



**PLAN NATIONAL DE REFORME ADMINISTRATIVE  
EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE**

**Rapport final**

**Annonciata SENDAZIRASA,**

**Consultante Internationale**

**Août 2022**

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Consistance De La Mission .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 8  |
| I.1.Contexte et Justification de la Mission .....                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8  |
| I.2. Objectif De La Mission.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10 |
| I.3.Résultats Attendus .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 10 |
| I.4. Approche Méthodologique .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10 |
| I.4.1. Cadrage Et Récoltes Des Données Nécessaires Pour La Réalisation De La Mission. ....                                                                                                                                                                                                                                              | 10 |
| I.4.2. Mise En Place D'un Cadre Technique De Travail.....                                                                                                                                                                                                                                                                               | 11 |
| I.4.3. Une Masse D'information Et Doléances Recueillies Lors Des Ateliers D'échanges Et<br>Renforcement Des Capacités Avec Des Représentants Des Députés De La Nation, Des<br>Représentants De Quatre Régions Du Pays, La Société Civile, Le Secteur Privé Et Les Directeurs<br>Des Ressources De L'administration Centrafricaine. .... | 11 |
| I.5. Les Acquis/Forces Pour La Réforme Administrative. ....                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12 |
| I. Rappel Du Diagnostic Avant L'élaboration Du Plan National De Réforme Administrative<br>(PNRA). ....                                                                                                                                                                                                                                  | 13 |
| II. Les Grands Axes Du Plan National De Réforme Administrative (Pnra).....                                                                                                                                                                                                                                                              | 14 |
| Axe I. Mutations Structurelles Organisationnelles.....                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14 |
| I.1. Rationalisation De L'organisation De L'etat. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14 |
| I.1.1. mise en place d'une fonction publique locale et territoriale.....                                                                                                                                                                                                                                                                | 14 |
| I.1.2. Révision du Statut général des fonctionnaires et Agents de l'Etat (FAE). ....                                                                                                                                                                                                                                                    | 14 |
| I.1.2.1. Pour tenir compte de l'autonomie administrative et financière de la loi sur les<br>collectivités locales :.....                                                                                                                                                                                                                | 14 |

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.1.2.1. Pour tenir compte d'une Fonction publique basée sur les résultats et non la carrière linéaire.....                                                     | 15 |
| I.2. Coordination gouvernementale .....                                                                                                                         | 16 |
| I.2.1 Adaptation des missions de la structure du Ministère du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) .....                                                   | 17 |
| I. 2.2. Développer les habitudes et les outils de travail collaboratif.....                                                                                     | 19 |
| Axe II. Des mutations managériales .....                                                                                                                        | 20 |
| II. 1. La gestion efficace et normative des Ressources Humaines et le développement du capital humain.....                                                      | 20 |
| II. 1.1. Un manuel de gestion des ressources humaines de l'Administration publique centrafricaine doit être élaboré. ....                                       | 20 |
| II.1.2. Plan prévisionnel des emplois et des compétences. ....                                                                                                  | 21 |
| II.2. Reconversion post-carrière pour des départs volontaires encadrés et renforcement du vivier des compétences de la RCA par la diaspora centrafricaine. .... | 25 |
| II.2. 1. Reconversion professionnelle post-carrière envisageable .....                                                                                          | 25 |
| II. 2.2. Renforcement du vivier des compétences de la RCA par sa diaspora .....                                                                                 | 30 |
| II.3. Restaurer les principes de gestion des agents publics autour des valeurs de transparence et de performance.....                                           | 31 |
| II.3.1. CADRE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL.....                                                                                                                  | 31 |
| II.3.1.1. DEFINITION DES CONCEPTS CLES .....                                                                                                                    | 31 |
| II.3.1.2 : Planification et budgétisation axées sur les résultats.....                                                                                          | 33 |
| II.3.1.3. Contrat de performances institutionnelles (Modèle en annexe) .....                                                                                    | 36 |
| II.3.1.4. Contrat de performances individuelles (Modèle en annexe) .....                                                                                        | 36 |

|                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| II.3.2. CADRE INSTITUTIONNEL ET MECANISMES DE SUIVI.....                                                                                                                                      | 38 |
| II.3.2.1. Comité de Pilotage « CP » (Bureau d'Études stratégiques de développement institutionnel/SGG + les Directeurs de Cabinets + DR) .....                                                | 38 |
| II. 3.2.2. Comité technique (CT).....                                                                                                                                                         | 38 |
| II.3.3. SUIVI ET EVALUATION DES PERFORMANCES .....                                                                                                                                            | 39 |
| Axe III. Mutations structurelles numériques.....                                                                                                                                              | 40 |
| III. 1 PROJET DE DIGITALISATION AU NIVEAU DU MFPRA. ....                                                                                                                                      | 40 |
| III. 2. Les points communautaires numériques pour rapprocher les services aux citoyens. ...                                                                                                   | 41 |
| III. 3. Le MFPRA dans une grande vision de e-administration .....                                                                                                                             | 42 |
| AXE. IV. LES MUTATIONS STRUCTURELLES ETHIQUES .....                                                                                                                                           | 43 |
| IV.1 Systématisation d'une communication interne généralisée d'informations utiles à la Fonction Publique. ....                                                                               | 43 |
| IV.1. 1. Systématisation des réunions départementales et ministérielles et des comptes-rendus.....                                                                                            | 43 |
| IV.1.2. Simplification des procédures de collaboration inter/ministérielles. ....                                                                                                             | 44 |
| IV.2. Stratégie de mise en place d'une gouvernance administrative avec un ancrage des valeurs éthiques et déontologiques du fonctionnaire. ....                                               | 45 |
| IV.2.1. Révision du Statut Général des Fonctionnaires avec des dispositions importantes de valeurs éthiques et déontologiques et/ou rédaction du code d'éthique et déontologique des FAE..... | 45 |
| Iv.2.2. Propositions D'objectifs Clairs Déclinés En D'actions Prioritaires Pour Une Stratégie De Bonne Gouvernance Et De Lutte Contre La Corruption.....                                      | 46 |
| DOCUMENTS DE REFERENCE. ....                                                                                                                                                                  | 61 |

|                                                                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| QUESTIONNAIRE D'ENQUETE SUR LA REFORME ADMINISTRATIVE.....                                                                                                                           | 63        |
| RAPPORT DES ECHANGES SUR « LA STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT<br>INSTITUTIONNEL » ET PROPOSITION DE REORIENTATION DU TRAVAIL DE CPRAC.....                                      | 66        |
| Annexes : Outils de mesure des performances institutionnelles et individuelles des FAE (Outil<br>1 à 6).....                                                                         | 73        |
| Consolidation de l'efficacité de l'Etat par le positionnement de l'Administration au cœur<br>de l'action réformatrice de l'Etat et au service de la société et du développement..... | 73        |
| <b>Outil 6. DISPOSITIF D'OUTILS DE GESTION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES.....</b>                                                                                                   | <b>78</b> |

## **RESUME EXECUTIF**

L'administration centrafricaine a été affectée par les guerres à répétition qui sont à la base du disfonctionnement de l'Etat aujourd'hui ; étant donné que l'Administration joue un rôle moteur dans la réussite du développement du pays. Ce dysfonctionnement se caractérise par une organisation sans rigueur, des procédures de coordination insuffisamment définies et installées, le manque de planification tournée vers la vision nationale et les missions sectorielles qui y ont trait. Le manque de coordination est aggravé par une excessive centralisation des processus de décision et au niveau de Bangui, la Capitale, laissant les régions dans une situation précaire, sans ressources, sans capacité du système administratif.

Ce manque de capacité est aggravé par un saucissonnement des structures et ministères et des projets gérés en dehors de leurs tutelles ministérielles ; ce qui alourdit à son tour les processus de décision.

Ce développement de forces centrifuges a lui-même pour conséquence évidente d'affaiblir encore le système étatique dans cet environnement d'amenuisement des ressources de l'Etat.

Il faut dire aussi que sans ressources financières suffisantes, les salaires deviennent dérisoires et cela est dommageable pour la Fonction publique centrafricaine. En effet, les Fonctionnaires et Agents de l'Etat (dits « FAE ») bénéficient de revenus trop faibles et par voie de conséquence, le Service public n'est plus attractif et donc le capital humain en pâtit.

Après le rétablissement des institutions démocratiques en 2016, le Gouvernement de la République Centrafricaine (RCA) s'est lancé dans la reconstruction de l'Etat qui doit impérativement passer par le rétablissement d'une administration viable et au service de la population. C'est dans ce cadre que s'inscrit le Plan National de Réforme Administrative (PNRA).

Pour rétablir la capacité de l'Etat, le Plan National de Réforme de l'Administration (PNRA) tient compte de ses forces, ses acquis via le document stratégique de cadrage de la réforme administrative en RCA du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA), du schéma directeur du système d'information du MFPRA et développe sa stratégie de réforme suivant les axes suivants :

### **Le premier axe concerne les mutations structurelles organisationnelles.**

Au niveau de cet axe, le cadrage stratégique de la réforme initiée par le MFPPRA s'oriente dans la révision des normes structurelles, fonctionnelles et administratives, tant au niveau central que local pour une mise en place efficace et performante des politiques publiques et délivrer des services de qualité aux citoyens.

Dans ce cadre, une rationalisation de l'organisation de l'Etat, une coordination gouvernementale renforcée et basée sur une communication institutionnelle standardisée de l'Etat exige la révision de certains outils et textes pour les moderniser et /ou les modifier suivant les orientations de procédures et de contrôle modernes.

### **Le deuxième axe se base sur des mutations structurelles managériales.**

Il s'agit ici de la gestion efficace et normative des Ressources humaines et le développement du Capital humain ; autrement dit, il s'agit de la restauration des principes de gestion des agents publics.

La performance de l'administration centrafricaine se trouve désormais au service des citoyens. Des conditions d'amélioration rapide des performances de l'administration centrafricaine doivent être mises en place. Dans ce cas, la systématisation de la Planification stratégique nationale et sectorielle assortie d'une Politique et d'un Guide de Gestion des Performances pour les Fonctionnaires et Agents de l'Etat devient un impératif.

Le Gouvernement pourra se doter d'un bureau d'Etudes stratégiques de Développement institutionnel (BESDI) qui pourrait faire le suivi et l'évaluation des performances des Institutions de l'Etat, en tant qu'Organe de la Superstructure avec des directeurs de performances sectorielles, mais aussi, pour d'autres orientations stratégiques, surtout dans des domaines porteurs de croissance et de cohésion sociale.

### **Le troisième axe parle des mutations structurelles numériques.**

En effet, la dématérialisation de la chaîne de traitement de la carrière et la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat, au niveau central, d'abord, et par la suite, au niveau déconcentré, décentralisé et au niveau des collectivités locales, non seulement permettra de connaître les hommes mais aussi, permettra de maîtriser et optimiser la masse salariale. La dématérialisation/digitalisation devra être généralisée car l'Administration publique est un tout cohérent, allant de la chaîne des finances publiques par un système intégré des finances

publiques pour un contrôle efficace des ressources de l'Etat et de la masse salariale, mais aussi, pour la simplification administrative profitable aux citoyens, surtout vivant loin de Bangui.

### **Le quatrième axe concerne les mutations structurelles éthiques.**

En effet, toutes les réformes dans l'administration centrafricaine ne pourraient réussir sans inculquer les valeurs éthiques et déontologiques aux fonctionnaires centrafricains. La gouvernance administrative et la redevabilité à l'égard du citoyen doivent être leur guide dans leur travail quotidien.

A cet effet, une stratégie de gouvernance administrative comprenant, entre autres, un code d'éthique et de déontologie, faciliterait un bon suivi sur une période de trois à quatre ans. Les ateliers organisés conjointement par le Conseil Permanent de la Réforme de l'Administration Centrafricaine (CPRAC) et le MFPPRA ont permis de dégager un certain nombre d'objectifs, pour la plupart repris dans les orientations du MFPPRA et qui guident un relevé d'actions prioritaires par rapport à ces objectifs. Le Ministère choisira parmi les actions proposées, d'une manière sélective, par priorité et disponibilité des fonds, les projets de Gouvernance administrative et de l'Ethique au Travail.

## **CONSISTANCE DE LA MISSION**

### **I.1.CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION**

Après le rétablissement des institutions démocratiques en 2016, le Gouvernement de la RCA s'est lancé dans la reconstruction de l'Etat qui passe impérativement par le rétablissement d'une administration viable et au service de la population. Le constat récurrent issu de différends foras politiques est que l'administration publique en RCA est fortement centralisée dans la capitale, avec des services déconcentrés mais très peu opérationnels en raison de faibles capacités humaines et financières et de plusieurs tentatives de reformes sectorielles ou globales souvent inachevées. Les échanges entre le PNUD et les institutions nationales, notamment le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale ; le Ministère de la Fonction Publique et de la Reformes administratives ; le Ministère du travail, de l'emploi, de la protection sociale et de la formation professionnelle et le Conseil Permanent pour la Réforme de l'Administration Centrafricaine (CPRAC) ont permis de dégager un consensus autour de l'élaboration du Plan National de Réforme Administrative (PNRA) en RCA, incluant de manière spécifique la protection sociale. A cet effet, et dans le cadre de la coopération Sud-Sud, le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération a fait appel à l'intervention du



Gouvernement burundais en demandant de lui prêter mains fortes via un échange d'expériences qui s'est fait au moins novembre 2021. Après un échange d'expériences entre la mission et les représentants de différents ministères, de l'Office National d'informatique (ONI) et de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), il s'est dégagé une volonté ferme d'aller de l'avant dans la reconstruction de l'Etat en passant par une Administration centrafricaine performante, efficace et créant des conditions du développement des Technologies d'Information et de Communication pouvant impulser une digitalisation des services publics. Ces grands piliers faisant le développement du Plan National de Réforme Administrative encore en ébauche et nécessite une expertise avérée pour la conduite d'une mission comportant deux volets : (i) formulation du PNRA et (ii) mise en œuvre de la feuille de route pour la mise en place de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie de base et la caisse autonome des pensions des fonctionnaires en RCA. Les institutions parties prenantes au processus mettent en place sous le leadership du Ministre d'Etat à l'Economie, au Plan et à la Coopération Internationale une équipe de pilotage chargée d'apporter un soutien technique à l'élaboration et la mise en œuvre du PNRA et la mise en œuvre de la feuille de route pour la mise en place de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie de base et la caisse autonome des pensions des fonctionnaires.

Dans le cadre de la feuille de route proposée, une mission conduite par Monsieur Marcel Djimassé, Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme administrative s'est effectuée au Burundi et au Rwanda et a vu la participation de son collègue, Madame Michel Mwanga, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et de la Protection sociale et leur délégation et un représentant du PNUD Centrafrique qui a appuyé ces échanges d'expérience

Le PNRA présenté ici constitue un point de départ et une ouverture sur la continuité de la coopération Sud-Sud. Le Memorandum of Understanding (MoU) signé entre la République Centrafricaine et le Rwanda à travers Rwanda Cooperation initiative (RCI) a ouvert les horizons entre ces deux pays qui ont commencé à concrétiser le MoU à travers trois expertises en gestion des ressources humaines et en systèmes Informatiques présentes depuis le mois de juillet 2022, dans le cadre tripartite, avec le partenaire technique et financier PNUD.

## **I.2. OBJECTIF DE LA MISSION**

L'objectif principal de la mission consiste dans la formulation du Plan National de Réforme Administrative qui tient compte de la vision de l'Etat centrafricain traduit par le Chef de l'Etat, à travers son discours-programme, lors de son investiture du 30 mars 2016, d'instaurer « **Une Administration efficace, efficiente et de développement, une administration proche des citoyens et orienté vers les résultats** » et du document stratégique de cadrage de la réforme administrative.

Le PNRA vient donc en solutions pour proposer des axes prioritaires et des actions sélectionnées au niveau du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA) pour que la réforme administrative soit efficace et efficiente mais surtout qu'elle soit réaliste et réalisable dans le contexte d'amenuisement des ressources de l'Etat.

## **I.3.RESULTATS ATTENDUS**

Le PNRA propose :

- Une révision de certains textes réglementaires et de loi pour imprimer un changement au niveau organisationnel et institutionnel et rationaliser l'Etat qui doit être proche des citoyens ;
- Des outils de gestion axée sur les résultats pour un changement de mentalité au niveau managérial. Désormais, l'Administration centrafricaine devra être transparente et efficace, en se dotant d'outils de planification et de mesure des performances pour être efficiente et efficace ;
- Une simplification administrative pour quitter les procédures traditionnelles lourdes qui appellent la corruption et la paresse au travail ;
- Des outils de mesure des aptitudes, au-delà des Performances et des Compétences et Aptitudes. La gestion administrative moderne se dote également des indicateurs objectivement vérifiables de mesure d'aptitudes, de comportement au travail.

## **I.4. APPROCHE METHODOLOGIQUE**

### **I.4.1. CADRAGE ET RECOLTES DES DONNEES NECESSAIRES POUR LA REALISATION DE LA MISSION.**

La mission a commencé par la rencontre et échanges pour orientation par le Premier Ministre et par la suite, les Ministres en charge et Ministères partenaires.

Il s'en est suivi la collecte des données (même si beaucoup des données ne sont pas à jour), des textes réglementaires et de loi régissant les Ministères, la Primature et la Présidence, le Statut Général de la Fonction Publique et Agents de l'Etat, la Constitution de la RCA, le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la paix (RCPCA 2017-2021), Documents des Fora sur l'emploi, le travail, la protection sociale, le Dialogue social, le CPRAC, etc.

#### **I.4.2. MISE EN PLACE D'UN CADRE TECHNIQUE DE TRAVAIL.**

La deuxième phase était d'impliquer des cadres ministériels pour le suivi et l'appropriation des projets en cours. A cet effet, des Comités de pilotage ont été mis en place pour le PNRA et pour la mise en place des deux caisses de pension et assurance-maladie sur proposition des ministres de la FPRA et en charge de la protection sociale.

Un rapport d'étape pour faire une première visualisation du travail en cours a été rendu pour la période du 16 mai au 27 mai 2022.

#### **I.4.3. UNE MASSE D'INFORMATION ET DOLEANCES RECUEILLIES LORS DES ATELIERS D'ECHANGES ET RENFORCEMENT DES CAPACITES AVEC DES REPRESENTANTS DES DEPUTES DE LA NATION, DES REPRESENTANTS DE QUATRE REGIONS DU PAYS, LA SOCIETE CIVILE, LE SECTEUR PRIVE ET LES DIRECTEURS DES RESSOURCES DE L'ADMINISTRATION CENTRAFRICAINE.**

Une troisième phase concernait des ateliers d'échanges pour cadrage et renforcement des capacités des Députés et des hauts cadres en concerne pour la Réforme administrative et développement institutionnel par MFPRA, CPRAC et consultante internationale. La consultante internationale a profité de l'organisation des ateliers programmés avec le CPRAC, en partenariat avec le MFPRA et financé par le PNUD pour travailler, entre autres, avec des Responsables venus de quatre Régions et tous les Directeurs des Ressources des Ministères et de toutes les Institutions publiques.

Cinq ateliers ont été organisés avec les Députés de la Nation le 10 juin 2022, avec la société civile et le secteur privé, le 7 juillet 2022, avec les Directeurs des Ressources des Ministères et Services Publics, Primature et Présidence, le 8 juillet 2022 et deux ateliers avec les Préfets, les Responsables de l'Administration déconcentrée et décentralisée, des Responsables de la société civile des Régions de Boar et Bossangoa le 28 et avec des régions Bambari et Kaga Bandoro le 29 juillet 2022.

Ces ateliers ont vu la participation de plus de 200 personnes ; ce qui a permis à la mission d'avoir une masse d'informations intéressantes, vu la diversité du public de Bangui et des Régions, et cela a été complétée par un questionnaire d'enquêtes rempli par des Députés de la Nation et différents cadres de différents Ministères.

Toutes ces échanges, informations et documentation ont permis d'enrichir le premier Draft du PNRA (grandes orientations) transmis le 23 juin au PNUD et 26 juin au Ministre de la FPRA.

Le document final du PNRA ci-présent a tenu donc en considération des orientations du MFPA du 12 juillet 2022. Le MFPA veut un PNRA bien réaliste et ainsi sélectif, s'inscrivant plutôt dans la progressivité pour orienter les axes importants à travers ce qu'ils ont décrit dans leur cadrage stratégique comme mutations organisationnelles et institutionnelles, managériales, éthiques et numériques.

#### **I.5. LES ACQUIS/FORCES POUR LA REFORME ADMINISTRATIVE.**

- ✓ Une carte nationale d'identité biométrique facilitant l'identification incorruptible du fonctionnaire si le numéro de la carte est utilisée comme identifiant unique au niveau de la numérisation de la carrière des fonctionnaires.
- ✓ Un document stratégique de cadrage de la réforme administrative au MFPA.
- ✓ Existence d'un schéma directeur de la digitalisation du Ministère de la Fonction Publique et Réforme administrative.
- ✓ Existence de politiques et de textes de lois sur la décentralisation et l'Administration des collectivités locales.
- ✓ Une classification sommaire mais existante des emplois des FAE, hormis les agents de l'Etat régis par le Code du Travail, magistrats, militaires, gendarmes et gardes (cfr Art 1 de la Loi N°00.015 modifiant et complétant certaines dispositions de l'ordonnance 93.008 du 14 juin 1993 portant Statut Général de la Fonction Publique Centrafricaine.
- ✓ La mise en place de nouvelles Autorités Administratives indépendantes – AAI, réponse aux nouvelles exigences de la société civile.
- ✓ Le Conseil de la Médiation, pour la prise en charge des contentieux entre les citoyens de l'Etat ;
- ✓ La Haute Autorité de la Bonne Gouvernance, pour l'exigence de la transparence et de l'éthique dans la gestion des affaires publiques.

- ✓ La restructuration de l'ENAM, pour la mutation technologique dans l'administration et la poursuite du relèvement des compétences.
- ✓ Le projet de gouvernance digitale avec la Banque mondiale.
- ✓ Les programmes de renforcement des capacités des fonctionnaires avec le projet TAMOULA.

## **I. RAPPEL DU DIAGNOSTIC AVANT L'ELABORATION DU PLAN NATIONAL DE REFORME ADMINISTRATIVE (PNRA).**

Le constat récurrent issu des ateliers organisés par le PNUD avec des Représentants des régions de Boar, Bosangwa, kaga Bandoro et Bossangoa, c'est que les processus de décision en RCA au niveau de l'administration publique sont fortement centralisés à Bangui, la capitale, avec des services déconcentrés mais très peu opérationnels en raison de faibles capacités humaines et financières, lorsque ces régions sont dans une situation précaire, sans ressources.

Beaucoup de documents de réformes sectorielles existent mais n'ont pas été achevées ou mises en vigueur suite aux guerres répétitives en RCA.

Le diagnostic montre également une organisation administrative sans rigueur et des procédures de coordination insuffisamment définies ou inexistantes.

La culture de planification tournée vers la vision nationale et les missions sectorielles qui y ont trait n'existe pratiquement pas.

Ce manque de coordination est aggravé par le saucissonnement des structures et ministères qui alourdit et dilue les décisions prises d'une manière éparse, car chaque centre de décision voudra garder la mainmise dans ce processus de prise de décision.

Le système étatique est encore affaibli par un environnement d'amenuisement des ressources de l'Etat qui prive la Fonction publique d'un Capital humain important car les compétences s'exportent pour mieux trouver ailleurs.

Enfin, il faut noter que toutes les démarches administratives importantes que doivent effectuer les Centrafricains, comme dit plus haut, ne se retrouvent qu'à Bangui, sans développement du système de communication et d'information pour faciliter l'interconnexion ou les démarches en ligne.

Le PNRA proposé tient compte de ce diagnostic pour proposer des mutations structurelles organisationnelles, managériales, numériques et éthiques pour réformer à fond mais progressivement l'Administration centrafricaine.

## **II. LES GRANDS AXES DU PLAN NATIONAL DE REFORME ADMINISTRATIVE (PNRA)**

### **AXE I. MUTATIONS STRUCTURELLES ORGANISATIONNELLES.**

Le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative devra donner des orientations pour impulser la révision de certaines normes structurelles, fonctionnelles et administratives, tant au niveau central que local permettant une mise en place efficace et performante des politiques publiques et pour délivrer des services de qualité aux citoyens. Le MFPPRA devra être proactif pour prendre le lead mais ce travail requiert l'engagement du Gouvernement entier.

#### **I.1. RATIONALISATION DE L'ORGANISATION DE L'ETAT.**

##### **I.1.1. MISE EN PLACE D'UNE FONCTION PUBLIQUE LOCALE ET TERRITORIALE.**

La loi sur la collectivité territoriale adoptée par les députés de la nation le 26 février 2020 devra aboutir à une vraie décentralisation conduisant à la création d'une fonction publique locale et territoriale. Le principe est simple ; c'est d'avoir pleins pouvoirs de gestion administrative et financière sans liens hiérarchiques directs avec l'autorité centrale. Mais il y a des préalables. Il faudra donner aux collectivités les moyens en personnel pour assurer leurs nouvelles compétences.

Les fonctionnaires territoriaux sont nommés par l'autorité territoriale et gérés par la collectivité territoriale ou l'institution territoriale dont ils relèvent.

Etant donné qu'il y a même une loi récente du 21 janvier 2021 relative aux circonscriptions administratives en République centrafricaine qui consacre la déconcentration, la fonction publique territoriale et locale devra suivre le même schéma.

##### **I.1.2. REVISION DU STATUT GENERAL DES FONCTIONNAIRES ET AGENTS DE L'ETAT (FAE).**

###### **I.1.2.1. POUR TENIR COMPTE DE L'AUTONOMIE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE DE LA LOI SUR LES COLLECTIVITES LOCALES :**

Le Statut général de la Fonction publique et Agents de l'Etat doit connaître une révision pour deux raisons principales : la première est citée plus haut, car le Statut général des fonctionnaires devra tenir compte de l'autonomie de gestion de la fonction publique territoriale et locale.

A cet effet, Il s'agira de consacrer un chapitre sur le pouvoir de la fonction publique centrale pour :

- Définir la place centrale du ministère ayant la fonction publique dans ses attributions en matière d'administration et de gestion des ressources humaines de l'État. Il faut savoir que la Fonction Publique centrale regroupera les FAE en fonction dans les ministères et dans les établissements publics à Bangui et en Régions tout en définissant le degré d'habilitation pour certains actes en fonction du degré de déconcentration décidée par le Gouvernement de la RCA de la gestion dans les ministères sectoriels.
- Préciser les compétences et rôles des ministères sectoriels et des Gouverneurs de régions (gestion opérationnelle de la carrière aux niveaux central et local) dans le processus de gestion des personnels placés sous leur autorité (organes de gestion).
- Clarifier la place et le rôle du Conseil supérieur de la Fonction publique en tant qu'organe consultatif à composition paritaire, placé auprès du ministre.

Le Conseil supérieur de la Fonction publique pourrait avoir pour attributions : l'examen de tout projet de texte relatif à la situation des fonctionnaires, aux questions relatives aux droits et obligations des fonctionnaires, aux orientations de la politique de formation professionnelle continue dans la fonction publique, à la réorganisation de la fonction publique entraînant un accroissement des effectifs ou ayant pour conséquence une suppression d'emplois ; à la politique de la rémunération des fonctionnaires et des avantages sociaux dont ils sont bénéficiaires, etc.

- Élargir et enrichir les compétences de la Commission nationale de recrutement pour lui permettre de jouer aussi le rôle de conseil de discipline pour éviter des recrutements anarchiques, loin de Bangui. Ce rôle pourrait ne pas être délégué à l'administration locale pour promouvoir l'objectivité et la neutralité dans le recrutement, la promotion et la nomination des personnels ; le respect de la discipline et de l'éthique professionnelle ; le respect des normes, méthodes, et procédures garantissant une plus grande transparence dans gestion de l'Administration publique.

#### **I.1.2.1. POUR TENIR COMPTE D'UNE FONCTION PUBLIQUE BASEE SUR LES RESULTATS ET NON LA CARRIERE LINEAIRE.**

Le MFPPRA devra se charger du pilotage de la mise en œuvre de la politique de la Gestion des Performances (GP). Il s'assurera notamment de la cohérence et de la complémentarité entre la

politique de la GP et les textes régissant différents secteurs de l'Administration publique comme les Ordonnances, les Décrets et les Lois connexes relatifs à la gestion des ressources humaines. Il faut revoir le Décret N° 00.172 fixant les Règles d'Application de la loi N°99.016 du 16 Juillet 1999, modifiant et complétant certaines dispositions de l'Ordonnance N°93.008 du 14 JUIN 1993, portant Statut Général de la Fonction Publique Centrafricaine, Section III sur l'Evaluation du Rendement et de l'avancement, dans ses articles 120 à 127 sur le processus de notations ainsi que les articles 66 à 72 pour ce qui concerne la rémunération, les primes et les indemnités. Tous ces articles sont en contradiction avec la politique de gestion des performances dans le secteur public au sujet de suivi et évaluation, récompenses et sanctions liées à la performance comme rendement.

Un cadrage lié à la gestion axée sur les résultats fait appel aussi à une réorganisation des départements ministériels.

La Direction Générale de la Fonction Publique doit être restructurée car elle doit tenir compte de ce nouvel environnement de la réforme et du travail collaboratif numérisé ; avec des directions de performance ministérielles, des fiches de postes revues à base desquelles l'on établit des contrats de performance des FAE.

Des directions de performance doivent être développées pour rationaliser les structures de l'Administration centrale et locale.

## **I.2. COORDINATION GOUVERNEMENTALE**

La coordination du travail gouvernemental avec outils de facilitation en intranet : e-Gouvernement/Conseil des ministres faciliterait et apporterait de la rigueur dans le travail collaboratif gouvernemental. Cette culture est déjà ancrée dans les habitudes au niveau du Gouvernement centrafricain, mais la procédure devra être bien écrite et codifiée à tous les niveaux car des autorisations d'accès à certaines informations et documents doivent différer à partir de la hiérarchisation de ceux-ci et des responsabilités pour s'accommoder aux exigences de l'administrative numérique sécurisée.

A cet effet, il faut établir une procédure de travail interministériel écrite, institutionnalisée et adoptée au sein du Conseil des Ministres.

Une équipe d'Experts Rwandais qui ont travaillé sur la simplification administrative numérisée au Rwanda est en train de faire un état des lieux pour proposer une digitalisation propre à l'environnement administratif centrafricain avec les défis que l'informatisation connaît aujourd'hui et le manque de courant électrique, surtout dans les coins les plus reculés de Bangui.



Leur proposition sera d'autant plus intéressante que le Rwanda a connu pire situation que la République Centrafricaine aujourd'hui et que ces experts ont suivi l'évolution et la modernisation des systèmes d'information dans leur pays.

### **I.2.1 ADAPTATION DES MISSIONS DE LA STRUCTURE DU MINISTERE DU SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT (SGG)**

Aujourd'hui, le SGG constitue un Ministère mis en place par Décret No22.003 portant organisation et fonctionnement du Ministère du Secrétariat Général du Gouvernement, chargé des relations avec les Institutions de la République et du Suivi-Evaluation des Politiques publiques et fixant les attributions du Ministre.

D'un autre côté, pour le Décret No94.87 portant organisation et fonctionnement de la Présidence de la République, il y a lieu de noter un Secrétariat Général sous la responsabilité du Directeur de Cabinet et la très haute autorité du Président de la République, Chef de l'Etat et est chargé entre autres d'assurer les liaisons et maintenir les relations permanentes avec les institutions publiques et privés, les services publics, parapublics et privés.

La numérisation de la chaîne de traitements des dossiers du Gouvernement doit requérir une harmonisation au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement qui est aujourd'hui une Institution dotée des moyens financiers comme structure indépendante et qui gère au quotidien les questions liées à l'action gouvernementale.

L'article 8 dudit décret parle entre autres d'un chargé de mission en matière de coordination des activités gouvernementales et un chargé de mission en matière des Relations avec les Institutions de la République et du Suivi-Evaluation des politiques publiques.

Ces chargés de missions sont appelés à être multidisciplinaires ; ce qui ne doit pas leur faciliter la tâche et surtout la mesure de l'impact et de la redevabilité par domaine bien précis.

Il faut noter que le Décret No96.190 portant Organisation et Fonctionnement des services de la Primature devrait servir de modèle pour l'harmonisation de la gestion des questions et la coordination gouvernementale.

L'article 8 parle de 5 conseillers qui composent le Cabinet du Premier Ministre et Chef du Gouvernement qui ont des matières bien spécifiques, à savoir :

**Un conseiller aux Affaires Economiques et Financières ;**

**Un Conseiller aux Affaires Sociales ;**

**Un Conseiller en Sécurité ;**

**Un conseiller Juridique ;**

**Un Conseiller en Communication.**

Et l'article 9 parle de **deux chargés de mission** faisant partie du Cabinet du Premier Ministre et Chef du Gouvernement et qui sont **Chargé de mission en matière économique et chargé de mission aux Affaires sociales.**

Il nous semble des missions bien spécifiques qui peuvent être harmonisées avec le Secrétariat Général du Gouvernement et à la Présidence pour que lorsqu'il sera question de digitaliser l'action gouvernementale, il y ait une mesure des performances qui soit harmonisée et qui montre l'impact sur les projets et programmes du Gouvernement.

La République centrafricaine a mis les moyens nécessaires pour que l'action gouvernementale soit efficace. Ce qui conviendrait tout simplement, c'est de spécialiser et fidéliser, dans la mesure du possible, les hauts cadres pour qu'ils jouent le rôle beaucoup plus technique que politique pour avoir du résultat et suivi à long terme des objectifs fixés par le Gouvernement qui n'est pas toujours stable, dans des conditions d'un environnement sécuritaire fragile.

Il ne s'agit pas d'une fonction de secrétariat exécutant, mais d'une mission de haut niveau qui doit être confiée à des hauts cadres qui présentent :

- Une équipe très compétente s'occupant des textes législatifs et réglementaires, mais spécialisée en différents domaines-clés de développement institutionnel (Economie/Finances, Diplomatie/Politique, Protection sociale, Normes du Travail/Dialogue social, Santé, Education, Sécurité, ...) ;
- Des qualités de jugement politique et de diplomatie pour se mouvoir dans le difficile environnement de l'interministériel ;
- Des qualités de neutralité, pour se mettre au service des cabinets de la superstructure sans chercher à faire prévaloir leurs vues dans les dossiers traités, ou à substituer leurs décisions à celles des collaborateurs politiques qu'ils ne sont pas ;
- Des qualités rédactionnelles et de rapidité de travail ;
- Une connaissance des domaines techniques dont ils seront appelés à traiter, pour faciliter leur dialogue avec les ministères sectoriels et être capables de servir de conseillers techniques des membres des cabinets dont ils partagent les dossiers ;

- Un minimum de culture juridique ;
- Minimum sept à huit années environ d'expérience dans des fonctions d'encadrement supérieur.

Et pour le e-Conseil que le Ministre de la FPRA veut mettre en place dans le prolongement de la digitalisation au niveau du MFPPRA, la procédure de travail interministériel écrite et l'harmonisation des domaines d'activités restent incontournables. Toutefois, il y a lieu de noter que tout le travail interministériel ne peut être digitalisé ; mais il peut être facilité par un ancrage au niveau des habitudes de travail collectif qui existent déjà mais qui en réalité dépend de la proximité des uns et des autres.

### **I. 2.2. DEVELOPPER LES HABITUDES ET LES OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF.**

Pour atteindre l'objectif global d'amélioration de la coordination du travail gouvernemental, il est de la plus grande importance d'ancrer dans les habitudes de travail des cadres dirigeants des réflexes de collaboration et de partage de l'information qui ne sont pas automatiques aujourd'hui. L'État et son administration constituent un système unique dont toutes les composantes doivent être en liaison et en interaction constantes. Il est difficile d'intégrer dans un plan de réforme le développement de ces pratiques, qui relèvent au moins autant du bon sens que de la technique, et davantage de dispositions d'esprit et d'une culture administrative que de préconisations expertes. A titre indicatif, il est toutefois possible de proposer des initiatives suivantes :

• **La tenue de réunions hebdomadaires "tour d'horizon" des Directeurs de cabinets autour du SGG ou son Représentant.** Il s'agira de réunions courtes où, au cours d'un tour de table, chaque Directeur de cabinet pourra faire le point de l'actualité de son ministère, des travaux en cours, des difficultés rencontrées, et recueillir les orientations nécessaires.

Il s'agit de réunions informelles, qui ne nécessitent pas de compte rendu, ni de convocations si elles sont tenues régulièrement toujours le même jour et à la même heure, pour pouvoir être bloquées aisément sur les agendas.

La systématisation de "visites de contact" par lesquelles les hauts cadres nouvellement nommés feront connaissance des conseillers qui traitent de leurs dossiers au niveau du SGG et de leurs collègues de niveau hiérarchique supérieur ou équivalent dans les ministères aux activités connexes.

Le MFPPRA, pour illustrer l'importance de ces pratiques et de leur développement, en tant que Ministère-pilote de cette réforme administrative pourrait organiser annuellement dans les ministères un concours d'initiatives pour récompenser la direction et/ou le Ministère qui aura le mieux contribué au développement de la collaboration avec les autres ministères.

La mise en place rapide du système de messagerie gouvernementale constitue une autre contribution importante à cet axe de progrès.

Il s'agira d'arriver à digitaliser cette procédure de collaboration interministérielle avec le SGG et au niveau du Conseil des Ministres.

## **AXE II. DES MUTATIONS MANAGERIALES**

### **II. 1. LA GESTION EFFICACE ET NORMATIVE DES RESSOURCES HUMAINES ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN.**

#### **II. 1.1. UN MANUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CENTRAFRICAINE DOIT ETRE ELABORE.**

Un manuel de gestion des ressources humaines de l'Administration publique centrafricaine doit être élaboré.

Ce Manuel de gestion des ressources humaines de l'Etat est un outil qui permet de :

- Accéder à tous les documents sur lesquels reposent les textes réglementaires et les politiques relatives à la gestion des ressources humaines de l'Etat.
- Rationaliser, dans la mesure du possible, les règles relatives aux ressources humaines (RH) de l'Etat. Il doit constituer l'ensemble des documents communs à l'ensemble des administrations publiques qui sont destinés aux gestionnaires RH pour unifier les concepts RH et normaliser les procédures de la Gestion RH. Dans ce cadre, le MFPPRA doit mettre à la disposition des gestionnaires des administrations centrales ou déconcentrées un manuel pratique de la GRH pouvant le cas échéant être consultable en ligne.
- Connaître les hommes, les emplois et les compétences dans l'administration
- Réussir l'adéquation des emplois et des compétences
- Mesurer les besoins en recrutement, en quantité et en qualité, actuels et prévisionnels
- Gérer la mobilité et les carrières
- Former et développer les compétences
- Optimiser la masse salariale et réduire les disparités salariales

- Manager santé, sécurité, bien être et maîtrise du temps
- Optimiser le dialogue social, la responsabilité sociale et garantir une paix sociale
- Se doter d'outils de pilotage et savoir « rendre compte » de ses résultats.
- Conduire l'audit social, reporting RH, élaborer les tableaux de bord RH, Envisager les perspectives du management des RH et conduire le changement
- Externaliser, décentraliser la GRH
- Maitriser les effectifs, gérer les départs
- Motiver, auditer et évaluer la charge de travail des fonctionnaires
- Améliorer la qualité des services au citoyen
- Organiser avec efficience la GRH (organisation, missions et attributions,).
- Mettre à jour le cadre juridique
- Promouvoir l'équité dans l'emploi à la Fonction Publique.

#### **II.1.2. PLAN PREVISIONNEL DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES.**

Le Plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour les FAE visera une gestion efficiente de ses ressources humaines en projetant à moyen et à long terme les besoins en ressources humaines. Elle visera aussi à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines en termes d'effectifs et de compétences en fonction de ses objectifs présents et futurs.

Quelle méthodologie suivre ?

Une élaboration d'un cahier des charges ou fiche de postes/Emplois/Fonctions pour tous les fonctionnaires et agents de l'Etat de tous les départements ministériels et des services publics et la conception d'un plan de gestion doit être faite, pilotée par le MFPPRA avec tous les Directeurs des Ressources (DR) de tous les Ministères et institutions publiques pour avoir ce plan prévisionnel des emplois et des compétences.

D'une manière concrète, le travail du MFPPRA avec les DR, dans ce nouveau management moderne de l'administration, ils devront :

- Elaborer les fiches de postes pour tous les FAE en tenant compte des activités qui restent liées aux missions principales départementales et sectorielles dans une vision stratégique nationale ;

- Mener un diagnostic quantitatif des effectifs et qualitatif des compétences ;
- Analyser les compétences requises et les potentialités tels l'âge, l'ancienneté, les stages et les diplômes obtenus en cours d'emploi ainsi que l'évolution professionnelle ;
- Mener une évaluation prévisionnelle des besoins futurs ;
- Analyser les écarts et proposer des actions de progrès en matière de gestion des ressources humaines.

Dans la finalité d'avoir des fiches de postes ou cahiers des charges pour l'ensemble des FAE; une évaluation prévisionnelle des besoins en ressources humaines et des actions de progrès en matière de gestion des ressources humaines proposées.

- **Modèle de Fiche de poste/d'Emploi/de Fonction.**

Ce modèle devra servir de termes de référence, si le Ministère ou n'importe quelle institution de l'Etat voudrait recruter un Fonctionnaire/Agent car le profil/compétence est clairement défini, identifié dans les prévisions ministérielles.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1) Directeurs des systèmes Informatiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>1. <u>Missions</u> :</b></p> <p>Sous la responsabilité du Directeur de Cabinet, le Directeur Général des systèmes Informatiques est chargé notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à l'implantation progressive des moyens informatiques et bureautiques au sein du Ministère ;</li> <li>- Assurer l'organisation, l'exploitation d'un potentiel informatisé et le suivi de la maintenance des équipements informatiques pour la réalisation des objectifs du Ministère.</li> </ul> |
| <p><b>2. <u>Liaisons hiérarchiques</u> :</b></p> <p><b>2.1. Supérieur hiérarchique :</b> Directeur de Cabinet</p> <p><b>2.2. Subordonnés :</b> Des Directeurs chargés des systèmes Informatiques.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>3. <u>Liaisons fonctionnelles</u></b> : Toutes les directions générales.</p>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>4. <u>Liaisons Extérieures</u></b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les PTF</li> <li>- Les Usagers du Ministère.</li> <li>- Les fournisseurs des prestations (Experts, ...) ;</li> <li>- Les fournisseurs du matériel informatique.</li> </ul>                                                                            |
| <p><b>5. <u>Critères de performance</u></b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solutions mises en place pour maîtriser la gestion de la carrière et la paie ;</li> <li>- Nombre de pannes informatiques relevées et réparées ;</li> <li>- Réduction des plaintes de la part des utilisateurs des outils informatiques.</li> </ul> |
| <p><b>6. <u>Conditions et contraintes d'exercice</u></b> :</p> <p>Perte de données causée par l'absence des programmes de protection (anti-virus) et de matériel approprié (fire-wall).</p>                                                                                                                                                   |
| <p><b>7. <u>Qualités requises</u></b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership</li> <li>- Compétence ;</li> <li>- Organisation et méthode ;</li> <li>- Capacité à travailler en équipes.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <p><b>8. <u>Qualifications et compétences requises</u></b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme de Master en informatique ;</li> <li>- Expérience de trois ans comme informaticien ;</li> </ul>                                                                                                                             |
| <p><b>9. <u>Principales tâches</u></b> :</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à l'élaboration des cahiers de charges informatiques et à la réalisation des travaux d'analyse et de programmation nécessaires à la mise en place d'une gestion automatisée des activités.</li> <li>- Assurer l'organisation des séances de formation pour les utilisateurs et l'élaboration des documents de supports ;</li> <li>- Assurer l'organisation et le suivi de la maintenance du parc informatique ;</li> <li>- Initier et participer à la conception des systèmes informatiques ;</li> <li>- Assurer l'administration des systèmes informatiques.</li> </ul> |
| <b>2) Directeur en Administration réseaux</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>1. <u>Missions</u> :</b></p> <p>Sous la responsabilité du Directeur Général des Systèmes Informatiques, le Directeur en systèmes réseaux informatiques est chargé notamment d'assurer la sécurité des réseaux et des accès internet ainsi que le suivi de la maintenance du matériel informatique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>2. <u>Liaisons hiérarchiques</u> :</b></p> <p><b>Supérieur hiérarchique : Directeur Général</b> des Systèmes Informatiques</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>3. <u>Liaisons fonctionnelles</u> :</b> Toutes les directions.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Liaisons Extérieures :</b> Les fournisseurs du matériel informatique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>4. <u>Critères de performance</u> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du nombre de pannes ;</li> <li>- Réseau sécurisé au niveau des services.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>5. <u>Conditions et contraintes d'exercice</u> :</b></p> <p>Perte de données causée par l'absence des programmes de protection (anti-virus) et de matériel approprié (fire-wall).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



|                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>6. <u>Qualités requises</u> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence ;</li> <li>- Concentration ;</li> <li>- Organisation et méthode.</li> </ul>                                               |
| <p><b>7. <u>Qualifications et compétences requises</u> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme de niveau Bac/Licence en administration réseaux</li> </ul>                                              |
| <p><b>8. <u>Principales tâches</u> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la maintenance des réseaux et des équipements informatiques ;</li> <li>- Administrer les systèmes informatiques.</li> </ul> |

## **II.2. RECONVERSION POST-CARRIERE POUR DES DEPARTS VOLONTAIRES ENCADRES ET RENFORCEMENT DU VIVIER DES COMPETENCES DE LA RCA PAR LA DIASPORA CENTRAFRICAINE.**

### **II.2. 1. RECONVERSION PROFESSIONNELLE POST-CARRIERE ENVISAGEABLE**

Les ressources humaines sont aujourd’hui insuffisantes et pas assez de compétences.

Etant donné les effets de la guerre, les conditions ne sont pas à ce jour réunies pour avoir des ressources humaines suffisantes et compétentes. Aujourd’hui, il y a lieu de constater une fuite des cerveaux, vers le privé ou carrément vers l’étranger, d’après les réponses à nos questionnaires.

C’est la conséquence des conditions de travail qui ne sont, à ce jour, pas attrayantes ; étant donné que l’Etat est encore en totale dépendance des appuis budgétaires extérieurs pour son fonctionnement.

Paradoxalement, le Gouvernement centrafricain paie cher les salaires et ne peut geler les recrutements ; car c’est le prix à payer pour maintenir les jeunes au travail et les empêcher de s’enrôler à la guerre et donc à la destruction continue du pays.

Toutefois, des exemples d'ailleurs peuvent inspirer la République centrafricaine pour bien réorienter des départs volontaires encadrés, surtout pour des FAE en âge de la pré-retraite par une reconversion post-carrière.

En effet, la gestion des ressources humaines doit rechercher, surtout dans des conditions de rareté des ressources, la meilleure adéquation possible entre les ressources humaines et les besoins réels actuels et futurs de l'administration à travers :

- L'optimisation des ressources humaines : éviter toute situation de sureffectif
- La revalorisation des ressources humaines : éviter la sous qualification, la surqualification (risque de routine et de démotivation qui conduit à une faible performance), ou à la qualification inadaptée.
- Eviter également la prorogation au travail pour les FAE en âge de la retraite car ils y sont pour la survie et non la recherche de la performance dans leur travail.

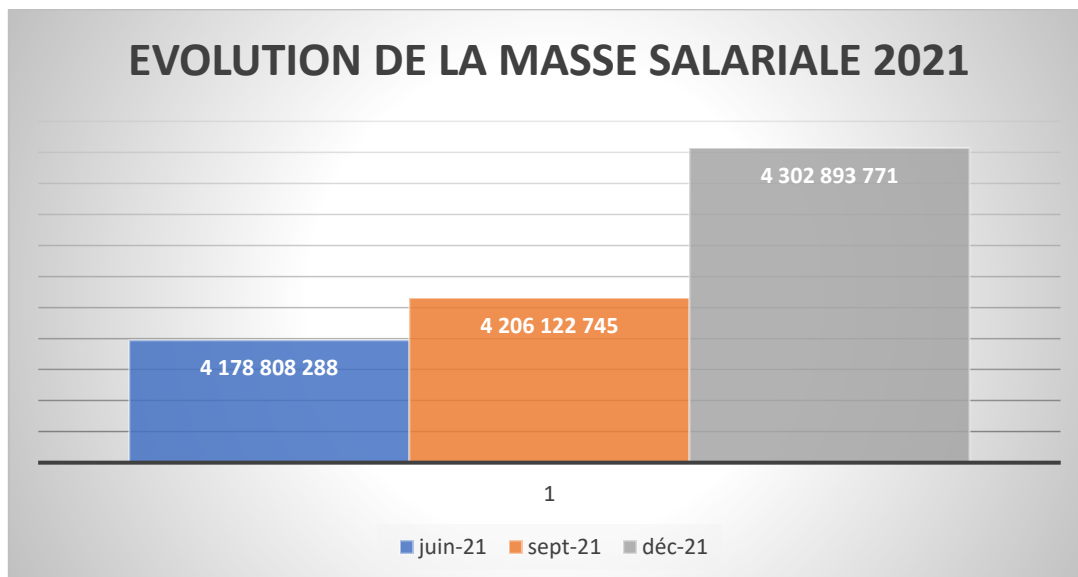
Les deux diagrammes plus bas montrent une masse salariale des FAE ne comprenant pas tous les corps des métiers. Tenant compte des informations reçus au niveau du Ministère des Finances, les salaires à eux seuls pourraient atteindre facilement 90% des recettes propres de l'Etat qui s'élèvent à plus ou moins 128 milliards FCFA ; si on fait le total de toutes les rémunérations de tous les FAE, y compris des stagiaires non-titularisés et qui totalisent beaucoup d'années dans des Institutions publiques.

Il faut noter aussi que ces diagrammes nous présentent 42% de la population des FAE à l'âge de 50 ans et plus (suivant ces quelques données fournies par le Ministère de la FPRA).

Un rajeunissement de la population des fonctionnaires bien encadré et qui rentre dans une bonne prévision des emplois et des compétences reste incontournable.

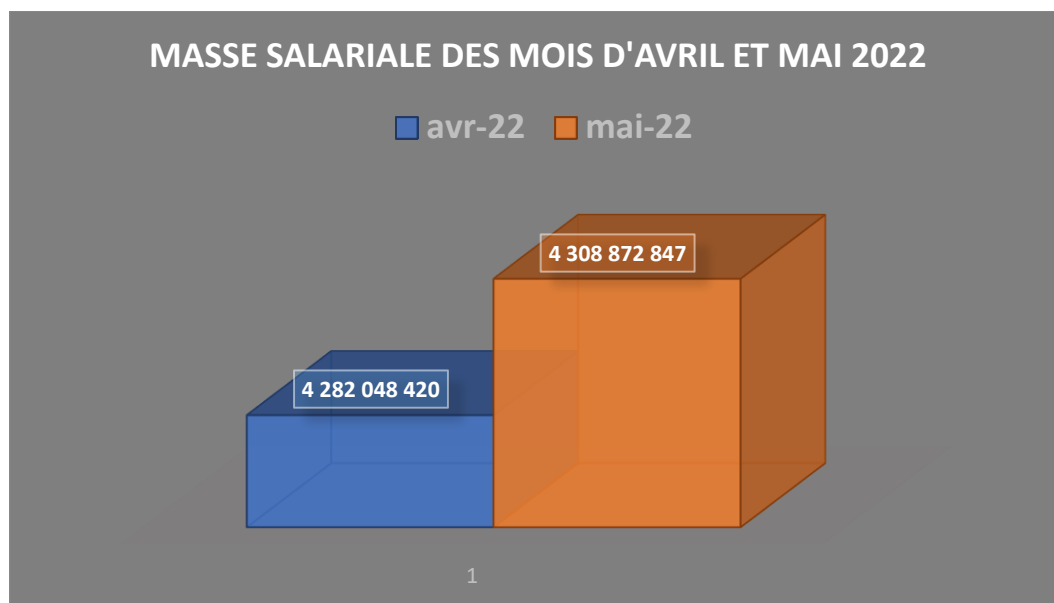
Le Gouvernement pourrait envisager un programme de reconversion post-carrière avec des départs volontaires, à commencer par ceux qui ont l'âge de la pré-retraite ( parmi les 42% de l'âge de 50ans et plus) ou les jeunes aux emplois non-essentiels qui pourraient être encadrés, en coopératives, pour être entrepreneurs, faire des activités génératrices de revenus.

| juin-21              | sept-21              | déc-21               |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>4 178 808 288</b> | <b>4 206 122 745</b> | <b>4 302 893 771</b> |



Pour l'année 2022, la situation des mois d'avril et de mai est la suivante :

| avr-22               | mai-22               |
|----------------------|----------------------|
| <b>4 282 048 420</b> | <b>4 308 872 847</b> |



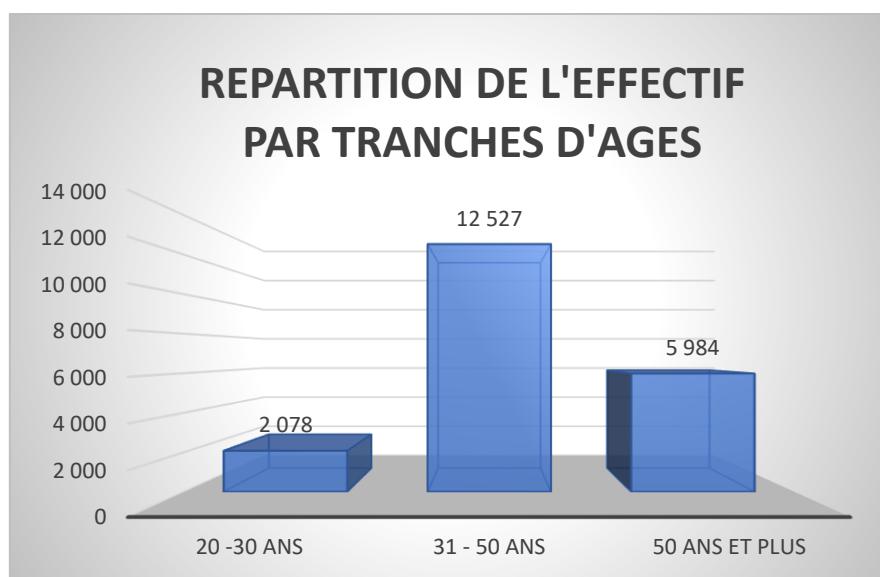
**N.B** : La masse salariale reportée dans les tableaux ci-dessus ne concerne que les Fonctionnaires Civils y compris les Magistrats et les Policiers.

Quelques chiffres concernant les effectifs de la Fonction Publique :

Le mois de juin 2022 est le mois de référence pour les chiffres qui sont communiqués ici en ce qui concerne les Fonctionnaires en activité.

Par tranches d'âges, la situation se présente comme suit :

|                |               |
|----------------|---------------|
| 20 -30 ANS     | 2 078         |
| 31 - 50 ANS    | 12 527        |
| 50 ANS et PLUS | 5 984         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>20 589</b> |



**N.B** : L'effectif reporté ci-dessus ne concerne que les Fonctionnaires Civils y compris les Magistrats et les Policiers.

La Gestion des Ressources Humaines de l'administration centrafricaine doit s'adapter également à l'évolution de l'environnement, les nouvelles technologies et les exigences des citoyens et des fonctionnaires de l'Etat eux-mêmes. Ainsi, l'Administration centrafricaine doit être à mesure de connaître les hommes, les emplois et les compétences en son sein. Elle doit réussir l'adéquation des emplois et des compétences, pouvoir mesurer les besoins en recrutement en quantité et en qualité actuellement et au niveau prévisionnel. L'on doit être capable de former et développer les compétences. Cela pourrait renforcer et optimiser la maîtrise de la masse salariale et des effectifs. Les volets comme la santé, la sécurité et le bien-être au travail sont à tenir en considération dans le cadre du dialogue social. Dans la Gestion des Ressources Humaines des FAE, il faut penser à avoir chaque fois un tableau de bord. Ce tableau de bord permet d'envisager les perspectives du management des ressources humaines pour mieux maîtriser les effectifs, gérer les départs et pouvoir motiver les FAE.

## **II. 2.2. RENFORCEMENT DU VIVIER DES COMPETENCES DE LA RCA PAR SA DIASPORA**

Un projet est en cours de préparation avec les PTF et pourra viser l'emploi effectif de 150 hommes-mois par an ; ce qui correspond à 50 experts travaillant 3mois plein par an. L'objectif final serait de parvenir à faire rentrer progressivement la diaspora centrafricaine qualifiée vivant à l'extérieur afin d'accroître sa contribution à la reconstruction de la Nation.

La diaspora centrafricaine est estimée aujourd'hui à 35.220 personnes installées principalement en Afrique et dans la sous-région. Ils sont presque le double de la population des fonctionnaires centrafricains, d'après les chiffres recueillis de la note conceptuelle du dit projet.

Pour ce faire, ce projet en cours va y mettre des moyens financiers pour attirer ces fils et filles du pays en leur offrant des honoraires calquées à celles du Système des Nations unies.

Mais également, comme cela s'est fait ailleurs, le Ministre de la FPRA peut proposer une loi ordinaire intégrant dans la FP les membres de la diaspora qui se retrouveraient sans emploi après le projet ou ceux qui ont des compétences pointues qui se retrouvent hors cadres qui, une fois qu'ils ne sont pas dans la promotion offerte peuvent se retrouver sans emploi.

Pour ce projet, l'assistance de la diaspora vient spécifiquement :

- Fournir une assistance technique appropriée pour la mise en œuvre des projets et programmes de l'espace fiscal, de la Macro-économie, de l'Education, de la Santé, de l'Agriculture, des Ressources naturelles et extractives, de l'Energie, des NTIC/Digitalisation et du Développement des infrastructures, etc.
- Contribuer à la redynamisation, la réforme et à la digitalisation (e-administration), de l'administration, innovation, pour la rendre plus performante et au service du citoyen.
- Promouvoir des initiatives innovantes pour favoriser le développement durable.
- Impliquer davantage les Centrafricains de l'Extérieur à la reconstruction nationale.

Ce projet vient à point nommé par le diagnostic avant l'élaboration du PNRA montre ce déficit de capital humain pour impulser le développement socio-économique de la RCA.

La diaspora pourrait également être recrutée pour faire partie du Bureau d'Etudes Stratégiques de Développement institutionnel (BESDI) de la RCA, « think tank » du Gouvernement

## **II.3. RESTAURER LES PRINCIPES DE GESTION DES AGENTS PUBLICS AUTOUR DES VALEURS DE TRANSPARENCE ET DE PERFORMANCE.**

### **II.3.1. CADRE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

#### **II.3.1.1. DEFINITION DES CONCEPTS CLES**

- 1) **Vision** : une représentation du futur souhaité à la fois rationnelle, intuitive et prospective
- 2) **Missions du Ministère/Institution** : représente l'essence même de l'institution ; elle décrit ce que fait le Ministère/Institution.
- 3) **Objectif stratégique** : Changement nécessaire pour faire progresser l'institution vers sa vision. Cible de rendement à long terme conforme à la mission.
- 4) **Objectif spécifique** : Changement précis et mesurable que l'activité est sensée produire dans une période de temps très précise.
- 5) **Résultats** : Conséquence/changement attribuable, généralement en partie, à une organisation, à une politique, à un programme ou à une initiative. Les résultats peuvent être décrits comme étant immédiats, intermédiaires, finaux, attendus, directs ou autre.
- 6) **Résultats stratégiques** : Avantages à long terme et durable qui découlent du mandat et de la vision d'une institution. Il s'agit de la différence qu'une institution de l'Etat veut faire dans la vie des B. Cette différence doit être mesurable et s'inscrire dans la sphère d'influence de l'institution.
- 7) **Activité** : Opération ou processus de travail interne d'une institution visant à utiliser des intrants pour produire des extrants.
- 8) **Architecture d'Alignement des Programmes (AAP)** : Répertoire de tous les programmes entrepris par une institution. Ces programmes sont présentés selon les liens logiques qui existent entre eux et d'après leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. L'AAP est le document initial qui sert à établir le cadre de gestion des Performances.
- 9) **Contrat de performance institutionnelle** : Une entente entre le Gouvernement et le Ministère ou Ministère/Direction Générale illustrant les résultats prévus pour les ressources allouées pour les éléments figurant dans l'Architecture d'Alignement des programmes (AAP).
- 10) **Contrat de performance individuelle** : Une entente conclue au début de chaque année entre le fonctionnaire et son unité/Direction/Service illustrant les résultats prévus pour les ressources allouées pour les éléments figurant dans le plan de travail de son unité, faisant partie lui-même du plan d'action annuel de l'institution

- 11) Efficacité :** Mesure dans laquelle une Institution, une politique, un programme ou une initiative produit les résultats prévus.
- 12) Efficience :** Rapport entre les extrants et les résultats d'une Institution, d'une politique, d'un programme ou une d'une initiative et les ressources engagées pour les produire.
- 13) Evaluation :** La collecte et l'analyse systématique des données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats.
- 14) Gestion axée sur les résultats :** Une approche de gestion à la fois globale et axée sur le cycle de vie qui intègre la stratégie, les personnes, les ressources, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision et susciter le changement.
- 15) Initiative :** Actions et moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif qui constitue une priorité d'une Institution.
- 16) Performance :** Niveau de réalisation des résultats escomptés ; mesure de ce qu'accomplit un individu, un programme ou une institution à l'aide de ses ressources pour produire ses résultats ainsi que du degré de correspondance entre les résultats et les objectifs établis et de la capacité à tirer des leçons de l'expérience.
- 17) Mesure de la performance :** Processus ou systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue de mesure de rendement pour guider le processus décisionnel.
- 18) Suivi de la performance :** Processus continu de collecte, d'analyse et d'utilisation d'information sur le rendement pour établir un constat et rendre compte des progrès accomplis par un individu, un programme ou une institution vers l'atteinte des résultats attendus et s'il y a lieu, de permettre l'apport des modifications nécessaires pour garantir la concrétisation de ces résultats.
- 19) Programme :** Groupe d'intrants constitué de ressources et d'activités connexes qui est géré pour répondre à un ou des besoins précis et pour obtenir les résultats visés et qui est souvent traité comme une unité budgétaire.

Les principes de gestion des agents publics mettant en priorité les valeurs de transparence et de performance font appel à une bonne politique de gestion des performances qui se traduit en trois principaux axes stratégiques et qui se soutiennent mutuellement pour arrimer les programmes et les ressources aux résultats : **Planification et budgétisation axées sur les résultats, contrat de performances institutionnelles et contrat de performances individuelles.**



### **II.3.1.2 : PLANIFICATION ET BUDGETISATION AXEES SUR LES RESULTATS**

Le Gouvernement doit s'assurer que les plans de dépenses à moyen terme (Programmes) et les plans d'action annuels sectoriels sont en arrimage.

Le plan d'action annuel du Ministère sert de cadre permettant aux responsables des programmes à chaque niveau de l'AAP (Architecture d'Alignement des Programmes) de s'engager à obtenir les résultats qu'ils prévoient atteindre avec les ressources qui leur sont affectées et pour lesquelles ils doivent produire des rapports.

Les cibles de résultats, approuvées par le Ministre en charge, tiennent compte des attentes des missions ainsi que des ressources disponibles.

Dans le but de mettre en place une méthodologie de préparation des plans d'action et leur utilisation, la structure en charge du pilotage du PNRA devra :

- Établir un guide méthodologique de production des plans d'action comprenant des critères de qualité minimum (notamment la limitation du nombre des actions prioritaires, l'affectation d'un ordre de priorité, la nécessité d'envisager des actions sans moyens complémentaires, etc.).

Ce guide devra rester simple dans ces premières versions, puis pourra être enrichi au fil du temps.

- Inscrire des formations à l'utilisation de cet outil ;
- Apporter une assistance aux ministères dans l'élaboration de leurs plans d'action. Il sera a priori judicieux que les plans préparés dans ce cadre restent des documents simples, mais rigoureux dans leur méthodologie.

Enfin, ces plans d'action devront s'inscrire dans le cadre global programmatique de vision nationale et stratégies sectorielles liées à la vision et stratégie nationale de développement.

Il serait souhaitable que ce travail soit pris en charge par la structure de pilotage du PNRA.

Pour conclure, il faut savoir que la gestion des performances exige à l'Administration de ne pas naviguer à vue (La culture d'entreprise suit le schéma : Vision-Missions-Objectifs clairs - Indicateurs de résultats SMART).

Le planificateur (l'Administration) se donne une vision, qu'il décline en missions et les objectifs clairs, avec des indicateurs mesurables pour atteindre sa vision. L'accent est ainsi mis sur les résultats plutôt que sur les traditionnels processus, longs et lourds. Ce qui lui permet de rationaliser l'Etat.

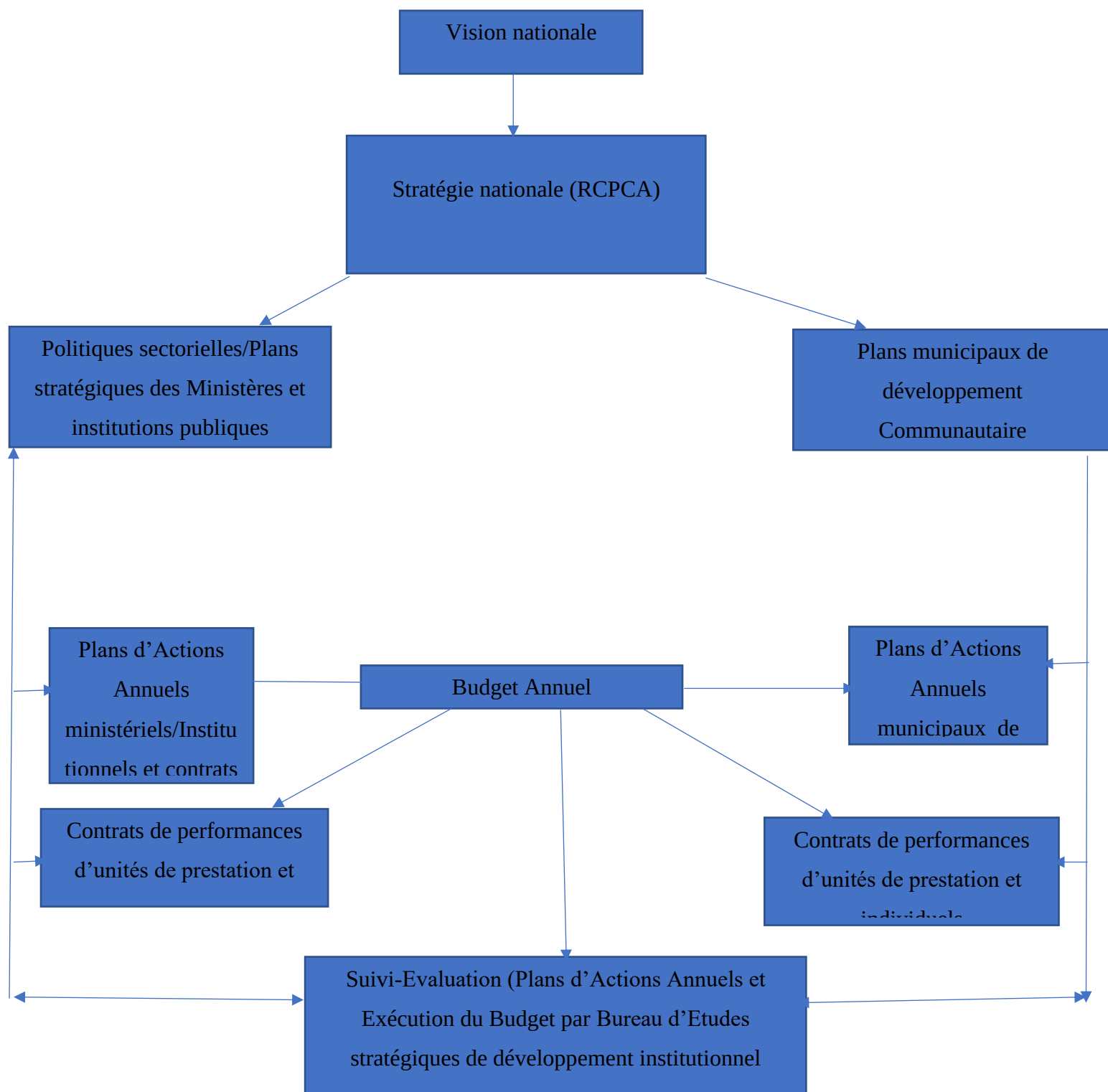
L'Administration se dote ainsi d'une planification stratégique, un programme sur 5-10ans qu'elle décline en plans d'action lui permettant d'allouer adéquatement les ressources (humaines, financières, matérielles), et un système intégré de suivi (monitoring) et d'évaluation des résultats attendus des programmes/projets pour un ajustement nécessaire en cours de route sanctionnant les objectifs visés.

Ainsi, une Administration moderne qui se veut transparente et efficace se dote ainsi d'outils de planification et de mesure des performances pour être efficiente et efficace. Les missions y deviennent ainsi clairement définies et les résultats à atteindre restent liés aux objectifs définis à l'avance pour éviter de confondre activités et projets, source de gaspillage des ressources et des contreperformances.

Schématiquement, comme vous le verrez plus bas, chaque Ministère doit puiser de la vision et stratégie nationale dans le RCPCA, son plan stratégique sectoriel duquel il tire le plan d'action annuel sectoriel. De celui-ci, et sur base des fiches de postes bien définies pour tous les fonctionnaires des différents départements, des actions-clé faisant partie des contrats de performance individuels et institutionnels pour le plan d'action annuel sectoriel.

Le même schéma devra être suivi au niveau également des collectivités locales.

**D'UNE MANIERE SCHEMATIQUE, DE LA VISION AU SUIVI-EVALUATION :**



### II.3.1.3. CONTRAT DE PERFORMANCES INSTITUTIONNELLES (MODELE EN ANNEXE)

Le Contrat de performances institutionnelles est conclu entre le Chef du Gouvernement et le Ministre. Ce contrat doit refléter :

- **La Mission;**
- **Les produits, services et bénéficiaires** : décrire les produits ou services rendus aux bénéficiaires pour lesquels des cibles de résultats sont identifiées ;
- **Les responsabilités** : Coordination.
- **Indicateurs** : pour chacun des objectifs, préciser les indicateurs de résultats choisis ;
- **Rapports et périodicité** : préciser les modalités de reddition de comptes auprès de l'autorité compétente et la périodicité de ces rapports.

La gestion des performances institutionnelles requiert les éléments ci-après :

1. Une matrice qui relate l'alignement du Ministère sur la vision nationale, le RCPCA et la **Vision/missions du ministère**;
2. Un canevas d'objectifs spécifiques du Ministère ;
3. Une fiche pour l'évaluation des résultats : **résultats attendus, résultats atteints, IOVs** et les **écarts** ;
4. Un calendrier de mise en œuvre du plan d'action annuel ;
5. Le format de **contrat de performances institutionnel** conclu entre le Chef du Gouvernement et le Ministre.

Le plan stratégique des Ministères doit impérativement se fonder sur un ou plusieurs des axes du RCPCA, lui-même prenant ancrage dans la vision nationale et les missions du ministère.

Le plan stratégique doit exprimer clairement des stratégies à court et moyen et termes.

### II.3.1.4. CONTRAT DE PERFORMANCES INDIVIDUELLES (MODELE EN ANNEXE)

Dans le contrat de performances individuelles, les objectifs de performances individuelles, les résultats à atteindre sont fixés, **de commun accord**, par le Ministre et le Directeur de Cabinet et les différents directeurs généraux et ceux-ci avec les chefs de services sur base du plan de travail du Service jusqu'à une petite entité faisant partie elle-même du Plan d'action annuel de du Ministère.

## CONTENU DU CONTRAT DE PERFORMANCES INDIVIDUELLES.

1. Des fiches d'informations essentielles sur la personne à évaluer et sur l'évaluateur ;
2. Une matrice de description de tâches de l'employé ;
3. Une grille d'évaluation annuelle.

***NB: Entre la matrice de description de tâches de l'employé et la grille d'évaluation annuelle, l'employé produit son rapport de mise en œuvre de son contrat de performances dont le format ci-après qui servira d'inputs pour son évaluation annuelle.***

## ETAPES ESSENTIELLES DE PERFORMANCES INDIVIDUELLES

- Etape 1: Planification des objectifs
- Etape 2: Suivi des performances
- Etape 3: Evaluation annuelle des performances
- Etape 4: Prise de décision

### Etape 1: planification des objectifs

C'est un acte de gestion qui se concrétise par une **entente mutuelle relative à la contribution spécifique de chaque cadre ou employé** à l'atteinte des objectifs de son unité administrative. Cette planification du travail implique une entente **écrite** entre le cadre ou l'agent et son chef hiérarchique quant aux objectifs à atteindre;

Ces objectifs, au nombre de **trois à cinq**, pouvant être réajustés en cours d'année selon les situations.

**Période :** cette étape doit se dérouler idéalement avant la fin de l'année pour le plan d'action de l'année suivante ou au plus tard, durant les **deux premières semaines** du mois de l'année.

### Etape 2: Suivi des performances

Le Programme de gestion de la performance comporte une halte trimestrielle ou semestrielle qui permet au gestionnaire d'effectuer une évaluation formelle à l'accent formatif et de la consigner dans le formulaire.

**Période :** ceci peut être organisé trimestriellement

### **Etape 3: Evaluation annuelle des performances**

Elle procède à l'évaluation annuelle en se basant sur les observations prises en cours d'année dans le journal des performances.

Période : cette étape doit se dérouler de novembre à décembre

### **Etape 4: prise de décision**

Au terme de l'évaluation, l'employé est notifié sur ses performances

Si sa contribution est positive, des mesures d'encouragement peuvent être prises : bonification indiciaire etc.

Dans le cas où l'employé a un rendement insatisfaisant en raison d'une insuffisance ou manque de compétences requises ou d'aptitudes pour exercer l'emploi, on peut envisager de le sanctionner conformément à la réglementation en vigueur.

## **II.3.2. CADRE INSTITUTIONNEL ET MECANISMES DE SUIVI**

### **II.3.2.1. COMITÉ DE PILOTAGE « CP » (BUREAU D'ÉTUDES STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL/SGG + LES DIRECTEURS DE CABINETS + DR)**

#### **Composition:**

Le MFPRA devra proposer un cadre de pilotage pour la gestion et suivi des performances.

Ce comité sera piloté par le BESDI/SGG, les Directeurs de Cabinet et les Directeurs des Ressources (DR) pour suivre les performances de tous les Ministères au niveau institutionnel et partant, des performances du Gouvernement.

#### **Mission**

Proposer pour approbation au mois de novembre les plans d'action de l'année suivante et rapports de suivi / évaluation des programmes et projets des différents départements/Ministères.

### **II. 3.2.2. COMITÉ TECHNIQUE (CT)**

#### **Composition**

Les DR et tous les Directeurs au niveau ministériel

## **Mission**

Appuyer techniquement le CP dans la mise en œuvre de la Politique de gestion des performances.

### **II.3.3. SUIVI ET EVALUATION DES PERFORMANCES**

L'amélioration de la performance est l'un des défis majeurs actuels pour les Institutions car l'habilité d'une Institution à mesurer sa performance est primordiale.

En effet, la définition d'un système de mesure de performance adéquat permet une évaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions menées par l'Institution, ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés.

La gestion de la performance est un processus de création d'un environnement de travail dans lequel les FAE ont la possibilité de faire le mieux de leur capacité, la mesure des résultats individuels des FAE aussi bien que ceux des départements et de l'Institution toute entière avec l'objectif de voir si le niveau de résultats est en dessous, égal ou au-delà des objectifs ainsi qu'un système de gestion des performances articulé sur des actions qui exploitent le potentiel des individus et de toute l'Institution.

Ces actions incluent une claire description des tâches, une sélection et une affectation des FAE avec des connaissances et qualifications requises, un développement des capacités, un système de reconnaissance qui récompense les FAE pour leurs contributions, un développement des opportunités de carrière pour les FAE ainsi qu'un développement et une mise en œuvre des outils du système intégré de gestion des performances.

En effet, le système de gestion de la performance permet d'évaluer le degré de conformité entre les objectifs fixés et les objectifs atteints, et d'adopter une politique de gestion pro- active plutôt que réactive. Il fournit l'information indispensable aux dirigeants pour prendre des décisions stratégiques, agir ou diagnostiquer des problèmes.

Un système de mesure de la performance correctement structuré peut devenir un outil de gestion à la fois au niveau stratégique, tactique et opérationnel.

La contractualisation des performances constitue un outil de gestion de la performance et une composante-clé du système intégré de gestion de performance.

Les objectifs du contrat de performance sont notamment d'améliorer le service public aux citoyens tout en assurant que les gestionnaires sont redevables des résultats, d'améliorer l'efficacité et assurer que les ressources publiques sont orientés vers l'atteinte des politiques nationales prioritaires du gouvernement, de mesurer et évaluer la performance, de relier la récompense aux performances mesurables, de faciliter l'atteinte des résultats souhaités et d'assurer que la culture de la redevabilité prévale à tous les niveaux de la structure de l'institution.

Les évaluations peuvent servir à différentes fins et, par conséquent, être conçues de manière à répondre à différentes questions au moyen de différentes méthodes.

Les évaluations doivent toutefois traiter de l'optimisation des ressources et présenter des conclusions claires et valables sur la pertinence et la performance des programmes. Dans les évaluations, la partie sur l'optimisation des ressources doit englober toutes les questions fondamentales. Au besoin, les institutions peuvent choisir d'ajouter d'autres sujets à leurs évaluations pour répondre à des besoins spécifiques de prise de décision.

Sous réserve de l'exigence de traiter de toutes les questions fondamentales, les institutions ont la possibilité de choisir la méthode d'évaluation et le niveau d'effort qu'ils souhaitent y consacrer, compte tenu des risques et des caractéristiques des programmes ainsi que de la qualité de l'information disponible sur la performance de chaque programme.

### **AXE III. MUTATIONS STRUCTURELLES NUMERIQUES**

#### **III. 1 PROJET DE DIGITALISATION AU NIVEAU DU MFPRA.**

Le Ministre de la Fonction publique et de la Réforme Administration, Monsieur Marcel Djimassé, a déjà donné le ton, en tant que lead de la réforme administrative et propose déjà pour le MFPRA un schéma directeur pour impulser la modernisation de l'Administration avec ses exigences managériales axées sur les résultats, la transformation numérique et une gestion saine et maîtrisée des ressources humaines.

Ce schéma constitue un outil important, stratégique pour « garantir une fluidité dans le circuit de traitement de dossiers administratifs et de promouvoir l'efficacité du service public », comme il le dit dans le préambule de son document de schéma directeur ambitieux qu'il propose.



En effet, la dématérialisation de la chaîne de traitement de la carrière et la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat, au niveau central, d'abord, et par la suite, au niveau déconcentré, décentralisé et au niveau des collectivités locales, non seulement permettra de connaître les hommes avec un identifiant unique (carte d'identité nationale biométrique), mais aussi, permet aujourd'hui de maîtriser et optimiser la masse salariale et de réfléchir comme dit plus haut au plan prévisionnel des emplois et des compétences nécessaires pour toute l'Administration Publique Centrafricaine.

Les performances à ce sujet ne sont plus à démontrer avec des fictifs radiés en grand nombre depuis le début de la campagne qui a débuté au mois de Mai 2022 par un recensement physique et réinscription des FAE, à base du seul identifiant unique de la carte nationale d'identité biométrique. Les montants recouvrés sont très importants ; même si le temps n'est pas encore à l'évaluation.

Le Ministre de la FPRA a ainsi mis en priorité l'assainissement du fichier des carrières des fonctionnaires par la numérisation de la carrière des fonctionnaires.

La réhabilitation des dossiers physiques et la nécessité de les mettre dans des étagères métalliques restent incontournables pour mener à bien ce travail de numérisation de la carrière et un bon archivage électronique des dossiers (GED) des FAE.

### **III. 2. LES POINTS COMMUNAUTAIRES NUMERIQUES POUR RAPPROCHER LES SERVICES AUX CITOYENS.**

Les solutions envisagées par le MFPRA aujourd'hui pour moderniser l'administration à travers la mise en place des points communautaires numériques et la simplification administrative à travers une interconnexion des services de l'administration centrale avec certaines régions comme projets-pilote, montre cette volonté de déconcentration et décentralisation effective pour que l'administration soit proche du citoyen ; en attente de la plateforme numérique à travers un Datacenter national attendu et à travers le projet CAB du Gouvernement centrafricain.

Mais il faut dire qu'il a déjà des atouts : c'est entre autres la carte nationale biométrique qui donne une masse d'information non corrompible de tout Centrafricain ; auquel cas, le fonctionnaire peut toucher le juste salaire qui va, désormais, aux FAE bien identifiés.

Comme dit plus haut, et pour que tous les FAE puissent bénéficier de la digitalisation, il faut :

- Expérimenter rapidement et généraliser progressivement les points communautaires numériques.
- Créer des directions de performance dans les services directs au citoyen dans les Régions.
- Simplifier les formalités administratives pour les rendre plus accessibles au citoyen dans les Régions.

Les représentants des responsables à divers niveaux qui ont assisté aux ateliers de programme national de développement institutionnel se sont réjouis d'un tel projet qu'ils attendent avec beaucoup d'impatience.

### **III. 3. LE MFPPRA DANS UNE GRANDE VISION DE E-ADMINISTRATION**

Le Ministère en charge de la réforme administrative lance la réforme de e-Administration, en commençant par la visibilité de e-Conseil des Ministres.

Les besoins du Gouvernement en matière de TIC sont immenses d'où la nécessité d'adopter une démarche cohérente et innovante qui peut permettre à l'administration centrafricaine d'effectuer des sauts qualitatifs dans le domaine des TIC. Les gains de productivité et d'efficience peuvent être considérables. En effet, l'e-administration va permettre à la RCA d'obtenir des gains de productivité significatifs grâce à une meilleure circulation de l'information, à une traçabilité des procédures administratives et une meilleure collaboration au sein d'un même Ministère et entre les Ministères et tout le secteur public. L'e-administration peut également contribuer à accélérer le processus de décentralisation. Par ailleurs, l'e-Administration permettra aux autorités de donner aux populations une meilleure visibilité de l'action gouvernementale en rapprochant les services de l'administration des usagers quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

L'e-Administration a comme résultat e-gouvernance qui facilite à son tour la démocratisation de l'information publique et accélère le processus démocratique en donnant la possibilité aux populations de participer aux prises de décision politique les concernant.

L'informatisation et l'automatisation des procédures administratives de l'État, la création d'un réseau intranet gouvernemental sécurisé, la création d'un Extranet Gouvernemental sécurisé apporteront des solutions d'une manière générale quant à la lenteur et le manque de transparence dans l'administration.

Mais comme dit plus haut, une standardisation des procédures et des missions au niveau de l'action gouvernementale faciliterait ce travail.

Des experts récemment recrutés par le PNUD via Rwanda Cooperation Initiative travailleront sur les besoins de digitalisation de l'Administration publique d'une manière générale et du Ministère en charge de la réforme administrative, en particulier pour dégager les besoins en matière des TIC et une architecture appropriée de digitalisation, cohérente et progressive, tenant en considération les avancées du MFRA de nettoyage du fichier des FAE par l'introduction désormais du matricule unique basée sur la carte nationale biométrique pour le contrôle des effectifs et de la masse salariale.

## **AXE. IV. LES MUTATIONS STRUCTURELLES ETHIQUES**

### **IV.1 SYSTEMATISATION D'UNE COMMUNICATION INTERNE GENERALISEE D'INFORMATIONS UTILES A LA FONCTION PUBLIQUE.**

Les échanges dans les cinq ateliers organisés avec CPRAC et le MFRA avec l'appui du PNUD et avec respectivement, les députés de la Nation, la société civile et le secteur privé, les DR et enfin, les représentants de régions Bouar, Bambari, Bossangoa et kaga bandoro pour les services déconcentrés et décentralisés, la méthode participative utilisée par la Consultante internationale pour dégager de l'arbre à problèmes des déficits de l'administration centrafricaine ont montré clairement un manque de communication prononcée dans l'Administration centrafricaine en général et au niveau des ministères, en particulier.

#### **IV.1. 1. SYSTEMATISATION DES REUNIONS DEPARTEMENTALES ET MINISTERIELLES ET DES COMPTES-RENDUS.**

La systématisation des réunions à tous les niveaux avec un compte-rendu pour le suivi des activités départementales n'est pas de mise. Il en est ainsi de circulation de l'information au sein d'un même département et au niveau des réunions interministérielles et/ou à l'extérieur du pays. Un cadre d'un ministère qui participe à une réunion de travail et est informé en détails de la nature d'un projet concernant son ministère, ce n'est pas pour autant que ses collègues auront le compte-rendu de ces travaux ; étant donné qu'une réunion de restitution n'a pas été faite pour renforcer et/ou informer tout le département concerné.

Ainsi, le fait d'associer des cadres d'un ministère à un processus de travail ne garantit donc en rien que le ministère et en dernier ressort, le ministre lui-même, s'y trouve réellement associé. C'est naturellement une difficulté de base pour le travail interministériel, dont la

solution se trouve au sein des ministères eux-mêmes.

Le même constat peut-être fait sur le plan des relations entre les ministères.

La mise en place de certains organes échappe au contrôle du MFPRA, alors que le travail qu'ils font revient aux Départements ministériels. C'est pour cela que certains cadres peuvent être détachés pour des projets qui seraient gérés efficacement au sein des Ministères d'origine.

#### **IV.1.2. SIMPLIFICATION DES PROCEDURES DE COLLABORATION INTER/MINISTERIELLES.**

L'impression qui se dégage de l'examen des pratiques de circulation de l'information est qu'elles sont essentiellement formelles, et souvent excessivement protocolaires. Formelles, parce qu'elles reposent beaucoup sur la circulation de correspondances officielles, dont la confection réclame du temps et des ressources, et qui paraissent avoir surtout pour effet de retarder les processus plus que de les enrichir. Organiser une réunion, même si elle est urgente, ou introduire un consultant auprès d'un département ministériel, exige trop souvent une lettre officielle qui n'apporte pourtant pas grand-chose aux travaux à venir. Protocolaires, parce qu'il paraît exister dans les pratiques de l'administration certains codes non écrits qui semblent attacher davantage d'intérêt aux signes extérieurs de la hiérarchie qu'à la recherche de l'efficacité par le développement du travail collectif.

Ce caractère excessivement formaliste et protocolaire de la circulation de l'information présente un double inconvénient :

- Il crée d'abord une fausse sécurité : parce qu'il existe des méthodes et des circuits formels de circulation d'une partie de l'information, on a le sentiment que cette fonction est convenablement assurée, et que les acteurs sont correctement informés. Or, ce sentiment est d'autant moins fondé que la richesse de l'information qui circule est inversement proportionnelle à son formalisme.
- Il constitue d'autre part et en réalité un frein à la bonne circulation de l'information, en raison du coût que revêt cette circulation. Si une correspondance formelle - avec ce que cela suppose de temps de préparation, de recueil de signature, d'acheminement - est nécessaire pour transmettre une information, alors on en transmettra mécaniquement moins que dans des processus plus fluides et plus simples.
- Un comité de travail, même instruit par le ministre lui-même, attend un Arrêté qui le met en place pour se réunir. Dans l'entretemps, le temps perdu est déjà important pour l'efficacité et la rapidité du travail.

Ce déficit de circulation de l'information *est d'autant plus complexe à combattre qu'il relève bien davantage d'un état d'esprit à surmonter que de procédures à mettre en œuvre.* Certes, des procédures plus rigoureuses peuvent avoir pour effet, voire pour objet, de contraindre à la coopération. Mais beaucoup de solutions qui permettraient de combler ce déficit sont potentiellement très simples, et pourtant elles ne sont pas mises en œuvre, faute d'un état d'esprit collectif favorable à leur pratique.

## **IV.2. STRATEGIE DE MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE AVEC UN ANCRAGE DES VALEURS ETHIQUES ET DEONTOLOGIQUES DU FONCTIONNAIRE.**

### **IV.2.1. REVISION DU STATUT GENERAL DES FONCTIONNAIRES AVEC DES DISPOSITIONS IMPORTANTES DE VALEURS ETHIQUES ET DEONTOLOGIQUES ET/OU REDACTION DU CODE D'ETHIQUE ET DEONTOLOGIQUE DES FAE.**

Le gouvernement centrafricain s'est lancé dans une réforme administrative où les procédures de gestion des ressources humaines se modernisent et la digitalisation devient le maître-mot. Toutefois, ce sont les valeurs éthiques et morales qui restent les préalables pour mieux servir les usagers.

Au niveau de la Fonction publique, quatre articles seulement de la loi no99.015 modifiant et complétant certaines dispositions de l'Ordonnance 93.008 du 14 juin 1993, portant Statut Général de la Fonction publique centrafricaine promulguée le 8 mars 1994 (Art 30, 31, 32, 33 et 34) ont un caractère contraignant aux FAE au niveau de l'Ethique et la déontologie du travail. On note également que la RCA n'a pas encore adopté et ratifié l'instrument juridique de l'Union Africaine : « CHARTE AFRICAINE SUR LES VALEURS ET LES PRINCIPES DU SERVICE PUBLIC ET DE L'ADMINISTRATION » Adoptée par la seizième session ordinaire de la Conférence Addis Abéba, Éthiopie - 31 Janvier 201.

Le bon accueil des usagers se justifie par ce qui est repris dans la Charte, chapitre II, en son article 6 sur l'Accès à l'information et l'article 7 sur les services efficaces et de qualité en faveur des usagers. Le MFPRA peut ajouter les dispositions du chapitre III sur les Obligations du service et de l'administration publique. Il en va sans dire que toute la Charte reprend divers axes du PNRA car la gestion des performances et la digitalisation entre autres, sont des obligations pour les pays qui ont ratifiés cette Charte africaine sur les valeurs et les Principes du service public et de l'Administration.

Il faut dire aussi que les cinq ateliers qui ont regroupé autour de 200 participants aux profils, compétences et régions différentes, en dehors de Bangui ont inspiré ce PNRA qui se veut sélectif et progressif.

Il propose une matrice avec des propositions concrètes de plans d’actions en stratégie de bonne gouvernance car 100% des participants trouvent que la mauvaise gouvernance constitue un défi majeur pour le développement socio-économique du pays.

#### **IV.2.2. PROPOSITIONS D’OBJECTIFS CLAIRS DECLINES EN D’ACTIONS PRIORITAIRES POUR UNE STRATEGIE DE BONNE GOUVERNANCE ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.**

**(Matrice des objectifs et actions prioritaires de bonne gouvernance administrative).**

Les échanges faits à partir de l’arbre à problèmes des manquements de l’Administration publique et du non-relèvement socio-économique de la RCA par les participants des 5 ateliers organisés avec le MFPPRA, CPRAC avec l’appui du PNUD en dates des 10 juin, 07, 08, 28 et 29 juillet 2022 ont dégagé des idées qui ont construit l’arbre à objectifs parmi lesquels nous retenons ici des objectifs de gouvernance administrative.

Le MFPPRA fera une priorisation des actions par rapport aux moyens financiers en sa faveur et avec l’appui des ptf.

Certaines actions ne demandent pas, par contre, les moyens financiers ou matériels mais seulement un engagement personnel et le suivi des fae en charge.

Elles sont regroupées dans 5 objectifs principaux et déclinés en actions prioritaires qui sont regroupés dans la matrice plus bas.

#### **OBJECTIF N° 1 : BATIR UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE PERFORMANTE, RESPONSABLE ET ACCESSIBLE AUX USAGERS.**

1.1 Définir la vision stratégique du Gouvernement sur l’Administration Publique

1.2 Institutionnaliser la planification des actions

1.3 Réduire l’absentéisme au travail

1.4 Redéfinir les critères de recrutements, de promotion et de nomination aux hautes fonctions

1.5 Evaluer périodiquement\*

1.6 Renforcer les capacités des fonctionnaires et harmoniser avec les FAE en dehors de Bangui

1.7 .Améliorer l’outil de travail

1.8 Favoriser l'équité des conditions de travail entre les fonctionnaires

**OBJECTIF N° 2. : RENFORCER LA TRANSPARENCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

2.1 Transparence dans le recrutement

2.2. Transparence dans les procédures

**OBJECTIF N°.3 : PROMOUVOIR LA PARTICIPATION ET LE DIALOGUE SOCIAL**

3.1. Institutionnalisation des cadres de réunion

3.2. Institutionnalisation d'un cadre de dialogue permanent entre syndicats et l'administration

**OBJECTIF 4. METTRE EN PLACE DES MECANISMES DE REDEVABILITE**

4.1. Exiger la prestation de serment pour chaque fonctionnaire entrant dans l'Administration Publique

4.2. Exiger des rapports à tous les niveaux de responsabilité

4.3. Mise en place des codes d'éthiques et de déontologie spécifiques aux métiers (Santé, Education, Justice...)

4.4. Donner du sens et de l'importance à la performance

4.5 Mise en place des canaux d'acheminement des plaintes des usagers des services publics

4.6. Renforcement des services de communication dans les administrations

**OBJECTIF N° 5 : AMELIORER LA QUALITE DE L'ACCUEIL DES USAGERS DU SERVICE PUBLIC**

5.1 Mettre en place un service d'accueil et d'orientation

5.2. Former le personnel d'accueil

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                             |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |                  |  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--|
| <b>1.2. Institutionnaliser la planification des actions</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place les contrats de performance</li> <li>• Exiger les programmes et plans annuels de travail</li> <li>• Généraliser la gestion axée sur les résultats</li> <li>• Généraliser les cahiers de charge /fiche de poste dans l'administration publique</li> <li>• Changer le mode de notation actuel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure planification des actions</li> <li>• Plus de performance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de programme dans chaque administration</li> <li>• % Accroissement du rendement au travail</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• <b>Ministère de la Bonne Gouvernance</b></li> <li>• Tous les Ministères</li> </ul> | <b>2023-2024</b> |  |
| <b>1.3. Réduire l'absentéisme au travail</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Généraliser les registres de présences</li> <li>• Généraliser les billets de sortie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins d'absentéisme au travail</li> <li>• Plus de régularité au travail</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse du taux d'absentéisme</li> <li>• Fréquence au travail</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Tous les Ministères</li> </ul>                                                     | <b>2023</b>      |  |



|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |                             |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--|
| <b>1.4. Redéfinir les critères de recrutements, de promotion et de nomination aux hautes fonctions</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recruter sur base des critères de compétences</li> <li>Définir les profils de poste et de carrières pour la nomination aux hautes fonctions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus d'équité dans les recrutements et les promotions</li> <li>Un personnel de qualité</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de critères pour les recrutements appliqués</li> <li>Existence de profils de poste et de carrière appliqués</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernement</li> <li><b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>Tous les Ministères</li> </ul> | <b>2023-2024</b>            |  |
| <b>1.5. Evaluer périodiquement</b>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Systématiser les évaluations trimestrielles</li> <li>Fixer la périodicité des rapports</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'administration a l'information pour s'ajuster à temps</li> <li>La périodicité des rapports est connue</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les organes de gestion de performance fonctionnent.</li> <li>Nombre de rapports produits par les organes de contrôle et ceux de gestion de performance</li> <li>Périodicité des rapports</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernement</li> <li><b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>Tous les Ministères</li> </ul> | <b>Janv2023-3-mars 2023</b> |  |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                            |                         |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--|
| <p><b>1.6. Renforcer les capacités des fonctionnaires et harmoniser avec les FAE en dehors de Bangui</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter la formation dispensée par l'ENAM aux besoins continuels de l'administration( ex. planification pour la gestion des performances)</li> <li>• Encourager le partage des connaissances internes à travers des présentations faites par le staff au profit des collègues ;</li> <li>• Exiger la production d'un travail d'application à tous les bénéficiaires de formation reçue au pays ou à l'étranger pour en démontrer l'utilité.</li> </ul> | <p>La formation est en adéquation avec les besoins en emploi</p> <p>Une amélioration des connaissances professionnelles du staff avec le concours des ressources internes</p> <p>Les connaissances acquises au pays ou à l'étranger profitent au pays</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme de formation est mis en place à l'ENAM</li> <li>• Nombre de séances organisées</li> <li>• Niveau d'appropriation des connaissances reçues</li> <li>• Nombre et qualité des travaux produits</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement</li> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Tous les Ministères</li> <li>• Partenaires</li> </ul> | <p><b>2023-2024</b></p> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--|

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |                  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--|
| <b>1.7. Améliorer l'outil de travail</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatisation</li> <li>• Usage de nouvelles technologies de communication</li> <li>• Interconnexion des services clés</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rapidité et la fluidité du travail</li> <li>• Une plus grande circulation de l'information</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme d'informatisation est mis en place</li> <li>• Le matériel informatique disponibilisé</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement</li> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Tous les Ministères</li> <li>• Partenaires</li> </ul> | <b>2023-2025</b> |  |
| <b>1.8. Favoriser l'équité des conditions de travail entre les fonctionnaires</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire des prévisions harmonisées en matière de gestion des ressources humaines, des moyens et des équipements entre les FAE à Bangui et en Provinces.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les provinces sont servies équitablement en personnel</li> <li>• Une amélioration des conditions de vie des fonctionnaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les disparités de fonctionnaires par province sont réduites</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement</li> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Tous les Ministères</li> <li>• Partenaires</li> </ul> | <b>2023-2025</b> |  |

**OBJECTIF N° 2. : RENFORCER LA TRANSPARENCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

| <b>Actions prioritaires</b>                 | <b>Tâches spécifiques</b>                                                                                                                                                         | <b>Résultats attendus</b>                                                                                                            | <b>Indicateurs</b>                                                                                                                                                                        | <b>Responsable</b>                                                                                                          | <b>Période</b>   | <b>Coûts</b> |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| <b>2.1 Transparence dans le recrutement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publier les emplois</li> <li>• L'existence de critères de recrutements et de promotion connus de tous ;</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les emplois à pourvoir sont connus de tous</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % Nombre d'emplois publiés par rapport aux emplois non publiés</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les Ministères</li> </ul>                                                     | <b>2023-2025</b> |              |
| <b>2.2 Transparence dans les procédures</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Généraliser les manuels pour usagers du service</li> <li>• Rendre accessible l'information pour les usagers du service public</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les usagers du service public ont une plus grande information sur les procédures</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de manuels des usagers du service public</li> <li>• Existence d'un Site web avec toutes les informations utiles aux usagers</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Tous les Ministères</li> </ul> | <b>2023-2025</b> |              |

**OBJECTIF N°.3 : PROMOUVOIR LA PARTICIPATION ET LE DIALOGUE SOCIAL**

| Actions prioritaires                                   | Tâches spécifiques                                                                                                                                                                                   | Résultats attendus                                                                                                                                                                  | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                      | Responsable                                                                                                                                                           | Période          | Coûts |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| <b>3.1.Institutionnalisation des cadres de réunion</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de réunions périodiques de travail dans les services</li> <li>• Organisation des descentes d'écoute périodiques en dehors de Bangui</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un meilleur climat au travail et une meilleure communication</li> <li>• Une meilleure connaissance des besoins de la population</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Périodicité et nombre de réunions</li> <li>• Le niveau de mise en application des décisions prises dans les réunions</li> <li>• Périodicité des descentes</li> <li>• Niveau de prise en compte des doléances des populations</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère de la Fonction Publique</li> <li>• Inspections centrales/Organes sociaux</li> <li>• Tous les Ministères</li> </ul> | <b>2023-2024</b> |       |

| OBJECTIF N°.3 : PROMOUVOIR LA PARTICIPATION ET LE DIALOGUE SOCIAL                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                      |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |           |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Actions prioritaires                                                                           | Tâches spécifiques                                                                                                                                                                                                                                                  | Résultats attendus                                                                   | Indicateurs                                                                                                                                                         | Responsable                                                                                                                                                                           | Période   | Coûts |
| 3.2.Institutionnalisation d'un cadre de dialogue permanent entre syndicats et l'administration | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'adoption d'une charte nationale de dialogue social et des cadres de concertation permanents entre les représentants syndicaux et l'administration</li> <li>Mise en place du Conseil National du Dialogue Social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La réduction des tensions sociales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La charte nationale est mise en place</li> <li>Le Conseil National du Dialogue Social est en place et fonctionnel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernement</li> <li><b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>Tous les Ministères</li> <li>Syndicats</li> <li>Partenaires</li> </ul> | 2023-2024 |       |

| OBJECTIF 4. METTRE EN PLACE DES MECANISMES DE REDEVABILITE                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                  |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| Actions prioritaires                                                                                        | Tâches spécifiques                                                                                                                                                                                                                                    | Résultats attendus                                                                                                                                                                            | Indicateurs                                                                                                                 | Responsable                                                                                                                        | Période          | Coûts |
| <b>4.1.Exiger la prestation de serment pour chaque fonctionnaire entrant dans l'Administration Publique</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajouter la disposition au statut des fonctionnaires et agents de l'Etat.</li> <li>• Organiser des séances de prestation de serments des nouveaux fonctionnaires</li> <li>• Médiatiser ces séances</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fonctionnaires entrant au service de l'administration publique se rendent compte de leurs responsabilités et le public en est informé</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de séances organisées</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• <b>Tous les Ministères</b></li> </ul> | <b>2023-2024</b> |       |
| <b>4.2.Exiger des rapports à tous les niveaux de responsabilité</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer les périodicités des rapports et les canevas</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque responsable et chaque fonctionnaire savent qu'ils doivent rendre compte</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Périodicité et nombre de rapports</li> <li>• Le suivi fait des rapports</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• <b>Tous les Ministères</b></li> </ul> | <b>2023-2024</b> |       |

| OBJECTIF 4. METTRE EN PLACE DES MECANISMES DE REDEVABILITE                                                             |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                   |                            |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| Actions prioritaires                                                                                                   | Tâches spécifiques                                                                                                                                                                                                             | Résultats attendus                                                                                                                                                                       | Indicateurs                                                                                                                                                                                          | Responsable                                                                                                                                                       | Période                    | Coûts |
| <b>4.3.Mise en place des codes d'éthiques et de déontologie spécifiques aux métiers (Santé, Education, Justice...)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place les codes d'éthique et de déontologie avec des sanctions</li> <li>Soit ajouter des dispositions au Statut général des FAE ou un cadre réglementaire ou légal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque fonctionnaire sait qu'il y a un code d'éthique et de déontologie qu'il faut respecter</li> <li>Plus d'éthique et de déontologie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence des codes d'éthiques et de déontologie appliqués</li> <li>Nombre de cas sanctionnés</li> <li>Un meilleur comportement des fonctionnaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li><b>Tous les Ministères</b></li> </ul>                                    | <b>2023-2024</b>           |       |
| <b>4.4.Donner du sens et de l'importance à la performance</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Institutionnalisation des sanctions en cas de manquements ou de performances médiocres</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonctionnaires sont incités à de meilleures performances</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de sanctions en cas de mauvaise performance</li> <li>Nombre de sanctions administrées</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li><b>Chaque Ministère</b></li> <li><b>Chaque Administration</b></li> </ul> | <b>Sept 2022-sept 2024</b> |       |



| OBJECTIF 4. METTRE EN PLACE DES MECANISMES DE REDEVABILITE                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                    |           |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Actions prioritaires                                                                      | Tâches spécifiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Résultats attendus                                                                                                                     | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Responsable                                                                                                                        | Période   | Coûts |
| 4.5 Mise en place des canaux d'acheminement des plaintes des usagers des services publics | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des journées d'audience au public</li> <li>• Fixer les délais butoirs pour donner les réponses aux plaintes des usagers</li> <li>• Mettre en place des boîtes à suggestions</li> <li>• Disponibiliser les contacts téléphoniques des responsables</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plaintes des usagers de service public arrivent plus facilement au responsable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de journées d'audiences respectées</li> <li>• Existence de délais butoirs pour les réponses aux doléances</li> <li>• Existence de boîtes à suggestions fonctionnelles</li> <li>• Les numéros de téléphones des responsables sont accessibles au public</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Toutes les administrations</li> </ul> | 2023-2024 |       |

| OBJECTIF 4. METTRE EN PLACE DES MECANISMES DE REDEVABILITE                     |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                                                          |                                                                                                                                                           |                  |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| Actions prioritaires                                                           | Tâches spécifiques                                                                                                                                                                     | Résultats attendus                                                                                              | Indicateurs                                                                                                              | Responsable                                                                                                                                               | Période          | Coûts |
| <b>4.6.Renforcement des services de communication dans les administrations</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place le personnel</li> <li>• Renforcer ses capacités</li> <li>• Doter la structure de communication de moyens matériels</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La population est informée sur ce que fait l'Administration</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et qualité du personnel</li> <li>• Equipement de la structure</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Toutes les administrations</li> <li>• Partenaires</li> </ul> | <b>2023-2025</b> |       |

| OBJECTIF N° 5 : AMELIORER LA QUALITE DE L'ACCUEIL DES USAGERS DU SERVICE PUBLIC |                                                                                     |                                                                                                                |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |                  |       |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
| Actions prioritaires                                                            | Tâches spécifiques                                                                  | Résultats attendus                                                                                             | Indicateurs                                                                                                                                                           | Responsable                                                                                                                        | Période          | Coûts |
| <b>5.1 Mettre en place un service d'accueil et orientation</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter le personnel d'accueil</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les usagers du service public sont satisfaits de l'accueil</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un service d'accueil</li> <li>• La qualité de l'accueil</li> <li>• Niveau de satisfaction des usagers</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministère de la Fonction Publique</b></li> <li>• Toutes les administrations</li> </ul> | <b>2023-2025</b> |       |

| OBJECTIF N° 5 : AMELIORER LA QUALITE DE L'ACCUEIL DES USAGERS DU SERVICE PUBLIC |                                                                                   |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                   |                                                                                                                         |           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Actions prioritaires                                                            | Tâches spécifiques                                                                | Résultats attendus                                                                                                                        | Indicateurs                                                                                                                                       | Responsable                                                                                                             | Période   | Coûts |
| 5.2. Former le personnel d'accueil                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un programme de formation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel d'accueil est conscient de l'importance de l'accueil dans l'administration</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme de formation existe et mis en œuvre</li> <li>Le niveau de satisfaction des usagers</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère de la Fonction Publique</li> <li>Toutes les administrations</li> </ul> | 2023-2025 |       |

En conclusion, l'Etat centrafricain en tant que système administratif global ne fonctionne pas correctement car les fonctions centrales de pilotage et de direction sont elles-mêmes défaillantes.

La Réforme administrative de l'Etat devra faire le choix des priorités. Il faut que cette réforme administrative soit progressive, sélective, réalisable, motivante et acceptable par les Usagers, surtout ceux qui sont loin des structures centrales de l'Etat pour ne pas être une documentation en plus qui remplit les tiroirs de l'Administration publique.

A cet effet, la réussite de la mise en œuvre du PNRA en RCA devra avoir un engagement politique fort car le Gouvernement centrafricain devra opérer des choix pour une vraie restauration de la capacité de direction et de conception de l'Etat.

## **DOCUMENTS DE REFERENCE.**

1. Constitution de la République Centrafricain 30 mars 2016 ;
2. Discours-programme du Chef de l'Etat lors de son investiture, 30 mars 2016 ;
3. DécretNo94.87 portant organisation et fonctionnement de la Présidence de la République ;
4. Décret No21.146 portant nomination des membres du Gouvernement ;
5. Décret No96.190 portant organisation et fonctionnement des Services de la Primature ;
6. Lettre de Mission no105/PM.21 ;
7. Schéma Directeur du système d'information ;
8. Loi No99.015 modifiant et complétant certaines dispositions de l'ordonnance 93.008 du 14 juin 1993, portant Statut Général de la Fonction Publique Centrafricaine ;
9. Décret No22.003 portant organisation et fonctionnement du Ministère du Secrétariat Général du Gouvernement, chargé des Relations avec les Institutions de la République et du Suivi-Evaluation des Politiques publiques et fixant les Attributions du Ministre ;
10. Document stratégique de cadrage de la réforme administrative en République centrafricaine ;
11. Plan d'action opérationnel /Lettre de mission et orientations stratégiques 2022-2024 ;
12. Note conceptuelle du Programme TOKTEN ;
13. Décret No22.100 portant organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie, des Postes et Télécommunications et fixant les attributions du Ministre ;
14. Décret No19.149 portant organisation et fonctionnement du Ministère des Finances et du Budget et fixant les attributions du Ministre ;
15. Décret No22.047 portant organisation et fonctionnement du Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et du Développement local et fixant les attributions du Ministre ;
16. Décret No13.160 portant organisation et fonctionnement du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et de la Protection Sociale et fixant les attributions du Ministre ;
17. Décret No17.450 du 24 décembre 2017, modifiant et complétant certaines dispositions du Décret No16.301 du 28 juillet 2016, portant adoption du Cadre organique de l'Administration centrafricaine ;
18. Ordonnance No93.059 portant création d'un Projet pour l'Assainissement de la Fonction publique centrafricaine ;

19. Décret No84.325 portant le mandat de la première étape de la Réforme administrative, de l'Organisation et de la Compétence du Conseil Permanent chargé de la Réforme de gestion du Personnel de l'Administration Centrafricaine ;
20. Décret No88.355 portant Réorganisation et Attributions du Conseil Permanent chargé de la Réforme de l'Administration Centrafricaine ;
21. Décret No93.244 portant Modification de l'Ordonnance No84.060 portant Institution en République Centrafricaine d'un Conseil Permanent chargé de la Réforme de l'Administration Centrafricaine (CPRAC) ;
22. Décret No90.099 portant Institution d'un Comité National de la Réforme Administrative ;
23. Etude de restructuration du Conseil permanent du CPRAC (Rapport final, octobre 2010

## **QUESTIONNAIRE D'ENQUETE SUR LA REFOME ADMISTRATIVE**

### **Coordination du travail interministériel**

Comment est organisée la coordination du travail interministériel ?

Existe-t-il un manuel de coordination du travail interministériel ?

Existe-t-il un cadre règlementaire et législatif de coordination du travail interministériel ?

Comment est assuré la qualité juridique et logistique des projets de textes à soumettre à l'examen du Conseil des Ministres ? Y aurait-il une structure qui s'occupe de ce nettoyage pour éviter des interférences et/ou contradictions entre les textes législatifs et réglementaires à présenter au Gouvernement ?

### **Gestion des agents publics**

Existe-t-il de l'équité dans le traitement des agents publics ? Si oui, énumérez les facteurs d'équité.

Existe-t-il des disparités salariales au niveau du système de rémunération ?

Existe-t-il un cadre approprié de gestion des performances dans l'administration publique centrafricaine ?

La transparence est-elle garantie dans les différentes prestations au niveau de l'administration publique ?

Les relations entre agents publics et usagers du service public sont-elles au bon fixe (en termes de durée de traitement de leur demande, de la qualité des services rendus, en termes de cout d'obtention d'un service ?

Existe-t-il un répertoire de tous les emplois de l'administration publique ? Si oui, sont-ils classifiés et pesés ?

Comment est-organisé le recrutement à la Fonction Publique ?

Existe-t-il une stratégie de gestion des ressources humaines de l'Etat ?

Existe-t-il un Manuel de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat ?

La maitrise des effectifs et de la masse salariale est-elle garantie ?

Existe-t-il un Système d'Information des Ressources Humaines pour un traitement global des données en rapport avec les ressources humaines ?

Existe-t-il un service en charge de la gestion des carrières des agents publics ? Si oui, est-elle informatisée ? Comment est-organisé l'archivage des dossiers ? Est-il numérique ?

Comment est-organisée la gestion des traitements ? Existe-t-il un logiciel utilisé à cette fin ?

Y a-t-il des enquêtes sur la satisfaction des citoyens usagers du service public qui sont menées ?

## **Déconcentration et service au citoyen**

Combien de temps est mis par les citoyens les plus éloignés de l'administration centrale pour obtenir leurs documents et services à Bangui ?

Quels sont les services publics, en général, qui sont déconcentrés ?

Existe-t-il une délégation de signature pour les services déconcentrés ou décentralisés ?

Existe-il des points provinciaux ou régionaux auprès desquels le citoyen peut s'orienter pour être informé et servi ? Si oui, comment les procédures y sont organisées ?

Les procédures administratives sont-elles simplifiées et rationalisées ou lourdes ?

Comment est-ce que les performances de l'administration publique sont-elles évaluées ? (les outils de mesure de la performance).

Comment est-ce que le citoyen est informé sur les procédures administratives ? Y aurait-il un portail d'information à cette fin ?

Les différents services des Ministères sectoriels sont-ils suffisamment équipés en outils TIC ?

Existe-t-il une interconnexion entre les services ?

Quel est le degré de digitalisation des services publics ?

Y aurait-il des procédures administratives déjà mises en ligne pour faciliter l'accès à l'information pour le citoyen ?

## **Utilisation des TIC dans l'administration publique**

Existe-il un cadre réglementaire approprié dans le domaine des TIC ?

Existe-t-il des infrastructures TIC développées même désagrégées ? Quelles Institutions ?

Quels Institutions, Ministères, services publics sont-ils connectés à l'internet ?

Les services publics sont-ils suffisamment équipés en outils informatiques ? Si pas, lesquels le sont-ils ?

Existe-t-il une interconnexion entre les services publics ? Entre le niveau central et déconcentré et/ou déconcentré ?

## **Dimension genre**

Existe-t-il des disparités entre hommes et femmes dans l'administration publique au niveau quantitatif ? Dans quels secteurs trouve-t-on plus de femmes ?

La moyenne du niveau d'études des femmes ? Quel pourcentage des femmes dans l'Administration publique avec un niveau universitaire par rapport aux hommes ?

La dimension genre est-elle prise en compte dans les recrutements ? Dans les promotions ?



### **Accès au service public par les Personnes à Mobilité Réduite (PMR)**

Y a –t-il des conditions aménagées pour faciliter l'accès au service public par les personnes à mobilité réduite ?

## **RAPPORT DES ECHANGES SUR « LA STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL » ET PROPOSITION DE REORIENTATION DU TRAVAIL DE CPRAC.**

**Hôtel OUBANGUI, les 10 juin, 7, 8, 21 et 22 juillet 2022**

Les échanges qui ont pris la méthodologie participative avec les participants à chaque atelier visaient un recueil riche des idées de stratégie nationale de développement institutionnel des participants à profils et compétences différents, à savoir la société civile, le secteur privé, les Directeurs des Ressources, et les ateliers qui ont enfin regroupé des participants des quatre régions représentées (Boar, Bosangoua, Kaga Bandoro et Bambari) composés des Autorités des Services déconcentrés, décentralisés et locales, leaders et responsables des associations locales.

Le but ultime de cette démarche était de voir sur quelle base des orientations stratégiques de reconversion de CPRAC en bureau d'études stratégiques de développement institutionnel du gouvernement centrafricain pourraient reposer, CPRAC devenant une Institution de référence pour des orientations stratégiques de développement institutionnel et laissant la gestion de la réforme administrative au niveau sectoriel.

En effet, le diagnostic de l'élaboration du PNRA a montré qu'il y a interférence entre le Ministère de la Fonction Publique et le Conseil Permanent chargé de la Réforme de l'Administration Centrafricaine (CPRAC, en sigle).

Pour rappel, CPRAC est l'un des résultats du programme de redressement économique et financier du pays. L'objectif principal était la réduction de la masse salariale et le contrôle des effectifs. Il a été placé d'abord sous l'autorité directe du Chef de l'Etat par Ordonnance nr84-060 du 20 septembre 1984 et était détenteur de mission permanente pour toutes les missions visant la réforme de l'Administration centrafricaine.

Pour pérenniser les acquis de l'assainissement de la Fonction publique, le CPRAC s'est vu reconfier par décret 88.355 du 14 septembre 1988 la même mission et la consolidation des acquis de l'assainissement.

Monsieur Mamadou Thiam, consultant international recruté en 2010 a remis son rapport en octobre 2010 constate par ailleurs que malgré cette mission confiée au CPRAC à cette époque, aucune amélioration significative s'est fait remarquer. Il cite certaines causes de l'échec dont la poursuite de la gestion anarchique des plans d'effectifs des départements ministériels, la poursuite du paiement indû des salaires et indemnités, le traitement isolé des données par la

Fonction publique, les Finances et l'Office national de l'Informatique (ONI), l'absence de suivi par une structure appropriée des mesures arrêtées.

Le Gouvernement a dû même engager d'autres moyens pour un recensement général des fonctionnaires en 1996 et a même mis en place en 1999 une commission de recensement pour procéder au contrôle physique des FAE. Beaucoup d'autres opérations, comme le recensement-pointage en 2004 pour arriver à avoir un fichier unique de référence en Centrafrique (FURCA), plus tard en 2005, il était question d'apurer le fichier de la solde et en 2007, un schéma d'organisation générale pour une Fonction publique d'emploi (classification des emplois) n'a pas eu lieu. Toutes ces démarches ont montré la faiblesse du mandat du CPRAC ; étant donné que même aujourd'hui, le MFPPRA qui a pris lui-même la question à bras le corps, est en train de nettoyer le fichier par le contrôle physique des FAE numérisés à partir de leurs cartes nationales biométriques d'identité, devenant désormais le matricule unique pour tous les FAE et les résultats sont très importants et méritent des encouragements du Gouvernement qui devrait penser multiplier les points d'obtention de cette carte nationale biométrique qui est en train de permettre à la FP de réduire sensiblement la masse salariale où de sommes très importantes allaient dans les poches d'une poignée de gens en réseaux très organisés.

Il en va sans dire que même les missions des conseillers de CPRAC et leurs collaborations avec les Ministères ne sont pas très bien définies et clarifiées.

Toutefois, il est à noter que les Cadres de CPRAC sont rôdés en matière de réforme de l'Administration. Ils pourraient être renforcés dans leurs capacités et l'ex-CPRAC, changeant de nom et missions, pourrait avoir au sein de la nouvelle structure, des conseillers techniques venant, entre autres de la Diaspora centrafricaine, compétents dans divers domaines porteurs de croissance pour la prise en charge du programme national de développement institutionnel qui ne peut se limiter aux orientations de réforme administrative.

En effet, parlant de développement institutionnel, il faut comprendre le développement de l'appareil de l'État ; c'est-à-dire, des orientations stratégiques cohérentes liées à une vision nationale pour des objectifs de développement du pays à travers des domaines porteurs de croissance et de cohésion sociale pour une paix durable et la sécurité nationale.

En RCA, le document de référence, c'est le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la paix (2017-2021).

L'inspiration du document de Plan National de Relèvement et de Consolidation de la paix qui guide la RCA entre 2017 et 2021 trouve source dans la volonté politique de retour à la paix, la réconciliation nationale, la sécurité des Centrafricains et progressivement la relance économique. L'environnement socio-politique de sortie progressive de la guerre en RCA avec les élections qui ont porté à la tête du pays, Son Excellence Prof. Faustin Touadera, pousse le Gouvernement centrafricain à réfléchir aujourd'hui sur des Institutions fortes et des orientations de réformes dans tous les domaines, surtout ceux ayant des potentialités favorables à la lutte contre la pauvreté, la relance économique, la stabilité et la consolidation de la paix.

Dans ce cadre, une restructuration et/ou réorientation de certaines structures l'Etat, pour plus de cohérence, d'efficacité et pour éviter des interférences aux effets pervers reste incontournable. Aujourd'hui, des textes organiques portant organisation et fonctionnement des différents ministères comportent de nombreuses interférences, lesquelles sont dictées par des crises antérieures et des circonstances socio-politiques. C'est le cas donc du Conseil permanent chargé de la réforme de l'Administration Centrafricaine (CPRAC) évoqué plus haut; donc en charge d'une manière légale de la réforme administrative, comme son nom l'indique et le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative. Etant donné que les textes réglementaires qui gèrent le Ministère FPRA et le CPRAC restent d'actualité, ils sont sur le même terrain et d'une manière bien légale.

Pour le cas d'espèce et tenant compte qu'une structure est déjà en place avec des bureaux et des équipements, une installation progressive des éléments compétents parmi eux et ceux de la diaspora, recrutés concours ; étant donné qu'ils viennent pour donner des orientations de haut niveau comme « Think tank » du Gouvernement centrafricain et constituant un Bureau d'Etudes stratégiques de développement institutionnel en RCA (BESDI), comme cela se passe dans d'autres pays.

Au cours de ces divers ateliers, nous avons initié un échange par méthode participative avec tous les participants qui s'exprimaient par écrit, à partir de la question : « Pourquoi la République Centrafricaine ne se relève pas ? » (Malgré ses potentialités socio-économiques, ses facteurs de résilience à savoir, ses ressources naturelles considérables comme l'or, le diamant, l'uranium, le bois, le pétrole, les étendues des terres arables, avec un climat tropical qui favoriserait une agriculture intensive, des abondantes réserves d'eau, etc).

A partir de l'arbre à problèmes, l'arbre à objectifs visés pour les orientations du programme de développement institutionnel pouvant enrichir les domaines d'action du Bureau d'Etudes stratégiques de développement institutionnel, se résume comme suit :

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Société civile et secteur privé (50 pers)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Les Autorités des services déconcentrés, décentralisés et locales, leaders et responsables des associations locales de Bouar, Bossangoa, Kaga Bandoro et Bambari (50x2=100 pers)                                                                                                                                                | Les Directeurs des Ressources des Ministères et Institutions de l'Etat (50 pers)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1)Lutte contre la pauvreté<br>2) <b>Développement du Capital humain</b><br>3) <b>Bonne Gouvernance</b><br>4) <b>Vision claire et cohérente</b><br>5) <b>Formation Patriotique/Education civique</b><br>6) <b>Sécurité et paix</b><br>7)Changement de mentalité<br>8) <b>Ethique</b><br>9)Promouvoir la Justice pour tous<br>10)Entreprenariat des jeunes et des femmes<br>11) <b>Bonne stratégie de Communication</b><br>12) <b>Planification, suivi et évaluation</b><br>13) <b>Réforme de l'Education nationale</b> | 1) <b>Bonne gestion des Ressources humaines et recrutement à base des critères objectifs</b><br>2) <b>Promouvoir le Patriotisme</b><br>3) <b>Promouvoir la Bonne Gouvernance</b><br>4) <b>Renforcement de la Sécurité et la Paix</b><br>5) <b>Promouvoir une Education de qualité</b><br>6)Promouvoir la Souveraineté Nationale | 1) <b>Dotation en outils de gestion</b><br>2) <b>Renforcement des capacités des FAE et Décideurs à la prise des fonctions ( ENAM).</b><br>3) <b>Vision et Planification.</b><br>4) <b>Promouvoir le Dialogue social et la Communication</b><br>5) <b>Promouvoir la Bonne Gouvernance</b><br>6)Promouvoir une politique salariale équitable<br>7) <b>Promouvoir l'Ethique et la Déontologie</b> |

La participation de plus de 200 personnes à ces ateliers aux profils et responsabilités différentes a permis de dégager des idées qui pourront enrichir l'élaboration inclusive d'un Programme national de développement institutionnel qui va au-delà des orientations de réforme administrative qui ont enrichi les présentations des experts locaux du CPRAC financés par le PNUD.

Le but recherché, à partir de la conception et l'exposé de leurs communications, était à juste titre de faire le bilan du travail commencé depuis 1984 par le CPRAC, se reconvertir en « think-tank » dans tous les domaines importants de la République, mais après avoir donné des orientations importantes sur le travail abattu depuis presque quatre décennies.

Dans leurs exposés, il était donc question, comme les termes de référence le notent de faire ressortir, après un bref historique et enjeux, la nécessité d'une approche globale d'un changement en profondeur de l'administration centrafricaine qui intègre une stratégie dynamique de réforme de l'administration publique centrale, une vision opérationnelle pour l'administration publique décentralisée et locale qui doit fournir un service de qualité aux populations, présenter l'élaboration inclusive d'un PNDI et ses différentes composantes et montrer le schéma directeur de la digitalisation de l'administration publique et la plateforme des services partagés.

A cet effet, les trois premières communications ont nourri l'atelier avec les Députés de la Nation et dans les trois autres ateliers, la consultante internationale en réforme administrative a ajouté la quatrième communication ou plutôt un échange avec l'Assemblée des participants par méthode participative pour dégager les idées importantes qui pourront nourrir la stratégie nationale de développement institutionnel, à base desquelles le Bureau d'Etudes Stratégique de Développement Institutionnel (BESDI) en remplacement de CPRAC pourraient s'appuyer pour des orientations stratégiques nationales.

Les communications se sont ainsi succédées comme suit :

- **1<sup>ère</sup> communication** : bref aperçu historique et nécessité d'une réforme globale de l'administration centrale, déconcentrée et locale
- **2<sup>ème</sup> communication** : L'élaboration inclusive d'un Programme National de Développement Institutionnel (PNDI).

- **3<sup>ème</sup> Communication** : Le schéma directeur de la digitalisation de l'administration publique et la plateforme des services partagé
- **4<sup>ème</sup> communication** : La stratégie nationale de développement institutionnel.

La phase qui devra suivre, c'est d'accompagner un montage institutionnel du Bureau d'Etudes Stratégiques de Développement Institutionnel (BESDI) qui pourrait faire également appel aux compétences pointues de la Diaspora Centrafricaine pour que cette Institution ne soit pas une structure nationale en plus mais un point de départ de décollage de la République centrafricaine.

En effet, comme notre question-clé pour constituer notre arbre à problèmes pour le transformer en arbre à objectifs le disait si bien ; ce que nous avons repris du document de RCPCA, la RCA regorge de ses potentialités socio-économiques, de ses facteurs de résilience à savoir, ses ressources naturelles considérables comme l'or, le diamant, l'uranium, le bois, le pétrole, les étendues des terres arables, avec un climat tropical qui favoriserait une agriculture intensive, des abondantes réserves d'eau, etc. La RCA nécessite donc des stratégies d'action et un Capital humain qui ne manque pas car la seule diaspora constitue plus du nombre de fonctionnaires et agents de l'Etat.

Le projet TOKTEN devrait arriver à intéresser les fils et filles de la Nation qui sont dans des organismes onusiens, des organisations non-gouvernementales ou qui travaillent en Occident de venir relever le défi repris par tous les participants de patriotisme engagé en RCA.

**Par Annonciata SENDAZIRASA,**

**Consultante      Internationale      en      Réforme  
Administrative et Protection Sociale**



## OUTIL 1: MATRICE DES INFORMATIONS GENERALES DU MINISTERE

|                                                                    |                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VISION NATIONALE</b>                                            | RCPCA                                                                                                                                                                        |
| <b>VISION DU MINISTERE</b>                                         | UNE ADMINISTRATION EFFICACE, EFFICIENTE ET DE DEVELOPPEMENT : UNE ADMINISTRATION PROCHE DES CITOYENS ET ORIENTEE VERS LES RESULTATS                                          |
| <b>MISSION DU MINISTERE</b>                                        | CONSOLIDATION DE L'EFFICACITE DE L'ETAT PAR LE POSITIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION AU CŒUR DE L'ACTION REFORMATRICE DE L'ETAT ET AU SERVICE DE LA SOCIETE ET DU DEVELOPPEMENT |
| <b>ENVIRONNEMENT, ORIENTATIONS, AXES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES</b> | CFR PNRA- MUTATIONS STRUCTURELLES ORGANISATIONNELLES, MANAGERIALES, NUMERIQUES ET ETHIQUES                                                                                   |

ANNEXES : OUTILS DE MESURE DES PERFORMANCES INSTITUTIONNELLES ET INDIVIDUELLES DES FAE (OUTIL 1 A 6).



## Outil 2: Canevas d'objectifs

|                                                                                                                                                              |                                                             |           |                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| <b>OBJECTIF GLOBAL : UNE ADMINISTRATION EFFICACE, EFFICIENTE ET DE DEVELOPPEMENT : UNE ADMINISTRATION PROCHE DES CITOYENS ET ORIENTEE VERS LES RESULTATS</b> |                                                             |           |                        |           |
| Objectif spécifique 1 :                                                                                                                                      |                                                             |           |                        |           |
| Résultats attendus                                                                                                                                           | <b>Indicateurs<br/>Objectivement<br/>Vérifiables (IOVs)</b> | Activités | Budget<br>et<br>source | Echéances |
| R1.1<br>R1.2<br>R1.3                                                                                                                                         |                                                             |           |                        |           |
| Objectif spécifique 2                                                                                                                                        |                                                             |           |                        |           |
| Résultats attendus                                                                                                                                           | Indicateurs<br>Objectivement<br>Vérifiables (IOVs)          | Activités | Budget<br>et<br>source | Echéances |
| R2.1<br>R2.2<br>R2.n                                                                                                                                         |                                                             |           |                        |           |

### Outil 3: Calendrier de mise en œuvre

| OBJEC<br>TIFS | ACTION<br>S<br>CONCRE<br>TES | TAUX<br>D'EXECU<br>TION DU<br>BUDGET | JANVI<br>ER | FEVRI<br>ER |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DECEM<br>BRE |
|---------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|
|               |                              |                                      |             |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |
|               |                              |                                      |             |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |
|               |                              |                                      |             |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |
|               |                              |                                      |             |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |

### Outil 4: Fiche d'évaluation des résultats

| Objectifs<br>spécifiques | Résultats<br>attendus | IOV(s) | Résultats<br>atteints | Ecart | Analyse<br>des<br>causes<br>d'écarts | Décision ou<br>solution<br>pour les<br>corriger |
|--------------------------|-----------------------|--------|-----------------------|-------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                          |                       |        |                       |       |                                      |                                                 |

**Outil 5. CONTRAT DE PERFORMANCES INSTITUTIONNELLES CONCLU**  
**ENTRE :**

Le Gouvernement

Représenté par:

Nom :

**Prénom :**

Fonction : Chef du Gouvernement

**Et**

Le Ministère de la FPRA

Représenté par:

Nom : **Djimassé**

**Prénom : Marcel**

Fonction : Ministre

**POUR LA PÉRIODE**

Du : 1<sup>er</sup> \_janvier Au 31 décembre 20..

**1- MISSION (du MFPA)**

**2-RESULTATS ATTENDUS : produits, services et bénéficiaires ( réf au plan d'action annuel)**

**3-RESPONSABILITÉS**

**4-RAPPORTS ET PÉRIODICITÉ**

En foi de quoi les parties ont signé

Pour le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative :

Nom :

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Pour le Gouvernement Centrafricain

Nom :

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## **OUTIL 6. DISPOSITIF D'OUTILS DE GESTION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES**

### **CONTRAT DE PERFORMANCES INDIVIDUELLES ANNÉE 20..**

#### **A. INFORMATIONS ESSENTIELLES SUR LA PERSONNE A EVALUER**

Nom et Prénom :..... Genre: M F :

Matricule :.....Diplôme :

Emploi occupé :.....Grade :.....

Date de nomination au grade/poste actuel :

Durée de service effectif durant l'année de référence : 1<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre 20..

Interruption de service (Dates, Durée et Motifs)

1.

2.

3.

4.

5.

Sanction disciplinaires infligés

.....

Actions disciplinaires en cours

.....

Notation précédente :

.....

## B. INFORMATIONS ESSENTIELLES SUR LES EVALUATEURS

### • Evaluateur du premier degré

Nom et Prénom : .....Genre : M  
F.....

Position hiérarchique de l'Evaluateur :

### • Evaluateur du deuxième degré

Nom et Prénom : .....Genre : M F

Position hiérarchique de l'Evaluateur : .....

## C. DESCRIPTION DES TACHES DE L'EMPLOYÉ

| Objectifs   | Principales<br>taches | Résultats<br>attendus | Indicateurs de mesures<br>de résultats | Ressources |
|-------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------|------------|
| Objectif 1: |                       |                       |                                        |            |
| Objectif 2: |                       |                       |                                        |            |
| Objectif 3: |                       |                       |                                        |            |
| Objectif 4: |                       |                       |                                        |            |

|                                                |                                                                                                 |           |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Signature de l'évalué                          | Signature de l'évaluateur au 1 <sup>er</sup> degré<br>de l'évaluateur au 2 <sup>ème</sup> degré | Signature |
| Date: ...../...../20.....<br>...../...../20... | Date: ...../...../20.....                                                                       | Date:     |

## RAPPORT DE MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE PERFORMANCES INDIVIDUELLES/ANNEE

Nom et Prénom : .....

Genre: .....

Matricule : .....

Emploi occupé : ..... Grade : .....

Durée de service effectif durant l'année de référence : 1<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre 20...

| TABLEAU DES RESULTATS     |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Objectifs                 | Principales<br>taches | Résultats<br>attendus | Résultats<br>atteints | Ecart<br>s | Analyse<br>des causes<br>d'écarts | Actions<br>correctives<br>(pour corriger<br>les écarts) |
| Objectif<br>1:            |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |
| Objectif<br>2:            |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |
| Objectif<br>3:            |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |
| Objectif<br>4:            |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |
| Objectif<br>5:            |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |
| Signature de l'employé    |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |
| Date: ...../...../20..... |                       |                       |                       |            |                                   |                                                         |

## GRILLE D'ÉVALUATION ANNUELLE DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES

### A. Identification de l'évalué

Nom et Prénom : ..... Genre: M F

Matricule : .....

Diplôme : .....

Emploi occupé

: .....

Grade : .....

Date de nomination au grade/poste actuel :



Durée de service effectif durant l'année de référence : 1<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre 20..

Interruption de service (Dates, Durée et Motifs)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Sanction disciplinaires infligés

.....

Actions disciplinaires en cours

.....

Notation précédente :

.....

Nom et Fonction de l'autorité qui note au 1<sup>er</sup> degré

.....

Nom et Fonction de l'autorité qui note au 2<sup>e</sup> degré

.....

| 1- Evaluation des Performances (P) |                    |                    |         |                            |                             |                        |              |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|---------|----------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------|
| Objectifs                          | Résultats attendus | Résultats atteints | Maximum | Note 1 <sup>er</sup> degré | Note 2 <sup>ème</sup> degré | Points obtenus (Score) | Observations |
| Objectif 1:                        |                    |                    |         |                            |                             |                        |              |
| Objectif 2:                        |                    |                    |         |                            |                             |                        |              |
| Objectif 3:                        |                    |                    |         |                            |                             |                        |              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |                            |                            |                            |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Objectif<br>4:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |                            |                            |                            |  |
| Objectif<br>5:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |                            |                            |                            |  |
| <b>Total :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  | <b>Total/3</b><br><b>0</b> | <b>Total/3</b><br><b>0</b> | <b>Total/3</b><br><b>0</b> |  |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Signature de l'évalué<br/><br/> Date: ...../...../20.....<br/><br/> Date: ..../..../20... </div> <div> Signature de l'évaluateur au 1<sup>er</sup> degré<br/>de l'évaluateur au 2<sup>ème</sup> degré </div> <div> Signature<br/><br/> Date: ...../...../20..... </div> </div> |  |  |  |                            |                            |                            |  |

| 2- Evaluation des compétences(C)                         |           |                            |      |                |                 |                        |                        |
|----------------------------------------------------------|-----------|----------------------------|------|----------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| Compétences /Critères                                    | Résultats | Evaluation des compétences | Maxi | Note 1er degré | Note 2ème degré | Points Obtenus (score) | Commentaires (Analyse) |
| *Organisation et Coordination                            |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |
| *Leadership et prise de décision                         |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |
| *Planification                                           |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |
| Innovation et créativité                                 |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |
| Capacité à communiquer                                   |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |
| Capacité analytique                                      |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |
| Connaissances professionnelles et compétences techniques |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |
| Développement et amélioration                            |           |                            | 5    |                |                 |                        |                        |

| des<br>prestations                                     |           |                                                   |                                                    |                      |                       |                              |                           |
|--------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|
| <b>Total :</b>                                         |           |                                                   | <b>Total/<br/>40</b>                               | <b>Total/<br/>40</b> | <b>Total/<br/>40</b>  | <b>Total/<br/>40</b>         |                           |
| Signature de l'évalué                                  |           |                                                   | Signature de l'évaluateur au 1 <sup>er</sup> degré |                      |                       | Signature                    |                           |
|                                                        |           |                                                   | de l'évaluateur au 2 <sup>ème</sup> degré          |                      |                       |                              |                           |
| Date: ...../...../20.....                              |           |                                                   | Date: ...../...../20.....                          |                      |                       |                              |                           |
| Date: ...../...../20...                                |           |                                                   |                                                    |                      |                       |                              |                           |
| (*) : concerne les chefs de service et assimilés       |           |                                                   |                                                    |                      |                       |                              |                           |
| <b>3- Evaluation des aptitudes et comportement (A)</b> |           |                                                   |                                                    |                      |                       |                              |                           |
| Critères                                               | Résultats | Evaluation<br>des<br>aptitudes et<br>comportement | Maximum                                            | Note<br>1er<br>degré | Note<br>2ème<br>degré | Points<br>obtenus<br>(score) | Commentaires<br>(Analyse) |
| Capacité<br>d'initiative                               |           |                                                   | 5                                                  |                      |                       |                              |                           |
| Capacité du<br>travail en<br>équipe                    |           |                                                   | 5                                                  |                      |                       |                              |                           |
| Attitude vis-<br>à-vis des<br>usagers                  |           |                                                   | 5                                                  |                      |                       |                              |                           |
| Capacité de<br>se<br>perfectionner                     |           |                                                   | 5                                                  |                      |                       |                              |                           |
| Respect et<br>engagement                               |           |                                                   | 5                                                  |                      |                       |                              |                           |
| Relation<br>professionnelle                            |           |                                                   | 5                                                  |                      |                       |                              |                           |

|                           |                                                    |                      |                      |                      |  |
|---------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
| <b>Total :</b>            | <b>Total/3<br/>0</b>                               | <b>Total/<br/>30</b> | <b>Total/<br/>30</b> | <b>Total/<br/>30</b> |  |
| Signature de l'évalué     | Signature de l'évaluateur au 1 <sup>er</sup> degré |                      |                      | Signature            |  |
|                           | de l'évaluateur au 2 <sup>ème</sup> degré          |                      |                      |                      |  |
| Date: ...../...../20..... | Date: ...../...../20.....                          |                      |                      | Date:                |  |
| ...../...../20...         |                                                    |                      |                      |                      |  |

| <b>4- RECAPITULATIF DE L'EVALUATION DES PERFORMANCES ANNUELLES</b> |                    |                                          |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------|
| <b>CRITERES</b>                                                    | <b>Pondération</b> | <b>Note obtenue/100</b>                  |
| <b>Performance (P)</b>                                             | 5                  |                                          |
| <b>Compétences (C)</b>                                             | 3                  |                                          |
| <b>Aptitudes et attitudes (A)</b>                                  | 2                  |                                          |
| <b>Note/100</b>                                                    |                    |                                          |
| Total pondéré                                                      |                    | <b><math>P*5+C*3+A*2</math></b>          |
| Moyenne (pourcentage)                                              |                    | <b><math>100*(P*5+C*3+A*2)/10</math></b> |

| <b>Niveau de performances</b>                                                         |              |                   |              |                  |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|----------------|
| <b>Pondération</b>                                                                    | 90 % et plus | 80 à 89%          | 70 à 79 %    | 60 à 69 %        | 50 à 59 %      |
| <b>Note</b>                                                                           | Excellent    | Très Satisfaisant | Satisfaisant | Peu Satisfaisant | Insatisfaisant |
| <b>A- RENFORCEMENT EVENTUEL DES CAPACITES</b>                                         |              |                   |              |                  |                |
| Plan de renforcement (A être complété par l'évaluateur en concertation avec l'évalué) |              |                   |              |                  |                |

|                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                                                      |                      |                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>B- POTENTIALITES DE L'EVALUE AU GRADE SUIVANT</b>                                                                                                                                                               |                                                           |                                                      |                      |                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                                  | Excellent                                                 | Le candidat pourrait être promu le plus tôt possible | <input type="text"/> |                                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                  | Très Satisfaisant                                         | Le candidat peut être admis au grade suivant         | <input type="text"/> |                                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                  | Satisfaisant                                              | Il faut deux ou trois ans pour être promu            | <input type="text"/> |                                 |
| 4                                                                                                                                                                                                                  | Peu satisfaisant                                          | Ne peut être promu, mesures de redressement          | <input type="text"/> |                                 |
| 5                                                                                                                                                                                                                  | Insatisfaisant                                            | Mesures disciplinaires                               | <input type="text"/> |                                 |
|                                                                                                                                                                                                                    | <b>Signature de l'évaluateur au 1<sup>er</sup> degré</b>  |                                                      |                      | Date:<br>..../...../20...<br>.. |
|                                                                                                                                                                                                                    | <b>Signature de l'évaluateur au 2<sup>ème</sup> degré</b> |                                                      |                      | Date:<br>..../...../20...<br>.  |
| <b>C- NOTIFICATION DE MESURES INCITATIVES OU DE SANCTIONS</b>                                                                                                                                                      |                                                           |                                                      |                      |                                 |
| L'élément critique du système de gestion des performances est <b>la reconnaissance de bons résultats par des <u>mesures incitatives</u> et pour de mauvais résultats, par des <u>mesures correctionnelles</u>.</b> |                                                           |                                                      |                      |                                 |
| <b>Bonification spéciale</b>                                                                                                                                                                                       |                                                           |                                                      |                      |                                 |
| <b>Bonification indiciaire</b>                                                                                                                                                                                     |                                                           |                                                      |                      |                                 |
| <b>Gel d'avancement de grade</b>                                                                                                                                                                                   |                                                           |                                                      |                      |                                 |
| <b>Signification de mise en demeure</b>                                                                                                                                                                            |                                                           |                                                      |                      |                                 |
| <b>D- AVIS DE L'EVALUATEUR AU 1<sup>er</sup> DEGRE</b>                                                                                                                                                             |                                                           |                                                      |                      |                                 |

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| <b>E- AVIS DU MINISTRE</b> |                                |
| <b>Signature</b>           | <b>Date</b><br>.../...../..... |



## Questions fondamentales d'évaluation

| Pertinence                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Question1 :</b><br><br><b>Besoin continu du programme</b>               | Evaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable et est réceptif au besoin des bénéficiaires                                                                                                                                               |
| <b>Question2 :</b><br><br><b>conformité aux priorités de l'institution</b> | Evaluation des liens entre les objectifs du programme et,<br><br>(i) Les priorités de l'institution et,<br><br>(ii) Les résultats stratégiques                                                                                                                                            |
| Rendement (efficacité, efficience et économie)                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Question 3 :</b><br><br><b>Réalisation des résultats escomptés</b>      | Evaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris des résultats immédiats, intermédiaire et ultime) par rapport au cible à la portée du programme, à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats |
| <b>QUESTION 4 :</b><br><br><b>Démonstration d'efficience et d'économie</b> | Evaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et au progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés                                                                                                                                 |
| <b>Question 5 :</b><br><br><b>Durabilité des résultats</b>                 | Evaluation de la poursuite des activités et des résultats une fois cessée l'intervention.                                                                                                                                                                                                 |

| <b>Critères d'évaluation pour chacun des 3 domaines d'évaluation (Performances, Compétences et Aptitudes)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Critères</b>                                                                                               | <b>Excellent<br/>(E)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Très-satisfaisant<br/>(TS)</b>                                                                                                                           | <b>Satisfaisant<br/>(S)</b>                                                                                                                                | <b>Assez satisfaisant<br/>(AS)</b>                                                                                                        | <b>Insuffisant<br/>(I)</b>                                                                                                                                                     |
| Evaluation des résultats attendus                                                                             | L'agent apporte des éléments nouveaux très utiles à l'institution, largement au-delà de ce qui était attendu de lui, aussi bien sur le plan de la qualité, que de la quantité et du respect des délais                                                                                           | Les résultats sont parfaitement conformes aux attentes respectant les étapes et les délais fixes                                                            | Quelques petites imperfections sans graviter à signaler. Les étapes et les délais sont respectés en général.                                               | Le travail demande des corrections fréquentes de la part hiérarchie. Des retards dans la réalisation des objectifs fixes sont à signaler. | Le travail réalisé est d'un niveau inacceptable. L'agent a été incapable de réaliser les objectifs fixes.                                                                      |
| Esprit initiative                                                                                             | L'agent a conçu et implanté sans aide des solutions efficaces pour améliorer le travail et résoudre des situations inhabituelles. Ils sont toujours remarqués par de très bonne initiative et de propositions utiles, met en œuvre et s'assure du bon fonctionnement des améliorations proposées | L'agent propose souvent des solutions pour résoudre les problèmes imprévus. Il cherche, trouve, suggère, des moyens d'améliorer l'efficacité de son travail | L'agent est capable de résoudre des problèmes habituels sans aide. Il assume les responsabilités de son poste et suggère parfois des idées d'améliorations | L'agent prend des initiatives efficaces. Il hésite à faire des suggestions même lorsque on l'encourage.                                   | L'agent ne prend jamais d'initiative. Il effectue son travail de façon mécanique, fait les responsabilités de renvoi à d'autres, les problèmes qu'il devrait résoudre lui-même |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluation du travail en équipe                      | L'agent coopère en permanence avec ses supérieurs, ses pairs et ses collaborateurs ; il manifeste constamment le désir d'assumer des responsabilités et de donner son appui : il prend toujours des initiatives visant à résoudre les conflits entre personnes.                   | L'agent a un sens de la coopération au-dessus de la moyenne : il offre spontanément son aide à ses collègues et manifeste toujours beaucoup de tact et une grande aptitude à éviter des conflits       | Coopération manifeste en général : Il travaille de manière correcte avec les autres et ses collègues n'ont jamais à se plaindre de son comportement .             | Manque de coopération à l'occasion : à quelques difficultés à s'entendre avec d'autres personnes. Il n'aide les autres si ceux-ci le lui demandent.                                                       | Incapacité à coopérer avec les autres : l'agent est souvent la cause de frictions excessives entre personnes.                |
| Evaluation de l'attitude vis-à-vis des bénéficiaires | L'agent va toujours au devant des besoins des bénéficiaires et leur fournit l'information et l'assistance appropriées et exactes en faisant preuve d'efficacité, de rapidité et de courtoisie dans 100% des cas .Il sait anticiper les attentes et les besoins des bénéficiaires. | L'agent écoute des besoins des bénéficiaires et leur fournit l'information et l'assistance appropriée et exacte en faisant preuve d'efficacité, de rapidité et de courtoisie dans presque tous les cas | L'agent fournit aux bénéficiaires l'information et l'assistance appropriées en faisant preuve d'efficacité, de rapidité et de courtoisie dans la majorité des cas | L'agent fournit parfois aux bénéficiaires l'information et l'assistance appropriée en faisant preuve d'efficacité, de rapidité, et de courtoisie. Quelques plaintes des bénéficiaires sont enregistrées . | L'agent fournit rarement aux bénéficiaires l'information et l'assistance appropriée. Beaucoup de plaintes sont enregistrées. |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluation de conscience professionnelle | Personne très dynamique, très soucieuse de son développement personnel et professionnel, soucis du respect des règlements ; extrêmement fiable, défend les intérêts de l'institution en toutes circonstances : n'hésite pas à accomplir beaucoup plus que le travail normale, avec un service fourni de qualité | Agent dynamiques très attache à l'institution. Il effectue son travail avec beaucoup de précision et s'assure de l'attente des objectifs qu'ils sont fixes .Bon dossier de présence et de ponctualité. | L'agent s'applique a réaliser correctement son travail.il respecte en général le règlement et les consignes et sait fournir l'effort nécessaire quand il le faut. présence satisfaisant : retards toujours justifies. | Il a besoin d'être surveillé. Fait juste le minimum de travail lui demande .Il fait preuve d'une activité Irrégulière et se contente facilement de résultats sommaire. Nombreuses sorties et retards habituellement justifiées. | Aucun Intérêt pour son travail. Il ne se donne aucune peine pour répondre aux exigences de son poste et commet systématiquement des erreurs .Fréquences de retard, sortie ou absences injustifiés. |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                             |                                                                                                                           |                                                                                                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | exceptionnelles<br>.Aucune absences<br>ou retards                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                             |                                                                                                                           |                                                                                                       |
| Evaluation de la<br>gestion du temps | Les travaux sont<br>toujours remis<br>bien avant la date<br>limite .Les<br>collaborateur sont<br>toujours<br>pleinement<br>occupes : les<br>précipitations et<br>heures<br>supplémentaires<br>sont réduites aux<br>strict minimum | Lest travaux sont<br>toujours remis dans les<br>délais. Le temps de travail<br>des collaborateurs et bien<br>planifié, il n'y pas de<br>temps mort ni<br>précipitation. | Quelques retard<br>explicables .Des<br>moments de<br>précipitation<br>occasionnelle et<br>quelques périodes<br>de chaumage. | Beaucoup de retards<br>dans la réalisation<br>fréquentes des résultats,<br>des précipitation.                             | Ne respecte jamais les<br>délais                                                                      |
| Evaluation de la<br>communication    | Le cadre utilise<br>avec une<br>efficacité<br>exceptionnelles<br>tous les moyens `a                                                                                                                                               | Très bon communicateur<br>.Le cadre utilise tous les<br>moyens disponibles pour<br>communiquer .Il écrits et<br>s'exprime verbalement de                                | L e cadre s'exprime<br>concrètement .Il<br>transfert et<br>recherche les<br>informations                                    | Le cadre a quelques<br>difficultés mineurs à<br>s'exprimer oralement et<br>par écrit .Il répugne<br>souvent à donner ou à | Le cadre ne sait pas<br>s'exprimer, ni<br>oralement, ni par écrit.<br>Il ne demande et ne<br>transmet |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |                                                                                    |                                    |                                                 |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|
|  | <p>sa disposition pour informer ses supérieurs, ses pairs, ses collaborateurs et les partenaires .Il veille en tout temps `a ce que les informations nécessaires soit transmises `a leurs destinataire de la manière la plus efficace la plus rapide et la plus convaincantes. Il recherche avec persévérance toutes les informations</p> | <p>manière très compréhensible et ses arguments sont présentés clairement et logiquement .Il est toujours a l'écoute des points e vue des autres.</p> | <p>uniquement quand c'est nécessairement pour la réalisation de ses objectifs.</p> | <p>demandeur les informations.</p> | <p>d'information spontanément que rarement.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|

|                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | nécessaires à son travail .Il a une capacité exceptionnelle de rédaction de la communication orale.                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                   |
| Evaluation de la planification | Les objectifs de travail, le suivi de l'évaluation des plans de travail sont définis de façon exceptionnelle et déterminés ou assurés d'une manière dépassant largement les attentes de la hiérarchie | Le cadre produit de plans de travaux très précis, cohérents et conformes aux objectifs de l'institution.il exerce un suivi permanent de la réalisation de ces plans de travail et évalue continuellement et de manière scrupuleuse leur réalisation | Les plans de travail préparés par le cadre sont clairs, mais nécessitent des compléments ou des ajustements de la part de la hiérarchie .il suit leur réalisation et les évalue régulièrement | Le cadre prépare des plans de travail possibles qui nécessitent beaucoup de connections. Le suivi de leur réalisation est fait de manière irrégulière et approximative. | Les plans de travail produits par le cadre sont inexistants ou inacceptables.ils doivent être produits ou complètement revus par la réalisation de ces plans et n'en fait pas d'évaluation, sauf sur injonction de sa hiérarchie. |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluation de l'organisation et de la coordination | La supervision des tâches, la gestion des unités et des collaborateurs sont impeccables et entraînent des résultats évidents qui dépassent ceux attendus.les activités sont programmées et réparties de manière harmonieuse entre les collaborateurs | L'agent supervise l'entité et le personnel dont il a la responsabilité de manière à obtenir d'eux l'atteinte des résultats fixes dans les délais impartis | L'agent et son entité arrivent à atteindre les objectifs fixés avec occasionnellement quelques retards. | L'agent à quelques difficultés à organiser son entité et à coordonner.les activités de ses collaborateurs. Certains de ces collaborateurs sont trop occupés pendant que d'autres sont inactifs.les résultats sont souvent réalisés avec retard et dans la précipitation. | Le travail de son entité et de ses collaborateurs souffre d'une organisation et d'une coordination insuffisante. Beaucoup de retards et de précipitation dans la réalisation. |
| Evaluation de la capacité analytique               | Les dossiers qui sont soumis à l'agent sont traités avec une                                                                                                                                                                                         | Le travail fourni ou produit est celui attendu par la hiérarchie                                                                                          | Les analyses produites donnent souvent des résultats nécessitant                                        | L'agent produit des analyses généralement incomplètes et insuffisantes                                                                                                                                                                                                   | Les analyses de l'agent sont largement en-dea des attentes                                                                                                                    |



|  |                                                                                                                    |  |                                     |  |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|--|--|
|  | analyse riche,<br>variées et<br>comportant des<br>propositions de<br>solutions au-delà<br>de ce qui est<br>attendu |  | des compléments<br>ou des questions |  |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|--|--|