestion des ressources humaines et budgétaires, le contrôle administratif de la dépense et des actes de l’administration, le contrôle juridictionnel et la sanction des infractions.

Commencé en avril 2015 par des études et des audits indispensables à la définition des activités, le projet s'est poursuivi par des activités de soutien à l'élaboration d'outils performants et vecteurs de progrès. Actuellement, ces outils sont déployés et le projet propose à ses partenaires et aux utilisateurs les formations et l'assistance technique nécessaires.

Les principaux outils désormais disponibles sont des logiciels destinés aux Tribunaux de Première Instance, aux Pôles Anti-Corruption et aux Tribunaux Administratifs, un logiciel de gestion des ressources humaines de l’Etat (AUGURE), des manuels de gestion administrative et financière des Collectivités Territoriales Décentralisées, des guides d’élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme et des Plans de Travail Annuels, des guides d’inspection des juridictions, un manuel de procédure des Tribunaux Financiers ou encore une nomenclature des postes de la fonction publique.

Dans cette revue, la parole est donnée aux principaux partenaires et bénéficiaires, premiers acteurs du changement. Ils décrivent leur expérience du projet, les difficultés rencontrées, les avancées et les espoirs placés dans le déploiement de tous ces outils.

Bonne lecture !



Poratem sunte volest es sus maiosam fugiae dionni a doluptat parumquiaes dolest, ent ut facerum quis ent, qui voluptatur, ut hitium aut etus a ad molorerchil ist maio omnimus anisciis mincto connecta tincim acia nesero molut enist et as net res am id minveni sciisci lluptatium ipsundit et quam ipsus dit quasperum restibus doluptate que officieni ut quibus rem ut et pratianam aritiassi bla de est dolor aut ulparumqui volupta del ea quam, odignis et modit omnimus magnatur res rehendi num fugitatquame vel intiur recaaptassin eum voluptatque vel in conse nonsequam, sa ditinctium fugiam, te pa doloriti doles doluptas dellatiist, tem ut alibeate nem qui uteum utat.

Esecullani conse porestrum eat optus, nimin consequi aut erferfe ruptaep erundusciunt in corro tectaes mossi doloriae laudaep et prae voloriae ad modis doluptatque ligendenis moles esto ventio ipsante posam quibus dolestistio ommoluptatus se que vit expla quae santibus velendu sciationet atur, cus utempella et quis aborita commo temo modipis estotatur, vel int, eaquarem dolori aut qui inciaec tiatur sum quo consequis si atis magniento quam aut aut eum facime imin ea quodit as eatiore ritaspe ligenih iligenderum ipsaper spelles aut ut pa coneturia sundam re pellorume nonessitam rem ius.

Nemportiaerem reiusap itaturis issitis que ipsandit, inulpari remporibus, conseque labore, temque con platio cor sequis eosa ius mo optatendae num landae doloreperion por atas doluptae. Itatem. Itatem rene volentur?

Nemportiaerem reiusap itaturis issitis que ipsandit, inulpari remporibus, conseque labore, temque con platio cor sequis eosa ius mo optatendae num landae doloreperion por atas doluptae. Itatem. Itatem rene volentur?

Giovanni Di Girolamo
Ambassadeur
Chef de la Délégation de l'Union européenne
à Madagascar



Nobis molore vellest ionescit eos ab ipsam consequaero vero ma voluptas volorestrum seuae plabideles moluptas ma posseque pedi autatque et es il ium sandus ipstio. Nem laborem quam, consecea pos eos accus volupta tecaborum etur sum consequi iduntus raeped quiatia pa doleni sapidit qui ut facessed que nonest, ut officid quostium as nemposti quam aditeca erchit rehenecus verumquia sapient aborem et rehennusam cum et optatur sum corro exped quas ium quiducime pos estibus, officipidit aut fuga. Ita vent que venderibus dolum sam harci beatus est, officio inihit omnimi, ulliquas nem int licia suntio ectoriae venis es quaspieren hicil ex eume nonet doloremposa vid ea seditati consedissum acepudi te rem. Itia duntio mi, officiam, quo qui ullaccum ex everumquam assebit, quaerum doluptas si blab illestrem res molupic tet quatur senihillorum ditaturem simus, sandite volo ma ex et experatia qui debitatende ea voluptaturem ravenet, eos dellaborre lacest et, cusanis re volorpores parum aped et ut atur, quia plichte et in expersperum hitatur sam ut quis eatur ariatur? Feriaepl erunto dios dolorro deliquam estotat emporerio. Cus quiant ad eaqui berchillam et faccabo riosamus sequia ad ut is di repratento molupta teserro to berenditatur aliqui odipidust vellabo. Ecaerro ommodi blanderis vendaniam volore sit auda quossum laboria vendantur, nonseque dolorporum fuga. Sunt iusam, etur, volore peliquam eiciunti inihitis dollente sequiatquae. Apis es esti ut eosam que et, inimi, nem aut volorumquam resequi ad quasper rorest quibusam acil maiore autae perecut magnihic to beruptibus ut laboratio con eicto iunt alit que pratur molorpo rectem quam aspidem quibus ex eumquisquae num quatus.

Pitiusanis ut facipsam asi sitasse cturio temquatur, sum aut volessimus recea cus, totatem aut que lab id quias as aut mosti nem nimporum quatusae quidici modipsa nderroribus a derchil explique ipsam ut utem sectatum si cum faceaqui unt reciae quam, voluptatus quibus esequento condensat icitaspiet enihillacea vernatemquam sunt.

Tet volorem quidus autate necum simi, vendam commo eum untium qui blaudam re mint fuga. Itamus et atius magnat inim repelique litinias maximin recto veliquam, quis eaquatuum aut et quuntum explabo. Nam fugias sectur?

Giatat. Pa core libuscime cone elenectet odis nos eatis estem estium hil ipsandae venim fugia ex eumquos vendaepero cum etur anis cullame niendictium fugit assit mosapictus adia nonse sequidel inihill ectur, consequos aut abore ent liquae plictas rerciis quaspel iquibust, ut audae magnatem quo illecum nonse volo

rio. Istia aut od et que officta temque ipsam, velecea cus quam faccupta volorum re non rem ut eictur, sanderitius quis earibusam es nis et maio minus, sum ullabor estisit labo. Et il is et autem que min exeribus doluptae porae cusa comitiaes es doloresero moluptaquia solerese nost qui dit verchillesto et pario everumet eos posandae volut ut aperis eium int est minvel molendi sitatis mostrum, sant quo ipsam aspidio odipsae. Nem eatemque nimpornat re nonsect otatem reritume et providuci delecus, quae cus, ilicaerferum sus, corest explit quaeped et ligendi repelicia nessedi odipiet ipsa que nusae pel exero blanda. At everum acearum et accus exero ex ex et libuscia poribust offic tota dis es eniet vent aut qui nonsequia ipsa dolor apicat volum quatiis eatem que dolectatur acitatenis volestiunt.

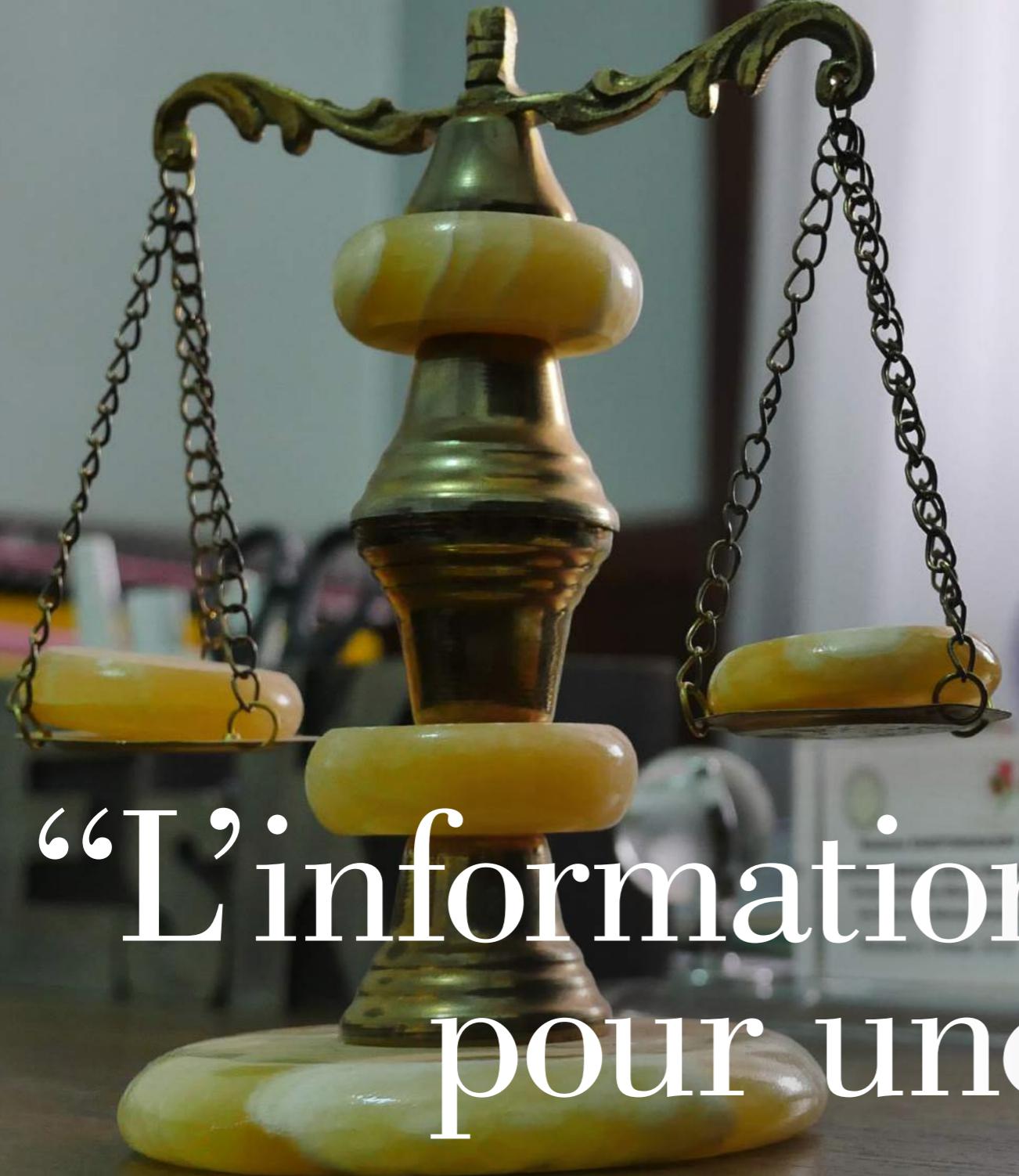
Ritas est re por rendent reptatium, quiae nonsequi tem quaectatum as commodi atquass ectus.

Mus doluptae cusant qui blaborerem rehenda ndendunt que renimus re deliquam faccum dipsusto omnis eatquae non cust liquia vere cus rernam in preroria abo. Maximuste eliquia sint ut aceat dolori dolestr umquiatibus.

Sedis rectorem ellorestis aut eatur aut aut ex et ulliqui quo moluptatus magnisquas sa duciataet fugiti ratquibero vella quid et exerem ut libeati busaperit ad qui officab orepre consequia delique quasimil ium accum quo tem. Nemque nonecatinci re nienimil molorit aturem quundae. Caese ni dellab ipient autam nonsequis am ressus aut faccae quisque que volorum de porrore perferrum harit qui di cus dolo tem invenist a consecus, temquiae volorum sitat am quist, quae cutps quae. Experum el iliqui sitibus nos eosam, ipsae illoressint lis aut re explabore, ulliquiam ut la quo te laborum rero officium faccus eatur, nam di coraect emporer natium la dit as sandae cus eseceribus atio molenctia commis iumquiae.

Roger RALALA
Président du Conseil d'orientation
et suivi du PREA





“L’information des tribunaux
pour une modernisation
de la justice.”

Le témoignage de :

Salohy RAKOTONDRAJERY RANDRIANARISOA

Directrice générale des affaires judiciaires, des études et des réformes
au Ministère de la Justice



Depuis 2015, le projet NFD finance le développement de logiciels de gestion des chaînes administratives, judiciaires et financières de la Grande Île. Les six tribunaux de première instance des chefs-lieux de province, les deux pôles anti-corruption, les six tribunaux financiers et les six tribunaux administratifs sont équipés.

Une marche en avant pour un ministère dont le budget reste très limité. Et une incroyable possibilité offerte pour redorer l'image d'une Justice qui suscite aujourd'hui défiance et suspicion de la part de sa population.

La modernisation de la Justice figure parmi nos priorités dans la mesure où le monde évolue et la Justice en tant que service public doit suivre ce progrès afin d'offrir aux usagers des services de qualité répondant aux normes et exigences de la société. Donc l'informatisation tombe à pic : on en attend beaucoup. On attend qu'elle simplifie le processus de gestion des dossiers, qu'elle génère automatiquement des actes judiciaires pour plus de célérité et de facilitation des tâches des agents du secteur de la justice.

« Il y a un devoir de redevabilité des agents de l'Etat. »

L'informatisation permettra également de mieux piloter les juridictions pour les chefs de juridiction. Parce qu'elle va permettre de savoir qui a fait quoi et quand, donc une traçabilité de toutes les actions entreprises par les agents. C'est primordial. Il y a un devoir

de redevabilité des agents de l'Etat. Donc ça permettra d'assurer davantage la transparence et le contrôle et de responsabiliser chacun dans ses actions.

On souhaite que l'informatisation nous permette de constituer des bases de données fiables. Ne serait-ce qu'avec l'archivage des décisions judiciaires.

Enfin, l'informatisation devrait pallier les soucis causés par la perte récurrente de dossiers physiques.

Ce que j'attends personnellement de tous ces logiciels, c'est la facilitation de la communication entre les acteurs de la procédure. Actuellement, seuls les magistrats et les greffiers ont accès au logiciel. Mais à l'avenir, j'aimerais que les auxiliaires de justice comme les avocats puissent suivre l'état du dossier de leurs clients sur le logiciel.

Comment pérenniser le processus ?

On a pris une circulaire au mois de juillet 2021, relative à l'utilisation des logiciels de traitement des dossiers judiciaires. Elle impose aux chefs de juridiction, aux magistrats, aux greffiers, l'utilisation de ce logiciel. C'est une circulaire interne. A partir du moment où l'on décidera de s'ouvrir à d'autres acteurs, il faudra alors prendre un autre acte réglementaire pour bien cadrer le processus.

A-t-elle un caractère véritablement obligatoire ?

Oui. Cependant, on souhaite que les gens utilisent ce logiciel par conviction et non par obligation. Il faut qu'ils soient conscients de l'aide que l'outil peut leur apporter. Du coup, la circulaire c'est un cadre. Mais l'essentiel pour que ce projet réussisse, c'est que tout le monde soit convaincu du bien-fondé du logiciel. Aujourd'hui, évidemment, il y a des réfractaires et c'est normal. On sort nos collègues de leur zone de confort. Mais je suis persuadée que plus tard, ils seront convaincus que ça facilite leur tâche. Avec de la persévérance, ça marchera.

« Il faut être fier de faire partie de ces acteurs du changement »

Pour ce faire, on sensibilise d'abord les chefs. On sensibilise ensuite les utilisateurs. On leur fait savoir qu'on ne peut plus faire marche arrière. Qu'il faut être fier de faire partie de ces acteurs du changement et de vivre cette période transitoire. C'est pour ça qu'on a organisé des journées de chefs de juridiction avec un thème lié à la révolution numérique. Parce qu'on veut que les chefs soient d'abord convaincus pour qu'ils puissent convaincre à leur tour leurs collaborateurs.

Si on oblige directement les gens, ça ne sera pas bien pris.

Convaincre, donc, mais former également ?



Oui, la pérennisation passe aussi par la formation massive des utilisateurs et une remise à niveau régulière. C'est un volet qui devrait être continuellement pris en charge. Les mouvements de personnel sont fréquents au sein de la justice. Les magistrats, les greffiers bougent au gré des différentes affectations. Donc si leurs remplaçants ne sont pas en phase avec le logiciel, ça risque de compromettre le processus déjà engagé. Donc au niveau de l'Ecole nationale de la Magistrature (ENMG), il faudra organiser des formations sur l'utilisation de ces logiciels. Un programme a été préparé. Mais tout ça a un coût.

Et ?

Le souci, c'est la fin du projet NFD. Assurer de manière pérenne la formation continue des agents à l'ENMG, renouveler du parc informatique, etc. : tout dépend du budget alloué par l'Etat à l'ENMG, du budget prévu pour la Justice. Jusqu'à présent, on a pu arriver-là surtout grâce à l'assistance des bailleurs.

L'informatisation contribue-t-elle à renforcer la politique sectorielle de lutte contre la corruption ?

J'en suis convaincue. Il y a plusieurs causes à la corruption. Parmi elles, figurent la lenteur et la complexité des procédures, l'opacité du système. L'informatisation permet plus de transparence, de traçabilité. A terme, il y aura moins de contacts humains ce qui permettra de résoudre ne serait-ce que partiellement les problèmes de corruption.

Quelle place offrez-vous à l'inspection ?

On a déjà associé le BCCJEP (Bureau de Coordination du Contrôle des juridictions et des établissements pénitentiaires). On les a formés également aux logiciels, grâce à l'appui du NFD. Ils se sont aperçus que c'est vraiment un outil clé pour piloter le contrôle, l'inspection.

« A un moment, il faut que chacun y mette du sien. »

Dans les entretiens avec les utilisateurs, l'un des freins majeurs à l'utilisation de ces logiciels reste l'accès à l'électricité.

On est au courant. On a déjà cherché des solutions avec le Projet et en mobilisant nos propres ressources. Mais on entend souvent « on n'a pas assez d'imprimantes, pas assez de ci » ... A un moment, il faut que chacun y mette du sien. Sans quoi on va toujours trouver des problèmes.

Le manque d'énergie, c'est le gros problème de Toamasina. Mais ce n'est pas un problème simplement



pour la Justice, mais pour l'Etat en général. Or il y a certaines choses dont on n'a pas le contrôle. Et c'est handicapant. Ce qui est encourageant au niveau de Toamasina, c'est que les chefs au niveau du TPI sont déterminés à faire fonctionner leur logiciel. Mais on ne peut pas nier que parfois, il y a un problème de perception ... Et un problème humain.

La « Table des infractions » est un module important de LogiPénal. Pour le ministère également ?

Oui, c'est un outil important qu'il faut renforcer. C'est un grand travail que nous avons fait. Comme le droit évolue, il faut continuellement la mettre à jour. C'était nécessaire. Je salue vraiment l'initiative. On ne peut pas tout avoir, mais avec ça, on a une base et on pourrait l'améliorer progressivement.

Que retenez-vous du partenariat de plusieurs années entre le ministère de la Justice et le NFD ?

Globalement, le NFD nous a vraiment appuyés sur beaucoup de thématiques. Notre collaboration a été très bénéfique pour le ministère. Nous avons mis en place beaucoup de chantiers. Si on ne parle que de la digitalisation des juridictions, initiée depuis presque deux décennies, ce n'est qu'avec cette équipe qu'on a pu enfin avoir un résultat palpable.

« Désormais, on peut dire que c'est une réussite. »

Si ma mémoire est bonne, l'informatisation des juridictions a démarré en 2003, 2004. Et on a toujours

LOGIPENAL

La parole est aux utilisateurs

Manuela Ramilijaona, Vice-Présidente du tribunal de Première instance d'Antananarivo

En faire une obligation

Utiliser LogiPénal n'est pas encore obligatoire. Nous sommes encore à un stade transitoire : chacun est libre d'utiliser ou non le logiciel. On est beaucoup à utiliser encore le papier, et quand on a le temps, on reproduit sur LogiPénal.

Moi, l'utilisation que j'en fais, c'est surtout pour les motivations des jugements. C'est une aide à la rédaction, il y a des exemples donnés. J'entre dans le logiciel, et je saisiss les motifs. Et puis c'est transmis au greffier qui peut tout de suite saisir la version finale du jugement.

Pour le reste, il y a encore beaucoup de choses qui doivent être faites en version papier. Le jugement par exemple. Je le tape dans LogiPénal, mais je suis obligée de le réécrire à la main, sur la chemise du dossier. Tout simplement, parce que nous avons des problèmes de fournitures, d'imprimantes ...

Evidemment ce « doublonnage », c'est extrêmement chronophage. Moi qui préside par exemple la chambre de détention, je dois lire les dossiers, et décider, puis saisir manuellement les décisions. On nous incite évidemment à le faire sur LogiPénal. Ça fonctionne très bien ! Mais comme on nous demande toujours la décision sur papier, exécuter la même chose deux fois prend beaucoup trop de temps. Et donc on sacrifie la version informatisée.

Si on veut avancer et faire évoluer le fonctionnement de la Justice, il est impératif que ce soit obligatoire. Mais avec les moyens. Sans moyen, on ne peut pas y arriver. Il faut les scanners, les imprimantes, et tous les consommables et services après-vente qui vont avec.

Une avancée pour la justice

LogiPénal contribue à une transparence de la Justice. En scannant le code barre attribué au justiciable, on sait où se trouve son dossier, à quelle étape de la procédure, entre les mains de qui ... Ça contribue à la lutte contre la corruption, ça facilite les tâches du personnel, et ça améliore l'accessibilité des justiciables à la Justice. On est très critiqués pour le manque de transparence. Donc c'est bien que l'Etat fasse des efforts pour mettre en place ce logiciel, et informatise tous les services de la Justice.

Je dois avouer que ça faisait longtemps que j'attendais un logiciel pareil pour solutionner les problèmes du quotidien. Je pense aux disparitions de dossiers, aux

traçages des dossiers pour situer où en est la procédure, qui la retarde ... Ça c'est vraiment une bonne chose. Ça devrait nous faciliter la vie.

Améliorations

Durant l'atelier, j'ai milité pour l'ajout d'un acteur important qui aujourd'hui n'est pas pris en charge par le logiciel. Il s'agit de l'acteur « Assureur ».

Dans un jugement, c'est lui qui indemnise les victimes de l'accident. Donc il est important que son nom figure aux côtés des « prévenu », « partie civile », « témoin », etc, pour pouvoir l'intégrer dans les convocations et la décision.

En plus de la formation, je sollicite une assistance technique permanente pour aider les magistrats en cas d'oubli ou en cas d'incapacité à utiliser le logiciel. Qu'on puisse être dépanné rapidement.

Ladislas Rasamitiana, Procureur du tribunal de Première instance de Toamasina

Avantages

L'intérêt particulier du logiciel, pour moi, c'est la célérité qu'il impulse dans tout le circuit juridique. Et la transparence également. Dans la fiche navette, je vois d'où vient le dossier. On a la vue synoptique du dossier. Et quand je fais le dispatching, je peux voir en un clic si quelqu'un a déjà touché le dossier, l'a traité ou pas. Ce qui me permet de faire un rappel aux substituts. LogiPénal nous offre une meilleure vision, et un meilleur contrôle évidemment.

Difficultés

Ce qui peut poser problème, c'est la non-maitrise de l'outil informatique. Ce n'est pas l'absence de volonté d'utiliser logiciel, c'est vraiment la connaissance de base en matière d'utilisation d'un ordinateur, qui n'est pas maîtrisée par la plupart.

Pour que résultat soit visible de l'extérieur, il faut d'abord qu'il y ait une meilleure utilisation du logiciel. Il faut qu'on nous laisse du temps et qu'on vienne chez nous, nous former d'avantage, sans distinction de fonction (greffiers, personnel d'appui, magistrats). Aujourd'hui, il existe de grands écarts entre les différents TPI qu'il faut penser à combler, car les justiciables ont droit au même niveau d'information dans toutes les juridictions du pays.

ILO

La parole est aux utilisateurs

Hanitra Ranivoarivoahangy, Greffière en chef
du Tribunal administratif de Fianarantsoa

Une fonctionnalité qui nous a « changé la vie » : la « création du dossier ».

J'ai été formée un an et demi avant le déploiement d'Ilo dans notre tribunal, en septembre 2021. Personnellement, je vois deux avantages majeurs que procure le logiciel :

- Il nous permet de raccourcir le délai de traitement des diligences et d'uniformiser les pratiques au niveau des greffes.
- Il permet un meilleur suivi du dossier.

Nous avons hâte de pratiquer le logiciel.

Dès la formation, on était convaincus que ça allait beaucoup nous aider dans notre travail. On a poussé un « ouf » de soulagement quand il a enfin été installé chez nous. J'ai été en charge de d'accompagner mes collègues dans la résolution de certains problèmes.

Une fonctionnalité nous a « changé la vie » : la « création du dossier ». Avant, on pouvait réécrire les informations relatives à l'identité du justiciable des dizaines de fois durant la procédure. Désormais, grâce à cette « création du dossier », on le fait une fois. On attribue un QR Code qu'il suffit ensuite de scanner et ces informations apparaissent automatiquement à chaque impression de pièce du dossier.

Cependant, Ilo n'est pas à l'abri de tous les aléas, plus particulièrement des coupures de courant, récurrentes. Ainsi, l'usage en parallèle des différents registres en version papier reste de mise pour éviter tout blocage en cas d'impossibilité d'utiliser le logiciel.

Tojo Razafimaharo, conseiller du Tribunal administratif d'Antananarivo

Je suis convaincu que des changements de cette envergure-là, on ne les impose pas. Il faut inciter les personnes concernées à se les approprier

Les avantages d'Ilo ne sont plus à démontrer. C'est une révolution pour notre juridiction. Je travaille sur Ilo depuis 2018. Désormais, en plus des fonctions exploitées depuis l'installation du logiciel qui simplifiaient le suivi des dossiers et assuraient la transparence des procédures, je consulte les pièces et rédige les requêtes, les mémoires, uniquement sur le logiciel sans avoir besoin de revenir aux versions papier. Néanmoins, pour assurer sa durabilité, quelques améliorations sont nécessaires.

Par exemple, l'ajout de certaines fonctionnalités destinées à améliorer le confort d'utilisation et à motiver les utilisateurs à utiliser davantage le logiciel. Ce que l'on a demandé dernièrement et qui sera bientôt mis en œuvre, c'est la simplification de la sélection d'un dossier. Auparavant il fallait passer par un moteur de recherche et saisir le numéro du dossier. Là, on a demandé à ce qu'on puisse utiliser le scanner QR Code.

On a aussi demandé la possibilité de sélectionner plusieurs dossiers en même temps et de permettre une validation multiple des tâches effectuées. Une fonctionnalité utile, par exemple, pour le Président du tribunal. Il peut avoir une dizaine ou vingtaine de dossiers sous la main et devoir effectuer toujours la même opération. C'est-à-dire transmettre le dossier aux commissaires administratifs. Cette opération, aujourd'hui, il doit la répéter autant de fois qu'il a de dossiers à transmettre.

Sur le module PORAP (NDLR : Poste de travail du Rapporteur), on va pousser plus loin l'automatisation de la rédaction des jugements. Ça devrait encourager les magistrats rapporteurs à utiliser plus régulièrement le logiciel. L'idée consiste à enregistrer chaque information qui arrive : mémoires, conclusions, mesures

ILO

La parole est aux utilisateurs



d'instruction, et de les retranscrire automatiquement dans le visa du futur jugement. Ça a été validé. Ce sera une grande avancée. Si les magistrats concernés enregistrent bien les informations au fur et à mesure, on aura fait d'une pierre deux coups : enrichir une base de données et encourager les magistrats à être plus assidus dans l'utilisation du logiciel.

En ce moment, on continue à manipuler les dossiers numériques en parallèle des dossiers physiques. Le résultat, c'est qu'il y a parfois un décalage entre l'avancement du traitement réel du dossier, et l'enregistrement des étapes de traitement dans Ilo. Parce qu'une personne a simplement omis d'enregistrer dans le logiciel.

Cependant, je pense qu'abandonner le papier maintenant nuirait à la performance de notre juridiction. Ce qui n'est pas l'objectif. Continuer à manipuler les dossiers papier de manière transitoire permet à chaque acteur d'évoluer vers la dématérialisation à son rythme sans que ce soit, selon moi, un obstacle puisque quoi qu'il en soit, le dossier est numérisé dans son intégralité.

Par ailleurs, en l'état actuel des législations, on a toujours besoin du dossier physique. La requête doit

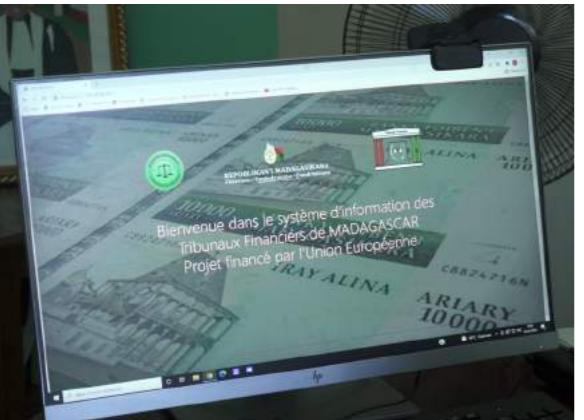
être déposée en version imprimée, assortie des pièces imprimées. Donc on est amené à fonctionner comme ça pendant quelques années encore avant la dématérialisation complète et un changement des législations.

Aujourd'hui, on assiste à une accélération des procédures. Mais le justiciable ne sait pas forcément qu'il la doit à Ilo car le front office n'est pas encore opérationnel.

Il faut encourager les gens à utiliser le logiciel. Développer des fonctionnalités pour faire en sorte d'augmenter son attrait. Imposer ? Oui, on peut le faire. Mais ça risque d'être contre-productif. Je suis convaincu que des changements de cette envergure-là, on ne les impose pas. Il faut inciter les personnes concernées à se les approprier ...

INFOFT

La parole est aux utilisateurs



Giovanni Sonina, Greffier en chef auprès du Tribunal financier de Toamasina

Floriana Ranaivoarisoa, Commissaire financier auprès du Tribunal financier de Toamasina



Les avantages sont indéniables.

Giovanni :

Le logiciel InfoTF nous a permis de faciliter nos travaux de greffe.

D'abord, il contribue à diminuer de façon conséquente les erreurs de saisie. Désormais, on tape une fois les informations du justiciable (nom, date de naissance, date d'audience, etc) et après, on copie-colle ces informations autant de fois que nécessaires.

Ensuite, durant l'audience, on tape directement à l'ordinateur quand il fallait avant tout écrire à la main puis retaper ensuite à la machine.

Enfin, les manipulations et l'archivage ont nettement diminué. Grâce au logiciel, on a une vue d'ensemble des pièces : plus besoin d'avoir des montagnes de documents sur notre bureau.

C'est un gain de temps à tous les niveaux. Et de transparence. Le logiciel permet de tracer les activités de tout le personnel. Du coup, on voit qui travaille et qui traîne. Ça nous pousse à être plus performants. Ça nous responsabilise également.

INFOFT

La parole est aux utilisateurs

Floriana :

Pour notre juridiction, c'est une grande innovation. Que ce soit pour l'organisation du travail ou pour l'organisation individuelle.

En ce qui me concerne, j'utilise InfoTF depuis 2020. Ça a beaucoup facilité mon travail. Avant, je travaillais sur mon ordinateur portable pour rédiger mes conclusions. Il fallait comparer et beaucoup manipuler des papiers physiques avant de faire la rédaction. Il me fallait 3 à 4 jours pour faire une seule conclusion.

Avec le logiciel, tout est facilité.

Sur l'écran, on a accès au rapport transmis par le Siège d'un côté et tous les documents importants scannés de l'autre, rassemblés en un seul clic. On a une super vision d'ensemble.

Durant la rédaction, on peut faire des copier-coller des observations du rapport dans les conclusions, quand avant on réécrivait tout plusieurs fois manuellement. Désormais, j'arrive à faire 1 à 2 conclusions en une journée !

Le suivi est aussi facilité.

Avant, il fallait vérifier visuellement aux archives si le dossier était arrivé ou pas. Maintenant, une fois les travaux de mise en état d'examen des comptes réalisés par le secrétaire du Parquet, je vérifie et je valide sur l'écran même. Et là, automatiquement, les magistrats du siège sont au courant que tel compte est en état d'examen ; ils peuvent alors commencer leur travail d'instruction sur ce compte, font leur rapport et le transmet au Président pour supervision avec les pièces justificatives pour démontrer les irrégularités. Et le Président va le transmettre au Parquet pour conclusion. Tout ça se fait à l'écran. Le gain de temps est immense.

Aujourd'hui – et c'est le grand avantage du logiciel – le Parquet, à partir de ses conclusions écrites qui sont déjà dans le logiciel, n'est pas obligé d'être présent pendant les audiences à huis clos. Je peux visionner à partir de mon bureau le déroulement de l'audience, les débats et le résultat des délibérés. Parce que ce sont des écrans qui sont partagés, le présentiel n'est pas forcément obligatoire, c'est un gain de temps également.

Un jour, peut-être, sera-t-il possible de transporter le logiciel sur notre ordinateur portable, et vue la particularité de la juridiction financière, pourra-t-on alors assister à l'audience à distance et non plus au tribunal. C'est une réflexion pour une réforme future, ne serait-ce que quand la situation sanitaire nous y oblige.

Des difficultés matérielles et de manipulation non négligeables.

Giovanni :

Cela fait deux ans qu'on rencontre des pannes d'onduleur. Or sans électricité, on ne peut pas travailler.

Par ailleurs, il y a des greffiers qui ne sont pas encore dotés des matériels. Pour certain, la pratique de l'informatique est nouvelle. Moi, je savais manipuler un ordinateur, donc tout m'a paru facile, d'autant plus que le logiciel est intuitif. Mais ce n'est pas le cas pour tout le monde. J'aimerais que mes collègues aient une formation supplémentaire. Ils ont seulement eu 2 jours de formation, ça ne suffit pour acquérir les bons réflexes et bien manipuler le logiciel.

Floriana :

En ce qui concerne l'appropriation du logiciel, ce n'est pas évident. Moi, je ne suis pas trop informatique. Mais comme on est entré dans l'ère numérique, on est obligé d'apprendre. Et grâce à l'assistance qui a duré presque une année, on s'y est fait petit à petit.

Le gros point noir, en revanche, c'est l'accès à l'électricité. Depuis début 2021, à cause des délestages à répétition et de la panne de l'onduleur, nous ne pouvons plus travailler correctement sur le logiciel, nous devons enregistrer à la main ou avec nos ordinateurs portables nos travaux et ensuite les reprendre dans le logiciel. C'est un retour en arrière forcé et un double travail de plus.



“Regards croisés sur
le processus d’information
de la justice.”

Entretien avec :

Tsantiana RANDRIANARIMANANA

Magistrat en formation doctorale. Ex Secrétaire Général du Ministère de la Justice

Lantoniaina ABRAHAM

Magistrat en disponibilité. Ancien Procureur de Vatomandry. Consultant NFD



Le déploiement des logiciels développés spécialement pour les tribunaux malgaches a pris plus de temps que prévu. Deux ans de plus.

Mais cette fois, nous y sommes.

Avant la fin du projet NFD, le ministère de la Justice a souhaité que les demandes de modifications les plus pertinentes et faisant consensus soient intégrées à LogiPénal, Ilo et InfoTF.

Le NFD a fait appel à deux personnalités appréciées du programme
Tsantatiana Randrianarimanana, ex-Secrétaire général du ministère et Saotra Rakotondravelo, ancien Procureur de Vatomandry,
pour évaluer les demandes formulées et leur intérêt fonctionnel, vérifier leur conformité à la réglementation et s'assurer du consensus entre les différentes juridictions et les différentes fonctions dans la chaîne.

Interrogés tous deux en 2018 à l'occasion du bilan de mi-projet, les deux hommes se sont à nouveau prêtés au jeu des questions. Une fois encore, sans langue de bois. – Entretien.

« *On ne peut plus attendre !* » martelait en 2018 celui qui était à l'époque votre Secrétaire général. 3 années ont passé.
Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Saotra :

Les choses ont beaucoup trainé. Je pensais que tout irait plus vite. Or ce n'est que maintenant, en novembre 2021, que c'est effectif. Malgré ça, je suis quand même assez content du résultat, surtout quand on observe les changements « avant-après ».

En 2014, j'étais en poste à Vatomandry. Le TPI était alors site pilote pour l'informatisation. A l'époque, on avait créé sur un simple tableau papier le TTR (Traitement en Temps Réel). Aujourd'hui, cette fonctionnalité a été intégrée au logiciel LogiPénal. Nous en sommes à la 5ème version : l'outil ne présente plus de bugs. Il est vraiment bien conçu. Il prend en charge toutes les fonctionnalités voulues par les agents. Le hic, c'est qu'il n'est pas utilisé systématiquement ...

Au niveau des six parquets, ça fonctionne. Les efforts des chefs de juridiction et des greffiers ont payé.

Ce sont surtout les greffiers qui boxent, qui militent. Ils ont réussi à montrer que logiciel résolvait beaucoup de choses : moins de paperasses, moins de saisies, on intègre une bonne fois pour toutes les identités et après si convocation, si mandat de dépôt il y a, tout est déjà enregistré. Ailleurs, on traîne encore des pieds.

En 2018, vous disiez que « cet outil ne faisait pas que des heureux ». Ces réticences se sont-elles atténuées ?

Saotra :

Hélas, 3 ans après, c'est encore vrai. Qu'on le veuille ou non, ce logiciel, si on l'utilise bien, sera un levier pour la transparence et pour la lutte contre la corruption. Dans ce domaine, il y a toujours des forces contraires. Je ne dis pas que tous les réticents sont des corrompus : il y a des personnes qui sont réticentes parce qu'elles n'ont jamais été familiarisée à l'informatique. Mais il y en aura aussi qui sont simplement contre cette transparence forcée. La traçabilité peut déranger beaucoup de gens. Même au niveau du ministère.

**Le logiciel est déployé.
Mais les utilisateurs sont toujours à l'étape de
l'acquisition des compétences.**

Selon moi, cette résistance au changement, elle est normale. Désormais, tout est question d'appropriation. Pour ça, on a besoin d'un leadership fort. L'avantage de ce ministère, c'est que le ministre est très « branché » nouvelles technologies, et que sa Directrice générale des affaires judiciaires, des études et des réformes est très impliquée.

Si l'impulsion est bonne, ça devrait fonctionner ...

*Vous parlez au conditionnel et au futur.
Vous estimez qu'on en est toujours aux balbutiements
de l'informatisation*

**Il y a un manque de formation et un manque
de communication.**

Saotra :

Il y a un manque de formation et un manque de communication. Ajouté à cela, des petits « problèmes du quotidien » freinent l'adhésion de tous. Un problème d'imprimante qui n'a plus d'encre, l'absence d'agrafeuse costaude, etc. On n'imagine pas que ça puisse bloquer tout le processus. Et pourtant, si le greffier n'arrive pas à réagréfer son bloc de pages après l'avoir scanné, il va se faire admonester. Il risque de perdre des pièces, donc il va dire « moi je préfère ne pas scanner. Je ne scanne que la première page ».

Ces petits pépins matériels et logistiques, qui peuvent paraître dérisoires au vu de l'ensemble du changement, ne doivent pas être pris à la légère. Il faut absolument les résoudre. Sans quoi ils peuvent ruiner l'engrenage.

*Et vous Tsanta, toujours convaincu de la révolution
apportée par l'informatisation de la Justice ?*

Tsanta :

Absolument. Ce n'est plus une conviction, c'est un constat que je fais depuis l'implantation des logiciels au niveau des TA et TF. Je vais faire un distinguo entre Ilo qu'on a pu expérimenter depuis fin 2017 et InfoTF.

Les améliorations qui ont été apportées au niveau du TA de Antananarivo ont pu permettre d'avoir une version d'Ilo plus aboutie à travers les trois années d'utilisation du logiciel. Résultat : cela a créé une émulation, une impatience chez les autres tribunaux administratifs qui ont tous été très demandeurs pour qu'on implante aussi le logiciel chez eux.

**Je crois qu'il faut juste
une plus grande implication des chefs
dans l'utilisation du logiciel.**

L'équipement de tous les TA s'est achevé en août 2021 avec Antsiranana. De ce fait, il n'y a pas forcément une appropriation uniforme d'Ilo, que ce soit à l'intérieur d'une même juridiction qu'entre plusieurs. Mais ce que je constate, suite aux journées de concertation passées avec les administrateurs, c'est qu'il existe dans les juridictions une grande majorité d'acteurs, une masse critique, qui peut promouvoir une utilisation effective du logiciel.

**C'est devenu un outil assez intégré dans
le fonctionnement de la juridiction.**

Partout, dans toutes les juridictions, C'est devenu un outil assez intégré dans le fonctionnement de la juridiction. Après, les réticences, comme en parlait Saotra, sont légitimes. Je crois qu'il faut juste une plus grande implication des chefs dans l'utilisation du logiciel.

Quant aux TF, ils n'ont expérimenté InfoTF qu'à partir d'octobre 2020. Là encore, tous les tribunaux ne sont pas au même niveau d'utilisation. Toamasina est leader en la matière, quand Antananarivo avance à son rythme ...

Toutefois, à l'issue des ateliers, j'ai eu la sensation que finalement plusieurs réticences avaient été levées. J'ai été vraiment agréablement surpris des avancées.

*Aujourd'hui, que dit la loi au sujet de l'utilisation
de ces logiciels ?*

Saotra :

Le ministre de la Justice a pris une circulaire en août 2021, la « Circulaire sur l'utilisation des logiciels de traitement des affaires judiciaires » qui enjoint les magistrats et greffiers des trois ordres de juridiction d'utiliser les logiciels.

Tsanta :

Il y a vraiment cette notion d'obligation. Dans la circulaire, il y a une phrase qui dit : « Les logiciels ont été validés par le ministère après diverses démarches auprès des juridictions pilotes. Aussi il est demandé à chaque utilisateur d'effectuer sa part de travail, de la manière la plus consciencieuse pour une utilisation optimale des logiciels développés. [...] Il importe de rappeler à tout un chacun que s'agissant d'une chaîne, la défaillance d'un utilisateur rejouillit sur le processus. Il est par conséquent impératif que chacun s'investisse personnellement dans les tâches qui lui incombent. »

**L'adoption d'une loi d'orientation
sur l'informatisation de l'administration et
des juridictions serait une garantie
un point de non-retour.**

Avant, dans les textes de fonctionnement des juridictions, le terme « obligatoire » était systématiquement écrit noir sur blanc. Mais le ministère ne suivait pas en termes de moyens d'accompagnement. Comprenant ses défaillances, le ministère n'ose plus forcément franchir le pas en prononçant ce mot. Mais ça reste sous-entendu.

Que reste-t-il à faire ?

Tsanta :

Pour ce qui est du caractère obligatoire, il faudrait procéder par étapes et ne pas rejeter la responsabilité uniquement au niveau du ministère. Parce que l'informatisation ne concerne pas que le ministère de la Justice mais bien l'administration dans son ensemble.

L'adoption d'une loi d'orientation sur l'informatisation de l'administration et des juridictions serait une garantie, un point de non-retour.

Saotra :

On est encore dans une période transitoire Je suis pour qu'on audite ce processus informatique tous les ans, tous les semestres. Un contrôle continu de ce qu'il se passe. On ne devrait pas attendre des mois pour faire remonter les problèmes.

**Désormais, l'Etat doit accompagner
cette informatisation**

Tsanta :

Après la phase d'installation des TA et TF, qui ont été créés en 2004, la réflexion sur leur informatisation a commencé en 2011 avec le concours de l'Ambassade de France puis du NFD. Désormais, l'Etat doit accompagner cette informatisation, et mettre les moyens pour ne pas dépendre uniquement des bailleurs de fonds. Parce que les enjeux dépassent le cadre des simples juridictions.

La dernière phase, c'est la systématisation du processus. Pour moi, cela doit passer par 3 étapes : l'adoption d'une loi d'orientation plus ambitieuse que la loi de 2014 sur la dématérialisation des procédures administratives, la prise en charge par le Conseil supérieur de la magistrature de la sensibilisation des nouveaux chefs de juridiction par rapport à l'informatisation. Et l'intégration systématique de la formation sur l'informatisation au niveau de l'Ecole Nationale de la Magistrature.

Si nous voulons avoir une informatisation pérenne et efficace, l'ENMG doit être le fer de lance de cet avenir de la justice. La loi d'orientation devra permettre et obliger l'ENMG à intégrer dans son cursus la formation sur les logiciels.

**On ne peut pas informatiser uniquement
une partie de la Justice et laisser le reste dans
un fonctionnement exclusivement manuel.**

*Vous parlez de « systématisation du processus ».
Aujourd'hui, plusieurs juridictions sont encore en
dehors de ce système ...*

Oui, c'est le cas du Conseil d'Etat ou de la Cour des Comptes, notamment. Il y a 2 ans, il y a eu une tentative pour informatiser le Conseil d'Etat mais apparemment, un des chefs de cette Cour n'était pas favorable. Je crois que si l'on veut aller plus loin, il faudrait que l'ensemble de la chaîne juridictionnelle, du 1^{er} degré à l'Appel et la Cassation soient concernés par l'informatisation. On ne peut pas informatiser uniquement une partie de la Justice et laisser le reste dans un fonctionnement exclusivement manuel.

Vous parliez de sanctionner.

**Depuis que je suis magistrat, je n'ai jamais vu
de sanctions positives**

Saotra :

Pour que ce soit intégré dans le fonctionnement normal d'une juridiction, il faut aussi qu'il y ait des sanctions, c'est évident. On parle toujours de sanctions positives et négatives. Mais depuis que je suis magistrat, je n'ai jamais vu de sanctions positives telles que donner plus de primes, allouer plus de matériel ? Ça n'a jamais été le cas.

J'espère que cette fois il y en aura. Et les sanctions négatives, il en faut. Je m'explique : il y a des résistances au changement qui sont acceptables.

**Il y a aussi des résistances qu'on ne
peut pas tolérer,**

Quand les gens disent par exemple « Moi je n'utiliserais pas, mais faites ce que vous voulez. » C'est comme si l'on disait « Moi je ne veux pas lutter contre la corruption. Moi je ne veux pas être transparent. » Ces personnes-là, il faut les sanctionner.

Ce n'est pas à moi de définir le type de sanctions, je dis juste qu'il faut poser des limites, parce que si on ne fait rien contre ça, cela fera tache d'huile.

L'informatisation est une politique générale de l'Etat, déclinée également au niveau du ministère. Son déploiement a une vocation nationale. Si c'est une

obligation, chacun devra accepter d'utiliser le logiciel ou demander une affectation dans une des petites juridictions qui n'est pas encore informatisée. Ou on les affectera d'office.

Quel cadre pourrait être mis en place pour espérer des sanctions ?

Saotra :

Il faut une législation. Après, il faudra aussi un rappel à l'ordre individuel pour les récalcitrants, qui pourrait déboucher ensuite sur une procédure d'enquête puis sur une affectation ... ça dépendra de la faute.

Tsanta :

Moi je pense qu'il faut plutôt considérer que les magistrats des TA et TF sont une nouvelle génération de magistrats (en moyenne, moins de 40 ans, NDLR), plus en attente d'une réelle informatisation.

Je suis plus dans le management du changement que dans l'approche par la sanction.

Mais brandir le terme « sanction » ne va pas dans le sens de ce que l'on veut atteindre.

Si on veut informatiser, il faut plutôt encourager les utilisateurs des logiciels à s'en servir quotidiennement par des initiatives des chefs de juridiction, qu'il faudra ensuite systématiser et intégrer dans la loi d'orientation.

Par initiatives, j'entends que les chefs de juridiction pourraient par exemple refuser de recevoir un dossier tant que le magistrat n'a pas fini toutes les étapes dans le logiciel.

C'est aux chefs de juridiction qu'il faut donner cette responsabilité.

Mais, c'est très difficile de vouloir sanctionner des magistrats quand ceux-là constatent que dans d'autres domaines, pas uniquement l'informatisation, leur chef de juridiction est défaillant. Donc difficile de brandir la sanction quand son propre comportement n'est pas exemplaire... Donc la sanction, oui, mais après avoir régularisé certains points dans le management de la juridiction.

Vous parliez de management du changement. Qu'entendez-vous par là ?

Tsanta :

Il y a des mesures incitatives, comme envoyer les magistrats motivés représenter leur juridiction dans des réunions au niveau des ministères. Proposer des magistrats qui sont à fond dans l'informatisation à des formations nationales ou internationales. Bref, créer une émulation. Ça marchait bien dans les années 2015.



Sentez-vous des craintes parmi le personnel ?

Saotra :

Il y a cette peur des pertes de données. Au sein des TPI, beaucoup se disent : « On va quand même rester sur les registres papiers, au cas où l'on perde les données. » C'est une vraie crainte, qu'il ne faut pas minimiser. Il ne faut pas faire cette économie-là.

Il faut rassurer le personnel avec des serveurs de sécurité, des clouds, pour qu'un vol d'ordinateur ne compromette pas trois ans de procédures. Les risques de piratage, il faut y penser aussi. Et rassurer en se donnant les moyens de les contrer. Avec un audit informatique, notamment, pour évaluer la possibilité d'un piratage du LogiPénal.

En 2018, Tsanta, vous disiez : « Ces logiciels, cette transparence : la population doit la ressentir. » Qu'en est-il 3 ans plus tard ?

Tsanta :

La manière dont la population pourrait ressentir cette transparence, c'est en ayant accès à l'état de la procédure à partir du front office. A partir du moment où quelques éléments sont réunis : les délais respectés, les standards de service connus de tout le monde, les décisions de justice correctement motivées, cela contribue à cette transparence. Le front office, c'est un outil important, mais qui n'est pas encore mis en service partout.

Après, l'avantage du logiciel, c'est qu'on force le pas et qu'on limite les risques d'opacité de la Justice. Mais avec toujours la réserve que c'est la main de l'homme qui utilise le logiciel et qui garde la main sur tout ...

Toutes ces améliorations, ces balises que vous proposez, ces moyens de motivation ... Qui paie ?

Très franchement, je pense que si les bailleurs ne sont pas là, ça n'aboutira pas.

Saotra :

On aura de très beaux logiciels. Mais il n'y aura pas d'imprimantes ni de cartouches d'encre ou de câblages réseaux ... Ah, j'avoue que je suis un peu perplexe pour ces aspects-là.

Je pense que pour l'informatisation, il faut de l'argent. Saura-t-on en trouver s'il n'y a pas de financement ? L'Etat, le ministère, auront-ils les capacités ? J'espère. Parce que quand il sera déployé à 100%, que les casiers judiciaires, les prises en charge seront greffés à lui, on pourra sans complexe dire qu'il s'agit d'un logiciel de souveraineté.

Tsanta, vous disiez aussi lors de notre premier entretien que « La Justice est dans un tour d'ivoire ». Votre ressenti a-t-il évolué ?

Oui. La justice est restée dans une tour d'ivoire.

Tsanta :

Il n'y a pas d'échanges entre le monde extérieur, notamment universitaire et la Justice, même si l'on constate quelques initiatives au niveau de l'Association nationale pour la Justice administrative.

Actuellement, il n'y a pas forcément de sens de la responsabilité au niveau de la Justice, au niveau des magistrats quant aux décisions qu'ils peuvent prendre.

Ce que je dis peut me valoir beaucoup de critiques ... Mais c'est important que les magistrats se rendent compte qu'ils sont là pour une mission particulière. Celle de rendre la justice, d'instaurer la paix sociale et d'être vus comme l'instrument d'une meilleure équité dans la société. Or ce n'est pas le cas d'après ce que je constate.

Toutefois, les initiatives individuelles de certains magistrats – et il y en a beaucoup – méritent d'être renforcées.

Il ne faut pas toujours attendre un appui extérieur. Mais il faut reconnaître que l'appui des bailleurs, leur regard, notamment celui du NFD, a permis à notre Justice de garder une certaine ouverture vers le monde et une idée de redevabilité d'elle-même vis-à-vis d'autres institutions et du monde extérieur.



POLICE

“Une vision d’ensemble
de nos ressources
humaines.”

Discussion à bâton rompu avec :

Hortense RATSARAIBE

Commissaire de Police, cheffe du service central du personnel auprès de la Direction

des ressources humaines du ministère de la Sécurité Publique



Le déploiement des logiciels développés spécialement pour les tribunaux malgaches a pris plus de temps que prévu. Deux ans de plus.

Mais cette fois, nous y sommes.

Avant la fin du projet NFD, le ministère de la Justice a souhaité que les demandes de modifications les plus pertinentes et faisant consensus soient intégrées à LogiPénal, Ilo et InfoTF.

Quel usage fait-on d'Augure dans votre service ?

Augure, pour nous, c'est le commencement de l'intégration des fonctionnaires de police dans la base de données de la fonction publique. Dès leur recrutement par le ministère de la Sécurité publique à la sortie de l'Ecole de Police, les agents sont dotés d'un matricule et sont intégrés dans Augure. Dans le logiciel, c'est ce qu'on appelle la « nomination ».

On effectue aussi le « contrôle des états de paie » de nos fonctionnaires. C'est une fonction très importante dans Augure.

Pour vous, c'est là l'un des changements majeurs de ce qu'apporte le logiciel dans votre travail au quotidien ?

Oui. Ça me facilite la tâche : si on me demande où se trouve le dossier d'untel, je peux donner à mes

Le logiciel nous permet de connaître la situation administrative de nos agents et de rectifier facilement les situations irrégulières.

On a eu plusieurs cas, avant Augure, où des fonctionnaires de police, recrutés en tant qu'agent de police bénéficiaient d'un indice de grade d'officier de police. Ils étaient donc payés en tant qu'officiers. Ou d'autres, suspendus ou enregistrés comme « abandon de poste », continuaient à percevoir leur solde, ceci, à cause d'erreurs de traitement manuel des dossiers ... Avec ce contrôle des états de paie, il est désormais facile de visualiser et de rétablir les erreurs.

Les procédures de retraites se font également via Augure 2.0. On remarque une fluidité notoire, désormais, dans le traitement de ces dossiers.

Une fluidité et une célérité des procédures ?

C'est évident. Avec la deuxième version d'Augure, le suivi des dossiers – de nomination, de retraite – peut se faire en temps réel. Avant, les dossiers incomplets pouvaient rester jusqu'à 7 mois au service des visas. Personne ne nous informait de la pièce manquante dans le dossier. Impossible de savoir à quel niveau le point de blocage résidait. Il fallait qu'un responsable RH aille de service en service pour s'enquérir de la localisation du dossier et une fois celui-ci trouvé, comprendre quel document manquait. Désormais, dans Augure 2.0, si le dossier est incomplet, il est automatiquement retourné vers le service émetteur. Et une notification indique le motif de blocage.

Cette fonctionnalité, je l'apprécie particulièrement, parce que la validation des dossiers constitue une part importante de ma fonction. Or, je ne peux pas me permettre de rester toute la journée devant mon ordinateur pour regarder si quelqu'un m'a envoyé son dossier. Donc cette notification va me permettre de savoir que le dossier est arrivé dans notre service et qu'il nous importe désormais de vérifier et valider le dossier physique.



supérieurs une réponse exacte et dans de brefs délais. Je demande simplement à l'opérateur de saisie d'entrer le matricule du fonctionnaire en question et de trouver le dossier. Plus besoin de courir les services.

Résultat : je me sens beaucoup plus sereine dans mon travail.

C'est, de fait, beaucoup plus transparent pour tout le monde.

Mais le changement n'intervient pas uniquement dans mon service. Il est aussi visible directement par nos agents employés. Par exemple, lorsqu'un fonctionnaire souhaite suivre son dossier, veut une réponse exacte pour s'assurer que son dossier n'a pas été classé sans être traité, avec son matricule, il peut lui aussi obtenir une réponse rapidement. C'est, de fait, beaucoup plus transparent pour tout le monde. Et grâce au traitement des dossiers via Augure, le risque de manœuvres frauduleuses diminue parce que beaucoup d'opérations sont automatisées.

Les calculs des grades, les soldes ou tout ce qui correspond à des « avantages » est verrouillé.

Certains champs de saisie peuvent être remplis par l'opérateur mais les calculs des grades, les soldes ou tout ce qui correspond à des « avantages » est verrouillé. Par exemple, si vous voulez procéder à l'avancement d'un agent, vous devez entrer son matricule et le numéro de l'arrêté qui stipule son changement d'échelon : l'indice exact et la solde qui correspond vont alors être calculés par l'application. Il n'y a pas d'erreur ou de manipulation malhonnête possibles.

Quels sont les modules qui n'ont pas encore été intégrés dans Augure ?

La gestion des soldes. On continue de passer par les procédures classiques, c'est-à-dire les procédures manuelles. On a encore pas mal de pièces à fournir – je pense notamment aux actes formatés – pour permettre aux agents du ministère de la Sécurité publique de percevoir les soldes correspondant à leur avancement en grade. Et ça, ça reste très chronophage ...

La mobilité n'a pas encore été prise en charge non plus. On a demandé à ce que les procédures de validation soient allégées par rapport à d'autres ministères, parce que dans notre cas, les mutations de personnel se font toujours dans l'urgence.

Un fonctionnaire peut par exemple être amené à déménager sous cinq jours dans une localité où la situation d'insécurité est extrême. Or, cette situation particulière est encore impossible à intégrer dans Augure. Donc dans notre cas, aujourd'hui, on effectue la régularisation dans le logiciel une fois la mutation effectuée.

Les avancements de grade. Nous n'avons n'a pas encore de fonctionnalité opérationnelle. La raison, c'est que nous avons une certaine spécificité dans nos procédures d'avancement de grade. Nous avons notre statut général autonome qui régit la carrière des fonctionnaires de police, avec des avancements en grade qui diffèrent des avancements des autres ministères. Et pour l'instant, cette spécificité-là n'a pas encore été créée dans Augure 2.0.

La formation reste aussi un volet qui n'a pas encore été intégré dans le logiciel.

Le fait que ces modules ne soient pas accessibles sur Augure constitue-t-il un obstacle à votre travail ?

Ces modules sont indispensables à la gestion de nos ressources humaines.

S'ils étaient intégrés, ces outils permettraient à notre ministère d'avoir une vue d'ensemble de tout son personnel.

A terme, ils devraient être intégrés. Les concepteurs, les techniciens de la FOP et du MEF nous ont demandé quelles fonctionnalités spécifiques nous souhaiterions voir ajoutées dans Augure 2.0. C'était en juin 2021. On a beaucoup échangé. Maintenant, on attend avec impatience ces intégrations qui seront vraiment utiles à notre service.

Dans la version existante, quelles fonctionnalités seraient perfectibles ?

Régulièrement, Augure est inaccessible.

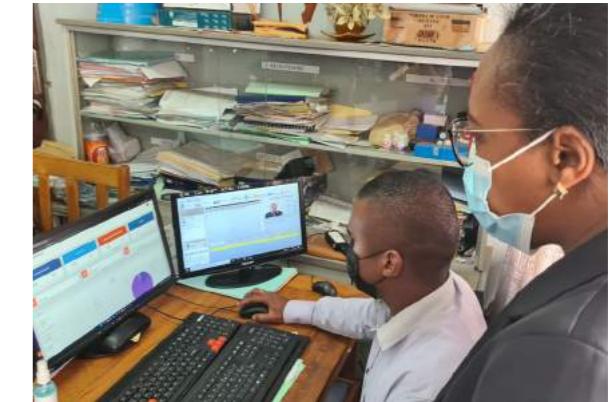
Le serveur bugge et on n'a plus accès au logiciel. Ce qui perturbe évidemment le traitement des dossiers : on n'a plus la main sur rien. Les techniciens, quand on arrive à les joindre, nous répondent que ce sont des développements en cours. Mais le résultat, c'est qu'on n'a plus accès au logiciel. Cela arrive en moyenne, 3 fois par mois. 3 journées pendant lesquelles on ne peut plus travailler.

Par ailleurs, le service d'assistance technique en cas de problème n'est pas vraiment satisfaisant. On est balloté d'une personne à une autre, sans parfois n'avoir jamais de solution à nos problèmes.

Autre souci persistant : les pannes de connexion ... chez nous, au central, c'est plus rare. Mais au niveau régional, c'est extrêmement fréquent. Du coup, on récupère les dossiers des régions et ça augmente notre volume de travail ici.

Avez-vous senti au sein de votre service des réticences à utiliser ce logiciel ?

Non, aucune. L'outil est innovant, il nous aide grandement pour la gestion des ressources humaines. Les seuls qui ont montré leur désapprobation envers le logiciel sont ceux qui étaient en dehors des clous et qui ont été démasqués.



Quelle plus-value avez-vous noté par rapport à la version précédente ?

Augure 2.0 est beaucoup plus développé qu'Augure 1. Les fonctionnalités sont différentes et plus nombreuses. Augure 1, c'était finalement une version améliorée du traitement physique des dossiers.

Avec Augure 2, il y a plus d'étapes de validations, plus de contrôles. C'est mieux pour l'administration et les finances publiques ...

Augure dispose également d'un outil « statistiques ». L'utilisez-vous ?

Oui, c'est vraiment un outil de connaissance de la situation administrative de l'ensemble des agents qu'on emploie. On peut regarder combien de fonctionnaires doivent travailler dans ce poste-là, combien d'effectifs une direction régionale dispose-t-elle. Des informations utiles et à portée de main.

Le projet NFD prend fin. Dans quel état d'esprit êtes-vous ?

On n'est encore qu'à mi-chemin du processus d'amélioration de la gestion de nos ressources humaines.

Si le projet s'achève et que l'on en reste au stade où l'on est maintenant, sans avoir développé ni intégré les modules essentiels dont on a parlés, ce serait un préjudice pour notre ministère et notre administration en général.

AUGURE

La parole est aux formateurs

Depuis deux ans, Christian Rabeson et Olitina Randriamanana forment les agents des services de ressources humaines des ministères sectoriels à la manipulation d'Augure.

Tous deux sont convaincus de la valeur ajoutée d'un tel outil pour le bon fonctionnement de leur administration.

Et pour conquérir les cœurs des futurs utilisateurs, une seule technique : démontrer les avantages indéniables du logiciel.

Christian Rabeson, *Equipe de la cellule technique Augure auprès du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales*

Olitina Randriamanana, *Chargée de formation et d'assistance technique auprès du Ministère de l'Economie et des Finances*

Tout se fait plus vite La gestion électronique des documents est bénéfique pour tous.

Christian :

Ce qu'on leur explique, c'est qu'avec Augure, tout le monde gagne en efficacité. Tout se fait plus vite. La gestion électronique des documents est bénéfique pour tous. Je pense à ces retraités, qui ne perçoivent pas leur pension à cause de la complexité de procédures. Certains décèdent même sans jamais avoir réussi à faire ouvrir leurs droits ! Avec ce logiciel, de tels cas de figure ne devraient plus arriver.

Autre avantage, Augure renforce la transparence des procédures et la traçabilité des activités de chaque agent. Donc s'il y a transparence, il y a meilleure gouvernance.

AUGURE

La parole est aux formateurs



Olitina :

L'autre point fondamental, c'est l'uniformisation du traitement des agents de l'Etat. Il est désormais possible de traiter au niveau des services déconcentrés tous les dossiers concernant la gestion de carrière. Dans toute l'île, les opérateurs de saisie auront la même capacité à manipuler les dossiers et les procédures, pour un traitement uniforme.

Par ailleurs, la nouveauté, c'est aussi la sécurisation et l'authentification des actes grâce à un QR code.

En tant que formateurs, on voit que nos interlocuteurs sont satisfaits. Parce qu'ils comprennent que cette application leur facilite la tâche.

Christian :

Et puis ils savent qu'ils n'ont pas le choix car toutes les institutions et ministères sont tenus d'utiliser ce logiciel.

Nous, on essaie de leur montrer aussi que, même pour eux, en tant qu'agent de l'Etat, l'outil va leur être favorable. Par exemple, dans l'application, il y a un système d'alerte. Une notification apparaît dans le tableau de bord et informe de l'imminence de la retraite, de la nécessité du renouvellement de contrat ou de l'avancement de tel agent. Ce qui permet aux responsables des ressources humaines de régulariser le dossier pour être dans les temps.

Le logiciel permet aussi de bénéficier d'avantages sociaux pour lesquels beaucoup d'entre nous avons baissé les bras.

Olitina :

Par exemple, les allocations familiales. Avant, il fallait courir d'un organisme à un autre pour constituer un dossier à présenter à la CNAPS. C'était chronophage, fastidieux. Maintenant, il suffit d'en faire la demande auprès de la DRH, de lui fournir les pièces justificatives de base et puisque tout est informatisé, tout se fait dans Augure.

Plus besoin de se déplacer. C'est facile !



“Pour une meilleure gestion des ressources humaines.”

Entretien avec :

Tsantiana RANDRIANARIMANANA

Directeur de la Gestion des Effectifs des Agents de l'Etat, Ministère de l'Economie et des Finances

Lantoniaina ABRAHAM

Coordinatrice de la cellule Augure au sein du Ministère du Travail,
de l'Emploi et de la Fonction Publique et des Lois Sociales



Augure 1.0 et ses déboires : « de l'histoire ancienne ».

Entre le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Fonction Publique et des Lois Sociales (MTEFPLS), on est catégorique : fini les bisbilles !

Les deux co-gestionnaires de l'application se disent sur la même longueur d'onde et avancent pas à pas dans la mise en œuvre de l'outil de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

En ligne de mire : 2023, pour une opérationnalisation complète.

Un vaste chantier, où rigueur, fermeté efficacité et bonne communication vont primer.



La première version d'Augure lancée en 2017, n'a pas laissé de très bons souvenirs. Que s'est-il passé depuis ?

Vanessa :

En 2019, nous avons organisé un état des lieux de la base et de l'application. Les informaticiens des deux ministères ont pu déceler des anomalies sur les anciennes versions. Et c'est là qu'on a décidé de créer une nouvelle version de l'application, en reprenant les meilleurs paramètres et en les améliorant. A partir de là, est sorti le décret qui définissait ce que serait Augure et délimitait en même temps le champ d'application des deux ministères (NDLR : Décret 2019-1446 du 07 août 2019 portant institutionnalisation et mise en œuvre de l'Application Unique pour la Gestion Uniforme des Ressources Humaines de l'Etat).

Conscient des enjeux de la bonne gestion des agents de l'Etat, le Programme de Réforme pour l'Efficacité de l'Administration (PREA) a sollicité un audit par la Cour des comptes. Certainement trouvaient-ils – comme nous – qu'il y avait beaucoup de problèmes, tant au niveau de la coordination que d'un point de vue technique.

L'audit a eu lieu en deux temps. D'abord un audit fonctionnel et organisationnel de l'application, sur son fonctionnement général (octobre 2019). Et ensuite un audit de la chaîne de traitement de la solde (janvier 2020).

Jocelyn :

L'objectif était de connaître les étapes, les circuits du traitement de la solde, où sont les failles dans le système, celles, qui – pour être direct – pourraient générer une hémorragie financière qui pèse sur les caisses de l'Etat. Et en analysant les risques de détournements que comportait le système, on a pu trouver comment le sécuriser.

Vanessa :

Ils ont trouvé les mêmes failles que l'audit que nous avions nous-mêmes entrepris. Mais l'audit a été réalisé sur la première version d'Augure. Or, à notre niveau, nous étions déjà en train de travailler sur la version d'Augure 2.0 (lancée le 10 décembre 2020).

Quel est le grand changement entre la première et la seconde version ?

C'est au niveau de la base de données. Augure 1.0 a été développé avec la base de données Oracle. Augure 2.0, avec Post Gre SQL. L'avantage c'est que le 2^e est un logiciel libre donc gratuit. Et sa version récente est plus adaptée à notre contexte et beaucoup plus sécurisée.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Vanessa :

Le développement de 4 des principaux modules de l'application - recrutement, mobilité, cessation définitive de fonction et rapprochement – s'est achevé en février 2020. Puis il y a eu le confinement, qui a empêché de le déployer en mai comme nous l'avions prévu. Finalement, ce n'est qu'en décembre 2020 que l'on a lancé officiellement le déploiement d'Augure 2.0 au niveau de tous les ministères centraux. Le déploiement régional a démarré début 2021. Mais le second confinement a de nouveau interrompu nos activités. Aujourd'hui (novembre 2021), nous avons fini le déploiement des 4 modules sur tout le territoire et nous poursuivons le développement des modules suivants.

De votre point de vue, quel est l'intérêt du logiciel ?

Vanessa :

L'intérêt premier, c'est que l'Etat passe à la digitalisation de toutes ses procédures. A terme, AUGURE inclura toutes les procédures administratives, les salaires, les pensions, etc. On y vient pas à pas car cela nécessite des moyens techniques et financiers conséquents.

Et à l'horizon 2023, Augure va permettre la mise en place du SIGRHE, le Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat.

Donc même au niveau des régions, il y aura plus de rapidité dans le traitement des ressources humaines. Fini le passage des dossiers par les visas à Antananarivo : on pourra le faire en un clic dans l'application !

A terme, la nomenclature des postes devrait être intégrée dans Augure. Quel avantage y voyez-vous ?

Vanessa :

C'est là tout l'intérêt d'Augure : quand l'Etat aura officiellement une base unique, on pourra avoir des informations sur tout. Que fait tel agent, où, et dans quel but. C'est l'intérêt de la nomenclature des postes.

Le module « rapprochement » dans Augure permettra aux Ressources humaines de vérifier que l'agent est employé à un poste précis, recensé dans la nomenclature des postes. Si cet agent n'a pas de poste dans Augure,



cela signifiera que l'Etat n'a pas d'intérêt à avoir ou à recruter cet agent au sein de son organisation, qu'il ne sert à rien car on n'a pas de poste à lui offrir.

Augure est donc un outil d'aide à la maîtrise des effectifs ?

Vanessa :

Exactement. L'intérêt pour l'Etat, c'est de permettre ensuite une meilleure maîtrise de sa masse salariale, de bonnes prévisions et de diminuer les soucis relatifs au recrutement, à l'affectation, ...

Jocelyn :

Quand on sera doté d'une base unique, tous les calculs seront effectués de manière automatisée dans Augure. On aura les informations exactes pour chaque agent. Ça limitera les éventuelles manipulations malhonnêtes ...

Vanessa :

Et grâce à la gestion prévisionnelle, l'Etat pourra savoir en temps réel combien d'agents partiront prochainement à la retraite, donc on pourra planifier en amont le nombre de personnes à recruter ou décider du type de redéploiement à opérer. Parce que grâce à la nomenclature des postes, l'Etat va pouvoir avoir une vision d'ensemble et réorganiser les affectations de son personnel pour une meilleure efficacité et redévabilité de l'Etat envers les citoyens sur les prestations de chaque agent.

Un outil d'aide, vous le disiez, mais également de contrôle ? Notamment des paies indues ?

Un outil d'aide, vous le disiez, mais également de contrôle ? Notamment des paies indues ?

Jocelyn :

Tout à fait, c'est l'un des objectifs principaux d'Augure. L'audit de la Cour des comptes a soulevé quelques problèmes en matière de traitement de la solde. Dans mes souvenirs, il y avait quelque chose comme 19 milliards d'ariary d'hémorragie financière par an, causée en partie par des erreurs de montant de salaires ou des soldes versées à des personnes inexistantes ...

Notre équipage a trouvé environ 400 millions d'ariary mensuels de perte.

De juillet à septembre 2021, on a recensé tous les agents indument payés. Notre équipage a trouvé environ 400 millions d'ariary mensuels de perte. On a ensuite entièrement réécrit les formules de calcul de la solde et élaboré un document technique dans lequel sont transcris toutes les formules pour plus de transparence. Ça n'avait jamais été fait auparavant. Actuellement, on est en phase d'apurement.

A quoi attribuez-vous cette perte massive ?

Jocelyn :

Il y a plusieurs raisons à cela. D'abord, il y a des agents malhonnêtes qui profitent des failles du système. Par exemple, dans l'Education nationale, les enseignants perçoivent des indemnités d'éloignement. Si vous travaillez en zone 3, considérée comme une zone éloignée, vous avez droit à 100 000 ariary de prime d'éloignement. Si on vous affecte à Antananarivo, dans ce cas, vous n'avez plus de prime. Or tant que la base de

données d'Augure n'est pas liée à la base de la paye, les affectations opérées dans Augure ne se répercutent pas automatiquement dans la base paye, les enseignants qui ont été mutés vers la capitale continuent de percevoir l'indemnité d'éloignement.

Il y a aussi certains agents qui sont payés plus que le salaire prévu par la catégorie à laquelle ils appartiennent. D'autres qui ont été mutés d'un ministère à un autre, sans qu'aucune des deux directions des ressources humaines n'ait été notifiée. Et ce n'est que lorsqu'on coupe la solde que les agents se manifestent et expliquent leur nouveau rattachement ...

En 2019, on a trouvé 23 000 agents en situation irrégulière !

Ce ne sont pas forcément des fonctionnaires fantômes : c'est plus une erreur dans leur situation administrative mais qui contribue au gouffre financier détecté. On a donc imposé aux ministères sectoriels d'apurer leur base de données. Résultat : en 2020, il ne restait plus que 7007 agents en situation irrégulière.

Et concernant ces fameux « fonctionnaires fantômes » ?

Jocelyn :

Bon. On a effectivement recensé 591 agents « fantômes ». C'est-à-dire des agents qui n'existent pas mais dont le nom, par exemple, est utilisé et rattaché à un compte en banque. Ou des agents qui sont décédés mais dont la famille n'a pas déclaré le décès et continue à percevoir le salaire du défunt. Ou encore, des agents incarcérés, des agents suivant des formations à l'extérieur, ... Dès qu'ils ont été identifiés, on a immédiatement stoppé le versement de leur salaire.

Comment avez-vous procédé pour apurer les bases des ministères ?

On n'a pas fait de recensement physique. Ce sont les DRH de chaque ministère qui nous ont envoyé la liste de leurs agents qu'ils estimaient en situation irrégulière. Donc on a saisi ces informations dans Augure et c'est le logiciel lui-même qui a recensé les failles effectives. Augure a sorti une liste d'agents en situation irrégulière, qui a été validée et certifiée par chaque ministère. Et c'est comme cela qu'on a identifié les « 591 fantômes ».

Parmi les objectifs de la deuxième version d'Augure, il y a la volonté d'obtenir la certification ISO 27 000, qui correspond à un logiciel « fiable, efficace, sécurisé ». Où en êtes-vous ?

Jocelyn :

On a déjà réalisé les deux premières étapes : l'élaboration de l'architecture de la base de données et son unification. Désormais, on en est à la sécurisation. On est en train d'engager un consultant. Mais dans cette étape, on souhaiterait que le NFD nous assiste.

Vanessa :

Les bases de données, c'est un sujet très délicat. La maîtrise de la masse salariale, les effectifs, les pensions de retraite, ce sont des données très sensibles. Si la base est infiltrée par des personnes malveillantes, les dégâts peuvent être considérables.

Jocelyn :

... l'accès au serveur qui accueille cette base doit être sécurisé. Pour cela, il y a des normes à respecter. C'est en cela que l'on a besoin d'un consultant.

Augure : un outil stratégique pour l'administration, c'est votre conviction ?

Vanessa :

Augure est un outil décisionnel. Mais la décision appartient toujours à l'humain. Augure signale dans le tableau de bord des manques de médecins dans une région, ou une trop grande centralisation d'agents à Antananarivo.

Jocelyn :

Augure permettra d'alerter les services de ressources humaines sur les départs à la retraite et les recrutements à effectuer. D'orienter l'arbitrage quant aux dotations des postes budgétaires.

Vanessa :

Mais pensez qu'Augure va solutionner tous les problèmes, c'est un peu idéaliste.

Qu'attendez-vous du NFD pour le futur ?

Jocelyn :

L'ensemble des activités de 2021 ont été financées par le NFD. Les ateliers, la documentation, les déplacements, les matériels informatiques, ... Sans eux, on n'aurait pas avancé autant.

Vanessa :

Il faut que ça continue. L'aide est toujours bienvenue. Le projet NFD doit s'achever d'ici quelques mois. On ne sait pas s'il y aura une suite. Or nous, on le souligne, on a encore besoin d'appui financier et d'appui technique. Nous avons encore plusieurs chantiers à entreprendre.

Fiches de poste : “la bonne personne à la bonne place...” pour une administration performante.

Rencontre avec :

Ravaka RAHARINJATO

Cheffe de service de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois
et des Compétences (GPEEC) au Mministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique
et des Lois Sociales (FOP)

Hanitriniaina RAMILARISSOA

Commissaire de Police, cheffe du Service Central de la Gestion de Carrière et des Avancements
à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Sécurité Publique



Un travail de longue haleine, fastidieux, mais nécessaire pour une gestion des ressources humaines performante.

Le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales a enclenché depuis 2016 la rédaction généralisée des fiches de postes dans chacun des ministères sectoriels.

Une étape nécessaire pour améliorer la gestion des ressources humaines dans l'administration publique ayant entraîné une certaine réticence...

Derrière ces fiches de poste, la promesse d'un nouveau fonctionnement des services de l'Etat, du recrutement à la sortie de carrière. Un sacré coup de balais sur des pratiques bien ancrées.

Le ministère de la Sécurité Publique est l'un des ministères les plus impliqués. À ce jour, ses services ont pratiquement achevé le recensement et la description de quelques 600 postes dans les rangs de la Police.

Rencontre avec deux femmes super motivées, bien décidées à faire évoluer leur administration.

Ravaka, quel est l'intérêt de réaliser cette description des postes ?

On s'intéresse aux personnes et à leur performance

Aujourd'hui, on souhaite vraiment passer de la gestion administrative du personnel à une gestion des ressources humaines. La différence ? Elle se trouve dans l'humain.

Dans le premier cas, on se soucie simplement des avancements de carrière, des congés. Dans le second, on s'intéresse aux personnes et à leur performance. Telle formation serait-elle judicieuse pour elle ? Ses compétences collent-elles avec un poste vacant ?

On a pu voir ce qu'il se passait dans les ministères

L'avantage avec ce processus de rédaction des fiches de poste, c'est qu'on a pu voir ce qu'il se passait dans les ministères, tous ces gens qui parfois, ignoraient la raison pour laquelle ils avaient été embauchés ou les tâches qui leur avaient été assignées. En soit, on ne peut pas les blâmer : ce n'est pas de leur faute.

Il se trouve qu'aujourd'hui, on fait le recrutement sans qu'il réponde vraiment aux besoins du ministère, simplement parce qu'il y a un poste budgétaire disponible. Alors, on recrute et on décide à posteriori du service où l'on va placer cette personne.

La fiche de poste et son intégration dans Augure va radicalement changer notre fonctionnement. C'est un vrai outil de gestion de ressources humaines au sein de l'administration publique, du recrutement jusqu'à la fin de carrière, en passant par la mobilité.

Hanitriniaina, vous avez été formée par le NDF en juin 2021 à la rédaction des fiches de poste. Quel est selon vous le principal avantage de cet outil ?

A partir de ce document, on va pouvoir établir la nomenclature des postes qui va constituer la base de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences au sein du Ministère de la Sécurité publique.

La Politique Générale de l'État impose la réinstauration de l'État de droit, et c'est dans cette optique que l'on a défini des objectifs qui correspondent vraiment à cette GPEEC. Pour renforcer le professionnalisme des fonctionnaires et mieux les déployer.

Pour vous deux, l'avantage de ces fiches de poste n'est plus à démontrer. Néanmoins, il n'en est pas de même pour tous les fonctionnaires. Ravaka, lors de vos tournées dans les ministères, vous avez fait face à des réticences.

En fait, le souci c'est que certains agents de l'Etat ne veulent pas sortir de leur zone de confort.

La raison est qu'ils pensent qu'ils ne sont pas bien payés et que les conditions et les moyens mis à leur disposition ne sont pas suffisants pour bien accomplir leur travail.

Lors de l'élaboration de la nomenclature en 2016, et durant les entretiens, j'ai été face à des personnes qui ne savaient pas, en toute honnêteté, quelles étaient les tâches qui leur étaient assignées.

Dans certains services, il peut y avoir 3 voire 4 secrétaires au service d'une personne ! Chacun arrive à son bureau, fait ce qu'il « a toujours fait », même s'il

reste conscient, j'en suis persuadée, que son activité n'a pas de vrai impact sur la performance de l'Etat. Mais c'est comme ça. Alors pourquoi changer ...

C'est vraiment un problème d'organisation, de mauvaise gestion. C'est pour cela que l'on a mis en place les fiches de poste, pour éradiquer ce type de problèmes.

Et écrire le personnel ?

(Rires)

L'objectif premier de ces fiches, c'est « la bonne personne à la bonne place ».

Ravaka :

Peut-être qu'il y a des personnes qui ne sont pas à leur place, mais ce n'est pas de leur faute. C'était au moment du recrutement qu'il fallait y penser. Désormais, licencier ces personnes n'est pas facile. Mais ces fiches devraient aider le supérieur hiérarchique à répartir le travail entre les agents. Et un agent normalement constitué devrait voir le côté positif de ce changement et saura ce que l'administration attend de lui.

Quel est le secret pour que la mayonnaise prenne, et que chaque ministère se lance dans l'inventaire des postes et la rédaction des fiches ?

Ravaka :

Il faut qu'il y ait une volonté au plus haut niveau du ministère. La différence est incomparable quand le top management est leader dans la démarche. C'est le cas du Ministère de la Sécurité Publique. Une fois le processus en marche, on ne peut plus les arrêter, on n'arrive plus à les suivre ! (Rires). A la Sécurité publique, ils ont commencé en juillet. En 5 mois à peine, ils ont rédigé plus de 600 fiches de poste, soit presque 70% de la structure du ministère. Ils ont carburé et sont aujourd'hui très en avance par rapport aux autres !

Hanitriniaina :

Chez nous, le projet est piloté au plus haut niveau, par le secrétaire général. Une équipe technique représentant l'ensemble des domaines d'intervention de la Police nationale a été désignée afin de faciliter la conduite et la réalisation des travaux au niveau des services. Ici, on est tous convaincus du bien-fondé de cet outil.

Pourquoi ?

Hanitriniaina :

Depuis longtemps, notre ministère a compris qu'il fallait investir sur l'individu. Je ne suis pas informée des problématiques au niveau des autres départements ministériels, mais au niveau de la Police Nationale,

les services de police souffrent d'un « gap » important au niveau de l'effectif. Et plus particulièrement dans les services opérationnels. Nous ne sommes qu'environ 10 000 fonctionnaires de police pour 27 millions d'habitants. Nous sommes très loin des normes internationales (qui préconisent 3 policiers pour 1000 habitants). Donc on essaie vraiment de trouver des solutions pour valoriser les compétences de chaque policier. Le besoin humain n'est pas comblé donc il faut qu'on soit très performants. Et c'est pour cela qu'on a compris qu'il faut identifier les postes de travail, définir et décrire tous les postes de travail avant de pouvoir affecter les individus au bon poste allait pouvoir nous aider. Chaque service a joué le jeu en définissant ses besoins en compétences et en effectifs.

Concrètement, comment cela s'est-il passé ?

On était dans une démarche participative et inclusive depuis le début du processus; on n'a rien imposé.

Hanitriaina :

À l'issue de la formation avec le NFD, tous nos chefs de service ont été formés sur l'élaboration des fiches de postes. Ils ont par la suite piloté et coordonné la réalisation des travaux auprès de leurs services respectifs.

En tout, on leur a demandé de décrire chaque poste de travail pour comprendre les exigences et éviter de déployer des gens qui ne correspondent pas au profil demandé ou de gaspiller des effectifs et des compétences.

Avant, chaque service avait sa propre organisation. Aujourd'hui, on cherche à avoir une organisation uniforme pour que ce soit plus cohérent. On va la modeler à partir du fonctionnement, des besoins et des visions de chaque structure. Ça fait aussi partie des objectifs des fiches de postes. Avec les chefs de service, on a discuté et validé ensemble les organigrammes. On était dans une démarche participative et inclusive depuis le début du processus; on n'a rien imposé.

Maintenant que le processus de fiches de poste a démarré, quelles sont les craintes les plus vives ?

Ravaka :

Les agents craignent qu'on leur en demande plus, qu'on ait plus d'exigences, ou qu'on puisse les évaluer, tout simplement. La fiche de poste définit les compétences et les exigences pour le poste ; ça devrait limiter un peu l'incompétence.

Mon plus grand souci, c'est l'application effective de la nomenclature. Jusqu'à aujourd'hui, la nomenclature reste un outil mais il n'y a pas encore un dispositif juridique contraignant quant à son application. J'espère que cela pourra se faire avec l'adoption du nouveau Statut Général des Agents de l'Etat.

On a expliqué aux agents les bienfaits de ce changement, on a essayé de dépasser chaque obstacle lié à l'élaboration des fiches de postes

Hanitriaina :

Chez nous, je dirais qu'il n'y en a pas eu. Presque tout le monde, que ce soit au niveau stratégique ou sur terrain, était convaincu de la nécessité d'une organisation performante.

Depuis le début du processus, comme je vous l'expliquais, on a eu l'appui de la hiérarchie, du ministre et du secrétaire général, tous deux des anciens DRH. Dès qu'on leur a exposé le projet du NFD, ils ont tout de suite montré leur intérêt. Le processus a été déclenché officiellement à leur niveau par des communications officielles. Si la hiérarchie au plus haut niveau adhère, les choses fonctionnent plus facilement.

Evidemment que le changement entraîne des réticences. Mais systématiquement, on a expliqué aux agents les bienfaits de ce changement, on a essayé de dépasser chaque obstacle lié à l'élaboration des fiches de postes, par des communications et des solutions personnalisées. On n'a laissé de côté aucune structure.

Par exemple, on était à Toamasina pour un atelier de consultation régionale pour l'élaboration des fiches de postes régionales ; on a aussi fait des collectes d'information en ligne afin d'impliquer toutes les directions régionales ; et quand on a expliqué les enjeux du projet par rapport au ministère, par rapport à leurs besoins en effectifs, tout le monde était partant parce qu'ils ont compris que ces fiches de poste pourraient à l'avenir être un remède au problème de sous-effectif.

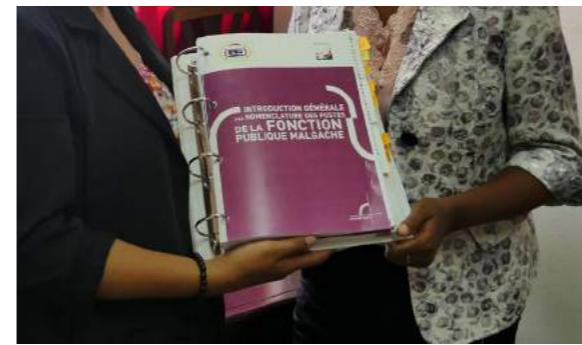
Quel est l'impact sur la définition de vos postes budgétaires ?

Ravaka :

Actuellement, lorsqu'on recrute c'est par rapport au poste budgétaire disponible. Le ministère de l'Economie et des finances nous informe du montant du budget. Et les ministères font avec. Par exemple, le ministère de la Fonction publique demande 20 postes budgétaires de catégorie 8 ; le ministère de l'Economie et des finances répond qu'il donne 10 postes de catégorie 4. Ça ne correspond hélas pas aux besoins du ministère, mais c'est ainsi.

Dans l'idéal, on aimerait désormais dresser les besoins et les priorités de chaque ministère.

A partir de l'élaboration de la nomenclature et les fiches de poste, chaque ministère pourrait définir et exprimer ses réels besoins en ressources humaines. Ensuite, le ministère de l'Economie et des finances débloquerait une enveloppe pour répondre à ces besoins-là.



Vous dites que ces fiches de poste seront un outil du recrutement jusqu'à la sortie de carrière. Pourquoi ?

Hanitriaina :

On a parlé de mise en œuvre de la GPEEC. Sur la base de cet outil, on va donc dans un premier temps pouvoir élaborer des plans de recrutement, de mobilité et de formation. Mais on va aussi pouvoir définir des indicateurs de performance pour chaque poste de travail, afin d'avoir des critères plus pertinents pour évaluer les agents. Actuellement, il faut dire en effet que le système d'évaluation ne permet pas vraiment d'évaluer l'agent. A terme, grâce aux fiches de poste, il est possible d'envisager une évaluation individuelle des performances plus adéquate et pertinente ; ça fait partie de la réforme.

Plus qu'un outil de suivi-évaluation, est-ce aussi un moyen de contrôle des effectifs ?

Oui, parce qu'on saura exactement où sont affectés nos agents et quels postes ils occupent étant donné que les postes de travail seront préalablement définis. A partir de la nomenclature des postes, on va pouvoir placer chaque agent, et son suivi sera plus efficace, ses compétences seront valorisées. Il sera rémunéré pour des tâches précises.

Les fiches de poste peuvent-elles enrayer la pratique du népotisme dans l'administration ?

Ravaka :

Tout est lié. Dans l'administration publique, on veut des personnes compétentes. Bien sûr, il y a les concours et les formations qui permettent d'assurer un certain niveau. Mais en ce qui concerne les agents contractuels, corruption et népotisme sont intimement liés au recrutement. Les fiches de poste devraient améliorer les choses.

Que reste-t-il à faire ?

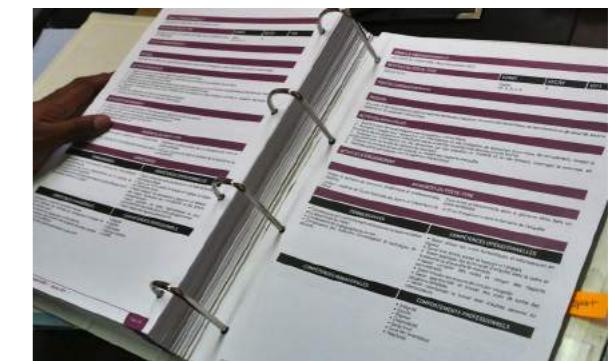
Si le service RH n'est pas motivé, nous, à la Fonction publique, on sera très limité dans la poursuite de ce projet

Ravaka :

Obtenir l'adhésion de tout le monde, pour faciliter le processus d'élaboration des fiches de poste et l'étendre à toutes les structures aussi bien centrales que régionales. L'implication des leaders stratégiques mais surtout des responsables RH compétents et efficaces au niveau des ministères employeurs. C'est la clé de réussite du système. Si le service RH n'est pas motivé, nous, à la Fonction publique, on sera très limité dans la poursuite de ce projet

Hanitriaina :

Nous, à court terme, on aimerait atteindre notre objectif : achever notre nomenclature des postes cette année. Et continuer la mise en œuvre de la GPEEC. On va pouvoir faire sortir les plans de mobilité, les plans de formation, les plans de recrutement à partir de cette nomenclature-là.



Donc c'est vraiment tout l'avenir du ministère qui se joue en ce moment !

Aussi, on aura encore besoin de l'accompagnement et de l'appui technique de partenaires tels que le NFD. Notamment pour la formation de nos techniciens à la mise en place et à la mise en œuvre de la GPEEC d'abord. La vulgarisation de la nomenclature sera également une étape cruciale. Là-aussi, on va avoir besoin d'un appui. Quand elle sera prête, il faudra que tous les chefs de services sachent comment l'exploiter pour définir leur besoin en effectifs et en compétences.

Le management de service va radicalement changer. Chaque chef de service devra savoir "qu'est-ce qu'on attend de chaque agent dans mon service". Donc lorsqu'il y aura un nouvel agent affecté au commissariat par exemple, c'est le chef qui lui expliquera les attentes du service par rapport au poste de travail qu'il va occuper. C'est lui qui devra évaluer si la personne a besoin de formation, quel suivi faire, quelle évaluation. Il faut qu'il sache comment exploiter cette nomenclature pour la performance de son service. Ça aussi, ce sera un beau challenge !



Propos recueillis en Décembre 2021

par Sarah Favot

Clichés : Sarah Favot

Impression : NIAG – Madagascar

© NFD – Mars 2022



Ce projet est financé par l'Union européenne

Cette publication a été produite
avec le soutien financier de l'Union européenne.
Son contenu relève de la seule responsabilité
de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement
les opinions de l'Union européenne.