REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union - Discipline - Travail

Cabinet du Premier Ministre,
Chef du Gouvernement

INSPECTION GENERALE
DES FINANCES

COMPTE RENDU

SEMINAIRE DE FORMATION DES ATTACHES DE DIRECTION DU MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

THEME : « DE SECRETAIRE DE DIRECTION A ATTACHE DE DIRECTION, OUTILS POUR UNE TRANSITION REUSSIE ».

Abidjan, les 14 et 15 juin 2022, l'hôtel IBIS Abidjan-Plateau

SOMMAIRE

I – CEREMONIE D'OUVERTURE 1

II – DEROULEMENT DE LA FORMATION 2

II – 1- Module 1 : l'Attaché de Direction et le management collaboratif (premier jour) 2

II – 1- 1 Définition du management 2

II – 1- 2 Les fonctions du management 2

II – 1- 3 Qualités d'un bon manager 4

II – 1- 4 Différence entre un manager et un leader 6

II – 1- 5 Le Renoncement 6

II – 2- Module 2 : La prise de note. 7

II – 2- 1 Définition : 7

II – 2- 2 But de la prise de note 7

II – 2- 3 Techniques de prise de notes 8

II – 2- 4 Principales abréviations et symboles utiles 9

II – 3 – Module 3 : La Rédaction administrative (deuxième jour) 12

II – 3 – 1- Définition de la rédaction administrative 12

II – 3 – 2- Règles et particularités du style administratif 12

II – 3 – 3- Préalables et les étapes préparatoires à la rédaction administrative 13

II – 3 – 4- Différents types de lettre administrative 15

II – 3 – 5- Le bordereau 18

RECOMMANDATIONS 20

Les 14 et 15 juin 2022, s'est tenu à l'hôtel IBIS sis à Abidjan-Plateau, un séminaire de formation sur le thème « **De Secrétaire de Direction à Attaché de Direction, outils pour une transition réussie** ».

Organisé par la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Economie et des Finances à travers son Service de la Formation et de l'Appui Opérationnel (SFAO), ce séminaire avait pour objectif le renforcement des capacités managériales et épistolaires des Attachés de Direction.

Ont pris part à cette formation, quarante (40) Attachés de Direction issus de sept (07) services du Ministère de l'Economie et des Finances à savoir :

- le Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances (CAB) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Affaires Financières (DAF) ;
- la Direction Générale de l'Economie (DGE) ;
- la Direction de la Documentation de l'Archivage et de la Publication (DDAP) ;
- l'Inspection Générale des Finances (IGF) ;
- la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP).

l'Inspection Générale des Finances était représentée à cette formation par trois (03) Attachés de Direction dont les noms suivent :

- **Mmes :**
  - **EBAH Blanche ;**
  - **MONNEY Justine ;**
- **M. NOUANIN Tia Félix.**

Les travaux se sont articulés autour de deux (2) axes, à savoir la cérémonie d'ouverture et le déroulement de la formation.

I – CEREMONIE D'OUVERTURE

Le séminaire de formation a été ouvert par le Directeur des Ressources Humaines du Ministère de l'Economie et des Finances (**DRH-MEF**), Monsieur Lancina Bamba.

Dans son allocution d'ouverture, le DRH-MEF a tenu a remercié les Attachés de Direction pour leur présence à cette formation. En outre, il a adressé ses remerciements à l'endroit des différents responsables des participants pour l'intérêt qu'ils accordent aux renforcement des capacités de leurs collaborateurs.

Poursuivant, il a indiqué que cette formation, qui s'inscrit dans le processus de redynamisation de l'Administration publique conformément à la vision du Ministre de l'Economie et des Finances et à travers lui le Président de la République, a pour objectif principal de doter les participants, qui passent de Secrétaire de Direction à Attaché de Direction donc d'Agent d'exécution à Agent de conception, d'outils nécessaires en vue de faire face aux exigences d'une Administration performante et efficace.

Pour terminer, il a invité les Attachés de Direction à s'approprier ces outils pour l'atteinte des objectifs de leur service respectif.

Après quoi, il a déclaré le séminaire ouvert.

Une photo de famille regroupant le **DRH-MEF** et ses collaborateurs, les séminaristes et formateur a été prise à l'issue de la séance d'ouverture et d'introduction de la formation.

II – DEROULEMENT DE LA FORMATION

Cette formation assurée par le Cabinet **INFO'BUR CONSULTING,** spécialisé dans le renforcement des capacités des organisations administratives, corporatives, associatives et internationales s'est tenue sur deux jours et comprenait trois modules se déclinant comme suit :

- **l'Attaché de Direction et le management collaboratif ;**
- **la Prise de note ;**
- **la Rédaction administrative.**

II – 1- Module 1 : l'Attaché de Direction et le management collaboratif (premier jour)

Ce module a été présenté par M. SIMEN Antoine, Formateur, spécialiste en management des ressources humaines.

Dans son introduction, M. SIMEN Antoine a indiqué que l'Attaché de Direction en sa qualité de Manager intermédiaire a un rôle très important dans son service car il est le lien principal entre la Direction et ses différents collaborateurs. Il est le responsable de la productivité de son équipe et du résultat final. De ce fait, il est indispensable pour lui d'assumer pleinement sa promotion d'Agent d'exécution à Agent de conception et d'encadrement et savoir identifier les atouts et leur valeur ajoutée.

Après cette brève introduction, il a déroulé les cinq points de son intervention comme suit :

- **Définition du management**
- **Fonctions du management**
- **Qualités d'un bon manager**
- **Différence entre un manager et un leader**
- **Renoncement à son ancien statut**

II – 1- 1 Définition du management

Selon Monsieur SIMEN, le management se définit comme étant **« une activité qui vise à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif, en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ».**

II – 1- 2 Les fonctions du management

Pour mener à bien sa mission et contribuer à l'atteinte des objectifs de son organisme, il est important pour l'Attaché d Direction de maitriser les six (06) fonctions principales du management comme indiqués ci-après :

- Piloter : fixer des objectifs et contrôler les résultats

Dans le cadre du pilotage de l'organisation, le manager devra mettre en place une stratégie, définir des objectifs cohérents et un but à atteindre. Il va les communiquer à son équipe : collectivement pour les objectifs collectifs, individuellement pour les objectifs individuels.

- Organiser : répartir et coordonner le travail

Pour être un bon manager, il faut savoir prendre en charge l'organisation du travail de ses équipes, de la répartition des tâches à la coordination des actions.

Pour cela il faut être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- « Qui fait quoi ? » sur le court et le moyen terme
- « Comment vont évoluer les missions de chacun des membres de son équipe ? »

Dernière étape pour l'aspect organisationnel : la **communication**.
Comment s'organise la communication interne ? Par quel moyen les collaborateurs échangent ? Qui fait remonter les informations au manager d'équipe ou au manager de projet et sous quelle forme ?

- Déléguer : répartir les tâches

Le manager doit savoir déléguer des tâches aux personnes de son équipe qui en ont les capacités ou qui peuvent les acquérir rapidement avec un accompagnement. En plus de lui libérer du temps, c'est l'un des leviers les plus efficaces pour impliquer davantage le collaborateur**.** Il se sent alors plus responsabilisé et de ce fait a plus de confiance en ses aptitudes.

- Animer : mener et mobiliser les Hommes

Gérer une équipe nécessite de mobiliser tous ses acteurs afin d'**atteindre l'objectif commun**. Il faut, selon les cas, mettre en place des actions de formation, de conduite du changement, des systèmes d'évaluation ainsi que des outils de motivation des équipes.

Manager une équipe c'est aussi la **faire progresser**. Il est dans l'intérêt du manager opérationnel d'encourager le développement des compétences de son équipe. Son rôle est de piloter cette formation continue de ses collaborateurs afin de leur permettre à chacun d'**acquérir des compétences** et d'**évoluer dans leurs carrières**.

C'est également un atout pour le service. Des Agents plus qualifiés permettent de faire progresser le service en termes de qualité, de productivité et d'innovation et ainsi d'assurer la performance et la pérennité de celui-ci.

- Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs

Diriger une équipe, c'est prendre des décisions qui vont l'engager sur le long terme mais qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit de faire des choix parfois difficiles mais qui doivent être pris dans le seul but de faire avancer son organisation ou son projet et garder à l'esprit l'objectif fixé par les supérieurs hiérarchiques.

Pour manager efficacement, **les compétences managériales ne suffisent pas**. Les décisions prises doivent être acceptées par les collaborateurs et elles ne doivent en aucun cas mettre en péril la cohésion d'équipe si précieuse dans la tenue des objectifs. De ce fait, la fonction managériale implique de faire preuve de **leadership** ainsi que d'une **aisance relationnelle** pour fédérer ses équipes.

- Contrôler : maintenir la tenue des objectifs

Le métier de manager consiste également à contrôler régulièrement que les objectifs collectifs ou individuels qui ont été fixés sont bien respectés. Si besoin, il étudiera les actions correctrices à mettre en œuvre afin d'améliorer les résultats. Le plan d'actions possible pour permettre à ses subordonnés de réussir leurs objectifs est vaste : ajustement de l'organisation, de procédures, des outils et des formations.

En exerçant un **contrôle régulier et précis**, les défaillances et anomalies sont détectées plus rapidement ce qui permet de corriger sans attendre.

II – 1- 3 Qualités d'un bon manager

Outre la connaissance parfaite des fonctions clé du management, l'Attaché de Direction, pour garantir la bonne gestion managériale, l'engagement de son équipe et l'efficacité opérationnelle des collaborateurs devra disposer de certaines qualités nécessaires :

- Le leadership

Inné chez certains, acquis pour d'autres, le leadership est la première qualité qui décrit tout bon manager, et ce, quel que soit le style de management.

Faire preuve de leadership signifie réussir à fédérer, animer et motiver son équipe, et à susciter son engagement sans jamais avoir recours à l'autorité abusive.

Un bon leader doit donc réussir à **inspirer naturellement le respect,** grâce à son dynamisme, son charisme et sa bienveillance. Cela passe aussi par une exemplarité au quotidien : ponctualité, bonne humeur, organisation, excellence opérationnelle. Il doit devenir un vrai modèle à suivre pour son équipe.

- L'empathie et l'intelligence émotionnelle

Un manager doit aussi savoir **faire preuve d'humilité** dans son management d'équipe.

C'est en effet une qualité humaine indispensable pour réussir à bien diriger une équipe. Le manager doit par exemple **prendre conscience de ses propres limites** et faiblesses, et accepter les éventuelles critiques. Il doit également transmettre son savoir sans pour autant se montrer prétentieux ou supérieur.

D'autre part, il est nécessaire de **posséder une forte empathie** pour discerner les besoins, craintes, et aspirations de ses collaborateurs. En effet, le rôle du manager est aussi de se soucier de la qualité de vie au travail de ses équipes, et de l'améliorer pour assurer le bien-être de chaque salarié.
Il est donc indispensable, pour un bon manager, d'être pourvu d'**une grande intelligence émotionnelle** et d'une grande maturité.

- Le sens pédagogique

Le manager tient avant tout un rôle de mentor, de "manager-coach", qui implique d'**être très pédagogue.**

C'est en effet indispensable pour réussir à **transmettre son savoir** efficacement, avec humilité, pour faire progresser ses équipes avec des feedbacks constructifs et bienveillants.

Cela nécessite aussi de savoir féliciter et **récompenser ses équipes** pour leur donner confiance et préserver leur engagement, mais aussi de pouvoir **recadrer avec autorité naturelle** d'éventuels comportements ou pratiques inadaptés.

Un bon manager saura également **développer les compétences de ses équipes**, en organisant notamment des formations (coaching, e-learning…).

- La gestion du stress

En tant que manager, il est fréquent de faire face à des situations stressantes. Or, tout bon manager doit posséder **une excellente maîtrise du stress**. Il doit savoir gérer les conflits, les crises et les urgences avec calme, optimisme et confiance.

En effet, un manager qui se laisse envahir par le stress et par l'inquiétude risque de transmettre ses émotions à ses équipes et de compromettre l'efficacité et l'implication de tous ses collaborateurs.

- L'adaptabilité

Au sein d'un service, le manager de proximité est amené à travailler auprès d'une **grande diversité de profils**, avec des personnalités, des âges, et des compétences très divers.

Il doit donc **adapter son management** en fonction des profils, mais aussi en fonction du contexte (conflit, gestion de crise, transformation profonde, changement de dirigeant). C'est ce qui est appelé le management situationnel.

L'adaptabilité fait donc partie des **soft skills (savoir-être) essentielles** en management pour bien gérer une équipe en toutes circonstances.

- L'aisance relationnelle

La capacité à communiquer avec autrui est un autre **atout central chez un manager**. Tout bon chef d'équipe sait délivrer ses directives avec clarté et fluidité, en ne laissant aucune zone d'ombre, ni ambiguïté. C'est en effet fondamental pour éviter les interprétations erronées et les malentendus.

Un manager chevronné sait aussi faire preuve d'**une grande diplomatie** au moment de délivrer ses feedbacks.

Un bon manager devra également posséder **un sens de l'écoute active**. Il devra se montrer disponible pour répondre aux questions ou aux craintes de chacun, et instaurer un dialogue régulier et transparent avec ses équipes. Cela est indispensable pour **créer un lien de confiance** et de proximité avec ses équipes.

- Une attitude positive

L'état d'esprit du manager peut grandement impacter la dynamique de l'ensemble des équipes. C'est pourquoi une attitude positive est une qualité fondamentale pour être un bon manager, même dans les situations les plus tendues. Cela incitera les collaborateurs à faire de même et permettra d'instaurer un environnement de travail favorable, bienveillant, et positif.

- Le pragmatisme

Un manager aguerri doit savoir prendre des décisions de façon pragmatique.
Il doit prendre du recul et ne pas laisser l'implication émotionnelle altérer son jugement.

Il doit également faire preuve de **réactivité** et **d'agilité** dans ses prises de décisions, sans pour autant agir de façon précipitée, en particulier dans des situations de crise ou d'urgence.

Au-delà de toutes ces qualités humaines et compétences managériales, un bon manager doit posséder une solide connaissance des fondamentaux du management (styles de management, méthodes de management, outils de gestion de projet…). Il est également impératif qu'il possède une solide expertise dans le secteur d'activité du service où il travaille.

- L'ouverture d'esprit

Le Manager doit garder l'esprit ouvert. Être ouvert d'esprit, c'est entendre des avis différents du sien sans les rejeter. Au contraire, un manager ouvert d'esprit les analyse avant de trancher. Il sait aussi se remettre en question et cultiver sa curiosité en restant alerte sur ce qu'il se passe dans son domaine d'activité et dans son équipe.

En somme, l'ouverture d'esprit est la capacité à accueillir le changement et la différence dès lors qu'ils permettent de faire grandir les collaborateurs, d'améliorer l'activité et la performance du service.

- Avoir une vision et fédérer son équipe

Un bon manager a une vision claire et précise pour son équipe. Une vision en lien avec la mission et les objectifs du service qu'il se sera approprié. Ainsi, à lui d'observer le fonctionnement et les personnalités de son équipe, de définir des objectifs propres à son service, d'inspirer,

de motiver pour embarquer ses collaborateurs avec lui. En développant cette compétence, le manager permet à son équipe de gagner en performance.

II – 1- 4 Différence entre un manager et un leader

Selon monsieur SIMEN, contrairement à ce que l'on peut penser, leadership et management ne signifient pas la même chose. L'on peut très bien être à la fois manager et leader, comme l'on peut être un manager sans être un leader et vice versa. D'ailleurs à voir les définitions de chacun, l'on peut voir que le leader est **« une personne dans un groupe qui prend des initiatives, mène les autres membres du groupe et détient le commandement »** alors que le manager est **« une personne qui fait du management, qui organise, gère quelque chose, dirige une affaire, un service, etc. ».**

Le leader est quelqu'un d'authentique, transparent qui impose naturellement le respect et force souvent l'admiration. Il est sûr de lui et n'a pas peur d'exprimer ses idées, ses objectifs et sa vision il inspire les gens autour de lui à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs fixés. Il n'a pas peur non plus du changement et cherche sans cesse à innover. L'échec ne le fait pas rougir et il se donne tous les moyens possibles pour arriver à ses fins.

Le leader est quelqu'un qui sait s'entourer en « construisant » une équipe digne de confiance capable de relever les défis fixés. Il motive et encourage les équipes qui le suivent à donner le meilleur d'elles-mêmes sans forcément jamais dire quoi faire, ni comment faire. Elles l'admirent, le soutiennent, l'aident à atteindre les objectifs et le rendent ainsi encore plus crédible.

Le manager quant à lui organise, planifie, coordonne et ainsi s'assure que son équipe travaille efficacement pour atteindre les objectifs fixés en suivant à la lettre le plan d'actions défini au préalable.

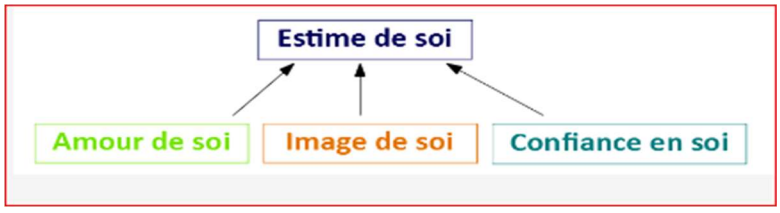
Son rôle est de suivre les process mis en place, de s'assurer que tout fonctionne comme prévu et le cas échéant d'y apporter quelques ajustements et améliorations si besoin. Il fera tout pour anticiper, minimiser, contrôler, voire éliminer totalement tout forme de risque qui l'empêcherait de mener à bien le projet qu'on lui a confié. Il portera une attention toute particulière aux moyens et aux méthodes à mettre en place, mais également à l'aspect humain.

Son rôle est de diriger une équipe en définissant le rôle et les tâches que chacun doit accomplir.

Pour conclure sur ce point, monsieur SIMEN a faire connaître que l'un n'est pas mieux que l'autre, et les deux sont indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise, d'une organisation. Le service a besoin de bons leaders pour entrainer, galvaniser, motiver les équipes comme il a également besoin de bons managers pour organiser, gérer, diriger l'activité.

II – 1- 5 Le Renoncement

Le renoncement consiste pour l'Attaché de Direction à tourner la page par rapport au poste précédent. Sortir de son ancien rôle d'agent d'exécution et jouir de son nouveau rôle qu'est celui d'agent de conception c'est-à-dire passer de « **faire** » à « **faire faire** ». Pour ce faire, il est important pour lui d'être ambitieux en voyant les choses en grand et en ayant une forte estime de soi qui est le jugement que l'on se porte en tant que personne vis-à-vis de ses qualités, de ses capacités à résoudre pleinement un problème sans hésitation ou encore de son apparence physique. Et cette forte estime de soi repose sur **l'image de soi**, **l'amour de soi** et **la confiance en soi** schématisé comme suit :



II – 2- Module 2 : La prise de note.

Le deuxième module de cette première journée a été présenté par monsieur FODIO Kouadio Kouman, Docteur en grammaire et enseignant chercheur. L'objectif de ce module selon monsieur FODIO visait à renforcer les aptitudes des Attachés de Direction pour une meilleure efficacité dans la prise de note.

Parlant de l'importance de la prise de note, il a fait remarquer que selon des spécialistes, l'on retient :
- 20% de ce que l'on entend ;
- 40% de ce que l'on voit ;
- 60% de ce que l'on entend et voit-en même temps ;
- 80% de ce que l'on fait (parole, écriture) en un mot la prise de notes permet de mieux retenir.

Après cette brève introduction, il a annoncé le plan de son exposé comme suit :

- **Définition de la prise de note ;**
- **But de la prise de note ;**
- **Techniques de prise de notes ;**
- **Principales abréviations utiles.**

II – 2- 1 Définition :

La prise de notes se définit comme étant un exercice qui consiste à écrire l'essentiel avec un maximum de rapidité. C'est donc savoir sélectionner, organiser et synthétiser l'information.

II – 2- 2 But de la prise de note

Les raisons principales qui amènent une personne à prendre des notes sont les suivantes :

- se souvenir de ce qui a été dit ;
- garder une trace écrite ;
- reconstituer le déroulé précis d'une communication ;
- faire croire que l'on est intéressé ;
- vérifier plus tard si les décisions prises ont été appliquées ;
- trouver des idées neuves à partir de leur examen ;
- pouvoir justifier ensuite du travail fait ;
- faire un point d'étape ;
- consolider la connaissance d'un sujet ;
- montrer son sérieux.

II – 2- 3 Techniques de prise de notes

Les techniques d'une prise de notes efficace sont les suivantes :

- La préparation

▪ La préparation psychologique

Avant de commencer à prendre des notes, il faut d'abord être disposé psychologiquement à le faire. En effet, la prise de notes suppose attention, concentration et écoute active (quand la prise de notes s'effectue à partir de l'oral). En outre, la compréhension est fondamentale dans toute prise de notes : l'on ne note que ce que l'on comprend et ce que l'on juge important. Et pour comprendre, il faut d'abord prêter attention à ce qui est dit ou écrit prendre connaissance du texte, c'est-à-dire faire une première lecture. Par contre, si l'on se met à prendre des notes au fil de la lecture « sans avoir une vue d'ensemble du document », l'on aura du mal à distinguer ce qui est essentiel de ce qui est accessoire.

▪ La préparation matérielle

Le choix du support de prise de notes dépend de la nature de la prise de parole, du débit du discours et du contexte général. Cependant, le plus important pour prendre des notes efficacement est d'être à l'aise avec l'outil sélectionné.

Le format papier peut constituer une option judicieuse. En effet, un carnet ou un cahier prennent peu de place et laissent la possibilité de raturer. Le document aura tout le temps d'être remis en forme à la suite de l'intervention. La seule alternative à éviter est celle de la feuille volante, qui pourrait facilement se perdre avant la fin de l'événement. Pour ce qui est du choix entre stylo et crayon, il s'agit d'une question de confort de prise de notes. Néanmoins, il faut réserver les couleurs et autres surligneurs pour plus tard. En phase de prise d'information, ils retardent l'écriture et nuisent à la concentration

- L'utilisation des abréviations

Le débit de parole d'une personne faisant un exposé ou expliquant quelque chose varie de 120 à 150 mots par minute ce qui fait au moins deux mots à la seconde. A priori, l'on ne peut donc noter qu'un quart de la matière. C'est pourquoi, il est capital d'utiliser des abréviations et les symboles pour être efficacité dans la prise de notes. Cette une opération consiste à la fois à retenir l'essentiel et à éliminer ce qui est secondaire.

La prise de notes est une activité personnelle. Les notes ne sont, en principe, destinées qu'au seul usage de celui qui les prend. Celui-ci est donc libre de choisir les abréviations, les symboles qui lui conviennent, mais à condition que les abréviations et les signes retenus aient un sens et soient toujours les mêmes.

II – 2- 4 Principales abréviations et symboles utiles

no° / fonc° / pop°	notion / fonction / population
ts / tt	tous /tout
nv	niveau
nw	nouveau (w car « new » en anglais)
pck /pk	parce que / pourquoi
cõ	comme
&	et
pr	pour
|–>	jusqu'à
pdt / cpdt	pendant / cependant
mm	même
c	c'est
contre / contrôle	ctr / ctrl
CL	champ lexical
rpz	représente
€co / eco	économique / écologique
> / <	supérieur / inférieur à
±	plus ou moins
ø	aucun
cad	c'est-à-dire
chgmt	changement
csq	conséquence
dvlp	développer
xp	expérience
gg	gagner
jms	jamais
mtn	maintenant
nbx	nombreux
qqch	quelque chose
slmt	seulement
cf.	se reporter à

et	&
un, une	1
paragraphe	§
travail	W
mort	†
venir de, avoir pour origine, pour cause	<
avoir pour conséquence, entraîner	>
être	=
+	plus
-	moins
=	égal
>	supérieur
<	inférieur

≠	différent, opposé
ø	ensemble vide, rien, aucun
ε	appartient, comprend
∉	n'appartient pas
//	parallèlement
/	par rapport à
Agglomération	agglo
Agriculture	agr
Augmentation	↑
Avant	avt
Après	ap
Beaucoup	bcp
Capitalisme	K
Cependant	cpdt
C'est-à-dire	càd
Comme	id
Comment	co
Conclusion	ccl
Conséquence	csq
Croissance	un triangle pointe en haut ou une flèche qui monte
Dans	ds
Décroissance	un triangle point en bas ou une flèche qui descent
Développement	dvlpt
Diminution	↓
Division	÷
Donc	dc
Dont	dt
Economie	eco
Entreprise	ent
Etat	E
Etre	ê
Extérieur / externe	ext
Font	ft
Gouvernement	gvt
Grand	gd
Habitant	hab
Idem	id
Important	impt
Industrie	ind
Inférieure	<
Jour	jr
Long	lg

Longtemps	lgtps
Mais	ms
Même	m avec un accent circonflexe dessus
Mouvement	mvt
Nombre	nb
Nombreux	nbx
Multiple	x
Nous	ns
Nouveau	nv
Opposé	vs
Parce que	pcq
Parfois	pfs
Pendant	Pdt
Politique	pol
Population	pop
Pour	pr
Pourquoi	pq
Pouvoir	pvoir
Problème	pb
Production	prod
Quand	qd
Quantité	qt
Quelque	qq
Quelque chose	qqch
Quelque fois	qqfois
Quelqu'un	qqn
Question	?
Rendez-vous	RDV
Sans	ss
Supérieur	>
Travail	W
Se reporter à	cf
Sont	st
Société	sté
Souligner	sligner
Souvent	svt
Superficie	sup
Taux	tx
Temps	tps
Toujours	tjrs ou tjs
Tout	tt
Vouloir	vloir
Vous	vs

II – 3 – Module 3 : La Rédaction administrative (deuxième jour)

Présenté par FODIO Kouadio Kouman au deuxième et dernier jour du séminaire, ce module a consisté essentiellement à doter les Attachés de Direction d'outils nécessaires en ce qui a trait à la rédaction administrative. Car, pour mener à bien ses missions, le respect des règles, la maitrise parfaite des mécanismes et procédures de la rédaction administrative s'avèrent primordiale pour l'Attaché de Direction.

A la suite de cette précision, il a décliné le plan de ce module comme suit :

- **Définition de la rédaction administrative**
- **Règles et particularités du style administratif**
- **Préalables et les étapes préparatoires à la rédaction administrative**
- **Différents types de lettres**
- **Bordereau**

II – 3 – 1- Définition de la rédaction administrative

La rédaction administrative est une technique spécifique par laquelle les agents de l'Administration publique rédigent et adressent des correspondances à des destinataires qui peuvent être au sein de la même Administration ou en dehors.

II – 3 – 2- Règles et particularités du style administratif

Le style de la rédaction administrative se distingue des autres modes de rédaction par plusieurs caractéristiques que l'on peut résumer ci-après :

- La précision, l'objectivité et la clarté

Le style administratif doit être d'une grande précision dans l'usage des termes et des phrases pour éviter des interprétations erronées ou incorrectes par le destinataire quel qu'il soit, un supérieur, un subalterne ou alors un citoyen.

Il est également indispensable de faire preuve d'objectivité à travers un déroulement d'idées harmonieux logique et agencé ; la subjectivité dans les rapports entre l'autorité et les autres parties ternit un tant soit peu l'image de puissance publique qu'incarne l'Administration.

La clarté dans le discours administratif met fin aux spéculations d'une part et situe l'objet de l'affaire dans son contexte réel d'autre part. C'est là, la traduction de la concision qui offre, à son tour, l'aisance dans l'analyse... Cette démarche vise une unité d'action et d'initiative et de compréhension, si l'on peut dire, car agissant pour atteindre un même objectif.

Le langage de l'Administration doit être, comme on dit, une langue véhiculaire donc commune à tous les citoyens ou destinataires.

- La prudence

Cela signifie qu'il faut éviter d'être affirmatif et de trancher une affaire dont on ne maitrise pas les tenants et les aboutissants ou alors lorsqu'il s'agit de faits qui restent à vérifier car le rédacteur engage l'Etat dont il risque de porter atteinte à sa crédibilité. On utilise dans ce cas le temps du conditionnel.

- La responsabilité

A travers le style administratif, transparait le souci permanent du rédacteur de s'adresser de manière responsable. Cela transparait pour du moins ceux qui se conforment aux règles draconiennes dans les mots utilisés et dans la transcription de l'identité du signataire du document. A ce propos l'usage du sujet indéfini « on » est banni et l'adoption de la première personne du singulier «je », reste une preuve de cet esprit de responsabilité.

- Le respect et la courtoisie

L'Administration s'impose le respect envers le citoyen car elle est à son service. La dignité de l'Administration se traduit par cette courtoisie et la considération portée à son interlocuteur.

La lettre administrative à caractère personnel se distingue des autres, par la formule d'appel « Monsieur, Madame ou Mademoiselle » d'une part et par la formule de politesse en conclusion telle que « Veuillez agréer Monsieur, Madame ou Mademoiselle mes salutations les meilleures… » d'autre part., pour marquer son respect et son autorité selon la position du rédacteur dans sa hiérarchie.

Il doit également éviter des expressions « de rue » et familier et des insultes…donc éviter des expressions désobligeantes ou blessantes, des refus brutaux, des ordres rigides…

- L'autorité

Sans qu'il soit empreint de menaces ou de pression lorsqu'on s'adresse à un usager du service public ou aux agents publics, la formulation du contenu de la correspondance doit donner l'impression de la présence de l'autorité et de la fermeté ce qui suggère au retour des égards et de la confiance mais non de la peur ou de l'appréhension.

- La sobriété et la simplicité

Ce qui veut dire qu'il faut éviter le style compliqué des phrases longues, obscures et des répétitions par l'usage «de mots pompeux et creux » d'une part et des surcharges des redondances d'autre part. Par contre il est conseillé de tendre surtout vers un style direct, clair avec des mots expressifs par rapport à l'idée générale développée, dans son document.

- La neutralité

Celle-ci se retrouve dans le ton du style adopté et ce eu égard à la notion de la neutralité et de l'égalité de tous devant le service public, du moment que la mission de l'Administration est de se comporter de la même manière envers tous dans l'exercice de ses prérogatives.

Ce principe d'impartialité de l'Administration est d'ailleurs affirmé par la Constitution dans son article 23 : « l'impartialité de l'administration est garantie par la loi ». A ce principe s'ajoute celui de « l'égal accès aux fonctions et emplois au sein de l'Etat » et qui est garanti par cette même Constitution dans son article 51.

II – 3 – 3- Préalables et les étapes préparatoires à la rédaction administrative

- **Préalables à la rédaction administrative**

La rédaction administrative obéir toujours aux préalables suivants :

- **Pourquoi écrire ?**

Chercher les motifs et les raisons qui justifient la rédaction et l'opportunité de le faire.

✦ **A qui écrire et comment le faire ?**

Il est nécessaire de tenir compte dans toute correspondance, du statut du destinataire, de sa position dans la hiérarchie de l'Administration où il exerce. Ceci permettra de moduler le contenu, le style de rédaction et les termes de l'exposé qui sera élaboré. Considérer le niveau d'instruction du correspondant est également important si l'on veut transmettre le « message » en toute fidélité et tel que le rédacteur désire le communiquer. Il sera ainsi fait usage d'une terminologie adéquate et appropriée.
Pour agir correctement, il est recommandé de prendre connaissance des textes juridiques qui organisent ladite administration et de ses attributions.

✦ **Quoi écrire ?**

Question à double sens. D'un côté il faut s'interroger sur la nature du document à utiliser car ce dernier déterminera son contenu et le style à adopter : est-ce un rapport, une note explicative, une note d'information, une simple correspondance. De l'autre côté, il faudra circonscrire le sujet à traiter et la manière de le faire.

Les règles rappelées succinctement ci-dessus permettent d'atteindre l'objectif dans la forme, le fond et la pratique aidant améliorer sans aucun doute les capacités du rédacteur.

▪ **Etapes préparatoires à la rédaction administrative**

La rédaction d'un document administratif se prépare en quatre phases :

✦ **Avoir une connaissance parfaite du sujet ou du dossier traité**

Il convient de bien connaître le sujet ou le dossier à propos duquel on rédige pour pouvoir être exact, précis et constructif. C'est pourquoi, le rédacteur devra explorer tous les contours du dossier ou du sujet à traiter. De même, la réponse à une correspondance appelle une lecture minutieuse de celle-ci afin d'éviter d'aborder des aspects sans intérêt. La rédaction exige une ouverture d'esprit et un bon niveau de culture.

✦ **Rassembler les éléments**

Il ne faut retenir que les informations qui présentent un intérêt pour le sujet à traiter. Même si le destinataire est le même, n'aborder qu'un sujet, un seul objet par document ; cela facilite le traitement et le classement.

✦ **Etablir le plan**

L'écrit administratif résulte d'un plan efficacement élaboré qui ordonne les idées. D'une façon générale, le plan se construit autour de :

- **une introduction**, en une ou deux phrases, qui situe le problème traité ou précise l'objet de la correspondance ;
- **un développement** organisé à travers des paragraphes ou d'un bloc (suivant la nature du document) pour chaque élément distinct du sujet traité ; il se construit en évoluant des idées les moins importantes vers celles qui présentent le plus d'intérêt.
- **Une conclusion** brève et claire qui tire les conséquences de l'argumentation qui la précède. Il peut s'agir de la décision attendue ou non, des suggestions ou des propositions, des instructions.

✦ **La rédaction proprement dite**

Le ton sera fonction du sujet traité, de la qualité et de la position hiérarchique des personnes à qui sont destinés les documents et des circonstances. Un ton courtois s'impose dans tout écrit administratif. La politesse est davantage exigée pour les courriers adressés à un supérieur hiérarchique.

A la fin de la rédaction, relire à plusieurs reprises son texte pour déceler et corriger les éventuelles fautes grammaticales et redondances.

II – 3 – 4- Différents types de lettre administrative

L'administration utilise deux types de lettres :

a - la lettre entre services administratifs ou lettre à forme administrative,
b - La lettre a forme personnelle

a - Lettre à forme administrative ou lettre entre service

C'est la lettre dont l'expéditeur est une Administration publique d'Etat, le destinataire est une Administration publique du même Etat, elle est adressée pour les besoins du service.

- **Les mentions de la lettre de la lettre administrative**
  - ✦ **Les mentions obligatoires**

- Les initiales du rédacteur et de l'opérateur de saisie

Ce sont les premières lettres écrites en majuscule du nom du rédacteur et de celui de l'opérateur de saisie. Elles s'inscrivent en haut et à gauche, au-dessus du timbre. Elles permettent au signataire d'identifier le rédacteur et l'opérateur de saisie.

KF/CS
MINISTERE DE L'INDUSTRIE
ET DES MINES

DIRECTION GENERALE DES MINES
ET DE LA GEOLOGIE

- Le timbre du service

Le timbre du service est la mention d'identification du service émetteur du document. Il doit indiquer avec précision l'origine de la lettre en respectant la hiérarchie des services. Il est presque le reflet de l'organigramme structurel du service émetteur de la correspondance.

Le timbre s'inscrit sous les initiales du rédacteur et de l'opérateur de saisie, en haut et à gauche de la page.

- L'appellation officielle de l'Etat et la devise

C'est l'appellation officielle de l'Etat en majuscule suivie en dessous de la devise. En Côte d'Ivoire, elle figure en haut, à droite de la page.

- Le lieu et la date d'expédition

C'est la mention qui indique le lieu d'émission et la date de rédaction de la lettre. Inscrits en toutes lettres sur une seule ligne, ils figurent en haut à droite, sous l'appellation de l'Etat et sa devise.

Cette mention est placée en haut, à droite de la première page sous l'appellation officielle et la devise de l'Etat.

Le lieu indique en toutes lettres avec l'initiale en majuscule et le reste en minuscule, le nom de la ville siège du service émetteur du document.

La date d'expédition comprend le jour du mois en chiffres, le mois en toute lettre et l'année en quatre chiffres.

- La suscription (ou la réclame)

C'est la formule d'envoi au destinataire. Elle est composée de deux parties reliées par la préposition « à ». La première partie indique la qualité de l'expéditeur et la seconde partie celle du destinataire.

Toutefois, la première partie sera supprimée car elle serait une répétition inutile, lorsque l'autorité signataire est déjà nommée dans le timbre.

Elle se trouve en haut à droite sous la date.

Les mots Monsieur ou Madame sont écrits en toute lettre. Ils ne s'utilisent que pour désigner le destinataire et non l'expéditeur (on ne se dit pas Monsieur soi-même, étant l'expéditeur).

- Le numéro d'enregistrement

Il s'agit du numéro d'enregistrement chronologique du document au registre du courrier « Départ » dans le service émetteur. Il comprend : le numéro d'ordre du registre du courrier « Départ » suivi des initiales du service émetteur et éventuellement de celles de la subdivision qui a produit effectivement le document.

Ces éléments se succèdent par ordre hiérarchique et sont séparés par des barres obliques. Le numéro d'enregistrement se place sous le timbre. Le N° d'enregistrement d'un document confidentiel se termine toujours par la lettre « C ».

- L'objet

C'est la mention la plus brève possible de l'idée principale traitée dans le document. Son but est de permettre au destinataire d'avoir d'un coup d'œil l'idée générale du contenu du courrier et de lui en faciliter le développement, la ventilation et le traitement. Il est porté sous le numéro d'enregistrement en partant de la marge, au-dessus du corps de la lettre et après la suscription.

Remarque : Le mot « Objet » est toujours souligné et écrit en gras Objet :

- La signature

C'est l'apposition manuscrite du nom de celui qui assure la responsabilité de la lettre.
La signature est l'élément fondamental d'un document, en ce sens qu'un document non signé n'a aucune valeur. C'est la condition de validité des actes administratifs.
Cette signature manuscrite sera :

- précédée de l'attache du signataire (c'est-à-dire de l'indication de la qualité et éventuellement du pouvoir l'autorisant à signer lorsque le signataire n'est pas l'autorité compétente elle-même) ;

- Suivie, en outre, de la mention des prénoms et nom du signataire.

On distingue :

- **la signature par l'autorité compétente**
- **la signature par délégation** : au sein d'un service administratif, il peut être utilisé le procédé de la délégation de signature. L'autorité compétente peut déléguer sa signature à certains de ses collaborateurs en vue de traiter certaines affaires. Cette délégation qui doit toujours être publiée, fera l'objet d'un texte officiel (arrêté ou décision) qui en fixe le cadre et les limites.
- **la signature par autorisation** : elle intervient lorsque le subordonné a reçu autorisation, par écrit, de signer une catégorie déterminée de documents administratifs (pouvoir limité).

✦ **la signature par ordre** : en l'absence de toute délégation écrite, certains documents peuvent être signés par ordre. Elle ne peut porter que sur des correspondances courantes, lorsque le titulaire (autorité compétente) est momentanément empêché en vertu d'instruction verbales de celui-ci. Elle est limitée à un objet précis et dans un temps très court.

✦ **la signature par intérim** : elle intervient en cas d'absence du titulaire ou de vacance de poste.

Deux (02) mécanismes sont prévus :

- soit un texte a réglé la question en désignant par avance une personne pour remplacer l'autorité en cas d'absence ou d'empêchement le texte s'applique automatiquement : **c'est la suppléance**. La formule à utiliser pour traduire la suppléance sera la suivante :

Pour le Directeur Général et par intérim
Le Secrétaire Général

- soit les textes n'ont rien prévu et l'autorité compétente prend un acte (arrêté, décision, note de service) pour désigner quelqu'un devant assurer la continuité de la fonction : c'est l'intérim.

Dans cette hypothèse, deux formules sont utilisées pour traduire l'intérim de la tâche.

*** En cas d'absence ou d'empêchement on écrira :**

Pour le Directeur empêché
Le Directeur chargé de l'intérim
Signature
Nom et prénom

*** En cas de vacance de poste, la personne qui sera désignée signera selon la formule suivante :**

Exemple : Le Directeur par intérim
Signature
Nom et prénom

✦ **Les mentions facultatives**

- **La référence**

Cette mention est utilisée lorsque la même affaire a déjà fait l'objet d'un ou plusieurs autres documents (lettres, messages, textes législatifs ou réglementaires, etc.) auxquels le rédacteur se réfère.
La référence se place en toutes lettres sous l'objet.

- **La Pièce Jointe**

Cette mention sert à rémunérer, en cas de besoin, les différentes pièces accompagnant la lettre (ou tout autre document). Elle est placée :

- **soit en toutes lettres sans la référence** ;
- **soit en bas de la page en utilisant les initiales P.J.**

- **L'Ampliation**

C'est une mention qui permet d'adresser des copies de la lettre à des personnes autres que le destinataire principal.
Elle se place en bas à gauche de la page, légèrement sous la ligne de la signature.

- **Le Sous-Couvert**

Cette mention s'ajoute sous la suscription lorsque le document doit suivre la voie hiérarchique pour atteindre le destinataire. Elle peut être :

- montante (du subordonné au supérieur) ou

- descendante (du supérieur au subordonné)

Lorsque la voie hiérarchique comporte plusieurs étapes, on utilise la formule générale de **« sous le couvert de la voie hiérarchique ».**

✦ **Les mentions circonstancielles**

*** Quelques cas particuliers de lettres**

Les lettres à forme administrative peuvent être classées en fonction de leur objet. Ainsi, on distingue :
- les lettres d'information ;
- les lettres d'exposition ou de compte-rendu ;
- les lettres sollicitant un avis ou des instructions ;
- les lettres demandant des éléments de réponse ;
- les lettres de rappel ;
- les lettres de transmission ;
- les lettres d'accompagnement.

b- La lettre a forme personnelle

La lettre à forme personnelle est une lettre qu'un fonctionnaire adresse à son supérieur pour un motif personnel. C'est aussi celle qu'un supérieur adresse à son subordonné pour un motif également personnel. Mais généralement, c'est la lettre que l'Administration adresse une personne privée (personne privée ou personne morale). La d**istinction entre la lettre à forme administrative et la lettre à forme personnelle est qu'en plus des mentions de la lettre administrative, lettre à forme personnelle** comporte une formule d'appel et une formule de courtoisie.

II – 3 – 5- Le bordereau

C'est un document qui sert à en transmettre d'autres. On distingue deux (02) sortes de bordereaux.

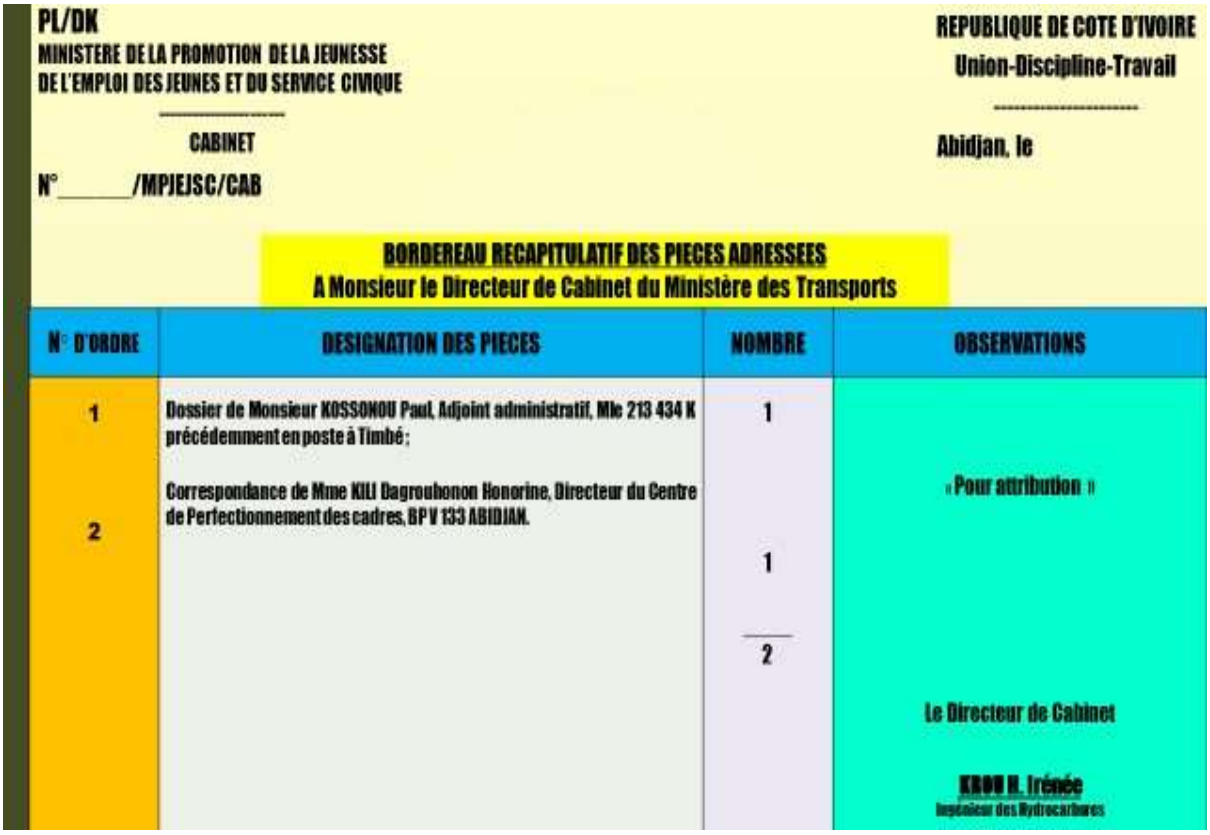
- Le bordereau classique (bordereau d'envoi)

Il sert à transmettre des documents de service en service ou de ministère en ministère. Il se présente sous la forme d'un tableau comportant :

- les mentions habituelles qu'on trouve dans la lettre à forme administrative ;

- le titre écrit en majuscule : BORDEREAU D'ENVOI ou BORDEREAU DE TRANSMISSION OU BORDEREAU RECAPITULATIF DES PIECEES
- un cadre divisé en trois ou quatre colonnes renfermant le texte.

Exemple : BORDEREAU



PL/DK
MINISTERE DE LA PROMOTION DE LA JEUNESSE
DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DU SERVICE CIVIQUE
CABINET
N°_____/MPJEJSC/CAB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union-Discipline-Travail
Abidjan, le

BORDEREAU RECAPITULATIF DES PIECES ADRESSEES
A Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministère des Transports

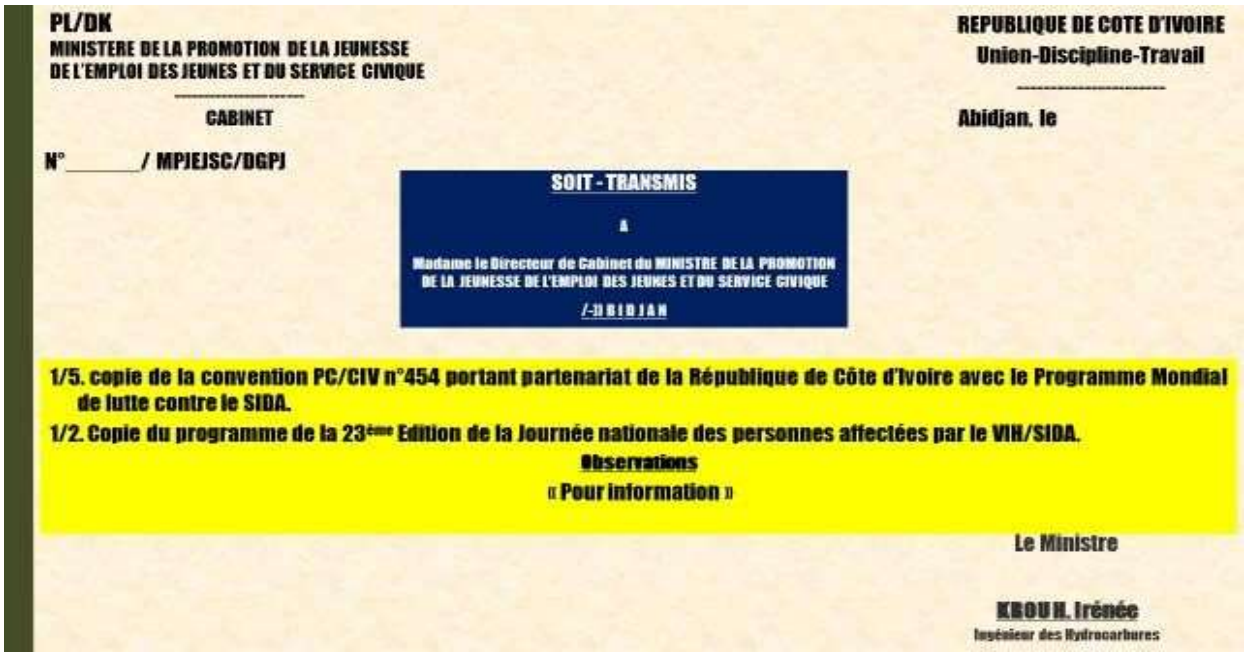
N° D'ORDRE	DESIGNATION DES PIECES	NOMBRE	OBSERVATIONS
1	Dossier de Monsieur KOSSONOU Paul, Adjoint administratif, Mle 213 434 K précédemment en poste à Timbé ;	1	« Pour attribution »
2	Correspondance de Mme KILI Dagroubonon Honorine, Directeur du Centre de Perfectionnement des cadres, BP V 133 ABIDJAN.	1	
		2	

Le Directeur de Cabinet

KROU H. Irénée
Ingénieur des Hydrocarbures

- Le bordereau simplifié (ou soit-transmis)

Il est utilisé uniquement au sein d'une même administration. Il comporte :
- les mentions habituelles de la lettre à forme administrative ;
- le titre "SOIT-TRANSMIS", en majuscule, en milieu de page ;
- une énumération des documents à transmettre ;
- la mention « OBSERVATIONS » en majuscule qui indique l'objet de la transmission.



PL/DK
MINISTERE DE LA PROMOTION DE LA JEUNESSE
DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DU SERVICE CIVIQUE
CABINET
N°_____/ MPJEJSC/DGPJ

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union-Discipline-Travail
Abidjan, le

SOIT - TRANSMIS

A

Madame le Directeur de Cabinet du MINISTRE DE LA PROMOTION DE LA JEUNESSE DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DU SERVICE CIVIQUE
/- ABIDJAN

1/5. copie de la convention PC/CIV n°454 portant partenariat de la République de Côte d'Ivoire avec le Programme Mondial de lutte contre le SIDA.
1/2. Copie du programme de la 23ème Edition de la Journée nationale des personnes affectées par le VIH/SIDA.

Observations
« Pour information »

Le Ministre

KROU H. Irénée
Ingénieur des Hydrocarbures

RECOMMANDATIONS

A l'issue de cette formation, les recommandations suivantes ont été formulées à l'intention des responsables de service :

- Se conformer aux normes de la rédaction administrative,
- Se conformer à la note circulaire **n° 001892/MFPMA/DGFP/DAJC/SDAJ du 20 août 2021** de Madame le Ministre de la Fonction Publique, relative à l'utilisation des Attachés de Direction ;
- Renforcer régulièrement les compétences des Attachés de Direction par des formations continues en :
  - **Rédaction administrative**
  - **Techniques d'expression**
  - **Développement personnel**
  - **Management et leadership**

Fait à Abidjan, le 15 juin 2022