

## CHAPITRE 3 : SUGGESTIONS

### **3.1 : Changement de comportement et de mentalité**

Le comportement et la mentalité de la plupart de personnel de la direction sont lamentables. Les fonctionnaires doivent avoir une bonne culture générale et d'honnêteté. Par contre, ils vont tout simplement au bureau par habitude et/ou par obligation. Au bureau, un travail, qui ne leur procure pas un avantage personnel, ne les intéresse pas du tout, même si c'est un travail très important pour la direction. La direction doit faire beaucoup plus d'effort pour mettre en vigueur l'obligation de changer ce comportement et mentalité. Ces comportements qui ne sont pas conformes aux règles de l'administration publique devraient être systématiquement sanctionnés pour réduire surtout, la non assiduité ou absentéisme des employés. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne de la direction ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel.

### **3.2 : Formation, recyclage et stimulation du personnel**

La DSI, avec l'appui des bailleurs de fonds comme le Millenium Challenge Account (MCA), la Banque Mondiale à travers le projet PSDR, a donné quelques formations au personnel, une formation en anglais, en informatique et en statistique. Cependant, toutes ces formations n'ont pas encore été complètement exploitées. Un programme exhaustif de formation et de renforcement de capacités (en gestion ou comptabilité, en informatique,...) devrait être préparé en étroite collaboration avec les institutions de formation idoine pour s'assurer que la direction applique ces nouvelles réglementations de manière adéquate et cohérente. Un effort de perfectionnement et surtout de recyclage doit être imposé par la direction pour l'accélération des transformations dans un monde moderne. Les formations doivent viser à la fois à doter les employés des connaissances de base, notamment des techniques adaptées aux tâches de la direction, d'encadrement, d'organisation, de contrôle et de la comptabilité.

A part la formation et le recyclage du personnel, une réforme potentielle devrait également considérer la stimulation du personnel de la DSI. Comme le dicton a dit : « toute peine mérite salaire », les indemnités de mission doivent être augmentés et les heures supplémentaires des employés doivent être payés que ce soit sous forme de prime ou autre forme d'avantage. Mais on pourra aussi appliquer l'heure ou journée de récupération, c'est-à-dire, quand un employé travaille des heures ou des jours de plus en dehors des heures de

travail, il pourra récupérer ces heures ou ces jours une ou deux semaines. L'heure ou journée de récupération doit quand même avoir l'accord de Directeur pour qu'il ne soit pas systématique.

### **3.3 : Installation d'un réseau téléphone fixe dans tous les bureaux**

L'installation d'un téléphone fixe dans tous les bureaux peut résoudre quelques problèmes notamment la perte de temps pour le déplacement de bureau à bureau, un employé gagne beaucoup plus de temps pour mieux se concentrer au travail. Ce téléphone réduit aussi l'absentéisme car on pourra contrôler et suivre l'assiduité des employés en les téléphonant tous les matins, on saura s'ils sont au bureau ou non. Pour le souci de la consommation abusive qui augmente la facture, on pourra faire passer au standard tous les appels vers l'extérieur.

### **3.4 : Fixation d'un calendrier de réunion d'équipe périodique**

Comme la communication au niveau de la direction n'est pas tout à fait fiable, il faut chercher des moyens pour que tout le monde soit en contact et soit tous au courant des activités de la direction, pour que l'esprit d'équipe règne aussi entre employés. Nous pensons que la fixation d'un calendrier de réunion d'équipe une fois par semaine, sera une solution. A cette réunion, devant tout le monde, les employés de la direction peuvent un à un présenter son rapport d'activité hebdomadaire, des travaux qu'il a réalisés (comment) et de ce qu'il n'arrive pas à effectuer (pour quelles raisons ?). Il peut exposer devant tous son problème, la solution qu'il propose et enfin son programme pour la semaine à venir. Cette réunion permet au Directeur de regrouper les problèmes de la direction, permet aussi de faire un suivi des travaux de tous les employés et de prendre les mesures appropriées.

### **3.5 : Nouvelle gestion des ressources matérielles**

La gestion des ressources matérielles se présente désormais comme la technique de contrôle et de gestion des flux de matières et marchandises s'écoulant depuis les sources d'approvisionnement jusqu'aux points de consommation. Plusieurs méthodes sont possibles pour assurer le contrôle et la bonne gestion des ressources matérielles de la Direction des Systèmes d'Information. Nous allons recommander quelques unes:

- la vérification de la conformité des fournitures et consommables, des pièces de véhicules achetées par le responsable de la logistique et de stock avec les fournisseurs au moment de l'achat et les réparations effectuées sur chaque véhicule,

-l'établissement d'une fiche technique de suivi incluant tous travaux ou entretiens effectués par véhicule,

-l'établissement de devis de travaux ou réparation à faire sur chaque véhicule en collaboration avec le comptable et le chauffeur,

-l'assurance de l'approvisionnement et suivi des consommations des carburants et lubrifiants de chaque véhicule en collaboration avec le comptable et,

-de prendre une mesure stricte pour le bon remplissage et émargement du carnet de bord par les utilisateurs et le chauffeur.

En application du principe de prudence du Plan Comptable General 2005, la direction doit tenir compte et comptabiliser l'amortissement de tous ces immobilisations amortissables, apprécier raisonnablement des faits dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever leurs matériels. Ces matériels ne doivent pas être surévalués ou sous-évalués.

### **3.6 : Avance de la demande d'approvisionnement de compte**

Connaissant la complexité de la procédure de l'Union Européenne, nous proposons d'avancer la demande d'approvisionnement et de faire un suivi des dossiers jusqu'à la Délégation pour ne pas tarder le commencement des activités du Protocole Spécifique. Nous conseillons aussi le projet financé par le Projet de Soutien au Développement Rural (PSDR) d'avancer sa demande de réapprovisionnement de comptes pour éviter tout retard d'activités.

### **3.7 : Traitement de salaire suivant le code de travail**

Le Protocole Spécifique et le projet financé par PSDR doivent changer leur traitement de salaire du personnel, nous conseillons à la direction d'établir un bulletin de paie pour chaque personnel. Elle tient le double signé de ce bulletin de paie au moment de paiement. On établit encore l'état habituel mais il ne sera emmargé que par le comptable et le Régisseur pour approbation de paiement, Cet état et le double de bulletin de paie signé par le salarié et le Régisseur serviront pour la direction comme pièces justificatives exhaustives de paiement de salaire avec la photocopie des chèques au nom du bénéficiaire.

### **3.8 : Utilisation d'un nouveau logiciel comptable**

L'organisation de la comptabilité au moyen d'un autre logiciel comptable permet de satisfaire les exigences de sécurité et de fiabilité requises en la matière (sauvegarde des données, existence du chemin de révision,...) et de restituer sur papier sous une forme directement intelligible toute donnée entrée dans le système de traitement. L'identification des documents informatiques est obtenue par une numérotation des pages et des écritures et par une datation des documents générés par le système et offrant toute garantie en matière de preuve, et par l'utilisation de logiciels de comptabilité interdisant la modification ou l'annulation des opérations validées.

Sans laisser le logiciel « REGIE », l'utilisation du nouveau comptable est indispensable pour la direction. Avec ce logiciel, il faudra créer de nouveaux plans de comptes : général, analytique et de tiers suivant les normes du Plan Comptable Général. En suivant le PCG 2005, la direction pourra avoir une bonne gestion de ces immobilisations et de ces stocks. Nous proposons aussi la comptabilisation de l'amortissement pour que le Protocole Spécifique puisse avoir une information fiable, intelligible et pertinente.

Pour le projet financé par PSDR, l'utilisation d'un logiciel comptable est incontournable si on pense vraiment à résoudre tous ces problèmes rapidement. En utilisant le système centralisateur d'un nouveau logiciel comptable, le projet pourra classer et conserver les pièces justificatives dans des classeurs séparés comme les journaux auxiliaires du système. Il pourra aussi tirer profit du système de rapprochement bancaire automatique ainsi que sa gestion d'immobilisation (comptabilisation des amortissements) de ce logiciel.

### **3.9 : Révision budgétaire**

Le Régisseur doit être en mesure d'élaborer les budgets du Protocole Spécifique. Cependant, pour la direction, la participation des responsables d'activités (Chef de Service, Chef de division,...), et comptable est indispensable selon leur responsabilité respective afin d'obtenir des prévisions plus réalistes et objectives. Mais la conception de budget avec les propositions des responsables concernés n'est plus possible que pour l'année à venir, la seule solution pour la direction est de faire une révision budgétaire qui nécessite l'accord de la Délégation de l'Union Européenne et doit faire l'objet d'un avenant.

### **3.10 : Etablissement de procédure comptable**

Nous conseillons à la Direction des Systèmes d'Information d'établir une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable qui sera établie en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement de l'information comptable. Cette procédure comptable décrit particulièrement l'organisation comptable de la direction, les méthodes de saisie et de traitement des informations, les politiques comptables et les supports utilisés. Elle comprend notamment les informations ayant trait :

- à l'organisation générale de la direction,
- à l'organisation comptable de la direction qui comporte les intitulés et l'objet des documents utilisés pour le traitement des informations et les modalités de liaison entre ces documents et les pièces justificatives y afférentes,
- au plan des comptes et à la description du contenu des comptes et un guide des imputations comptables,
- à la description des procédures de collecte, de saisie, de traitement et de contrôle des informations,
- au système de classement et d'archivage,
- aux livres comptables obligatoires et aux liens entre ces livres et autres documents et pièces comptables,
- au modèle retenu de présentation des états financiers,
- au guide de justification des comptes et des travaux d'inventaire avec des modèles de rapprochement et d'états de justification pour les travaux récurrents,
- au modèle d'instructions d'inventaire,
- à l'organisation des travaux d'élaboration et de présentation des états financiers.

### **3.11 : Révision de l'organisation et contrôle**

La bonne organisation et contrôle comptables visent à guider la direction pour la mise en place d'une organisation adéquate couvrant toutes les fonctions pour que leurs états financiers répondent aux objectifs et caractéristiques qui leur sont assignés. L'organisation comptable est une composante de base de l'organisation générale de la direction dans la

mesure où elle va permettre de saisir et de mesurer l'ensemble de ses éléments en vue de les refléter et de les maîtriser.

Nous pensons que le système comptable de la Direction des Systèmes d'Information doit être organisé de manière efficace pour produire une information financière fiable. Nous conseillons aussi la direction de mettre en place un système de contrôle interne efficace dont l'une des composantes est constituée par la bonne organisation et la tenue de la comptabilité financière. De tels systèmes ont pour objectifs de promouvoir l'efficacité et l'efficacités, protéger les actifs, garantir la fiabilité de l'information financière et d'assurer la conformité aux normes comptables du PCG 2005.

### **3.12 : Recrutement du personnel**

C'est vrai que la direction compte une soixantaine d'employés aujourd'hui, et leur motivation pourra résoudre beaucoup des problèmes. Mais malgré leur motivation, la moyenne d'âge des employés de la direction tend vers la cinquantaine, et c'est difficile pour eux d'accepter la rénovation et passage incontournable de la nouvelle technologie de l'information et de la communication. Nous conseillons la direction d'accroître le nombre des personnes ainsi familiarisées à la comptabilité (un gestionnaire ou comptable), à l'informatique et à la statistique (un statisticien) qui permet donc de résoudre beaucoup de problèmes de la direction.

### 3.13 : Amélioration de l'approvisionnement et gestion de stock

#### 3.13.1-L'approvisionnement

Pour améliorer l'approvisionnement, la direction doit améliorer les procédures d'achat. Nous avons une proposition qui sera présentée sous forme de tableau pour la direction.

Intervenants	Description narrative	Diagramme
Gestionnaire de stocks	1-Détection des besoins	
Comptable	2-Prospection des fournisseurs	
Fournisseurs	3-Etablissement des factures proforma ou devis	
Comptable	4-Sélection des trois fournisseurs	
Comptable	5-Etablissement du Bon de commande	
Régisseur	6-Approbation de la commande	
Fournisseurs	7-Livraison	
Comptable	8-Vérification des documents d'achat et envoi au Gestionnaire de stocks	
Gestionnaire de stocks	9-Constataion de l'entrée en stocks	
Comptable	10-Réception des documents et vérification de la conformité des pièces et du respect des procédures	
Comptable	11-Opérations comptable	

Tableau n°13 : Proposition de procédures d'achat

### 3.13.2-La gestion des stocks

L'amélioration de la gestion des stocks doit être visible sur : l'entrée en stocks, la sortie en stocks, l'évaluation et comptabilisation des stocks et son inventaire.

-L'entrée en stocks : la constatation de l'entrée en stocks est effectuée au moment de la réception des matières ou des fournitures commandées. Le gestionnaire doit mentionner sur la facture originale la formule « Entrées en stocks » suivie de sa signature. Au moment de la livraison, le gestionnaire doit mettre à jour les fiches de stocks qui incluent : la désignation de la matière ou de la fourniture, les informations sur l'entrée en stocks (la date d'entrée, la quantité, le prix unitaire et le montant), les informations sur la sortie en stocks (la date de sortie, l'utilisateur, la quantité, le prix unitaire, le montant et l'émargement de l'utilisateur), les existants en stocks (en quantité et en valeur) ;

-La sortie de stocks : la sortie de stocks doit être programmée pour faciliter les tâches du gestionnaire de stocks (par exemple, une fois par semaine), sauf pour les consommables informatiques et photocopieurs. La liste prévisionnelle des consommations de chaque utilisateur doit être transmise, au gestionnaire de stocks, périodiquement, au plus tard à la veille du jour de la distribution avec l'approbation du Régisseur. Par conséquent, le gestionnaire doit remplir les informations de sortie sur les fiches de stocks et exiger la signature des utilisateurs ;

-L'évaluation et comptabilisation des stocks : les stocks doivent être évalués dès leurs entrées au prix d'achat sur la facture et à sa sortie par le coût unitaire moyen pondéré. Les stocks doivent être comptabilisés suivant la norme du Plan Comptable Général 2005 et la valeur des stocks doit figurer sur les états financiers arrêtés à la fin de l'exercice dans le compte de « charges constatées d'avance » car la Direction des Systèmes d'Information n'a pas que des fournitures en vue de consommation ;

-L'inventaire : c'est le constat de l'état de tous les équipements, machines, outillages, véhicules et stocks à un moment donné. L'absence d'inventaire risque de dissimuler le véritable état de l'immobilisation (pertes, vols, abimés, erreurs, ...). Par conséquent, il doit être effectué physiquement et périodiquement au moins deux fois par an. Par contre, un inventaire physique doit être effectué aussi en cas de changement ou démission du Régisseur et du gestionnaire.

## CHAPITRE 4 : SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES

### 2.1 - Solutions retenues

#### *2.1.1 : Mise en place d'une nouvelle gestion opérationnelle des ressources matérielles*

Gérer c'est planifier, organiser, mener et contrôler pour atteindre ensemble l'objectif déterminé. En d'autre terme, gérer c'est prévoir, exécuter, contrôler et évaluer. Nous allons proposer pour la direction une nouvelle gestion opérationnelle des ressources matérielles. Nous pensons qu'à chaque stade des activités, le gestionnaire de la direction doit avoir réflexion logique avec automatisme comme suit : la prévision, l'exécution, le contrôle et l'évaluation.

##### 2.1.1.1-La prévision

L'estimation des besoins en matériels se détermine par les listes de besoin en moyens matériels à la réalisation des activités choisies. C'est la prévision des moyens matériels étudiée lors de l'élaboration du budget.

La direction doit établir un plan de financement et un plan de trésorerie prévisionnel indiquant non seulement les besoins matériels pour la réalisation future des objectifs mais aussi la priorisation pour l'acquisition de ces moyens en fonction de temps d'utilisation.

##### 2.1.1.2-L'exécution

C'est la phase d'exploitation et tenant compte de ce qui est prévue dans la planification.

Les matériels sont composés de deux éléments très distincts, à savoir :

- les matériels et mobiliers,
- les marchandises ou fournitures à stocker et/ou à consommer.

Pour chaque matériel et mobilier, soit des véhicules, soit des machines, soit des grands mobiliers ou autres, il faut ouvrir un dossier dans un classeur et d'y mettre tous les documents ayant trait à ce matériel (mode d'emploi, cahier d'entretien et de réparation,...). On peut ainsi savoir à tout moment le coût opérationnel de chaque matériel. Les documents utiles pour chacune des matériels sont :

-une fiche individuelle qui représente l'historique de ces matériels dès l'acquisition jusqu'à ce jour. On y trouve : le code, la nature, la désignation, la durée d'amortissement, la marque et type, le numéro de série, la date de commande, la date de facture, la date de livraison, la date de l'immobilisation (matériel) et le prix d'achat,

-un cahier d'entretien et réparation qu'on y voit la vidange, la peinture, la réhabilitation,...

-un carnet de bord pour les véhicules qui doit contenir la date, le kilométrage début, le kilométrage fin, l'objet de la mission, le parcours, les carburants (quantités, prix d'achat et nombre de litres) et le kilométrage effectué. Ce carnet existe déjà au niveau de la direction mais il n'est jamais rempli correctement, en plus beaucoup de ce renseignement comme les signatures de l'utilisateur et le chauffeur ne figurent pas sur cet ancien carnet.

La gestion des matériels roulants requiert la mise en place d'un système simple et clair d'approvisionnement en carburant, de maintenance et d'entretien, de programmation des déplacements (courses en villes et mission qui doivent être mentionné dans le carnet de bord avec la signature de l'utilisateur et du chauffeur). Si possible, il faut désigner une seule personne responsable pour s'en servir qui tiendra à jour, course après course et jour après jour, ce carnet.

Concernant les marchandises ou fournitures à stocker et/ou à consommer, elles seront consommées au sein des activités de la direction pour aboutir à un résultat appelé réalisation. Les stocks constituent souvent pour une activité une mobilisation importante de capitaux et une négligence dans le suivi des marchandises stockées peut être l'origine de pertes graves (vols, détérioration) ou encore de ruptures préjudiciables à la bonne marche de la direction.

Les documents utiles pour la gestion des stocks sont :

-une fiche de stock par nature pour chaque produit, qui permet à la fois les contrôles des entrées et des sorties des marchandises, les prévisions des commandes, l'ajustement de celles-ci pour éviter les pertes trop nombreuses.

-un carnet de bons de commande et un carnet de bons de livraison,

-un modèle de facture de la direction,

-selon le cas, un carnet de bons d'entrées et bons de sorties des stocks.

Le stock peut être tenu en nature ou / et en valeurs.

#### 2.1.1.3-Le contrôle : l'inventaire

La méthode de contrôle des stocks est souvent effectuée en inventaire.

C'est la comparaison des stocks physiques et les stocks théoriques. Pour cela, voici les étapes de ce contrôle :

-Il faut donner des numéros d'identification à tous les matériels dès son acquisition

-Créer un registre des biens

-Effectuer un inventaire physique annuel au moins. L'inventaire inopiné est aussi permis pour assurer le contrôle non programmé des biens du projet.

-Faire un rapprochement entre l'inventaire physique et le registre

-Le cas échéant, faire une recherche sur les manquants (causes : vols, avariés, abîmés, erreurs, etc.)

#### 2.1.1.4-Evaluation

L'évaluation de la consommation des intrants se mesure sur les quantités réelles des matières premières par rapport à la quantité théorique planifié qui correspond à la même période ou correspond à obtenir un résultat intermédiaire. Cela se réalise par la comparaison entre la quantité consommée par rapport à la quantité prévue être consommée.

#### *2.1.2 : Utilisation d'un logiciel comptable au niveau de la direction*

Désormais, les administrations publiques de toutes tailles ont de plus en plus recours au nouveau logiciel comptable, nous conseillons la Direction des Systèmes d'Information d'utiliser le logiciel SAGE Comptabilité. Ce logiciel est la réponse de gestion de la direction car il se plie aux exigences informatiques tant au niveau de la configuration que des fonctionnalités. SAGE peut être utilisé en tant que solution standard dans son intégralité et est facilement adaptable aux besoins spécifiques de sa gestion dans un laps de temps très rapide. En effet, de par son architecture totalement ouverte, ce logiciel est complètement et facilement paramétrable. Il est également modifiable au niveau de sa structure propre. En outre, il offre une simplicité d'utilisation et un confort appréciable. Le fonctionnement de SAGE permet à la direction de mener leur gestion en concordance avec les

obligations de la comptabilité publique, les comptabilités ordonnées par l'Union Européenne et la Banque Mondiale, mais aussi selon un mode basé sur sa réalité économique (suivi des fournisseurs, factures impayées,...) par l'intégration d'une comptabilité analytique propre à leurs besoins. Sa gestion budgétaire est aussi disponible et personnalisable, le comptable pourra suivre ses budgets selon différents axes : les nomenclatures, les sous budgets, les projets et les centres de coûts. Ce logiciel permet aussi à la Direction des Systèmes d'Information de suivre l'état des immobilisations (comptabilisation des amortissements) et de bien gérer son compte en banque ou sa caisse. Avec SAGE, la direction peut aussi faire son rapprochement bancaire manuellement ou automatique selon leur besoin. Enfin, pour l'autorisation d'accès, toutes les commandes utilisées par le fichier de comptabilité, peuvent être protégées individuellement.

### *2.1.3 : Interconnexion de tous les ordinateurs de la direction*

L'interconnexion des ordinateurs peut résoudre quelques problèmes de la Direction des Systèmes d'Information car, non seulement, elle permet de réduire les frais de la communication mais elle apporte aussi une amélioration de la communication interne avec un échange de données fiables.

#### *2.1.3.1-Frais de communication réduit*

La direction peut bénéficier d'une diminution considérable des frais de communication en s'abonnant à une connexion internet et utilisant le courrier électronique. En raison de la mondialisation, la direction sera souvent appelée à communiquer avec des partenaires locales et à l'autre bout du monde. Or, les communications nationales, et surtout internationales par téléphone ou par télécopie peuvent coûter cher. Il est possible dans de nombreux cas d'utiliser le courrier électronique ; ce moyen de communication présente plusieurs avantages par rapport au téléphone et au télécopieur.

#### *2.1.3.2-Echange de données fiables*

Le téléphone et le télécopieur permettent de transmettre la voix ou des données statiques comme les feuilles de papier sur lesquelles sont imprimés des caractères. Grâce au courrier électronique, la direction peut faire parvenir des documents, des rapports ou tout autre type de données électroniques qui peuvent être utilisés sans délai par ordinateur qui reçoit la transmission. Puisque la majorité des types de données sont dorénavant créées dès le départ au moyen d'un ordinateur, on peut non seulement gagner beaucoup de temps mais

aussi réduire considérablement les coûts liés aux envois acheminés par la poste ou par messagerie.

## **2.2- Recommandations générales**

### *2.2.1 : Utilisation optimale des moyens mis à la disposition de la direction*

Rappelons que la direction a trois comptabilités indépendantes et trois sources de financement aussi. En fait, la direction ne doit pas avoir des problèmes, que ce soit matériels ou au niveau du personnel. Nous la conseillons de profiter, de façon optimale, de ces trois financements et d'avoir plus de rigueur pour la gestion de ces ressources et les calendriers d'activités. Les budgets doivent être épuisés et utilisés conformément à la prévision. On pourra motiver tous les employés car la direction aura beaucoup plus de matériels, des fournitures, des carburants et des indemnités de missions. En plus, le financement du Protocole Spécifique permet aux employés de la direction de toucher des primes équivalent à leur salaire. Ainsi, les Bailleurs de fonds auront toujours confiance et continueront de travailler avec la direction.

### *2.2.2 : Amélioration de la communication*

La communication interne est une des déclinaisons de la communication de la direction. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisée que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. Dans la direction plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite.

Nous avons fortement recommandé l'amélioration de la communication car la communication de la Direction des Systèmes d'Information est mauvaise. Les employés en savent plus sur la direction par les bruits de couloir que le Directeur lui-même. Cela peut se révéler dangereux et créer une mauvaise dynamique dans la direction. Les moindres décisions du Directeur seront discutées et commentées, et bien souvent dramatisées. Il sera alors forcé de faire une mise au point devant ses employés, et devra démêler le vrai du faux. Mettre en place une bonne communication interne est la véritable solution pour la direction. En effet, pour la cohérence de la direction, il est important que les salariés s'y sentent considérés comme partie intégrante. Cela renforce le sens collectif, et apporte au Directeur le soutien de ses employés. Ils manifesteront à leur tour plus d'intérêt pour la direction. Les employés étant les vecteurs de l'image de la direction, une mauvaise communication a souvent comme

conséquence une mauvaise communication externe. Une bonne communication de la direction permet de stopper ces bruits de couloir. Elle peut prendre différentes formes comme l'intranet, l'affichage des dernières informations, une boîte à idées,...

Il est alors nécessaire de rappeler que l'amélioration de la communication de la Direction des Systèmes d'Information permet d'instaurer un climat de travail agréable pour tous. Optimiser les relations entre les autres directions du Ministère permet ainsi de créer un environnement propice au développement de la direction.

### *2.2.3 : Renforcement de capacité et mise en application des formations*

Les ressources étant limitées, la Direction des Systèmes d'Information doit utiliser ces ressources selon des priorités définies dans les domaines bien précis, en se basant sur des données précises. La direction a de budget sur le renforcement de capacité. Chaque année, il y aura toujours de personnel bénéficiant des formations mais la mise en pratique de ces formations devra être exigée. Il convient de mettre en place une unité de planification de formation qui élabore des plans de formation, propose des politiques pertinentes et assure le suivi et la mise en application des formations obtenues. Ceci rend la direction plus efficace.