



Ministère des Awqaf et des Affaires Islamiques

Partenariat Action institutionnelle Innovation Leadership Développement du personnel Modération

DOCUMENT DE STRATEGIE

Pour la période
2006/2007 - 2010/2011



La Nation du Juste Milieu

www.islam.gov.kw



**Son Altesse l'Emir Cheikh
Sabah Al-Ahmad Al-Jaber Al-Sabah**



**Son Altesse le Prince Héritier Cheikh
Nawaf Al-Ahmed Al-Jaber Al-Sabah**



**Son Altesse le Premier Ministre Cheikh
Nasser Al-Mohammad Al-Ahmad Al-Sabah**



**Son Excellence le Ministre des Awqafs et Affaires Islamiques
Abdullah Al-Matuq**



**MINISTÈRE DES AWQAF ET DES
AFFAIRES ISLAMIQUES**

DOCUMENT DE STRATEGIE

**Pour la période
2006/2007 - 2010/2011**

Sous le thème : « **La Nation du Juste Milieu... »**

Safar 1426H / avril 2005

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	3
Définitions	5
Principes directeurs de la stratégie ministérielle	10
Principaux points du plan stratégique	14
Premièrement : valeurs du Ministère	15
Deuxièmement : Vision d’avenir	17
Troisièmement : Principaux domaines d’activité	18
Quatrièmement : Finalités et objectifs stratégiques et indicateurs de succès	22
Garantie de succès	45

INTRODUCTION

- **Avant-propos :** Nécessité pour le ministère de se doter d'un plan stratégique
- **Définitions et termes importants**
- **Principes directeurs du plan**
(Questions essentielles)

Avant-propos

La planification stratégique consiste à **concevoir un avenir souhaitable et à identifier les moyens de le réaliser.**

Partant de ce postulat, le ministère des Awqaf: Legs Pieux et des Affaires islamiques a brossé les grandes lignes de son avenir pour les cinq prochaines années selon une stratégie globale susceptible de renforcer son rôle avant-gardiste de guide religieux aux plans gouvernemental et officiel et de coordinateur des efforts populaires et bénévoles consentis à cet effet, le tout dans un cadre institutionnel.

Eu égard aux transformations locales, régionales et internationales que connaît le monde d'aujourd'hui, transformations qu'un ministère chargé d'orienter les citoyens, tel le ministère des Awqafs et des affaires islamiques, se doit d'identifier, de contribuer à leur diagnostic, de définir leurs inconvénients et de mettre à profit leurs avantages au service de notre belle religion et de notre patrie bien-aimée.

Ce plan vise à permettre au ministère de mener la mission qui lui est dévolue conformément au décret portant sa création et dans le domaine qui lui est assigné par le programme de travail du gouvernement, à savoir les affaires islamiques, d'une manière globale, institutionnelle et ambitieuse.

Compte tenu de ce qui précède, les dirigeants ont estimé nécessaire de doter le ministère de ce plan stratégique, avec, comme *outil*, une participation collective à l'élaboration de ce plan, comme *moteur*, un soutien permanent de la part de nos dirigeants, une formation consultative

intensive et un partenariat sociétal stimulant (aux plans officiel et populaire) et, comme *méthodologie*, l'étude du passé sans s'y arrêter, l'examen de la situation présente du ministère sans s'y attarder, pour aboutir à une meilleure vision de l'avenir souhaité pour cette institution au cours des cinq années à venir.

Définitions des termes utilisés dans les plans, programmes et indicateurs de succès

Avant d'en arriver aux éléments et composantes du plan stratégique et des plans d'application y afférents, ci-après une série de synonymes et expressions importantes accompagnés d'une brève description :

1. **Plan stratégique** : le plan stratégique du ministère comporte une série de composantes interconnectées comprenant les « **valeurs** » et commençant par la « **vision** », suivie d'un certain nombre de « **domaines d'activités** » et d'un ensemble de « **finalités et objectifs** » pour chacun de ces domaines, le tout étayé par une série **d'indicateurs** permettant d'évaluer l'étendue du succès de la stratégie.

2. **Valeurs** : valeur au singulier, à savoir le prix ou la valeur matérielle d'une chose, ou encore, au figuré, la vertu qui se situe toujours à mi-chemin entre deux extrêmes. Utilisé pour signifier un « **ensemble de principes** » adoptés par des individus, organisations ou communautés comme moteur de comportement et d'éthique ou facteur influant sur la prise de décision, le terme renvoie aux « **orientations adoptées par l'institution pour la durée du plan** »

3. **Vision** : la vision est l'image mentale futuriste qu'une organisation projette d'elle-même sur une période de temps choisie. Elle

est souvent décrite à l'aide d'expressions concises, facilement compréhensibles et relativement stables durant toute la période de la stratégie (du moins). Partant, la vision représente l'**ambition (réalisable)** que tout employé du ministère souhaite réaliser au terme d'une période déterminée (2006/2007 – 2010/2011)..

4. **Domaines d'activité :** le domaine d'activité est le **champ d'action** assigné au ministère. Chaque domaine comporte un ensemble de **finalités**, d'**objectifs**, d'**indicateurs** et de **plans d'action** conduisant à la **vision souhaitée**.
5. **Finalité stratégique :** associés à un domaine d'activité, la finalité est le **but recherché à long terme**, sur une période dépassant généralement un an. Les finalités relevant d'un même domaine d'activité se complètent pour appuyer ce même domaine.
6. **Objectif :** l'objectif est un **but recherché à plus court terme**. Il découle et est lié à la « finalité », en ce sens que chaque finalité implique une série d'objectifs complémentaires. Dans la plupart des cas, l'objectif se définit par un **indicateur et une valeur quantitative** qu'on cherche à réaliser.
7. **Indicateurs de succès :** l'indicateur de succès est un **indice lié à un objectif défini à valeur quantitative**. Il est associé à une période déterminée pouvant aller de plusieurs mois à plusieurs années permettant de réaliser la valeur quantitative escomptée.

8. Examen de la réalité à l'aide du mécanisme SWOT : Le ministère a opté pour le mécanisme SWOT parmi d'autres pour réaliser le diagnostic de sa réalité présente. Ce sigle anglais bien connu se décline comme suit:

S : *Strengths* ; ou les forces dont jouit l'objet du diagnostic.

W : *Weaknesses* ; ou les faiblesses dont souffre l'objet du diagnostic.

O : *Opportunities* ; opportunités offertes à l'objet du diagnostic.

T : *Threats* ; menaces ou risques qui pèsent sur l'objet du diagnostic.

9. Programme de travail : le **programme de travail** est composé de l'ensemble des activités et projets permettant d'atteindre les indicateurs de succès.

10. Plan opérationnel : le plan opérationnel comprend l'ensemble des « **indicateurs de succès** » associés aux **objectifs** et **finalités** de chaque domaine d'activité et ce qui en découle, notamment les « **programmes de travail, projets et activités** » à travers lesquels se réalisent les indicateurs de succès souhaités.

11. Responsabilité directe : il incombe à l'**administration compétente** de mettre en œuvre les programmes et activités

permettant d'atteindre l'indicateur de succès recherché, de préparer les budgets connexes et d'élaborer les rapports relatifs à ces programmes et activités.

12. Responsabilité de soutien : il appartient à l'administration compétente d'apporter une assistance technique et informationnelle, ainsi qu'une couverture médiatique aux programmes et activités permettant d'atteindre l'indicateur de succès recherché. L'administration peut contribuer à l'élaboration du budget de ces programmes et activités et participer à la préparation des rapports y afférents en collaboration avec l'administration directement responsable.

13. Responsabilité d'information : l'administration compétente **doit pouvoir se procurer / disposer** de toutes les informations et données relatives à l'ensemble des activités et programmes permettant d'atteindre l'indicateur de succès recherché.

14. Partenaires : les partenaires sont les personnes concernées, **directement ou indirectement**, par le plan du ministère, qu'elles soient issues du ministère ou du public visé. En tant que facteur agissant de la présente stratégie, il incombe aux partenaires d'en assurer le suivi et l'évaluation dans une large mesure.

15. Structure organisationnelle : Dans ce document, l'expression générale « structure organisationnelle » diffère de sa traduction

anglaise littérale, « Organizational Structure », et renvoie plus à la notion d'organigramme, « Organizational Chart », dans la mesure où l'acception scientifique de l'expression dépasse le sens étroit de structure organisationnelle utilisée dans ce document pour englober un sens plus large couvrant les spécialités dévolues aux diverses unités administratives ainsi que les niveaux de relation hiérarchique entre ces mêmes unités.

Principes directeurs de la stratégie ministérielle

Ci-après l'ensemble des principes et règles qui sous-tendent la stratégie du ministère :

Premièrement : Le développement est un devoir dicté par l'Islam

Nous tentons de redéfinir la participation des citoyens au processus de « développement sociétal » conformément au principe islamique du « travail bien fait », dans la mesure où le culte englobe la prière, le travail bien fait, la citoyenneté authentique et l'attitude positive envers autrui (y compris les non musulmans).

Deuxièmement : L'orientation spirituelle constitue la mission essentielle du ministère

En effet, le ministère est l'organe étatique officiel chargé de l'appel et de l'orientation religieuse islamique en termes de supervision, de coordination et d'initiative. Il appartient également au ministère de veiller à la conformité avec la Charia des activités d'orientation spirituelle et de prévenir toute atteinte au tissu social du Koweït et à la stabilité du pays.

Troisièmement : Renforcement de la position modérée de l'Islam dans la théorie et la pratique

Nous entendons par là que nous avons à cœur de faire de la devise de la présente stratégie (Nation du juste milieu) une réalité qui préside à notre comportement ainsi qu'à nos rapports avec les autres nations. En effet,

la modération a été (et restera) la caractéristique prédominante de notre société koweïtienne en matière de culte, de production intellectuelle, de relations sociétales, voire d'action politique.

Si le ministère réaffirme sa volonté de fonder sa mission, ses programmes et activités sur le principe de la modération, il réaffirme également la nécessité de se doter d'une définition méthodologique et scientifique de la notion de modération, aussi bien la modération qui est aujourd'hui la nôtre et celle à laquelle nous aspirons.

Quatrièmement : Rôle social de la femme considéré sous l'angle du développement

S'agissant du rôle de la femme dans cette stratégie, nous sommes convaincus de la nécessité de distinguer entre les prescriptions de notre religion et ce que nous dictent la convention social ou les traditions quant à la participation de la femme à la vie sociale au Koweït et son rôle (ou plutôt ses rôles) en matière de développement. Il convient également d'habiliter le leadership féminin afin de lui permettre de remplir son rôle de développement social à tous égards et au profit de toutes les couches sociales.

Cinquièmement : Phénomène de multiplication des sources de Fatwa et d'orientation jurisprudentielle

Ce phénomène doit être traité selon un ensemble de critères, dont les plus importants consistent à :

- faire en sorte que les mécanismes de Fatwa prennent l'initiative en matière d'affaires générales ;

- promouvoir l'acceptation officielle et populaire des personnes qui s'opposent à ces fatwas.
- veiller à la complémentarité entre la volonté de consacrer la référence de la Fatwa (au sein du ministère) et la possibilité (pour ceux qui remplissent les conditions légales) d'une plus grande marge de manœuvre et d'effort personnel.

Sixièmement : La consultation et le respect de la Constitution sont les piliers du régime koweïtien conformément aux prescriptions de notre religion

La consultation a été et demeure la caractéristique essentielle de la relation entre gouvernant et gouverné au Koweït. Le respect de la Constitution relève plus du comportement que d'un système. C'est également une pratique avant d'être une devise. Cette consultation constitutionnelle plonge ses racines dans l'éducation au sein de la famille et à l'école et va au-delà de l'expédition quotidienne des affaires de l'Etat et du parlement.

Septièmement : Consécration de la pratique institutionnelle

Pour garantir le succès de l'ensemble des considérations susmentionnées, le ministère s'est attelé, dans le cadre de sa stratégie, à parachever et à développer les différentes structures institutionnelles, aussi bien juridiques que procédurières, financières et administratives, internes ou relevant du domaine public, techniques ou relatives aux ressources humaines. Le plan met par ailleurs l'accent sur la transparence en matière de diagnostic, la

participation à la prise de décision et accorde une attention particulière aux employés ; autant d'éléments qui font partie intégrante de la culture institutionnelle du ministère.

Deuxième Chapitre :

Principales composantes du plan stratégique

Premièrement : Valeurs du ministère

Deuxièmement : Vision d'avenir

Troisièmement : Principaux domaines d'activité

Quatrièmement : Finalités et objectifs stratégiques et indicateurs quantitatifs de succès

Principales composantes du plan stratégique

Premièrement : Valeurs du ministère

A la lumière des rencontres et réunions destinées à recueillir les avis des partenaires, le groupe de planification chargé de l'élaboration du plan stratégique a retenu une série de valeurs décrites ci-après :

Modération

Tout en œuvrant à la réalisation de la devise « la Nation du juste milieu », dans la mesure où la modération, comme caractéristique de l'Islam, signifie la modération intellectuelle et confessionnelle, la modération dans la pratique du culte, la modération culturelle et la modération éthique (comportementale), le ministère reste convaincu que la promotion de la modération fait reculer les déviations et les extrémismes dans toute société : « ni trop, ni trop peu ».

Leadership

Il s'agit du souci de prendre l'initiative en matière de Fatwa et d'être le premier à œuvrer selon des critères professionnels exigeants, de sorte que le ministère soit l'exemple à suivre dans ce domaine.

Partenariat

Il appartient au ministère d'adopter des programmes et des projets et de conclure des partenariats avec les parties directement (et indirectement) concernées, notamment les instances gouvernementales, les associations

populaires et les institutions du secteur privé, tout en veillant à nouer des relations et à jeter des passerelles solides avec les décideurs gouvernementaux et les institutions privées.

Développement des personnel

Il s'agit de veiller à la sélection d'employés hautement conscients de leur mission au sein du ministère, de leur offrir des programmes d'habilitation, de formation et de développement global, de proposer aux éléments exceptionnels des opportunités professionnelles et des indemnités attractives et, partant, de mettre en place des programmes permettant de tirer le meilleur parti de leurs connaissances, compétences et qualifications.

Innovation

Il s'agit d'accomplir les tâches assignées à l'aide de moyens novateurs à tous les niveaux et dans tous Les domaines, de consentir l'effort nécessaire à l'adoption d'idées inédites et avancées, de nature à relever le niveau de prestation et d'efficacité en vue de la concrétisation des objectifs escomptés.

Action institutionnelle

Le ministère entend par là veiller à l'intégration des composantes de l'action institutionnelle en son sein à l'aide d'un plan stratégique fondé sur une vision claire, une programmation assortie d'un calendrier précis, des systèmes réglementaires au contenu limpide et faciles à mettre en

application, un mécanisme de prise de décision bien documenté et populaire et une culture institutionnelle qui garantit l'interaction positive des fonctionnaires du ministère avec les valeurs susmentionnées, en théorie comme en pratique.

Deuxièmement : Vision d'avenir du ministère

Le groupe de planification stratégique a consenti un effort intellectuel intensif en examinant les idées soumises par les personnes concernées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du ministère. Il a ensuite examiné les idées communes recueillies sous diverses formulations, dont la formulation ci-dessous qui représente la nature et la finalité du ministère souhaitées par les partenaires :

Vision d'avenir du ministère

Organe gouvernemental

Contribue au développement sociétal

Selon une approche islamique

Qui tient compte de la réalité et privilégie l'avenir

Troisièmement : Principaux domaines d'activité

Partant de sa vision et des valeurs qui la sous-tendent, le ministère met en œuvre ses programmes et activités dans un ensemble intégré de domaines allant tous dans le sens de cette vision.

Premier domaine : Sciences du Coran et de la Sunna et questions intellectuelles et culturelles :

Ce domaine couvre les questions intellectuelles et de culture légitime ancrée dans la réalité sociale à travers des programmes intégrés inspirés des sciences du Saint Coran (mémorisation et pratique) et de la Sunna (Tradition) du Prophète (dans les faits). La réalisation de ces programmes doit être confiée à des professionnels compétents capables d'interagir avec les transformations autour d'eux. Ce domaine vise également à ancrer les valeurs islamiques dans les différentes couches et catégories sociales (Hommes, femmes, enfants, etc.) et, surtout, à renforcer la « pensée modérée » et la « méthodologie du juste milieu » à la lumière des enseignements du Saint Coran et des Hadiths (Propos) du Prophète. C'est ainsi qu'on pourra joindre les deux dimensions : les sciences du Coran et la Sunna d'une part, et les questions intellectuelles et culturelles d'autre part.

Deuxième domaine : Mosquées

Il s'agit dans ce domaine de mettre en œuvre les programmes et activités visant à permettre au ministère de faire de la mosquée un lieu de rayonnement réunissant les parties concernées par les activités

d'orientation et les parties chargées du développement social. Il s'agit en outre de renforcer les efforts du ministère en matière d'infrastructure de base (construction et entretien des mosquées) et de services connexes.

Troisième domaine : Fatwa et recherche juridique

Ce domaine vise à consacrer la notion de référence jurisprudentielle au niveau gouvernemental et populaire en encourageant l'interaction entre le public et les idées jurisprudentielles émanant du ministère. Il vise également à renforcer l'approche modérée suivie par le ministère dans la résolution des questions sociales, ainsi que le rôle des encyclopédies du Fiqh (Jurisprudence), des manuscrits islamiques et de la recherche en droit islamique aux plans tant privé que public.

Quatrième domaine : Information

Ce domaine vise à transmettre le message du ministère à tous les membres des institutions et de la société civile et à affirmer le principe de partenariat dans l'effort d'orientation collectif. Il vise également à renforcer l'éthique et la modération en matière d'information et à consacrer les principes de développement fondés sur les prescriptions islamiques.

Cinquième domaine : Communication locale et internationale

Il s'agit de communiquer avec toutes les parties concernées par les questions de développement, notamment les personnalités, les institutions et les parties gouvernementales, civiles et privées (à l'intérieur du pays

et à l'étranger), dans un effort visant à affirmer la condamnation de l'extrémisme et du fanatisme et à susciter une interaction avec la civilisation moderne tout en préservant l'authenticité et l'identité islamiques. Ce domaine réaffirme par ailleurs la rôle du ministre de représentant de l'Etat du Koweït au service de la culture islamique modérée à travers une présence intensive dans les divers fora internationaux.

Sixième domaine : Action institutionnelle

Visant à développer les composantes et facteurs de l'action institutionnelle au sein du ministère selon des critères et des règles internationales reconnues, ce domaine couvre les opérations de planification et de suivi des programmes, la mise en œuvre de programmes de développement durable du personnel, les structures, règlements et procédures de travail et la consolidation continue de la culture institutionnelle fondée sur l'excellence dans tous les domaines.

Domaines de soutien

Il convient de préciser qu'il s'agit ci-dessus des principaux domaines d'activité du ministère, qui forment le socle de la stratégie. Ce qui implique l'existence d'un nombre de domaines de soutien et connexes (ce qui ne diminue en rien leur importance pour la réussite de la stratégie), dont ce qui suit :

Premier domaine : Soutien administratif et juridique

Suivi administratif, contrôles juridiques, procédures organisationnelles,

décisions exécutives destinés à faciliter la réalisation des tâches liées aux six principaux domaines susmentionnés. De par sa nature gouvernementale, le ministère est appelé à s'assurer de la conformité avec les règlements applicables à la fonction publique au Koweït.

Deuxième domaine : Soutien financier

Il appartient au ministère d'apporter tout le soutien financier requis à la mise en œuvre pleine et entière de la stratégie, tout en s'assurant que les allocations budgétaires, les dépenses et les procédures pertinentes sont conformes aux règlements et prescriptions des organes de contrôle financier de l'Etat aux plans législatif et exécutif.

Troisième domaine de soutien : Soutien informatique

Il s'agit ici de fournir les données, statistiques, logiciels et matériel informatique nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie, à la réalisation accélérée, efficace et sans heurts des programmes et activités et à leur suivi.

Inutile de préciser que les domaines de soutien ci-dessus ne sont que des exemples.

Quatrièmement : Finalités et objectifs stratégiques et indicateurs de succès pour chaque domaine d'activité

Première Finalité stratégique et objectifs connexes :

Saint Coran, Sunna du Prophète, pensée et culture islamiques

Objectif 1 : Promouvoir la mémorisation du Saint Coran.

Objectif 2 : Favoriser un climat propice au développement des candidats à la mémorisation du Saint Coran.

Objectif 3 : Former les candidats à la mémorisation du Saint Coran.

Objectif 4 : Renforcer les capacités techniques des cadres chargés d'encadrer les candidats à la mémorisation du Saint Coran.

Exemples d'indicateurs quantitatifs de succès :

Indicateur 1 : Elaborer un programme médiatique sur les avantages de la mémorisation du Saint Coran dans un délai de six mois à partir du début de la stratégie.

Indicateur 2 : Organiser, tous les ans, quatre stages de formation spécialisés pour relever le niveau de compétence des enseignants/enseignantes chargés des cours de mémorisation du Saint Coran.

● **Deuxième finalité : Formation efficace des candidats à la**

mémorisation et amélioration des méthodes de mémorisation.

Objectif 1 : Favoriser un environnement propice à la mémorisation du Coran.

Objectif 2 : Diversifier les stages de mémorisation et mobiliser davantage de candidats.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Elaborer un système unifié pour les niveaux et conditions de mémorisation et fixer le délai de passage au niveau supérieur à six mois à partir du début de la stratégie.

Indicateur 2 : Organiser, tous les ans, quatre stages de familiarisation au profit des familles des candidats à la mémorisation dans chaque province.

● Troisième finalité : Promotion d'une plus grande compréhension de la Tradition du Prophète (Paix sur Lui)

Objectif 1 : Elaborer les programmes d'information sur la Tradition du Prophète à l'attention des différentes tranches d'âge.

Objectif 2 : Mettre en œuvre les programmes scientifiques d'orientation inspirés de la Tradition du Prophète (PSL).

Objectif 3 : Réaliser des études et travaux de recherche visant à identifier les moyens de développer des mécanismes garantissant l'attachement à la Tradition du Prophète (PSL).

Exemples d'indicateurs quantitatifs de succès :

Indicateur 1 : Réaliser une étude pratique sur les moyens de sensibiliser la société à la Tradition du Prophète (PSL) dans un délai de six mois.

Indicateur 2 : Elaborer un programme d'information sur l'éthique et la promotion de la Tradition du Prophète (PSL) parmi la jeunesse.

Quatrième finalité : Consécration des valeurs islamiques et éthiques chez l'ensemble des catégories sociales

Objectif 1 : Développer les activités et programmes des centres de mémorisation du Saint Coran.

Objectif 2 : Développer les manuels, programmes et outils de travail dans ces centres.

Objectif 3 : Coopérer avec les institutions de la société civile en matière d'éducation et de promotion de l'éthique et de la vertu parmi la jeunesse.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Augmenter le nombre des thèses à caractère pédagogique des étudiants/étudiantes de 30% par an.

Indicateur 2 : Introduire dans le cursus « Forum Al Siraj Al Mounir » une nouvelle matière intitulée « Initiatives nationales » dans un délai de six mois.

● Cinquième finalité : Sensibilisation aux principes et valeurs islamiques sous une perspective sociale

Objectif 1 : Contribuer à la résolution intellectuelle des problèmes

touchant à la vie sociale.

Objectif 2 : Canaliser les potentialités pour développer l'esprit de solidarité entre les membres de la société.

Objectif 3 : Mettre l'accent sur les catégories sociales requérant une attention particulière en matière d'orientation.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Réaliser une étude sur les aspects juridiques relatifs aux problèmes sociaux dans un délai de six mois à partir du début de la stratégie.

Indicateur 2 : Mener six campagnes de sensibilisation et d'orientation pour diffuser l'esprit de solidarité entre les membres de la société.

● **Sixième finalité : Promouvoir l'interaction positive avec la civilisation moderne tout en préservant les caractéristiques de l'identité islamique**

Objectif 1 : Encourager la communication entre musulmans et non musulmans et mettre en exergue le rôle civilisationnel et modéré du Koweït au service des programmes de développement à travers le monde.

Objectif 2 : Encourager les initiatives personnelles et institutionnelles inspirées de l'islam et visant à enrichir la civilisation contemporaine.

Objectif 3 : Appeler les musulmans à se spécialiser dans les sciences modernes et à participer de manière efficace à leur

assimilation et développement.

Exemples d'indicateurs quantitatifs de succès :

Indicateur 1 : Réaliser, dans un délai de six mois à partir du début de la stratégie, une étude sur la réalité du monde islamique, notamment les aspects afférents au domaine d'activité du ministère.

Indicateur 2 : Organiser 2 rencontres avec les organisations de bienfaisance koweïtiennes sur les actions prioritaires à mener en faveur des minorités musulmanes.

● **Septième finalité : Intensification des programmes de développement sociétal impliquant le travail des femmes**

Objectif 1 : Procéder à une évaluation globale du travail des femmes au sein du ministère.

Objectif 2 : Aborder les questions contemporaines impliquant la femme sous une perspective scientifique et juridique.

Objectif 3 : Intensifier les programmes et activités relatives à la famille.

Exemples d'indicateurs quantitatifs de succès :

Indicateur 1 : Réaliser une étude d'évaluation du travail des femmes dans un délai de six mois.

Indicateur 2 : Elaborer trois études à caractère juridique sur les questions de la femme et de la famille dans un délai de six mois.

● **Huitième finalité : Intensification de la collaboration du ministère avec les institutions de bienfaisance en matière de diffusion des enseignements de l’Islam**

Objectif 1 : Coordonner les efforts du ministère avec ceux des associations et comités de bienfaisance opérant au Koweït et à l’étranger.

Objectif 2 : Offrir des programmes de sensibilisation religieuse à différentes communautés.

Exemples d’indicateurs quantitatifs de succès :

Indicateur 1 : Réaliser une étude sur les domaines de coordination entre le ministère et associations de bienfaisance dans un délai de six mois.

Indicateur2 : Organiser un colloque annuel des associations islamiques internationales.

● **Neuvième finalité : Réaffirmation de l’intégrité territoriale et condamnation de la discorde, du fanatisme et de l’extrémisme**

Objectif 1 : Renforcer le sentiment de loyauté et d’appartenance et propager les principes islamiques relatifs au respect des lois et à l’ordre public.

Objectif 2 : Lutter (intellectuellement) contre les allégations visant à compromettre la cohésion sociale, à éparpiller les efforts et à gaspiller les potentialités.

Indicateurs quantitatifs de succès :

Indicateur 1 : Organiser deux fora annuels en vue de l’échange d’avis

sur les questions liées à l'intégrité territoriale.

Indicateur 2 : Organiser quatre tables rondes avec la jeunesse pour susciter un débat ouvert et constructif.

● **Dixième finalité : Développement et amélioration continus des services liés au pèlerinage (Hadj) et au petit pèlerinage (Omra)**

Objectif 1 : Développer les liens avec les organes officiels et autres parties concernées par les affaires du pèlerinage au Royaume d'Arabie Saoudite.

Objectif 2 : Développer les mécanismes de supervision des campagnes de pèlerinage et de Omra.

Objectif 3 : Mettre en œuvre les programmes de pèlerinage et de Omra propres au ministère.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Réaliser, dans un délai de six mois, une étude sur les priorités en matière d'amélioration des campagnes sur les plans technique, administratif et financier.

Indicateur 2 : Dynamiser le mécanisme de travail du délégué du ministère auprès du Royaume d'Arabie Saoudite et évaluer ce mécanisme tous les six mois.

Deuxièmement : Finalités et objectifs stratégiques relatifs au domaine des Mosquées

● Première finalité : Renforcement du rôle de la mosquée comme centre de rayonnement au sein de la société

Objectif 1 : Renforcer le message social de la mosquée en matière de religion, de culte et d'orientation spirituelle.

Objectif 2 : Consolider les liens des mosquées avec leur milieu social à travers des programmes d'orientation effectués par les imams.

Objectif 3 : Associer les mosquées, la famille et l'école à l'effort collectif visant à encourager la pratique du culte parmi la jeunesse.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Mettre au point des critères d'évaluation des prêches du vendredi dans un délai de quatre mois à partir du début de la stratégie.

Indicateur 2 : Elaborer et mettre en œuvre six programmes conjoints avec le ministère de l'Éducation.

● Deuxième finalité : Renforcement des activités de développement par le truchement de la mosquée

Objectif 1 : Contribuer à enrichir la culture de développement et mettre les activités légales et jurisprudentielles dans les mosquées au service du processus de développement

social.

Objectif 2 : Encourager la préservation des deniers publics, l'entretien des services publics et la chasse au gaspillage.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Consacrer environ 30% des prêches du vendredi à des questions liées au développement (environnement et eau par exemple).

Indicateur 2 : Participer chaque année à trois campagnes de sensibilisation à des questions sociales d'actualité.

● **Troisième finalité : renforcement des capacités des personnes chargées des programmes et activités des mosquées**

Objectif 1 : Développer les mécanismes de sélection et de nomination des imams, prédicateurs et muezzins.

Objectif 2 : Développer les programmes de reconnaissance et d'encouragement au profit des responsables des mosquées.

Objectif 3 : Développer les programmes d'habilitation et de formation des personnels des mosquées.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Examiner et moderniser tous les ans les procédures de sélection et de nomination des imams et des prédicateurs.

Indicateur 2 : Créer un centre de formation intégrée dans les nouveaux

locaux du ministère dans un délai d'un an à partir du début de la stratégie.

● **Quatrième finalité : Attention accrue aux aspects techniques, architecturaux et urbanistiques des mosquées**

Objectif 1 : Assurer les travaux d'entretien nécessaires

Objectif 2 : Accorder une attention accrue aux aspects architecturaux

Objectif 3 : Mettre en œuvre le plan quinquennal relatif à la construction des nouvelles mosquées

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Réaliser une étude exhaustive sur les besoins des provinces en mosquées et lieux de culte dans un délai de quatre mois à partir du début de la stratégie.

Indicateur 2 : Conclure des accords avec les institutions spécialisées dans les questions techniques, architecturales et urbanistiques en vue du développement de ces aspects dans les mosquées.

● **Cinquième finalité : Transformation de la Grande Mosquée en un lieu de rayonnement spirituel, civilisationnel, éducationnel, culturel et social**

Objectif 1 : Mettre en évidence les caractéristiques civilisationnelles et artistiques (architecture, calligraphie, etc.) de l'histoire islamique.

Objectif 2 : Mettre en évidence, à travers les médias, les merveilles architecturales des mosquées et leurs diverses activités.

Objectif 3 : Poursuivre la mise au point de programmes religieux, sociaux et culturels au sein de la grande mosquée.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 3 : Organiser tous les ans trois rencontres scientifiques et juridiques réunissant une cinquantaine de participants.

Indicateur 6 : Organiser tous les deux ans un programme d'apprentissage des arts et de l'architecture islamiques et de la calligraphie arabe au profit de 20 membres des personnels des mosquées.

● **Sixième finalité : Transformation de la mosquée en lieu d'enseignement recherché par les populations**

Objectif 1 : Accueillir les visiteurs de la Grande Mosquée dans le cadre de programmes de sensibilisation attrayants et efficaces.

Objectif 2 : Développer les services publics offerts par la Grande Mosquée

Objectif 3 : Préserver les bâtiments et les locaux de la Grande Mosquée.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 2 : Organiser tous les ans une vingtaine d'excursions au profit des visiteurs étrangers depuis les hôtels jusqu'à la Grande Mosquée.

Indicateur 5 : Construire le bâtiment du centre culturel et médiatique

dans un délai d'un an à partir du début du plan.

Troisièmement : Finalités et objectifs stratégiques relatifs aux Fatwas et aux travaux de recherche juridique

● Première finalité : Elaboration et publication d'encyclopédies islamiques modernes de nature à favoriser les études religieuses

Objectif 1 : Parachever et publier l'encyclopédie du Fiqh (Jurisprudence).

Objectif 2 : Elaborer un ensemble d'encyclopédies et de guides jurisprudentiels.

Objectif 3 : Traduire l'encyclopédie du Fiqh dans les langues les plus importantes et les plus répandues.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : mettre l'intégralité de l'encyclopédie du Fiqh sur CD durant la période de la stratégie.

Indicateur 2 : commencer la traduction de l'encyclopédie du Fiqh en langue anglaise durant la même période

Deuxième finalité : Dynamiser le rôle de la recherche et des études juridiques au service de la société

Objectif 1 : Réaliser des études et des travaux de recherche sur des questions sociales.

Objectif 2 : Réaliser des études et des travaux de recherche en Fiqh sur la modération.

Objectif 3 : Réaliser des études et des travaux de recherche en Fiqh sur les questions liées à la famille, à la jeunesse et aux jeunes filles

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Publier huit travaux de recherche / études sur des sujets sociaux d'actualité à raison de deux travaux par an.

Indicateur 2 : Editer dix ouvrages du patrimoine islamique à raison de deux ouvrages par an.

● **Troisième Finalités : Mise au point de mécanismes destinés à renforcer le rôle de la Charia dans les affaires publiques et privées**

Objectif 1 : Développer les services de Fatwa par téléphone.

Objectif 2 : Renforcer les ressources humaines engagées dans les services de Fatwa

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Parachever la publication de la série intégrale de Fatwas juridiques et de leur indexe d'ici à l'an 2010.

Indicateur 2 : Mettre en place dans un délai de six mois, au sein du ministère, une méthode d'information pour diffuser les services de Fatwa par téléphone.

● **Quatrième finalité : Collecte et conservation des manuscrits islamiques selon des méthodes modernes à même d'en faciliter l'utilisation**

Objectif 1 : Se procurer des manuscrits originaux et des copies de

manuscrits auprès de diverses sources.

Objectif 2 : Indexer et organiser les manuscrits au moyen de méthodes avancées.

Objectif 3 : Traiter et restaurer les manuscrits à l'aide de techniques avancées

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Publier 2 indexes et manuscrits et continuer de publier indexes et catalogues deux fois par an.

Indicateur 2 : Indexer et classer les manuscrits originaux et les copies de manuscrits et les saisir sur ordinateur dans un délai d'un an.

● Cinquième finalité : Renforcer le rôle des bibliothèques islamiques dans la diffusion de la culture islamique et consolider les liens avec les professionnels de la recherche

Objectif 1 : Se procurer les ouvrages islamiques importants

Objectif 2 : Faciliter l'utilisation des services des bibliothèques islamiques.

Objectif 3 : Développer la base de données relative aux sources des Fatwas et travaux de recherche.

Objectif 4 : Consolider les liens avec les institutions et les parties responsables des Fatwas.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Publier trois bibliographies thématiques par an.

Indicateur 2 : Participer à cinq conférences locales/internationales sur les bibliothèques islamiques durant la période du plan.

Quatrièmement: Finalités et objectifs stratégiques relatifs à l'information

Première finalité : Affirmation du rôle du Koweït en tant que promoteur de la culture islamique modérée auprès du public national et à l'étranger

Objectif 1 : Mettre au point de nouvelles méthodes de communication avec le public

Objectif 2 : Renforcer la présence du ministère lors des événements culturels islamiques (Golfe, région arabe et à l'international)

Objectif 3 : Concevoir une organisation d'information qui reflète la pensée islamique modérée du ministère.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Inaugurer le Site Internet du ministère dans un délai de trois mois.

Indicateur 2 : Produire tous les quatre mois une émission télévisuelle privilégiant la culture de modération.

● **Deuxième finalité : Elargissement de la portée de l'information sous le signe de l'éthique, l'efficacité et le développement**

Objectif 1 : Préparer des matériaux d'informations de valeur.

Objectif 2 : Utiliser les médias pour diffuser les valeurs islamiques.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Moderniser et actualiser le Site Internet du projet Nafais visant à encourager la pratique du culte.

Indicateur 2 : Collaborer tous les ans avec 10 Site Internet spécialisés dans la diffusion des valeurs islamiques.

● **Troisième finalité : Informer le public sur les efforts, politiques, objectifs et plans du ministère**

Objectif 1 : Annoncer les programmes et activités du ministère à travers l'ensemble des médias.

Objectif 2 : Collaborer avec l'ensemble des médias pour mieux servir les intérêts du ministère.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Elaborer un programme informatique pour l'archivage des publications du ministère dans un délai de trois mois à partir du début de la stratégie.

Indicateur 2 : Elaborer des publications intégrées sur les activités et programmes des départements du ministère dans un délai de deux mois.

Cinquièmement : Finalités et objectifs stratégiques relatifs au domaine de la communication interne et externe

- **Première finalité : Communication avec toutes les institutions et catégories sociales concernées par les affaires islamiques tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays**

Objectif 1 : Jeter les ponts entre l'ensemble des bénéficiaires des services du ministère.

Objectif 2 : Développer les mécanismes et méthodes permettant de tirer profit des visiteurs reçus périodiquement par le ministère.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Enregistrer et produire tous les ans cinq émissions télévisuelles et radiophoniques avec les invités du ministère.

Indicateur 2 : Mettre en œuvre le programme de communication avec les institutions et les personnalités locales et élaborer des rapports à ce sujet tous les trois mois.

- **Deuxième finalité : coordination et collaboration avec les institutions de la société civile concernées par le développement social**

Objectif 1 : Conclure des protocoles d'accord avec les institutions de la société civile engagées dans le domaine du développement social.

Objectif 2 : Mettre en œuvre des programmes conjoints avec les institutions de la société civile engagées dans le domaine du développement social.

Objectif 3 : Promouvoir la complémentarité du ministère avec les institutions de la société civile concernées par le développement social.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Organiser tous les ans cinq symposiums avec les institutions de la société civile.

Indicateur 2 : Conclure des accords de coopération avec cinq institutions de la société civile durant la période de la stratégie.

● Troisième finalité : Sensibilisation accrue de la société à la nécessité de l'effort social et de l'interaction positive avec les affaires islamiques publiques

Objectif 1 : Mettre l'accent sur les questions de développement sociétal et renforcer l'interaction positive avec les affaires du monde islamique.

Objectif 2 : Jeter les ponts de coopération et d'action commune avec les parties concernées par les affaires islamiques à l'intérieur du Koweït et à l'étranger.

Objectif 3 : Intensifier et coordonner les efforts liés aux aides extérieures gérées par le ministère.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Développer les critères et les règles régissant l'appui aux

institutions et associations islamiques dans un délai de trois mois.

Indicateur 2 : conclure dix protocoles d'accord entre le ministère et les institutions concernées durant la période de la stratégie.

● **Quatrième finalité : Communication avec les institutions et les personnalités concernées par le travail féminin**

Objectif 1 : Réaliser des programmes et des activités conjointement avec les parties concernées par le travail des femmes.

Objectif 2 : Conclure des accords avec les institutions concernées par le travail féminin.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Organiser deux rencontres pour dialoguer avec les institutions concernées par les affaires féminines au plan local.

Indicateur 2 : Organiser quatre rencontres pour débattre et dialoguer avec les dirigeants de l'action islamique dans les institutions de bienfaisance.

Sixièmement :

Finalités et objectifs stratégiques relatifs à l'action institutionnelle

● **Première finalité : Mise au point des mécanismes d'élaboration et de mise en œuvre du plan stratégique**

Objectif 1 : Elaborer le plan stratégique sur la base du programme de travail du gouvernement et des affaires publiques.

Objectif 2 : Veiller à l'assimilation par les organes du ministère du document de stratégie et des notions de planification durant la première année.

Objectif 3 : Mettre en œuvre les plans opérationnels conformément au calendrier établi et aux critères de réalisation.

Objectif 4 : Soumettre les programmes de soutien aux valeurs et à la culture institutionnelle souhaitées.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Elaborer le plan stratégique et ses programmes opérationnels et mettre en place les outils d'évaluation et de mesure.

Indicateur 2 : Fixer un calendrier de mise en œuvre réparti sur la durée de la stratégie.

●Deuxième finalité : Développement des structures organisationnelles et des procédures institutionnelles

Objectif 1 : Développer la structure organisationnelle du ministère.

Objectif 2 : Actualiser les fiches de description de postes et en maintenir l'utilisation.

Objectif 3 : Améliorer le manuel des politiques et procédures du ministère.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Actualiser et réviser régulièrement les manuels relatifs à la structure organisationnelle.

Indicateur 2 : Obtenir l'autorisation des parties chargées de la structure organisationnelle.

● **Troisième finalité : Développement des ressources humaines du ministère**

Objectif 1 : Réaliser le projet Waqf pour le développement humain.

Objectif 2 : Créer un climat propice à l'action collective et au développement de l'esprit d'équipe parmi le personnel

Objectif 3 : Attirer et recruter des ressources humaines qualifiées au sein du ministère.

Objectif 4 : Elaborer et exécuter les programmes d'habilitation et de développement du personnel du ministère.

Objectif 5 : Planifier les programmes de formation et préparer les plans annuels y afférents.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Parachever l'étude relative au projet Waqf pour le développement humain.

Indicateur 2 : Offrir des incitants matériels et moraux (annuellement).

● **Quatrième finalité : Elaboration et mise en œuvre des programmes de développement de la direction**

Objectif 1 : Renforcer la délégation de pouvoirs au niveau des sections

et des unités de travail.

Objectif 2 : Mettre en œuvre le programme d’habilitation et de formation des directeurs au sein du ministère.

Objectif 3 : Exécuter les programmes de formation des directrices

Objectif 4 : Récompenser l’innovation et l’excellence au sein du ministère.

Exemples d’indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Formation des directeurs au programme de délégation des pouvoirs (une fois l’an)

Indicateur 2 : Préparer un groupe de directeurs de la deuxième catégorie (superviseurs) à prendre la relève à travers un programme intégré allant de six mois à un an.

● Cinquième finalité : Développement et appui aux systèmes de travail et aux mécanismes de suivi du ministère

Objectif 1 : Développer les systèmes administratifs et financiers.

Objectif 2 : Développer les mécanismes de suivi des activités des unités organisationnelles.

Objectif 3 : Moderniser tous les ans les systèmes informatiques et la technologie de l’information utilisée.

Objectif 4 : Soutien informatique aux organes du ministère.

Exemples d’indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Publier les manuels des systèmes et procédures internes du ministère et les distribuer aux bénéficiaires (descriptions de

poste, services du ministère, organigramme, procédures) (2007).

Indicateur 2 : Améliorer la relation systémique entre le plan et le budget 2005/2006.

● **Sixième finalité : Appui informatique aux bénéficiaires des services du centre d'information**

Objectif 1 : Développer les systèmes de soutien technique au centre d'information.

Objectif 2 : Renforcer le soutien informatique au ministère et en améliorer les ressources au service des utilisateurs.

Exemples d'indicateurs de succès :

Indicateur 1 : Créer une page dédiée au centre d'information sur le Site Internet du ministère dans un délai de 6 mois à partir de la première année du plan.

Indicateur 2 : Moderniser le programme informatique de la bibliothèque du centre d'information dans un délai de 6 mois à partir de la première année du plan.

Chapitre Cinq :
Garanties de succès
Ou
‘Politiques générales de mise en œuvre
de la stratégie’

GARANTIES DE SUCCÈS : POLITIQUES GÉNÉRALES

Au moment d'autoriser la mise en chantier de cette stratégie, il y a lieu de prendre une série de précautions et de critères (politiques) généraux destinés à contrôler l'exécution de la stratégie dans son ensemble, mêmes si ces précautions et critères n'ont aucun lien direct avec les six domaines d'activité couverts par la stratégie. Sur la base du modèle établi, le succès de tout effort de planification dépendra des 'garanties de résultat' adoptées préalablement à la mise en application des composantes de cette stratégie.

Ci-après quelques-unes de ces garanties (politiques) :

1. Veiller à diffuser toutes ou une partie des composantes de cette stratégie parmi les fonctionnaires du ministère en fonction de leur grade et s'assurer qu'ils en ont bien compris et assimilé le contenu.
2. Préparer dans les meilleurs délais des plans opérationnels annuels relatifs aux indicateurs de succès égrenés dans cette stratégie, de sorte que soient précisés tous les besoins (finalité, objectif, indicateur) en ressources humaines, administratives et financières, ainsi que le calendrier de mise en œuvre nécessaire.
3. S'assurer que les plans opérationnels susmentionnés s'appuient sur le cadre général défini dans cette stratégie et comportent des étapes d'évaluation des résultats conformément aux explications contenues dans le manuel de mise en œuvre du plan visé par ce document.
4. Mettre l'accent sur la politique de délégation des pouvoirs et la répartition équitable des prérogatives et responsabilités, en

théorie comme en pratique, et subordonner, autant que possible, le processus de prise de décision aux délibérations collectives et à la concertation.

5. Procéder, le plus rapidement possible, à un sondage rapide (similaire à un inventaire) afin de déterminer exactement la nature et le niveau des relations personnelles des directeurs du ministère avec les différents individus et institutions partenaires, dans le but de mettre à profit ces relations dans l'exécution de la présente stratégie.
6. Veiller à diffuser l'utilisation des règles et critères scientifiques en matière de politique de recrutement et de volontariat au sein du ministère, afin d'attirer des éléments hautement qualifiés et spécialisés.
7. Répartir la mise en œuvre de la stratégie (quinquennale) sur plusieurs étapes définies :
 - Première étape (première ou deuxième année) : mise en exergue de la modération et de l'excellence professionnelle, notamment à travers la formation.
 - Deuxième étape (troisième ou quatrième année) : intensification de la présence médiatique et mise en exergue du rôle des fatwas en tant que référence aux plans tant officiel que populaire.
 - Troisième étape (cinquième et dernière année): accent sur l'évaluation des résultats (intégralement) obtenus au cours des cinq années antérieures à travers un réseau de communication (sur les plans local et international) avec les

partenaires qui ont contribué à l'élaboration de cette stratégie au sein ou à l'extérieur du ministère.

- Chacune de ces étapes sera assortie de plans opérationnels annuels et semestriels qui feront l'objet d'une évaluation périodique.

8. Appliquer les technologies modernes et une approche contemporaine aux méthodes et instruments utilisés par le ministère pour mettre en œuvre la présente stratégie.

