

PLAN STRATEGIQUE DE LA REFORME DE L'ETAT

2025-2029

PLAN STRATEGIQUE DE LA REFORME DE L'ETAT

2025-2029

REPUBLIQUE DU CONGO



Source: Cartographie HACHETTE Tourisme

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

SECRETARIAT GENERAL
DU GOUVERNEMENT

(P)

REPUBLIQUE DU CONGO

Unité-Travail-Progrès

Décret n° 2025 - 43 du 26 février 2025

portant approbation du plan stratégique de la réforme de
l'Etat (PSRE) 2025-2029

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,

Vu la Constitution ;

Vu la loi n° 74-2022 du 16 août 2022 portant loi d'orientation sur le développement durable ;

Vu la loi n° 4-2024 du 24 avril 2024 portant orientation de la réforme de l'Etat ;

Vu le décret n° 2021-300 du 12 mai 2021 portant nomination du Premier ministre, chef du Gouvernement ;

Vu le décret n° 2021-346 du 6 juillet 2021 relatif aux attributions du ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la réforme de l'Etat ;

Vu le décret n° 2025-1 du 10 janvier 2025 portant nomination des membres du Gouvernement ;

En Conseil des ministres,

DECRETE :

Article premier : Est approuvé le plan stratégique de la réforme de l'Etat (PSRE) 2025-2029, dont le texte est annexé au présent décret.

Article 2 : Le présent décret sera enregistré et publié au Journal officiel de la République du Congo./-

2025 - 43

Fait à Brazzaville, le

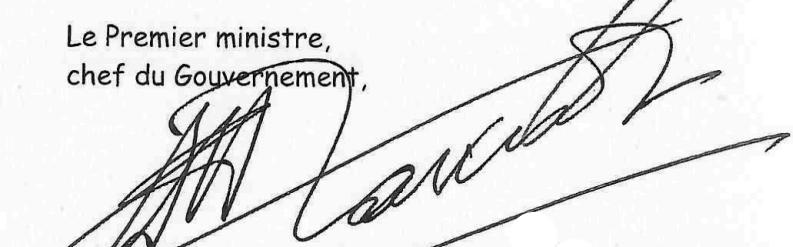
26 février 2025



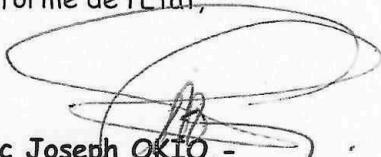
Denis SASSOU-N'GUESSO.-

Par le Président de la République,

Le Premier ministre,
chef du Gouvernement,


Anatole Collinet MAKOSSO.-

Le ~~ministre~~ délégué auprès du
Premier ministre, chargé de la
réforme de l'Etat,


Luc Joseph OKIO.-

Le ministre des finances, du
budget et du portefeuille public,

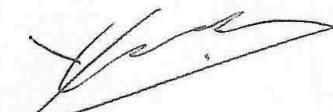

Christian YOKA.-

TABLE DES MATIERES



Table des matières	1
Sigles et acronymes	3
Préface	5
Avant-Propos	7
Préambule	9
Résumé exécutif	11
Introduction	17

I

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ADMINISTRATION

19

PUBLIQUE

I.1 - Diagnostic de l'organisation de l'Administration publique	19
I.2 - Diagnostic du fonctionnement de l'Administration publique	20
I.3 - Réformes antérieures: leçons apprises	24

II

CADRE STRATEGIQUE

25

II.1 - Fondements politiques, juridiques et stratégiques	25
II.1.1 - Vision politique et rôle de l'Etat dans les principaux référentiels nationaux	25
II.1.2 - Principaux référentiels internationaux	27
II.2 - Vision stratégique de la réforme de l'Etat	28
II.3 - Valeurs et principes de la réforme de l'Etat	28
II.4 - Orientations stratégiques et théorie du changement du PSRE	28
II.5 - Objectifs de la réforme de l'Etat	29
II.5.1 - Objectif général	29
II.5.2 - Objectifs stratégiques	29

III

AXES STRATEGIQUES ET PROGRAMMES

31

III.1 - Axe 1 : Renforcement de l'Etat de droit	32
III.2 - Axe 2 : Rationalisation de l'Etat	33
III.3 - Axe 3 : Réforme de l'économie et du système de gestion des finances publiques	35



III.4 - Axe 4 : Réforme de la gouvernance territoriale	37
III.5 - Axe 5 : Promotion d'une administration électronique	38

CADRE DE MISE EN ŒUVRE 40

IV.1 - Principes de mise en œuvre	40
IV.2 - Stratégie de mise en œuvre	40
IV.3 - Dispositif institutionnel de mise en œuvre	41
IV.4 - Outils de mise en œuvre	42



PRODUCTION DES STATISTIQUES, SUIVI ET EVALUATION, COMMUNICATION ET GESTION DES CONNAISSANCES 44

V.1 - Production et gestion des données statistiques	44
V.2 - Suivi et Evaluation	44
V.2.1 - Suivi	44
V.2.2 - Evaluation	46
V.2.3 - Acteurs de suivi et évaluation du PSRE	46
V.3 - Communication et gestion des connaissances	46



FINANCEMENT 48

VI.1 Source de financement	48
VI.1.1 - Budget de l'Etat	48
VI.1.2 - Contribution des partenaires techniques et financiers	48
VI.2 - Répartition du budget par programme	48



RISQUES ET HYPOTHESES 51

VII.1 -Risques	51
VII.2 - Hypothèses	51

ANNEXES 52

Journal des risques	53
Cadre logique	54

SIGLES ET ACRONYMES

ACPCE	Agence Congolaise Pour la Création des Entreprises
AVD	Analyse de la Viabilité de la Dette
BM	Banque Mondiale
CCA	Caisse Congolaise d'Amortissement
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CNEEPIP	Centre National d'Etudes et d'Evaluation des Projets d'Investissement Publics
CNRE	Commission Nationale de la Réforme de l'Etat
COVID-19	Maladie à coronavirus apparue en 2019
CPIA	Evaluation des politiques et des institutions en Afrique
CT	Code relatif à la Transparence
DEP	Directeur/Direction des Etudes et de la Planification
DSIC	Directeur/Direction des Systèmes d'Information et de Communication
FFOM	Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GUOT	Guichet Unique des Opérations Transfrontalières
GUP	Guichet Unique de Paiement
HALC	Haute Autorité de Lutte contre la Corruption
IND.	Indicateur
INS	Institut National de la Statistique
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MCIPPPP	Ministère de la Coopération Internationale et de la Promotion du Partenariat Public-Privé
MCRE	Ministère en Charge de la Réforme de l'Etat
MDIPSP	Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé

SIGLES ET ACRONYMES

MEPIR	Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Intégration Régionale
MFBPP	Ministère des Finances, du Budget et du Portefeuille Public
MPMEA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat
MPTEN	Ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Economie Numérique
OSC	Organisation de la Société Civile
OG	Objectif Général
OS	Objectif Stratégique
OSp.	Objectif Spécifique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAP	Projet Annuel de Performance
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PPP	Partenariat public-privé
PSRE	Plan Stratégique de la Réforme de l'Etat

PREFACE



SEM Denis SASSOU N'GUESSO, Président de la République, Chef de l'Etat

La réforme de l'Etat est une entreprise cruciale pour garantir le succès de notre marche continue vers le développement. C'est pourquoi, dans mon projet de société : "*Ensemble, poursuivons la marche*", en ce qui concerne la consolidation des fondements du vivre ensemble, j'ai particulièrement porté mon attention sur la rationalisation de l'Etat et l'amélioration de la gouvernance publique.

Rationaliser l'Etat c'est, entre autres : "continuer de réorganiser les structures, outils et méthodes d'intervention de l'Etat ; c'est réorganiser les administrations publiques en fonction de leurs missions régaliennes et de celles correspondant aux choix faits dans le projet de société, validés par le vote majoritaire du peuple ; c'est aussi réformer les outils d'action de l'Etat dont l'un des principaux est le budget."

"Améliorer la gouvernance publique doit s'entendre des progrès à faire dans les domaines de la conception, de la mise en œuvre et du contrôle des actions publiques, concourant au développement économique et social."

Ces orientations constituent les piliers de la réforme de l'Etat, qui est une nécessité politique et stratégique incontournable pour promouvoir l'Etat de droit, la démocratie et le développement durable. Toutefois, il convient de relever que la réforme de l'Etat est un processus transformationnel du fonctionnement et de l'organisation de l'Etat qui exige une planification minutieuse, une mobilisation politique et une participation de divers acteurs, notamment le Gouvernement, la société civile et le secteur privé. Elle s'inscrit dans la durée et exige la cohésion et la coordination de l'action gouvernementale à travers la mise en place d'un cadre programmatique, à savoir : le Plan stratégique de la réforme de l'Etat (PSRE).

Le PSRE est un outil indispensable à la matérialisation des orientations politiques que j'ai formulées dans mon projet de société : "***Ensemble, poursuivons la marche***".

J'encourage donc toutes les citoyennes et tous les citoyens congolais à s'approprier le PSRE afin de relever le défi de la réforme de l'Etat. Ce faisant, nous serons en mesure de créer un Etat fort, promoteur du développement grâce à son pilotage stratégique ; un Etat régulateur de l'économie ; un Etat protecteur garant de l'équité sociale ; un Etat développeur, promoteur de l'innovation./-

Le Président de la République, Chef de l'État

Denis SASSOU N'GUESSO

AVANT-PROPOS



Anatole Collinet MAKOSSO, Premier ministre, Chef du Gouvernement

La rationalisation de l'Etat et la modernisation de l'Administration publique figurent parmi les orientations stratégiques de Son Excellence Monsieur **Denis SASSOU N'GUESSO**, Président de la République, Chef de l'Etat, depuis plus de deux décennies. Ces orientations ont été réaffirmées dans son dernier projet de société « **Ensemble, poursuivons la marche** ». Le programme d'action du Gouvernement qui en découle prend en compte la vision de l'Etat du Président de la République, en faisant de l'amélioration de la gouvernance sa douzième bataille. C'est la condition pour consolider l'engagement du pays sur la voie du développement.

En effet, les contre-performances de l'administration publique congolaise nécessitent sa transformation en profondeur pour en faire un outil de gestion moderne, capable de s'adapter aux contextes politique, économique, social, technologique, sociétal, environnemental et culturel.

Aussi, l'élaboration du Plan stratégique de la réforme de l'Etat (PSRE) répond-elle à la nécessité de traduire la vision et les orientations stratégiques du Président de la République en actions qui vont permettre d'opérationnaliser le programme d'action du Gouvernement. Ce plan est le principal instrument dont dispose le Gouvernement pour assurer le pilotage stratégique et la coordination de toutes les réformes engagées par les départements ministériels et les autres institutions relevant de son autorité.

Il n'est ni un catalogue ni une simple juxtaposition des différentes réformes sectorielles. Il s'articule plutôt autour des réformes transversales et à effet catalytique facilitant la cohérence des politiques publiques.

La mise en œuvre du Plan stratégique de la réforme de l'Etat contribuera à restaurer l'autorité de l'Etat, à moraliser l'Administration publique, à réintroduire la notion de respect de la hiérarchie, à simplifier les procédures administratives, à systématiser le contrôle et la sanction et à rapprocher l'administration de l'administré.

Cette mise en œuvre permettra également la promotion de l'éthique, de la transparence, de la redevabilité en vue de l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques et de la maîtrise des dépenses publiques.

L'opérationnalisation du PSRE ne sera pas un simple processus technique. Elle sera une entreprise politique et administrative qui engagera toutes les parties prenantes, notamment les départements ministériels, les autres institutions publiques, les Organisations de la société civile (OSC) et du secteur privé, les Partenaires techniques et financiers (PTF) et autres donateurs.

Je m'emploierai à garantir la participation effective et le dialogue permanent entre tous ces acteurs afin d'assurer la mise en œuvre efficace, efficiente, inclusive et transparente du PSRE.

Le Premier ministre, Chef du Gouvernement

Anatole Collinet MAKOSO

PREAMBULE



Luc Joseph OKIO, Ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la réforme de l'Etat

Depuis plus de deux décennies, la réforme de l'État est au centre des priorités de Son Excellence Monsieur **Denis SASSOU N'GUESSO**, Président de la République, Chef de l'Etat, comme en témoigne son discours du 14 août 2003 où il affirmait que « *la réforme de l'État est une condition essentielle pour l'émergence d'une société moderne* ». Cette vision vise à établir « *un Etat fort, un Etat protecteur, un Etat de droit, où la gouvernance publique opère dans la transparence et sous le contrôle des élus du peuple. Un Etat protecteur qui restaure son autorité et qui réforme son administration* ».

Le Premier ministre a précisé que : « *L'Etat protecteur que le Président de la République veut rétablir, c'est celui où les conseils de discipline sanctionnent les agents publics indécents, absenteistes, paresseux, déserteurs et prévaricateurs... L'Etat protecteur commande à ce qu'un juge impartial rende la justice, en se laissant guider par le bon sens, par la loi, toute la loi, rien que la loi et jamais par l'esprit de vengeance, de haine, de jalouse et encore moins de cupidité...* ».

La mise en œuvre du Plan stratégique de la réforme de l'Etat visera à combattre la corruption, la fraude et les discriminations, tout en favorisant un environnement juridique et institutionnel propice à la croissance économique. Elle nécessitera la collaboration des ministères, des institutions publiques, des organisations de la société civile et du secteur privé, ainsi que le soutien des partenaires techniques et financiers internationaux.

Au terme du processus d'élaboration de ce plan, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Son Excellence Monsieur le Président de la République, Chef de l'Etat, pour la pertinence de sa vision et de ses orientations

stratégiques sur la réforme de l'Etat.

Mes sincères remerciements vont également au Premier ministre **Anatole Collinet MAKOSSO** pour sa supervision rigoureuse et efficace de ce processus.

Aux membres du Gouvernement, je renouvelle ma reconnaissance pour les analyses et les recommandations pertinentes formulées lors du quatrième séminaire gouvernemental dédié à la réforme de l'Etat, tenu du 16 au 18 mai 2022.

A tous les acteurs impliqués dans ce processus, agents du ministère en charge de la réforme de l'Etat, experts et consultants nationaux et internationaux, organisations de la société civile et secteur privé je témoigne ma grande appréciation pour leur contribution inestimable.

J'exprime enfin ma sincère reconnaissance à la Banque mondiale pour son soutien à travers le Projet des réformes intégrées du secteur public (PRISP) et au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour leur appui technique et financier.

**Le Ministre délégué auprès du Premier ministre,
Chargé de la réforme de l'Etat**

Luc Joseph OKIO

RESUME EXECUTIF

Au lendemain de son indépendance, la République du Congo a mené plusieurs réformes motivées par la nécessité de mettre en place une Administration publique capable de répondre aux aspirations et aux besoins de la population congolaise. Ces réformes, mises en œuvre à travers les plans de développement (le plan triennal 1961-1963, le plan de développement économique et social 1963 - 1968, le programme intérimaire de développement économique et social 1970 - 1972, le programme triennal de développement économique, social et culturel 1975 – 1977 et le plan quinquennal 1982 – 1986), avaient favorisé l'émergence d'un Etat-providence et l'interventionnisme économique.

La dynamique des réformes portées par ces différents plans et programmes s'essouffla vers le milieu des années 80 en raison de graves contre-performances du secteur public caractérisées par la fragilisation de l'Administration publique, l'explosion des déficits budgétaires et de l'endettement public ainsi que l'accroissement du chômage consécutif à la privatisation des entreprises publiques.

Au cours des années 80 et 90, dans la plupart des pays africains, les réformes institutionnelles et administratives furent entreprises sous l'impulsion des programmes d'ajustement structurel (PAS) soutenus par le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale (BM). C'est dans ce contexte économique et social que le Congo et les institutions de Bretton Woods signèrent le premier programme d'ajustement structurel (PAS) en 1985 suivi de deux autres programmes 1986-1987 et 1987-1988.

Les résultats atteints, au terme de la mise en œuvre de ces programmes, furent mitigés. Cette situation avait suscité un regain d'intérêt pour la réforme de l'Etat en vue de reconfigurer et

redynamiser le secteur public, singulièrement l'Administration publique qui avait payé un lourd tribut à l'ajustement structurel.

Ainsi, par décret n°2002 - 341 du 18 août 2002 tel que rectifié par les décrets n°2002 - 364 du 18 novembre 2002 et n°2003 - 94 du 7 juillet 2003 portant nomination des membres du Gouvernement, fut créé un département ministériel en charge de la fonction publique et de la réforme de l'Etat. Il avait, entre autres attributions : l'initiation, la préparation et la proposition des mesures en vue de la transformation de la structure, du fonctionnement et du rôle de l'Etat.

En 2010, un plan national de la réforme de l'Etat (PNRE) fut élaboré à la suite du forum national sur la réforme de l'Etat organisé au cours de la même année. La révision de ce dernier en 2016, aboutit à l'élaboration de l'avant-projet du Plan stratégique de la réforme de l'Etat (PSRE), qui fut validé au cours d'un atelier technique, en 2017. Mais, cet avant-projet n'avait pas été soumis à l'examen et à l'adoption du Gouvernement.

Par décret n°2021-301 du 15 mai 2021 portant nomination des membres du Gouvernement, un ministère en charge de la réforme de l'Etat fût créé, avec la mission d'assurer, entre autres, le pilotage et la coordination de ce vaste chantier politique et stratégique. Cette nouvelle donne nationale et l'évolution du contexte international, régional et sous-régional, ont justifié l'opportunité et la pertinence de l'actualisation de l'avant-projet du Plan stratégique de la réforme de l'Etat.

C'est sous le haut patronage du Premier ministre, Chef du Gouvernement que le Ministre chargé de

la réforme de l'Etat a lancé le processus d'actualisation de cet avant-projet de plan stratégique, le 16 février 2022.

Ce processus, basé sur une approche participative et inclusive, a permis l'implication effective des représentants des ministères et des autres institutions publiques, des organisations de la société civile, y compris des représentants des confessions religieuses, du secteur privé, des collectivités locales, des Partenaires techniques et financiers.

L'élaboration de l'avant-projet du PSRE est le fruit d'un processus largement graduel, itératif et rigoureux. En ce qui concerne sa portée stratégique, le PSRE regroupe essentiellement les réformes macro-institutionnelles et transversales clés qui auront un effet catalytique sur les réformes méso et micro-institutionnelles entreprises aux plans sectoriel et local.

Il se concentre sur la réforme de l'Administration publique en tant qu'instrument ou appareil du pouvoir exécutif pour l'élaboration et l'exécution des lois, l'amélioration de l'offre de service public aux citoyennes et citoyens en vue de la satisfaction de l'intérêt général. Ce choix stratégique indique que le PSRE ne doit donc pas être appréhendé comme une simple compilation de toutes les réformes entreprises par le Gouvernement.

Le PSRE est le principal et l'unique instrument dont dispose désormais le Gouvernement pour opérationnaliser les orientations politiques de Son Excellence Monsieur le Président de la République en matière de réforme de l'Etat.

Le PSRE permettra au Premier ministre, Chef du Gouvernement d'assurer le pilotage et la cohérence des réformes avec l'appui technique du Ministère en charge de la réforme de l'Etat. Sa mise en œuvre contribuera à développer des synergies et des complémentarités entre les différentes réformes entreprises par les ministères et les autres institutions relevant de son autorité.

Le PSRE est sous-tendu par des fondements ou des

référentiels théoriques, politiques, juridiques et stratégiques nationaux, sous-régionaux, régionaux et internationaux, qui postulent que les institutions jouent un rôle déterminant dans la promotion de la croissance et du développement. La réforme de l'Etat doit donc promouvoir des institutions fortes, inclusives et de qualité, capables d'impulser une économie forte, diversifiée et résiliente pour une croissance inclusive et un développement durable irréversible qui est le leitmotiv du Plan national de développement (PND) 2022 - 2026.

Au nombre des principaux fondements ou référentiels, on peut citer : la Constitution congolaise du 25 octobre 2015 ; le projet de société du Président de la République, Chef de l'Etat « **Ensemble, poursuivons la marche** »; le programme d'action du Gouvernement ; la loi n°4-2024 du 24 avril 2024 portant orientation de la réforme de l'Etat ; le Plan national de développement (PND) 2022 – 2026 ; la Directive N°01/11-UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 relative aux lois de finances au sein de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC); la Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration ; l'Agenda 2063 de l'Union Africaine ; l'Agenda 2030 des Nations Unies.

Ces référentiels et les conclusions du diagnostic stratégique de l'Administration publique ont permis de formuler la vision du PSRE ci-après : « A l'horizon 2035, le Congo dispose d'une administration moderne, performante, équitable, inclusive, fondée sur des valeurs éthiques, au service des citoyennes et des citoyens. »

Les principes tirés de ces référentiels vont guider l'Administration publique en vue de la réalisation concrète de cette vision.

Il s'agit notamment des principes et valeurs énoncés dans la loi n°4-2024 du 24 avril 2024 portant orientation de la réforme de l'Etat, à savoir : l'intérêt général, l'adaptabilité, la performance, la décentralisation, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la transversalité,

l'opportunité, l'innovation, la simplification, la facilitation, la responsabilité, l'éthique, la participation et l'appropriation, la transparence, la redevabilité, l'égalité, la justice sociale, la continuité, l'équité.

Les orientations stratégiques du PSRE découlent des orientations politiques de la réforme de l'Etat mentionnés dans le projet de société du Président de la République, Chef de l'Etat. Il s'agit des trois orientations suivantes qui vont guider le processus de réforme de l'Etat : **(i) Renforcer l'Etat de droit, la stabilité et la démocratie ; (ii) Approfondir la décentralisation ; (iii) Rationaliser l'Etat et améliorer la gouvernance publique.**

La vision et les orientations stratégiques de la réforme de l'Etat ainsi que les constats et les conclusions du diagnostic stratégique de l'Administration publique ont permis de construire la théorie du changement qui sous-tend le PSRE (cf. pages 27-28). Celle-ci décrit la trajectoire ou le cheminement logique qui conduira à la réalisation de la vision de la réforme de l'Etat.

Les objectifs et les axes stratégiques du PSRE découlent de cette théorie du changement.

L'objectif global du PSRE est de promouvoir une Administration publique moderne, capable d'assurer l'application effective des lois et des règlements et une offre efficace, efficiente, inclusive et équitable de service public de qualité aux citoyennes et citoyens.

Le PSRE vise la réalisation des objectifs stratégiques suivants :

- **Renforcer la protection des droits humains, l'application des lois et des règlements ainsi que l'éthique dans l'administration publique;**
- **Améliorer la performance dans l'administration publique et la qualité du service public ;**
- **Améliorer la performance, la transparence, la responsabilité et la redevabilité dans la gestion de l'économie et des finances publiques ;**

- **Améliorer la gouvernance territoriale ;**
- **Promouvoir la transformation digitale de l'Administration publique.**

Le PSRE est structuré en cinq axes ci-après qui découlent des orientations et des objectifs stratégiques énoncés plus haut :

Axe 1 - Renforcement de l'Etat de droit.

Programme 1.1 : Promotion des droits humains dans l'administration publique

- Sous-programme 1.1.1 : Promotion des droits de la femme, des personnes vivant avec handicap et des peuples autochtones dans l'administration publique;
- Sous-programme 1.1.2 : Promotion de la participation citoyenne dans l'administration publique ;

Programme 1.2 : Renforcement de l'application des lois et des règlements, promotion de l'éthique dans l'administration publique

- Sous-programme 1.2.1 : Renforcement de l'application des lois et des règlements dans l'administration publique
- Sous-programme 1.2.2 : Promotion de l'éthique dans l'administration publique

Axe 2 - Rationalisation de l'Etat.

Programme 2.1 : Rationalisation de l'organisation et du fonctionnement de l'administration publique

- Sous-programme 2.1.1 : Réorganisation des structures, outils et méthodes de gestion de l'Administration publique;
- Sous-programme 2.1.2: Promotion de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique
- Sous-programme 2.1.3 : Amélioration de la qualité du service public
- Sous-programme 2.1.4 : Renforcement du système de contrôle.

Programme 2.2 : Rationalisation de la gestion des ressources de l'administration publique

- Sous-programme 2.2.1 : Amélioration de la gestion des ressources de l'administration publique

Axe 3 - Réforme de l'économie et du système de gestion des finances publiques

Programme 3.1 : Amélioration du cadre de gestion économique et des finances publiques

- Sous programme 3.1.1 : réformes économiques
- Sous programme 3.1.2 : réformes de la gestion des finances publiques

Programme 3.2 : Renforcement du système de planification et du développement de la statistique

- Sous-programme 3.2.1 : Renforcement du système de planification
- Sous-programme 3.2.2 : Développement de la statistique

Axe 4 : Réforme de la gouvernance territoriale

Programme 4.1 : Développement de l'administration territoriale et de la décentralisation

- Sous-programme 4.1.1 : Renforcement de la déconcentration
- Sous-programme 4.1.2 : Renforcement du processus de la décentralisation

Axe 5 : Promotion d'une administration électronique

Programme 5.1 : Transformation numérique de l'administration publique

- Sous-programme 5.1.1 : Dématerrialisation et simplification des procédures administratives, développement des services en ligne ;
- Sous-programme 5.1.2 : Développement des compétences et aptitudes numériques du personnel de l'Administration publique.

La mise en œuvre du PSRE sera basée sur une approche participative, inclusive, pragmatique et

itératrice. Celle-ci permettra de mobiliser tous les départements ministériels et les autres institutions publiques, les OSC, le secteur privé, les collectivités locales, les communautés de base et les PTF en vue d'apporter des réponses concrètes aux préoccupations des citoyennes et des citoyens.

Les avancées dans sa mise en œuvre tiendront compte des résultats intermédiaires atteints, des connaissances produites, des leçons apprises et des bonnes pratiques.

L'approche budget-programme sera utilisée pour la mise en œuvre du PSRE. Son exécution sera surtout réalisée à travers les différents programmes qui seront déclinés dans les documents de planification, de programmation et de budgétisation des départements ministériels impliqués dans la mise en œuvre du PSRE. La Commission nationale de la réforme de l'Etat (CNRE) assurera le pilotage stratégique et la coordination de la mise en œuvre du PSRE.

Le Ministère en charge de la réforme de l'Etat aura la responsabilité de la planification opérationnelle, du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre du PSRE avec le soutien des autres départements ministériels, des OSC, des communautés de base, du secteur privé et des PTF.

Le financement du PSRE sera essentiellement assuré par le budget de l'Etat.

La levée des fonds additionnels pour la mise en œuvre du PSRE sera réalisée auprès des partenaires techniques et financiers (PTF) et à travers les partenariats public-privé (PPP). Une stratégie de développement des partenariats et de mobilisation des ressources sera élaborée et mise en œuvre.

Le suivi et l'évaluation du PSRE reposeront sur un plan budgétisé et l'utilisation de divers outils, tels que le cadre de suivi, les Projets annuels de performance (PAP), les Rapports annuels de performance (RAP), et des tableaux de bord. Les

activités de suivi incluront la collecte et l'analyse régulières de données pour produire des rapports trimestriels et annuels ; des réunions internes et interministérielles ; des visites de terrain ; des revues annuelles ; des sessions de la CNRE pour examiner et adopter les rapports annuels.

Le PSRE fera l'objet d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale qui seront alimentées par des études et des enquêtes. Le dispositif de suivi et évaluation sera digitalisé pour garantir son efficacité. Les capacités des départements ministériels seront renforcées en suivi et évaluation des réformes.

Une stratégie de communication, combinant communication institutionnelle et stratégique, sera mise en œuvre pour assurer la visibilité des résultats. Enfin, un système d'information et de gestion des connaissances sera établi pour capitaliser les leçons apprises et les bonnes pratiques.

La mise en œuvre du PSRE pourrait être entravée par plusieurs risques, notamment les changements institutionnels ; la baisse des allocations budgétaires des ministères et les contraintes relatives à leur décaissement ; la baisse, la suspension ou l'arrêt du financement des PTF ; la faible mobilisation de ressources financières auprès des PTF ; le faible engagement du secteur privé national et international dans la conclusion des PPP ; la faible adhésion des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes, particulièrement les ministères ; les crises conjoncturelles internes et les chocs extérieurs ; les faiblesses de la cybersécurité et l'inertie de la CNRE et des autres institutions mises en place dans le cadre la mise en œuvre du PSRE. Un journal des risques est élaboré et sera régulièrement mis à jour.

Le succès du PSRE repose sur plusieurs conditions clés : le leadership du Premier ministre, Chef du Gouvernement dans la coordination de la mise en œuvre du PSRE, le fonctionnement effectif de la CNRE et des autres organes inhérents au PSRE, le pilotage efficace par le Ministère en charge de la réforme de l'État, l'appropriation et l'implication des

départements ministériels et des autres parties prenantes, le renforcement des capacités des parties prenantes au PSRE, le décaissement régulier des ressources budgétaires et l'efficacité dans la mobilisation de ressources auprès des PTF et dans la conclusion des PPP.

PSRE

1

**REFORCEMENT DE
L'ETAT DE DROIT**

2

**RATIONALISATION
DE L'ETAT**

3

**REFORME DE
L'ECONOMIE ET DU
SYSTEME DE GESTION
DES FINANCES
PUBLIQUES**

4

**REFORME DE LA
GOUVERNANCE
TERRITORIALE**

5

**PROMOTION D'UNE
ADMINISTRATION
ELECTRONIQUE**

INTRODUCTION

La réforme de l'Etat est un impératif incontournable pour le succès des 12 batailles du programme d'action du Gouvernement, gage de la réalisation du projet de société du Président de la République, Chef de l'Etat. Elle est également déterminante pour l'atteinte des objectifs du Plan national de développement (PND) 2022 - 2026. Pour faire face à cet impératif, le Gouvernement s'est doté du Plan stratégique de la réforme de l'Etat (PSRE) qui permettra d'assurer un pilotage stratégique et une coordination efficaces de toutes les réformes entreprises par les ministères et les autres institutions relevant de sa tutelle. Grâce à cet outil, le Gouvernement pourra renforcer la cohérence des réformes, améliorer leur transparence et leur efficacité, réduire leurs coûts et maximiser leur impact sur les conditions de vie des citoyennes et des citoyens.

Le PSRE est aligné sur le projet de société du Président de la République, Chef de l'Etat et trouve son ancrage dans la Constitution et la loi n°4-2024 du 24 avril 2024 portant orientation de la réforme de l'Etat. Il est également aligné sur le programme d'action du Gouvernement; sur le PND 2022 – 2026, notamment sur le domaine d'accompagnement «gouvernance» ; sur l'ODD 16 de l'Agenda 2030 des Nations Unies ;sur les objectifs 11 et 12 de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, sur la Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration ainsi que sur la Directive N° 01/11-UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 relative aux lois de finances au sein de la CEMAC.

Le PSRE est un plan transversal et multisectoriel regroupant des réformes macro-institutionnelles qui auront un effet catalytique sur les autres réformes. Il s'agit des réformes visant à : **(i)** renforcer la protection des droits humains, l'application des lois et des règlements ainsi que l'éthique dans l'administration publique ;

(ii) Améliorer la performance dans l'administration publique et la qualité du service public ; **(iii)** Améliorer la performance, la transparence, la responsabilité et la redevabilité dans la gestion de l'économie et des finances publiques ; **(iv)** Améliorer la gouvernance territoriale ; **(v)** Promouvoir la transformation digitale de l'administration publique.

Sous la supervision du Premier ministre, Chef du Gouvernement, et avec l'appui conseil et technique du ministère en charge de la réforme de l'Etat, sa mise en œuvre exige l'implication effective de tous les ministères ainsi que la participation active des autres institutions publiques, des collectivités locales, des communautés de base, des OSC, du secteur privé et des PTF.

Approche méthodologique

Le processus d'actualisation de l'avant-projet du PSRE, lancé le 16 février 2022, suivant une approche participative et inclusive, par le Premier ministre, Chef du Gouvernement, Monsieur **Anatole Collinet MAKOSSO**, a permis l'implication effective des représentants des ministères et des autres institutions publiques, des Organisations de la société civile, y compris des représentants des confessions religieuses, du secteur privé, des collectivités locales, des communautés de base et des Partenaires techniques et financiers.

Ce processus s'est déroulé en cinq (5) phases ci-après:

- **Phase de préparation :** Cette phase a été consacrée à la mise en place du comité technique chargé de la coordination du processus d'actualisation, ainsi qu'à l'élaboration et l'adoption de la note de cadrage de l'actualisation de l'avant-projet du PSRE.

- **Phase de diagnostic stratégique :** Fondée sur la méthode FFOM (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces), cette phase a connu trois étapes. La première a été celle réalisée lors de l'atelier de lancement des travaux d'actualisation de l'avant-projet du PSRE. Elle a porté sur l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'administration publique. La deuxième étape, organisée du 27 juillet au 5 août 2022 a concerné les consultations spécifiques au niveau des départements de Pointe-Noire, Sangha, Cuvette et Plateaux.

Au cours de cette étape, dont le taux de participation était de 87% par rapport à la population cible, les participantes et participants ont examiné les matériaux collectés lors de la première étape, reformulé certains points et proposé de nouvelles actions en lien avec les programmes proposés.

La troisième étape a été marquée par des entretiens organisés dans certains ministères et le quatrième séminaire gouvernemental, consacré à la réforme de l'Etat, du 16 au 18 mai 2022. Ce séminaire a permis de recueillir les contributions et les recommandations des membres du Gouvernement, enrichissant ainsi le processus d'actualisation du PSRE.

- **Phase de rédaction de la version préliminaire de l'avant-projet du PSRE actualisé :** Au cours de cette phase, les données de la revue documentaire, des consultations spécifiques au niveau départemental et du quatrième séminaire gouvernemental ont été analysées et interprétées. Cet exercice a abouti à la production de la première version préliminaire de l'avant-projet.
- **Phase de validation de la version préliminaire de l'avant-projet du PSRE actualisé :** Organisée en décembre 2022, cette phase a consisté à la validation nationale de la première version préliminaire du PSRE.

- **Phase de rédaction de la deuxième version préliminaire de l'avant-projet du PSRE actualisé:** La deuxième version préliminaire de l'avant-projet a été rédigée en intégrant les recommandations issues de l'atelier de validation nationale.

Structuration

Le PSRE est structuré en sept chapitres ci-après :

- le **premier chapitre** porte sur le diagnostic stratégique de l'organisation et du fonctionnement de l'Administration publique ;
- le **deuxième chapitre** circonscrit le cadre stratégique de la réforme de l'Etat en mettant en exergue les fondements politiques, juridiques et stratégiques, la vision, les principes, les orientations, la théorie du changement, et les objectifs ;
- le **troisième chapitre** décrit les axes stratégiques et programmes ;
- le **quatrième chapitre** présente le cadre de mise en œuvre du PSRE ;
- le **cinquième chapitre** porte sur la production des statistiques, le suivi et l'évaluation, la communication et la gestion des connaissances ;
- le **sixième chapitre** décrit le mécanisme de financement ;
- le **septième chapitre** indique les risques et les hypothèses ainsi que les stratégies de prévention et de mitigation des risques qui seront mises en œuvre pour atténuer leur impact sur la mise en œuvre du PSRE.

CHAPITRE I

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

En se basant sur les résultats du diagnostic stratégique de l'Administration publique, réalisé en 2022, ce premier chapitre présente succinctement les forces et les faiblesses de l'organisation et du fonctionnement de l'Administration publique. Il met aussi en lumière les opportunités qu'elle devrait exploiter et les menaces auxquelles elle pourrait faire face pour améliorer son organisation, son fonctionnement et sa performance dans l'accomplissement de sa mission.

I.1 Diagnostic de l'organisation de l'Administration publique

L'Administration publique désigne l'ensemble des structures de l'Etat et des collectivités locales qui sont des personnes morales de droit public. Sa mission est essentiellement la satisfaction de l'intérêt général. L'Administration publique est le principal instrument dont dispose l'Etat, particulièrement le pouvoir exécutif pour préparer, élaborer et appliquer les lois. Elle assure l'ordre public, l'offre de service public aux citoyennes et citoyens, la redistribution de la richesse nationale, la régulation de l'économie et de la société.

Le diagnostic stratégique de l'Administration publique a permis d'identifier les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces.

- Du cadre juridique et institutionnel de l'Administration publique :** il est caractérisé

par une multitude de textes législatifs et réglementaires fondés sur la Constitution, les traités et les conventions ratifiés par le Congo.

Cependant, il a été relevé une faible application des textes et leur méconnaissance par de nombreux agents et des usagers de l'Administration publique, une forte centralisation du fonctionnement due à la faible application des textes concernant le transfert des compétences aux collectivités locales, une forte concentration des services publics dans les milieux urbains, notamment à Brazzaville et Pointe-Noire.

I.2 Diagnostic du fonctionnement de l'Administration publique

Bien que fondé sur de nombreux textes, notamment la loi n° 68-2022 du 16 août 2022

portant statut général de la fonction publique, le fonctionnement de l'administration congolaise fait face à des défis de divers ordres liés à la gestion stratégique, à la mutabilité, à la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et autres.

- **De la gestion stratégique :** elle doit être mise en œuvre à travers le programme d'action du Gouvernement et le PND 2022 – 2026 qui en découle. Mais, elle est handicapée par la non déclinaison du PND aux niveaux sectoriel et local ainsi que par le basculement tardif du budget des moyens au budget programme.

- **De la gestion des ressources humaines et de la promotion de l'éthique :** la gestion des ressources humaines est fondée sur la loi portant statut général de la fonction publique citée ci-dessus qui devra s'appuyer sur le cadre de pilotage du Système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat (SIGRHE) approuvé par décret n° 2020-596 du 20 novembre 2020; le recensement biométrique du personnel; l'existence d'un code de conduite de l'agent public (décret n° 2003-327 du 19 Décembre 2003); la loi n°2-2018 du 5 février 2018 déterminant les modalités de nomination aux hauts emplois et fonctions civiles et militaires et sur la loi n°9-2022 du 11 mars 2022 portant prévention et lutte contre la corruption et les infractions assimilées.

Cependant, la gestion des ressources humaines reste confrontée à un processus de recrutement peu rationnel et à l'allocation inadéquate des ressources humaines du fait de la non description des postes et de la non prise en compte des profils des agents; à l'inexistence des plans de développement des compétences et des plans de formation dans plusieurs ministères et institutions publiques; et à une gestion des carrières administratives des personnels de la fonction publique marquée par la lenteur dans la prise en compte du changement de leurs situations administratives.

Il convient aussi de relever l'irrégularité de la tenue

des commissions administratives paritaires qui engendre des préjudices dans la vie professionnelle et l'altération de l'Administration publique par les antivaleurs. Celles-ci constituent des faiblesses dans la gestion des ressources humaines et la promotion de l'éthique.

- **De la gestion des ressources matérielles :** la gestion des ressources matérielles est pénalisée par la non actualisation du décret régissant la comptabilité-matières conformément aux directives de la CEMAC. Par ailleurs, l'absence d'outils nécessaires à la gestion des ressources matérielles dans plusieurs départements ministériels (Plan d'approvisionnement aligné aux plans d'actions, Registres d'immatriculation du patrimoine) et l'absence de codification ou d'immatriculation des équipements disponibles impactent également cette gestion.
- **De la gestion des ressources financières :** la gestion des ressources financières est régie par une panoplie de textes législatifs et réglementaires, notamment la loi organique n°36-2017 du 3 octobre 2017 relative aux lois de finances ; la loi n°10-2017 du 9 mars 2017 portant code relatif à la transparence et à la responsabilité dans la gestion des finances publiques (CT) ; le décret n° 2018-67 du 1er mars 2018 portant règlement général de la comptabilité publique (RGCP) et le décret n° 2018-68 du 1er mars 2018 portant plan comptable de l'Etat (PCE).

Toutefois, elle est handicapée par la faiblesse de l'application des textes ; l'insuffisance des ressources humaines qualifiées dans certains ministères ; la faible utilisation d'outils de gestion financière (Plan de passation des marchés, plan d'engagement, plan de consommation des crédits) ; la faible transparence et redevabilité à cause de la corruption, la fraude et la concussion; la lenteur et le faible décaissement des fonds sollicités par

les ministères.

En effet, les délais de traitement des dossiers de la phase administrative à la phase comptable de la dépense sont au-delà de la norme[1] allant parfois jusqu'à 120 jours. Concernant la transparence, la redevabilité et la corruption dans le secteur public, entre 2019-2021, la République du Congo est restée sur la note de 2 sur une échelle de 1 à 6, suivant l'Évaluation des politiques et des institutions en Afrique (rapport CPIA). S'agissant des décaissements des fonds, volet investissement, sollicités par les ministères, les taux de décaissement du budget de l'Etat, volet investissement, ont été de 39,2% ; 34,3% ; 62,5% respectivement en 2018 ; 2019 et 2020.

- **De la gestion des ressources informationnelles et des connaissances :** elle est confrontée à l'absence de textes législatifs et réglementaires récents ; l'inexistence d'une politique ou d'une stratégie en matière de gestion des ressources informationnelles et cognitives ; l'absence d'un système d'archivage électronique ou de numérisation des documents dans plusieurs ministères; l'insuffisance des ressources humaines qualifiées en gestion des ressources informationnelles et des connaissances ; la faible capitalisation et valorisation des ressources informationnelles et des connaissances.
- **Des contrôles interne et externe:** les contrôles interne et externe sont régis par une série de textes législatifs et réglementaires. L'Administration publique est également dotée d'institutions en charge de ces contrôles, notamment le ministère du contrôle d'État, de la qualité du service public et de la lutte contre les antivaleurs, l'Inspection générale d'État, l'Inspection générale des finances, la Commission nationale de transparence et de responsabilité dans la gestion des finances publiques, la Haute autorité de lutte contre la

corruption et certaines structures du ministère des finances. L'Assemblée nationale, le Sénat et la Cour des comptes et de discipline budgétaire jouent également un rôle majeur dans le contrôle externe de l'Administration publique.

Mais, les contrôles interne et externe ne sont pas efficaces à cause de la faible application des textes législatifs et réglementaires ; l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de contrôle ; le faible professionnalisme et le manque d'éthique de la plupart des agents chargés du contrôle ; l'impunité des agents et des usagers qui enfreignent les textes législatifs et réglementaires régissant les contrôles interne et externe.

- **Du système statistique, de suivi et évaluation:** dans l'Administration publique, la statistique, notamment la production et la gestion des données statistiques, le suivi et l'évaluation des politiques publiques, des programmes et des projets sont régis par des textes législatifs et réglementaires, notamment la loi n°31-2019 du 10 octobre 2019 portant orientation de la performance de l'action publique et la loi n° 36-2018 du 5 octobre 2018 sur la statistique officielle. L'Administration publique est également dotée d'institutions en charge de la statistique, du suivi et de l'évaluation des politiques publiques, des programmes et des projets. Ces institutions regorgent en leur sein des ressources humaines qualifiées.

Cependant, le système statistique, de suivi et évaluation est handicapé par la faible application des textes législatifs et réglementaires[2] ; l'irrégularité dans la production et la diffusion des données statistiques; les difficultés d'accès aux données statistiques ; la faiblesse des moyens techniques et financiers des institutions en charge de la statistique, du suivi et de l'évaluation; la

[1] Diagnostic de l'axe gouvernance économique (PND 2018-2022, PPAP) : ministère des finances.

[2]Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS 2022-2026), pages 16-19

faiblesse des allocations budgétaires destinées à la production statistique et à l'évaluation des politiques publiques.

- **Du développement des partenariats et de la coopération :** l'Administration publique bénéficie de l'appui de plusieurs PTF. En effet, la plupart des ministères sont dotés de structures en charge de la coopération. Mais, le développement des

partenariats et de la coopération reste marqué par l'absence de politiques ou de stratégies dans la plupart des ministères ; la faible coordination des initiatives ou des interventions des ministères et des autres institutions publiques en matière de développement des partenariats et de la coopération ainsi que la faible efficacité de la gestion de l'aide mobilisée auprès des PTF et autres donateurs.

- **Du système de communication :** la plupart des départements ministériels et des institutions publiques disposent de structures en charge des systèmes d'information et de communication. Ces systèmes sont opérationnels dans certains départements ministériels. Dans de nombreux autres départements ministériels, ils sont confrontés à l'absence d'une stratégie de communication assortie d'un plan d'action ; à la prédominance de la communication institutionnelle au détriment de la communication stratégique ; à la faible qualification du personnel.

- **Des relations entre l'administration et les administrés :** la mission de l'Administration publique est de satisfaire l'intérêt général à travers les prestations qu'elle rend aux usagers. La qualité des relations qu'elle entretient avec les citoyens constitue un élément important de sa performance. La qualité de l'accueil est déterminante pour la prise en charge efficiente des usagers, en ce qu'elle crée dès le premier contact, un climat de confiance entre la structure et l'usager.

Cependant, les relations entre les administrations

et les administrés se heurtent à l'absence d'un système d'accueil efficace dans la plupart des départements ministériels; la qualité peu satisfaisante de l'offre de service public et la faible application des textes relatifs à la politique de la décentralisation. Il convient aussi de relever la non application des textes sur la fonction publique territoriale ; l'insuffisance des infrastructures administratives nécessaires pour rapprocher l'administration des administrés ainsi que la faible utilisation des technologies numériques pour améliorer la relation entre l'administration et les administrés à travers l'offre de service public.

- **De la transformation digitale :** au Congo, l'environnement technologique est caractérisé par: (i) l'existence d'un cadre juridique étoffé, favorable à la transformation digitale de l'administration ; (ii) l'existence d'une stratégie quinquennale de l'économie numérique basée sur, entre autres piliers stratégiques: (a) la mise en place d'une administration numérique; (b) le développement des compétences et de la culture numérique; (c) le développement des infrastructures numériques; (d) la promotion de l'innovation et des services numériques ; (iii) l'accroissement de l'accès et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans l'Administration publique.

Cependant, la transformation digitale se heurte à la sous-informatisation des services de l'Administration publique, à l'insuffisance des ressources humaines ayant des compétences informatiques et numériques, à la faiblesse du budget alloué à l'acquisition des équipements informatiques, à la faible digitalisation des outils de gestion et à la faible dématérialisation des procédures.

En 2018[3], l'Administration publique présentait un niveau d'informatisation de 40% et un taux d'archivage électronique des dossiers

administratifs de 10%. En 2020[4], le pourcentage d'abonnés utilisant l'internet fixe dans les administrations publiques s'est établi à 1,77% puis à 1,24% en 2021. Le taux de pénétration d'internet mobile était de 57,8% en 2021 (cf. Rapport 2021 du marché de l'internet mobile, ARPCE). S'agissant des compétences en informatique et au numérique, le rapport de l'évaluation de l'économie numérique au Congo en 2020 du Groupe de la Banque mondiale a relevé l'insuffisance des ressources humaines ayant des compétences de base[5] et spécialisées[6] en informatique.

- **De la performance de l'Administration publique :** l'Administration publique est perçue comme une administration fortement bureaucratique. La logique de moyens prime encore sur celle des résultats en raison de la faible application de la gestion axée sur les résultats. Cette faible performance de l'Administration publique se traduit par la faible productivité du personnel ; des délais très longs de traitement des dossiers ; le manque d'équité et d'inclusivité dans la fourniture des services ; la faible qualité des services publics offerts aux usagers ; le coût élevé de certains services à cause de la corruption et l'accès limité à l'information sur les services offerts.

Selon l'évaluation des politiques et des institutions en Afrique réalisée par le Groupe de la Banque mondiale, la République du Congo a obtenu la note de 2,5 en 2021 pour la qualité de l'administration publique. S'agissant de la satisfaction des usagers, le diagnostic du plan national de développement (PND) 2018-2022 a relevé que le taux de satisfaction des usagers de l'administration publique en 2018 a été de 40%.

- **De la promotion des droits humains et de la participation citoyenne :**

L'organisation et le fonctionnement de l'administration publique sont fondés sur des textes juridiques conformes à la constitution qui garantit le respect, la protection et la réalisation

des droits humains notamment la loi portant statut général de la fonction publique citée plus haut. Toutefois, le diagnostic stratégique a mis en relief des discriminations ou des inégalités particulièrement dans la gestion des ressources humaines. Précisément, on peut relever la faible représentativité des femmes aux postes de décision, le harcèlement sexuel et moral, les difficultés de recrutement et les conditions de travail inadaptées par les personnes vivant avec handicap.

S'agissant de la participation citoyenne, elle est particulièrement assurée à travers la présence des organisations de la société civile dans plusieurs organes consultatifs tels que la Commission nationale de transparence et de responsabilité dans la gestion des finances publiques, le Conseil consultatif des organisations de la société civile et des ONG, les organisations syndicales et patronales, etc. En dépit de cette présence, la participation citoyenne doit être renforcée afin qu'elle contribue davantage à la promotion de la transparence et de la redevabilité dans l'administration publique.

En ce qui concerne les opportunités et les menaces relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Administration publique, cette dernière devra saisir les opportunités et faire face aux menaces ci-après pour relever le défi de sa modernisation :

- **Des opportunités :** mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Nations Unies ; mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine ; appui des PTF, notamment de la Banque mondiale et du FMI aux pays de la CEMAC ; raffermissement de la reprise économique en 2022 dans les pays de la CEMAC ; progrès dans la mise en œuvre de la ZLECAF ; stabilité politique et institutionnelle ; engagement politique pour la réforme de l'État exprimé à travers la vision stratégique du Président de la République, Chef de l'Etat,

[4] Annuaire statistique 2021 du ministère en charge de l'économie numérique [5] Les compétences de base couvrent le matériel (utilisation de clavier et fonctionnement de la technologie tactile), le logiciel (traitement de texte, gestion de fichiers sur ordinateurs portables, gestion des paramètres de confidentialité sur téléphones mobiles) et les opérations de base en ligne (courriel, recherche ou remplissage d'un formulaire en ligne). [6]Les compétences spécialisées nécessitant des compétences avancées telles que celles des développeurs, programmeurs, de l'ingénierie système, de l'ingénierie réseau, etc.

contenue dans son Projet de société et le Programme d'action du Gouvernement ;

- **Des menaces :** faible respect des obligations relatives aux engagements internationaux, notamment celles ayant des implications sur la réforme de l'Etat; endettement et réendettement de l'Etat ; volatilité des cours des matières premières et du cours du Dollar; faible développement du capital humain ; faible cohérence des interventions des départements ministériels dans le processus de digitalisation de l'Administration publique ; coût élevé de l'accès aux services numériques et cybercriminalité.

attentes et des besoins des citoyennes et des citoyens. Les réformes économiques et financières n'ont pas permis d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence des politiques publiques.

L'analyse des constats, des conclusions et des recommandations de l'audit de la fonction publique et du diagnostic stratégique de l'Administration publique a permis de relever que les résultats limités ou mitigés des réformes sont imputables aux principales causes suivantes :

- l'absence ou la faiblesse du pilotage et de la coordination stratégiques ainsi que du suivi et de l'évaluation des réformes ;
- la faible cohérence entre les réformes engagées par les ministères et les autres institutions publiques ;
- l'impact des changements ou des remaniements des gouvernements sur la continuité des réformes ;
- la faible redevabilité et responsabilité dans la mise en œuvre des réformes ;
- la lourdeur, la lenteur et le manque de flexibilité dans la mise en œuvre de plusieurs réformes ;
- la faible participation citoyenne dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des réformes;
- les faibles capacités institutionnelles, techniques et en ressources humaines des ministères et des autres institutions publiques pour la mise en œuvre des réformes ;
- les résistances aux changements induits par les réformes ;
- les contraintes financières qui constituent souvent de sérieux handicaps pour la mise en œuvre des réformes ;
- les répercussions de l'évolution du contexte national, sous-régional, régional et international sur la mise en œuvre des réformes ;
- la faible appropriation des réformes induites par les accords avec les PTF ;
- l'absence de mécanismes adéquats pour garantir la viabilité ou la durabilité des réformes.

I.3 Réformes antérieures: Leçons apprises

Depuis l'accession du Congo à la souveraineté internationale, l'Administration publique a connu plusieurs réformes institutionnelles, administratives, économiques et sociales qui ont été impulsées par les changements politiques et les engagements pris par le pays aux niveaux international, régional et sous-régional. Leur mise en œuvre s'est appuyée sur les plans de développement, les textes législatifs et règlementaires, les politiques et les programmes publics.

Mais, comme le montrent les conclusions du forum sur la réforme de l'Etat organisé en 2010, les résultats de l'audit de la fonction publique réalisé en 2018 et les constats du diagnostic stratégique conduit par le ministère en charge de la réforme de l'Etat déclinés plus haut, les réformes institutionnelles, administratives, économiques et sociales ont abouti à des résultats très faibles. En effet, au cours des trente dernières années, l'organisation et le fonctionnement de l'Administration publique ne se sont pas améliorés de façon significative.

En effet, l'efficacité, la transparence et la qualité de l'offre de service public restent en deçà des

CHAPITRE II

CADRE STRATEGIQUE

II.1 Fondements politiques, juridiques et stratégiques

Le PSRE est adossé sur des fondements politiques, juridiques et stratégiques qui ont guidé ses choix stratégiques et justifient sa pertinence. Il s'agit, notamment du rôle de l'Etat tel que défini dans la **Constitution du 25 octobre 2015** ; de la vision politique du Président de la République énoncée dans son **projet de société « Ensemble, poursuivons la marche »** ; du Programme d'action du Gouvernement ; de la loi n°4-2024 du 24 avril 2024 portant orientation de la réforme de l'Etat ; du Plan national de développement (PND) 2022-2026 ; de l'Agenda 2030 des Nations Unies; de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine ; de la Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration, ainsi que de la Directive N°01/11-UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 relative aux lois de finances au sein de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC).

II.1.1 Vision politique et rôle de l'Etat dans les principaux référentiels nationaux

“ La République du Congo est un Etat de droit... ”

La réforme de l'Etat n'est pas entreprise ex-nihilo. Elle est orientée par le rôle ou les missions de l'Etat et la vision politique dont les contours sont clairement définis dans la **Constitution du 25 octobre 2015** et dans le **projet de société du Président de la République, Chef de l'Etat : “Ensemble poursuivons la marche”**. Ces principaux référentiels prônent la construction d'un Etat de droit, fort et protecteur. En effet, en son article premier, la constitution dispose que «*La République du Congo est un Etat de droit ...*».

Un Etat de droit qui est «un système institutionnel dans lequel la puissance publique est soumise au droit, celui dans lequel les normes sont hiérarchisées de telle sorte que sa puissance s'en trouve limitée» (Hans Kelsen). A la faveur du primat de la légalité, l'Etat de droit garantit le respect, la protection et la réalisation des droits humains ainsi qu'une justice équitable.

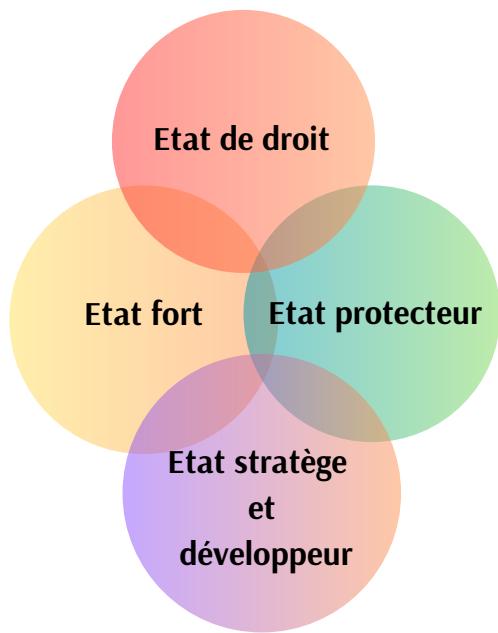
Un Etat fort est fondé sur des institutions solides, impartiales, équitables, inclusives, transparentes et performantes. Les

institutions encadrent les comportements collectifs et individuels conformément aux normes ou aux conventions établies par les lois de la République. De ce fait, elles résistent aux pesanteurs sociales et culturelles ainsi qu'à l'instrumentalisation ou à la manipulation des groupes sociaux, des coalitions politiques ou d'autres influences. Elles sont résilientes aux chocs extérieurs.

Un Etat protecteur veille scrupuleusement au respect et à la protection des droits des citoyennes et des citoyens qui sont garantis par les instruments internationaux et régionaux des droits de l'homme, ainsi que par la Constitution et assure efficacement leur réalisation. « *L'Etat protecteur commande à ce qu'un juge impartial rende la justice, en se laissant guider par le bon sens, par la loi, toute la loi, rien que la loi et jamais par l'esprit de vengeance, de haine, de jalouse et encore moins de cupidité* ».

Un Etat de droit et protecteur joue un rôle crucial dans la promotion du développement humain durable. Il doit donc être **un Etat stratège et développeur**, qui assure, avant tout, une fonction stratégique centrée sur le pilotage et la coordination du processus de développement. Son intervention doit se focaliser sur la création d'un environnement propice pour promouvoir une croissance forte, diversifiée, résiliente et créatrice d'emplois décents grâce au développement du secteur privé, au soutien des initiatives économiques à la base, à l'attraction des investissements directs étrangers et au développement local.

En se fondant sur cette vision politique, l'Etat utilise l'appareil administratif pour accomplir son rôle ou ses principales fonctions politiques, juridiques, sociales et économiques. Il s'agit, notamment de : **(i)** la régulation politique pour assurer le fonctionnement harmonieux des institutions de la République, la sécurité des personnes et des biens ; **(ii)** le primat de la légalité, la séparation des pouvoirs, la protection des droits humains ; **(iii)** la régulation sociale et le maintien de la cohésion sociale ; **(iv)** la régulation économique et le pilotage stratégique du



développement pour permettre l'allocation efficiente des ressources, la production efficace et la distribution équitable de la richesse ainsi que la stabilisation. Outre ces principaux référentiels, le PSRE trouve également son ancrage dans les référentiels ci-après:

- **Programme d'Action du Gouvernement (PAG)**

Le PSRE est aligné sur le PAG, notamment à travers sa 12e bataille qui porte sur l'amélioration de la gouvernance.

- **Loi n°4-2024 du 24 avril 2024 portant orientation de la réforme de l'Etat**

Le PSRE est aligné sur les objectifs, principes, et valeurs de la réforme de l'Etat contenus dans ladite loi.

- **Plan national de développement 2022-2026**

Le PSRE est aligné sur le PND 2022-2026. Il trouve son ancrage stratégique dans le domaine d'accompagnement « Bonne gouvernance » dont nombre d'actions renvoient à la réforme de l'Etat. Il s'agit,

notamment de : informatiser toutes les administrations publiques ;achever le processus de basculement du budget de l'Etat en mode de budget-programme ; rationaliser le fonctionnement de l'Etat et améliorer sa productivité ; effectuer régulièrement des contrôles et audits des actes de gestion des administrations et organismes publics ; instituer l'obligation de rendre compte des actes de gestion des affaires publiques et renforcer le processus de décentralisation.

II.1.2 Principaux référentiels internationaux

Le PSRE est également adossé aux référentiels internationaux ci-après :

- **Agenda 2030 des Nations Unies**

Le Congo a adhéré à l'Agenda 2030 des Nations Unies. En 2016, la contextualisation de cet Agenda a abouti à la priorisation de 14 ODD sur les 17 et de 74 cibles. La mise en œuvre du PSRE contribuera à l'atteinte de l'ODD 16 : « Promouvoir l'avènement des sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, les institutions efficaces, responsables et ouvertes », particulièrement la cible 16.3 «Promouvoir l'Etat de droit dans l'ordre interne et international et garantir à tous un égal accès à la justice » et la cible 16.6 « Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux ».

- **Agenda 2063 de l'Union Africaine**

Le Congo est partie prenante à l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Le PSRE est aligné sur les objectifs de cet Agenda, notamment l'objectif 11 « Les valeurs, les pratiques démocratiques, les principes universels des droits de l'homme, de la justice et de l'Etat de droit seront pleinement ancrés » et l'objectif 12 « des institutions capables et un leadership transformateur à tous les niveaux ».

- **Charte africaine sur les valeurs et les Principes du Service public et de l'Administration**

Le PSRE vise à promouvoir les valeurs et les principes du service public prônés par la Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration ratifiée par le Congo par décret N°2012-1217 du 6 décembre 2012. En effet, l'application de cette charte permettra de : « **(i)** assurer des prestations de services innovantes et de qualité répondant aux besoins des usagers ; **(ii)** encourager les efforts des États membres en vue de la modernisation de l'Administration publique et du renforcement des capacités pour l'amélioration des prestations du service public ; **(iii)** encourager les citoyens et les usagers à participer activement et effectivement aux processus administratifs ».

- **Programme des Réformes Economiques et Financières de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale**

Le PSRE est aligné sur le Programme des Réformes Economiques et Financières de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (PREF-CEMAC) à travers l'axe stratégique 3 qui porte sur la réforme de l'économie et du système de gestion des finances publiques. En effet, le PREF-CEMAC vise à stabiliser le cadre macroéconomique et à opérer une transformation structurelle des économies des États membres en vue de permettre le développement du secteur privé dans la région. Le PSRE doit contribuer à la création d'un environnement juridique et institutionnel favorable à la réalisation des réformes économiques et financières de la CEMAC au Congo.

II.2 Vision stratégique de la réforme de l'Etat

La vision stratégique du PSRE découle des fondements juridiques, politiques et stratégiques déclinés plus haut. Elle est énoncée comme suit :



A l'horizon 2035, le Congo dispose d'une Administration publique moderne, performante, équitable, inclusive, fondée sur des valeurs éthiques, au service des citoyennes et des citoyens.

Orientations stratégiques



Le diagnostic stratégique a confirmé la pertinence de ces orientations stratégiques. Celles-ci ont guidé la construction de la théorie du changement qui sous-tend le PSRE. Elle se décline comme suit :

II.3 Valeurs et principes de la réforme de l'Etat

Le Plan stratégique de la réforme de l'Etat entend promouvoir le respect et l'application des principes et valeurs tels que déclinés dans la loi n°4-2024 du 24 avril 2024 portant orientation de la réforme de l'Etat, à savoir : **(i)** l'intérêt général ; **(ii)** l'adaptabilité ; **(iii)** la performance ; **(iv)** la décentralisation ; **(v)** la cohérence ; **(vi)** l'efficacité ; **(vii)** l'efficience ; **(viii)** la transversalité ; **(ix)** l'opportunité ; **(x)** l'innovation ; **(xi)** la simplification ; **(xii)** la facilitation ; **(xiii)** la responsabilité ; **(xiv)** l'éthique ; **(xv)** la participation et l'appropriation ; **(xvi)** la transparence ; **(xvii)** la redevabilité ; **(xviii)** l'égalité ; **(xix)** la justice sociale ; **(xx)** la continuité et **(xxi)** l'équité.

II.4 Orientations stratégiques et théorie du changement du PSRE

Le PSRE est guidé par les trois orientations suivantes qui découlent du projet de société du Président de la république, Chef de l'Etat :

- Si l'administration publique dispose d'un nombre suffisant de ressources humaines possédant des compétences requises, des ressources financières et matérielles adéquates pour l'accomplissement de sa mission ;
- Si l'organisation, les outils et les méthodes de gestion de l'administration publique sont rationalisés pour optimiser ses prestations ;
- Si l'application des lois et des règlements, le respect des valeurs et des principes du service public ainsi que la participation citoyenne et la promotion de l'éthique dans l'administration publique sont effectifs ;
- Si le rapprochement de l'Administration publique des administrés est effectif aux niveaux central et local grâce à l'amélioration du système d'accueil et de la gouvernance territoriale pour assurer une offre de service public équitable et de qualité ;

- Si la transformation digitale est mise au cœur de la réforme de l'Etat pour accélérer la modernisation de l'administration publique ;
- Alors, à l'horizon 2035, l'administration publique sera moderne, performante, inclusive, fondée sur des valeurs éthiques, au service des citoyennes et des citoyens ;
- Parce que le pilotage stratégique du processus de la réforme de l'Etat sera efficace, et l'appui des PTF permettra de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du PSRE ;
- A condition que la mise en œuvre des stratégies de prévention et de mitigation des risques soit effective (cf. chapitre VII).

II.5.2 Objectifs stratégiques

Le PSRE vise la réalisation des objectifs stratégiques ci-après (cf. infographie page 30).

II.5 Objectifs du Plan Stratégique de la Réforme de l'Etat

II.5.1 Objectif général

L'objectif global du PSRE est de promouvoir une Administration publique moderne, capable d'assurer l'application effective des lois et des règlements et une offre efficace, efficiente, inclusive et équitable de service public de qualité aux citoyennes et citoyens.

Les objectifs et les axes stratégiques du PSRE découlent de la théorie du changement.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PSRE

1

Renforcer la protection des droits humains, l'application des lois et des règlements ainsi que l'éthique dans l'administration publique

2

Améliorer la performance dans l'administration publique et la qualité du service public

3

Améliorer la performance, la transparence, la responsabilité et la redevabilité dans la gestion de l'économie et des finances publiques

4

Améliorer la gouvernance territoriale

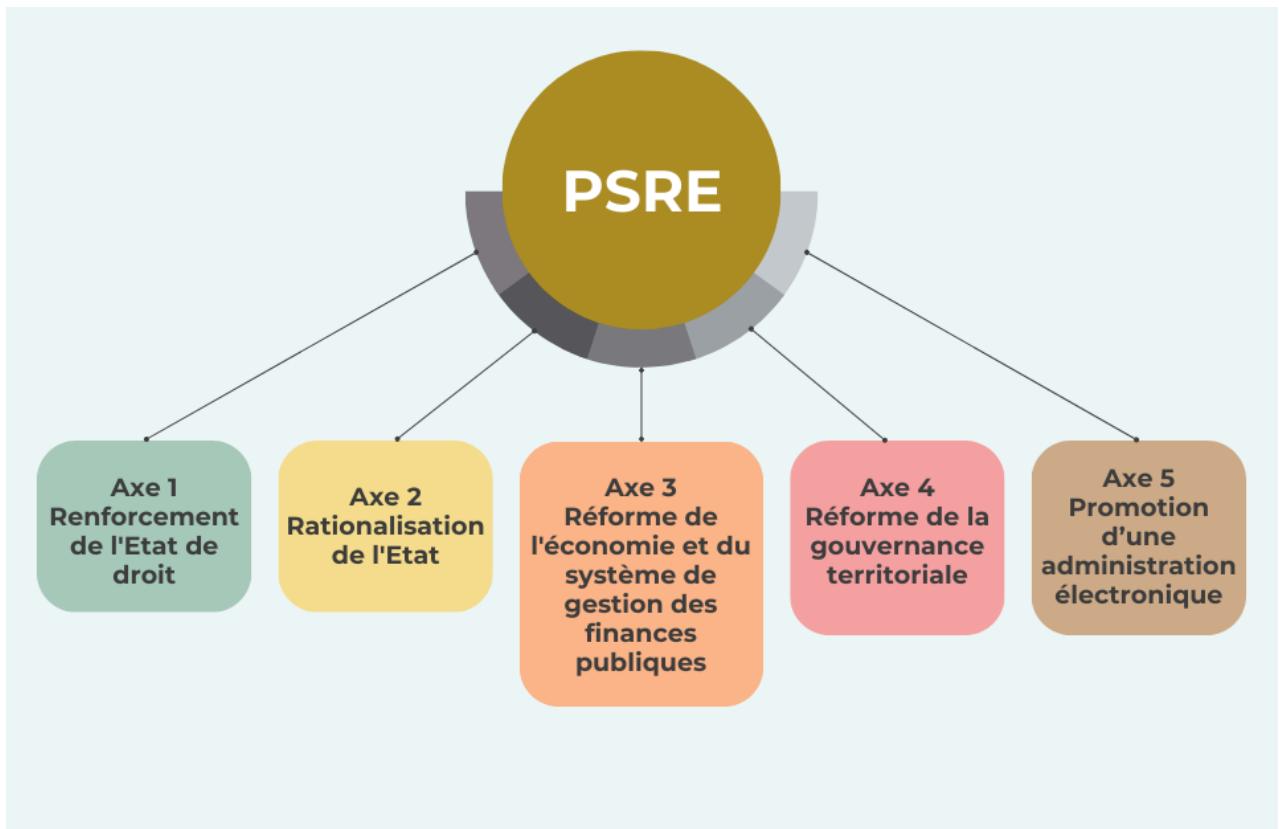
5

Promouvoir la transformation digitale de l'administration publique

CHAPITRE III

AXES STRATEGIQUES ET PROGRAMMES

En tenant compte des orientations stratégiques et des objectifs déclinés ci-dessus, le PSRE est structuré en cinq axes centrés sur les réformes clés qui auront un effet catalytique sur les autres réformes :



III.1 - Axe 1 : Renforcement de l'Etat de droit

L'Administration publique en tant qu'instrument de l'État, notamment du pouvoir exécutif, a essentiellement pour fonction l'élaboration et l'application des lois et des règlements. Précisément, elle doit veiller au respect des lois et des règlements par les citoyennes et les citoyens. Mais, elle doit aussi se soumettre à celles-ci dans l'accomplissement de sa mission. Au Congo, on note une faible application des textes législatifs et réglementaires ainsi que leur méconnaissance par la plupart des agents de l'administration et plusieurs citoyens. L'Administration publique est aussi caractérisée par une faible implication des citoyens dans la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

En outre, malgré l'existence des institutions chargées du contrôle, on constate que le contrôle administratif, le contrôle interne, le contrôle juridictionnel ne sont pas systématiques et efficaces dans l'administration publique. Celle-ci est minée par les antivaleurs, notamment la corruption, la concussion, la fraude et la mauvaise gestion du patrimoine public. Ces pratiques et les comportements déviants de plusieurs agents mettent à mal la performance de l'administration publique.

En outre, la gestion des ressources humaines n'est pas toujours respectueuse des principes de l'égalité des chances, de l'égalité des sexes, des droits des personnes vivant avec handicap et à besoins spéciaux.

L'axe 1 regroupe les programmes qui vont contribuer à la réalisation de l'objectif stratégique suivant : ***Renforcer la protection des droits humains, l'application des lois et des règlements ainsi que l'éthique dans l'administration publique.***

Cet axe comprend deux (2) programmes, à savoir:



Programme 1.1: Promotion des droits humains dans l'administration publique

L'objectif spécifique du programme 1.1 est de “ ***Promouvoir l'équité, l'inclusion et la participation citoyenne dans l'administration publique***”

Ce programme est décliné en deux (2) sous-programmes comme suit : **(i)** Promotion des droits de la femme, des personnes vivant avec handicap et des peuples autochtones dans l'administration publique; **(ii)** Promotion de la participation citoyenne dans l'Administration publique.

- Sous-programme 1.1.1 : Promotion des droits de la femme, des personnes vivant avec handicap et des peuples autochtones dans l'administration publique***

Le sous-programme 1.1.1 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- la valorisation du statut de la femme ainsi que le renforcement de sa représentativité aux postes de responsabilité ;
- la lutte contre les violences basées sur le genre, les discriminations, le harcèlement sexuel et le harcèlement moral ;
- la promotion et la protection des droits humains des personnes vivant avec handicap;
- la promotion et la protection des droits humains des peuples autochtones.

- **Sous-programme 1.1.2 : Promotion de la participation citoyenne dans l'Administration publique**

Le sous-programme 1.1.2 sera réalisé à travers les actions suivantes :

- l'appui à la promotion du respect, de la protection et de la réalisation des droits humains dans l'Administration publique au moyen des activités de plaidoyer, de vulgarisation, de sensibilisation et de formation des agents publics, des usagers, des citoyennes et des citoyens ;
- le renforcement de la participation des citoyens dans la gestion des affaires publiques, à travers l'organisation des conventions et ateliers, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques ;
- l'amélioration de l'accès à l'information publique des citoyennes et citoyens à travers la publication des données publiques
- le renforcement des capacités des OSC sur les techniques d'analyse budgétaire et sur le suivi des investissements publics.

Programme 1.2 : Renforcement de l'application des lois et des règlements, promotion de l'éthique dans l'Administration publique

L'objectif spécifique du programme 1.2 est de « **Renforcer les mécanismes de vulgarisation, de communication et de suivi de l'application des lois et des règlements ainsi que l'éthique dans l'administration publique .** »

Deux (2) sous-programmes vont contribuer à l'atteinte de l'objectif visé ci-dessus : **(i)** Renforcement de l'application des lois et des règlements dans l'administration publique, **(ii)** Promotion de l'éthique dans l'Administration publique

- **Sous-programme 1.2.1 : Renforcement de l'application des lois et des règlements dans l'administration publique**

Le sous-programme 1.2.1 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- la formation du personnel et la vulgarisation des lois dans l'Administration publique ;
- le renforcement des compétences des OSC et des autres citoyennes et citoyens en matière d'application des lois ;
- la mise en place d'un système opérationnel et efficace de veille, de contrôle et de suivi de l'élaboration et de l'application des lois ;
- la prise des textes d'application des lois ou des règlements;
- la mise en place des organes ou structures d'exécution des lois et des règlements.

- **Sous-programme 1.2.2 : Promotion de l'éthique dans l'administration publique**

Le sous-programme 1.2.2 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- la promotion de l'éthique en procédant à la vulgarisation, la sensibilisation et à l'organisation des sessions de formation sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration, sur les règles éthiques et déontologiques de la fonction publique ainsi que sur les bonnes pratiques ;
- le suivi et l'évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la charte des règles déontologiques et des bonnes pratiques;
- l'application du régime disciplinaire;
- la mise en place des organes de gestion du personnel par chaque administration.

III.2 - Axe 2 : rationalisation de l'Etat

L'Administration publique est dotée d'un cadre organisationnel ou institutionnel qui est souvent dicté par des exigences ou des arbitrages politiques. Nombre de ministères disposent donc des structures organisationnelles souvent rigides et complexes qui ne répondent pas à des orientations ou à des choix stratégiques. En effet, la structure organisationnelle doit être alignée à la stratégie. A ce jour, ces structures organisationnelles ne sont plus adaptées aux exigences de la gestion axée sur les résultats,

notamment à l'approche budget-programme qui requiert une réorganisation des dispositifs institutionnels des ministères.

En outre, malgré la réforme de l'économie et du système de gestion des finances publiques en cours dans la plupart des ministères et des autres institutions publiques, l'utilisation des méthodes et des outils modernes de la GAR est encore faible.

S'agissant de la gestion des ressources humaines on note l'absence de plans de recrutement, une inadéquation des profils des postes et des profils des agents qui y sont affectés, le manque de plan de développement des compétences et de plan de formation, une gestion peu efficace des carrières, une évaluation non systématique des performances du personnel.

La gestion des ressources financières est marquée par le manque des plans d'engagement et des plans de consommation des crédits dans nombre de ministères. La gestion des ressources matérielles est pénalisée par l'inexistence d'un texte réglementaire récent régissant la comptabilité-matières, le manque de registres d'immatriculation du patrimoine dans plusieurs ministères et institutions publiques.

L'utilisation des TIC pour améliorer la gestion est encore frileuse. Il convient aussi de relever l'absence ou la faiblesse des systèmes d'accueil opérationnels et efficaces dans la plupart des ministères.

L'objectif stratégique visé dans la mise en œuvre de cet axe est de « **Améliorer la performance dans l'administration publique et la qualité du service public** ».

L'axe 2 couvre deux (2) programmes, à savoir :



Programme 2.1 : Rationalisation de l'organisation et du fonctionnement de l'administration publique

L'objectif spécifique de ce programme est de « **Rationaliser l'organisation, les outils et les méthodes de gestion de l'administration publique au niveau central** ».

Les sous-programmes qui vont contribuer à la réalisation de cet objectif sont : **(i)** Réorganisation des structures, outils et méthodes de gestion de l'administration publique; **(ii)** Promotion de la gestion axée sur les résultats dans l'Administration publique ; **(iii)** Amélioration de la qualité du service public, **(iv)** Renforcement du système de contrôle.

- Sous-programme 2.1.1 : Réorganisation des structures, outils et méthodes de gestion de l'administration publique***

Le sous-programme 2.1.1 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- la révision des dispositifs institutionnels des ministères et des autres institutions publiques pour répondre aux exigences de la GAR particulièrement du budget programme (Création de nouveaux postes ou de nouvelles structures) ;
- la révision ou l'adaptation des cadres juridiques des ministères et des autres institutions;
- la rationalisation de l'organisation des services déconcentrés;
- le développement des outils et méthodes de gestion administrative notamment le livre des normes des écrits administratifs, le RIMEC, le manuel des procédures administratives, le guide de simplification des procédures etc

- Sous-programme 2.1.2 : Promotion de la gestion axée sur les résultats dans l'Administration publique***

Le sous-programme 2.1.2 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- le renforcement de l'institutionnalisation de la GAR dans l'Administration publique ;
- le renforcement des capacités du personnel en GAR ;
- le renforcement du suivi et de l'évaluation des politiques publiques, programmes, projets et des réformes ;

- la conception et l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation des réformes ;
- l'évaluation d'impact réglementaire afin d'apprécier les changements induits par l'application des lois ;
- l'élaboration de la cartographie des réformes.

- **Sous-programme 2.1.3 : Amélioration de la qualité du service public**

Le sous-programme 2.1.3 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- le renforcement du cadre juridique du service public ;
- l'élaboration et l'application des normes de qualité ;
- la formation du personnel de l'administration sur l'approche qualité, le suivi et l'évaluation de la qualité du service public ;
- la mise en place d'une politique d'accueil et d'orientation des usagers ;
- la mise en place des infrastructures et équipements d'accueil adaptés à toutes les catégories d'usagers.

- **Sous-programme 2.1.4 : Renforcement du système de contrôle**

Le sous-programme 2.1.4 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- la systématisation des contrôles au sein de l'administration ;
- l'évaluation des dispositifs de contrôle.

Programme 2.2 : Rationalisation de la gestion des ressources de l'administration publique

L'objectif spécifique de ce programme est d'
« Optimiser la gestion des ressources de l'Administration publique».

Ce programme couvre un seul sous-programme à savoir : (i) Amélioration de la gestion des ressources de l'administration publique.

- **Sous-programme 2.2.1 : Amélioration de la gestion des ressources de l'administration publique**

Le sous-programme 2.2.1 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- l'élaboration des textes d'application du nouveau statut général de la fonction publique (Gestion prévisionnelle du personnel, gestion des carrières, formation des agents, évaluation du personnel, etc.) ;
- la gestion automatisée de la carrière des fonctionnaires et autres agents de l'Etat ;
- la rationalisation de la gestion des logements et bâtiments administratifs ;
- la rationalisation de la gestion du matériel automobile.

III.3 - Axe 3 : Réforme de l'économie et du système de gestion des finances publiques

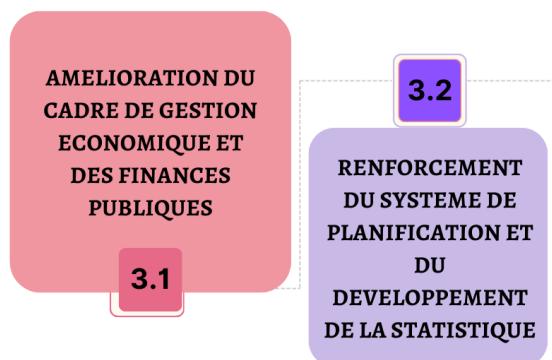
L'économie congolaise est tributaire du secteur pétrolier qui est fortement influencé par la volatilité des cours mondiaux. Les ressources financières mobilisées par l'Etat ne sont pas toujours suffisantes pour couvrir les dépenses publiques. Pour financer les dépenses publiques, l'Etat a recours à plusieurs sources de financement, notamment, les recettes fiscales et non fiscales ainsi qu'aux emprunts. La crise économique et financière de 2014 consécutive à la chute du prix du baril de pétrole a engendré une forte diminution des recettes publiques. De même, la crise sanitaire marquée par la pandémie de COVID-19 de 2020 à 2022 a annihilé les initiatives économiques et financières de l'Etat.

L'Etat a eu recours à l'endettement pour faire face au déficit budgétaire engendré par ces

crises. En effet, le taux d'endettement a nettement augmenté, passant de 42,3% du PIB en 2014 à 104,1% du PIB en 2020. Cette augmentation résulte d'une importante baisse du PIB qui a eu pour conséquence une progression du ratio entre la dette et le PIB. Parallèlement, l'accroissement rapide des investissements publics dans les infrastructures, ainsi que les emprunts extérieurs liés au financement de ces investissements, ont contribué à accroître le niveau d'endettement. Pour diversifier l'économie du pays en vue de résister aux divers chocs extérieurs, le Gouvernement a élaboré le PND 2022-2026, articulé autour de six (6) piliers stratégiques : **(i)** le développement de l'agriculture au sens large ; **(ii)** le développement de l'industrie ; **(iii)** le développement des zones économiques spéciales ; **(iv)** le développement du tourisme ; **(v)** le développement de l'économie numérique ; **(vi)** la promotion immobilière.

L'objectif stratégique de l'axe 3 est « **améliorer la performance, la transparence, la responsabilité et la redevabilité dans la gestion de l'économie et des finances publiques** »

Deux (2) programmes vont contribuer à l'atteinte de cet objectif, à savoir :



Programme 3.1 : Amélioration du cadre de gestion économique et des finances publiques

L'objectif spécifique de ce programme est d'« **Améliorer le cadre de gestion de l'économie et des finances publiques** »

Ce programme est soutenu par deux sous-programmes suivants : **(i)** réformes économiques ; **(ii)** réformes de la gestion des finances publiques.

- **Sous-programme 3.1.1 : Réformes économiques**

Le sous-programme 3.1.1 sera réalisé à travers les actions suivantes :

- la promotion de la compétitivité, la croissance et le développement de l'économie ;
- le renforcement du cadre juridique en matière économique ;
- le pilotage et l'analyse de la politique économique et monétaire ;
- la consolidation de la stabilité macroéconomique ;
- l'amélioration du climat des affaires ;
- l'appui et accompagnement des petites et moyennes entreprises ;
- la promotion de l'entrepreneuriat.

- **Sous-programme 3.1.2 : Réformes de la gestion des finances publiques**

Le sous-programme 3.1.2 sera réalisé à travers les actions suivantes :

- le basculement du budget des moyens au budget en mode programme (Implantation des outils et des mécanismes) ;
- le renforcement des capacités du personnel sur les outils et les mécanismes du budget programme ;
- la comptabilité financière publique et la comptabilité matière ;
- la reddition des comptes publics ;
- la participation financière de l'Etat, la régulation et le contrôle du portefeuille public ;
- l'optimisation des recettes fiscales et des domaines ;
- l'optimisation des recettes douanières, des services et de portefeuille ;
- la gestion de la dette et de la trésorerie.

Programme 3.2 : Renforcement du système de planification et du développement de la statistique

L'objectif spécifique de ce programme est d'« **Améliorer l'efficacité de la gestion stratégique du développement** »

Pour atteindre cet objectif spécifique, le programme sera mis en œuvre, à travers les sous-programmes ci-après : **(i) renforcement du système de planification** ; **(ii)** développement de la statistique.

- **Sous-programme 3.2.1 : Renforcement du système de planification**

Le sous-programme 3.2.1 sera réalisé à travers les actions suivantes :

- la prospective et aux stratégies de développement ;
- l'élaboration des stratégies sectorielles ;
- l'élaboration des Plans locaux de développement ;
- l'opérationnalisation du dispositif de suivi et évaluation du PND 2022 – 2026, de l'agenda 2030 et de l'agenda 2063 de l'Union africaine.

- **Sous-programme 3.2.2 : Développement de la statistique**

Le sous-programme 3.2.2 sera réalisé à travers les actions relatives à la production et la gestion des données statistiques.

III.4 - Axe 4 : Réforme de la gouvernance territoriale

Le processus de décentralisation engagé depuis plusieurs années a abouti à la mise en place d'un cadre juridique renforcé à partir de 2003. Malgré l'existence de ce dispositif législatif et réglementaire visant à améliorer la gouvernance territoriale, le processus de décentralisation peine toujours à prendre son envol.

En effet, le diagnostic de l'administration territoriale a mis en relief l'insuffisance des infrastructures administratives, le déséquilibre dans la répartition spatiale des entités administratives et la faible délégation des responsabilités entre le niveau central et le niveau territorial.

En matière de déconcentration, les services accusent une insuffisance en ressources humaines,

financières et matérielles, ce qui met à mal leurs capacités opérationnelles. En ce qui concerne la décentralisation, la Constitution, en son titre XIV, consacre treize (13) domaines de compétences aux collectivités locales. En dépit de l'existence du cadre juridique relatif à la décentralisation, la mise en œuvre de ce processus connaît encore des difficultés liées, principalement aux ressources financières, matérielles et humaines.

En effet, il ressort du diagnostic de l'administration territoriale que : **(i)** les transferts de compétences de l'Etat vers les collectivités locales restent encore limités ; **(ii)** les stratégies sectorielles et les investissements publics ne tiennent pas suffisamment compte des préoccupations des collectivités locales ; **(iii)** les ressources allouées aux collectivités locales ne leur permettent pas d'assumer complètement les compétences qui leur sont transférées.

L'objectif stratégique de l'axe 4 est d'« **améliorer la gouvernance territoriale** ».

Cet axe comprend un seul programme : « **développement de l'administration territoriale et de la décentralisation** » qui va contribuer à l'atteinte de l'objectif stratégique ci-dessus.

DÉVELOPPEMENT
DE
L'ADMINISTRATION
TERRITORIALE ET
DE LA
DÉCENTRALISATION

4.1

Programme 4.1 : Développement de l'administration territoriale et de la décentralisation

L'objectif spécifique de ce programme est de “**Rationaliser l'organisation, les outils et les méthodes de gestion de l'administration publique au niveau local.**”

Pour atteindre cet objectif spécifique, le programme sera mis en œuvre, à travers les sous-programmes ci-après : **(i)** Renforcement de la déconcentration ; **(ii)** Renforcement du processus de la décentralisation

- **Sous-programme 4.1.1 : Renforcement de la déconcentration**

Le sous-programme 4.1.1 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- le renforcement des capacités institutionnelles et juridiques de la déconcentration
- le renforcement des capacités logistiques de l'administration déconcentrée ;
- le renforcement de la représentation de l'Etat dans les circonscriptions locales ;
- le renforcement de l'assistance technique aux collectivités locales;
- le développement du système de gestion de l'état civil.

- **Sous-programme 4.1.2 : Renforcement du processus de la décentralisation**

Le sous-programme 4.1.2 sera réalisé à travers les actions suivantes:

- le développement de la fonction publique territoriale;
- l'accompagnement du processus de transfert de compétences vers les collectivités locales ;
- la conception et l'exécution des programmes de développement des collectivités locales ;
- le développement des outils d'aménagement du territoire ;
- la coordination du système national d'aménagement du territoire.

III.5 - Axe 5 : Promotion d'une administration électronique

La République du Congo s'est dotée, ces dernières années, de plusieurs infrastructures informatiques et réseaux dont la fibre optique. En dépit de ces avancées significatives, le niveau de pénétration des nouvelles technologies dans l'administration et le développement des services en ligne demeurent insuffisants. Cette situation handicape l'adaptabilité de l'administration aux mutations de l'environnement international marqué par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

En outre, l'administration congolaise souffre d'un dysfonctionnement profond en matière de circulation de l'information et de conservation des données liées à l'insuffisance d'infrastructures et d'outils informatiques. En effet, l'archivage des données et la mise à jour des applications existantes ne sont pas systématiques. On relève aussi un faible niveau d'interconnexion des systèmes d'information. Cela ne favorise pas la gestion rationnelle des informations et des données au niveau national. Par ailleurs, l'accès aux prestations publiques est fortement limité, entre autres, par la faiblesse des services en ligne résultant du faible niveau de dématérialisation des formalités et procédures administratives. L'administration doit donc faciliter l'accès à l'information et améliorer le traitement des demandes des usagers.

L'axe 5 vise la réalisation de l'objectif stratégique suivant : « **Promouvoir la transformation digitale de l'administration publique** ».

Un seul programme relève de l'axe 5 : **Transformation numérique de l'administration publique**

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

5.1

- Dotation des ministères et des autres entités administratives en matériel et outils informatiques;
- Utilisation du matériel et outils informatiques dans les prestations de service public ;
- Conception et la mise en œuvre des politiques d'appui sectoriel en matière des TIC ;
- Vulgarisation des Technologies de l'information et de la Communication au sein de l'administration publique ;

- **Sous-programme 5.1.2 : Développement des compétences et aptitudes numériques du personnel de l'administration publique**

Le sous-programme 5.1.2 sera réalisé à travers les actions suivantes :

- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation pour le développement des compétences numériques du personnel de l'administration publique ;
- Conception des guides et des manuels pour faciliter l'utilisation des outils numériques par le personnel ;
- Développement des applications adaptées aux besoins des groupes sociaux vulnérables.

L'objectif spécifique du programme 5.1 est de « **Promouvoir l'utilisation des outils informatiques et numériques dans l'administration publique** ».

L'objectif spécifique de ce programme sera atteint en mettant en œuvre les sous-programmes ci-après : **(i)** dématérialisation et simplification des procédures administratives, développement des services en ligne. **(ii)** Renforcement de l'utilisation des TIC dans l'administration publique.

- **Sous-programme 5.1.1 : Dématérialisation et simplification des procédures administratives, développement des services en ligne**

Le sous-programme 5.1.1 sera réalisé à travers les actions suivantes :

- Dématérialisation des processus métiers ;
- Développement d'un système de gestion électronique des documents et d'archivage ;
- Développement des services en ligne ;
- Renforcement du cadre juridique et institutionnel régissant les postes, les télécommunications et les technologies de l'information et de la communication;

CHAPITRE IV

CADRE DE MISE EN ŒUVRE

IV.1 - Principes de mise en œuvre

Outre les principes énoncés dans le cadre stratégique, la mise en œuvre du PSRE sera guidée par :

- *la centralité de l'homme en tant qu'acteur et bénéficiaire ;*
- *l'égalité des sexes et la participation des personnes vulnérables au processus de la réforme de l'Etat ;*
- *le développement des synergies et des complémentarités des interventions des différentes parties prenantes ;*
- *la flexibilité ;*
- *l'inclusivité ;*
- *le dialogue permanent entre les parties prenantes ;*
- *le développement des partenariats ;*
- *le développement des innovations institutionnelles ;*
- *l'équité territoriale dans la mise en œuvre des interventions.*

IV.2 - Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre privilégiera les approches d'intervention suivantes :

- **Développement des synergies et des complémentarités dans la mise en œuvre des programmes**

La mise en œuvre du PSRE, du fait de sa transversalité, requiert la participation de plusieurs acteurs. Le développement des synergies et des complémentarités permettra de renforcer la cohérence des interventions, minimiser leurs coûts de transaction et maximiser leur impact.

- **Renforcement des capacités**

Le renforcement des capacités des parties prenantes fera l'objet d'une attention particulière. La mise en œuvre des réformes offrira des opportunités d'apprentissage collectif pour les parties prenantes parce qu'elle générera des connaissances, des leçons apprises, des bonnes pratiques qui seront valorisées et capitalisées à travers la formation et l'appui-conseil. Le Ministère en charge de la réforme de l'Etat proposera un programme de renforcement des capacités adéquat.

- **Promotion des innovations**

La mise en œuvre du PSRE favorisera et soutiendra la promotion des innovations visant à améliorer la performance de l'Administration publique. Les parties prenantes seront donc encouragées à sortir des sentiers battus et à développer des innovations institutionnelles, managériales, etc. Le Ministère en charge de la réforme de l'Etat développera des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur, notamment avec des centres et des groupes de recherche et des cabinets publics et privés aux niveaux national et international pour promouvoir les innovations.

- **Développement des partenariats**

La mise en œuvre du PSRE mettra l'accent sur le développement des partenariats stratégiques pour mettre à profit les expertises, les expériences et les bonnes pratiques d'autres pays, des institutions internationales ou des PTF qui apportent des appuis techniques et financiers à la réalisation des réformes dans différents secteurs.

Dans le cadre de la diversification des sources de financement impliquant les investisseurs privés nationaux et internationaux, la mobilisation des partenariats public-privé à travers le ministère de la coopération internationale et de la promotion du partenariat public-privé permettrait d'acquérir des ressources financières additionnelles.

Le Ministère en charge de la réforme de l'Etat inscrira le développement des partenariats relatifs à la mise en œuvre du PSRE dans sa stratégie de développement des partenariats et de mobilisation des ressources.

- **Budget programme**

La mise en œuvre du PSRE sera basée sur le budget programme. Le PSRE sera donc assorti d'un plan d'action qui sera décliné en Programme pluriannuel d'actions prioritaires (PPAP) et en Projet annuel de performance (PAP). Ce plan d'action regroupera tous les programmes inscrits dans le PSRE qui seront exécutés par les ministères concernés.

Le Ministère en charge de la réforme de l'Etat veillera à la cohérence de la mise en œuvre de l'ensemble des programmes en vue d'atteindre les objectifs visés par le PSRE.

IV.3 - Dispositif institutionnel de mise en œuvre

Le dispositif institutionnel de mise en œuvre couvre les aspects suivants:

- **Pilotage et coordination**

Le pilotage et la coordination de la mise en œuvre du PSRE seront assurés par la commission nationale de la réforme de l'Etat (CNRE). Celle-ci sera chargée notamment, de suivre et d'évaluer le plan stratégique de la réforme de l'Etat, d'approuver les rapports de suivi et d'évaluation du PSRE et de prendre les décisions stratégiques sur sa mise en œuvre.

- **Exécution des programmes**

L'exécution des programmes inscrits dans le PSRE sera assurée par les départements ministériels qui ont la responsabilité de mettre en œuvre les réformes les concernant. Précisément, ils seront mis en œuvre à travers les programmes budgétaires des différents ministères. Le Ministère en charge de la réforme de l'Etat s'occupera de l'exécution des programmes relevant de sa compétence. Il aura la responsabilité d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de toutes les réformes.

- **Participation des institutions constitutionnelles**

Les institutions constitutionnelles, notamment le Sénat, l'Assemblée nationale, la Cour constitutionnelle, la Cour des comptes et de discipline budgétaire et les différents conseils consultatifs

seront associées aux activités de sensibilisation, aux revues et aux évaluations de la mise en œuvre du PSRE.

- **Participation des OSC, du secteur privé et des PTF**

Les OSC et le secteur privé seront impliqués dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et des réformes qui seront initiés dans le cadre du processus du PSRE. Ils joueront un rôle majeur dans les actions de plaidoyer et de communication sur la mise en œuvre du PSRE. Les PTF seront aussi sollicités pour fournir un appui conseil, technique et financier à l'exécution des programmes.

- **Participation des collectivités locales et des communautés de base**

La portée nationale du PSRE nécessitera l'implication des autorités locales, des services déconcentrés et des communautés de base dans le suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre. Ces parties prenantes joueront un rôle déterminant dans la réforme de la gouvernance territoriale. Les préfets, les sous-préfets, les maires, les leaders d'opinions communautaires, les services déconcentrés des ministères et d'autres institutions publiques seront des acteurs clés dans l'organisation des actions de sensibilisation, de formation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des programmes prévus dans le PSRE. Mais les préfets auront la responsabilité d'assurer le pilotage et la coordination dans le cadre des structures prévues dans le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PSRE. Ils bénéficieront de l'appui des directions départementales du ministère en charge de la réforme de l'Etat.

prenantes à la mise en œuvre du PSRE, et le budget. Les programmes inscrits dans le PSRE seront pris en compte dans les PPAP, les Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et les PAP des départements ministériels qui assureront leur mise en œuvre. Ils seront exécutés par les responsables de programmes de ces ministères. Le plan d'action du PSRE sera établi sous la coordination du Ministère en charge de la réforme de l'Etat.

IV.4 - Outils de mise en œuvre

Les outils de la GAR seront utilisés pour la mise en œuvre. Précisément, le PSRE sera opérationnalisé à travers un plan d'action quinquennal dans lequel seront indiqués les objectifs, les indicateurs assortis de cibles, le chronogramme et les parties

Répartition des ministères par programme de développement selon les axes

AXES	PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT	INSTITUTIONS / MINISTERES CONCERNES
AXE 1: RENFORCEMENT DE L'ETAT DE DROIT	1-PROMOTION DES DROITS HUMAINS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	MINISTERE DE LA JUSTICE, DES DROITS HUMAINS ET DE LA PROMOTION DES PEUPLES AUTOCHTONES
	2-RENFORCEMENT DE L'APPLICATION DES LOIS ET PROMOTION DE L'ETHIQUE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	MINISTERE DE LA PROMOTION DE LA FEMME, DE L'INTEGRATION DE LA FEMME AU DEVELOPPEMENT ET DE L'ECONOMIE INFORMELLE
AXE 2: RATIONALISATION DE L'ETAT	3-RATIONALISATION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	MINISTERE DU CONTROLE D'ETAT, DE LA QUALITE DU SERVICE PUBLIC ET DE LA LUTTE CONTRE LES ANTIVALEURS
	4-RATIONALISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	MINISTERE DE LA REFORME DE L'ETAT MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DE LA SECURITE SOCIALE PRIMATURE
AXE 3: REFORME DE L'ECONOMIE ET DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES	5-AMELIORATION DU CADRE DE GESTION ECONOMIQUE ET DES FINANCES PUBLIQUES	MINISTERE DES FINANCES, DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE PUBLIC MINISTERE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE MINISTERE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DE L'ARTISANAT
	6-RENFORCEMENT DU SYSTEME DE PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT DE LA STATISTIQUE	MINISTERE DE L'ECONOMIE, DU PLAN ET DE L'INTEGRATION REGIONALE
AXE 4: REFORME DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	7-DEVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET DE LA DECENTRALISATION	MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION MINISTERE DE L'ASSAINISSEMENT URBAIN, DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET DE L'ENTRETIEN ROUTIER
	8-TRANSFORMATION NUMERIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	MINISTERE DES POSTES, DES TELECOMMUNICATIONS ET DE L'ECONOMIE NUMERIQUE

CHAPITRE V

PRODUCTION DES STATISTIQUES,

SUIVI ET EVALUATION,

COMMUNICATION ET GESTION

DES CONNAISSANCES

V.1 - Production et gestion des données statistiques

La mise en œuvre du PSRE nécessitera la production régulière des données quantitatives et qualitatives pour l'élaboration des rapports de suivi et d'évaluation. Un système de collecte, de traitement et d'analyse des données sera mis en place par le ministère en charge de la réforme de l'Etat et d'autres départements ministériels avec l'appui technique de l'Institut national de la statistique. Les données seront stockées dans la base de données qui sera mise en place par le ministère en charge de la réforme de l'Etat. Les parties prenantes à la mise en œuvre du PSRE seront formées sur les techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données relatives aux réformes.

V.2 - Suivi et Evaluation

V.2.1 - Suivi

Le suivi du PSRE sera assuré au moyen de mécanismes et d'outils adéquats pour fournir des données nécessaires à la mise en œuvre efficace des programmes.

Mécanismes de suivi

Parmi les mécanismes de suivi, on peut citer :

- **les sessions de la Commission Nationale de la Réforme de l'Etat :** Ces rencontres auront pour objectifs de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles et d'approuver les plans opérationnels et les rapports périodiques relatifs à la mise en œuvre du PSRE.
- **les réunions techniques trimestrielles :** Organisées par le ministère en charge de la réforme de l'Etat avec les autres parties prenantes, les réunions techniques trimestrielles permettront de recueillir des données pour le suivi trimestriel de la mise œuvre des programmes.
- **les visites de terrain :** Les descentes aux niveau central et décentralisé seront des occasions d'observer directement la mise en œuvre des programmes.
- **les revues annuelles du PSRE :** Les revues annuelles du PSRE regrouperont toutes les parties prenantes à sa mise en œuvre des programmes. Elles auront pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficience du PSRE.

Types de suivi

Il sera réalisé les principaux types de suivi suivants:

- **Le suivi du contexte :** Il s'agit d'un suivi ou d'une veille stratégique qui consistera à recueillir des données probantes pour apprécier l'évolution de l'environnement externe en vue d'identifier les opportunités et les menaces susceptibles à prendre en compte pour le pilotage de la mise en œuvre du programme. Il sera assuré au cours de l'année par le ministère en charge de la réforme de l'Etat et les ministères intervenant dans la mise en œuvre des programmes.
- **Le suivi des programmes et des sous-programmes :** Il aura pour objet de recueillir des données probantes pour apprécier les progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions et vers l'atteinte des résultats des programmes et des sous-programmes. Il sera réalisé par les responsables des programmes des ministères impliqués dans la mise en œuvre du PSRE. Sa fréquence sera trimestrielle.
- **Le suivi financier:** il permettra de collecter les données nécessaires pour apprécier le rythme de consommation des ressources en rapport avec la mise en œuvre des actions et les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés. Le suivi financier relève de la responsabilité des responsables des programmes inscrits dans le PSRE
- **Le suivi des risques et des hypothèses :** Il aura pour objet de vérifier régulièrement en se basant sur des données probantes la survenance des risques et la réalisation des hypothèses. Il permettra d'orienter la mise en œuvre des programmes et de mettre à jour le journal des risques. Il sera assuré par les responsables des programmes.

Outils de suivi

Au titre des outils de suivi, on peut citer:

- **Le plan de suivi et évaluation :** Il informe sur la planification des activités de suivi et évaluation, les livrables attendus et le budget alloué à celles-ci. C'est un outil indispensable pour l'efficacité du suivi et évaluation du PSRE.
- **Le cadre de suivi ou cadre de mesure de rendement :** Il permet d'assurer efficacement le suivi des programmes. Il donne des indications sur l'ensemble des indicateurs, les sources des données, les méthodes et les fréquences de collecte, les méthodes d'analyse des données, et les personnes responsables ;
- **Les fiches de Suivi :** Il sera utile pour la collecte des données ;
- **Les fiches de Métadonnées :** Elles déclinent des informations utiles sur les indicateurs notamment leurs modes de calcul, les sources de données, les méthodes de calcul, la fréquence de collecte des données, etc.;
- **Les tableaux de Bord de Suivi :** Ils contiendront les indicateurs clés (KPI) pour le suivi des programmes. Ce sont des outils indispensables pour le pilotage de la mise en œuvre des programmes. ;
- **Le guide de suivi et évaluation des réformes :** Cet outil décrira le cadre conceptuel, les outils, les procédures, les rôles des différents acteurs, etc. qui interviendront dans le suivi et l'évaluation du PSRE. Il sera le principal outil pour le suivi et l'évaluation du PSRE et des réformes. Il sera élaboré par le ministère en charge de la réforme de l'Etat en étroite collaboration avec les autres parties prenantes.
- **Les rapports de suivi du PSRE :** Le suivi du PSRE donnera lieu à la production des principaux rapports suivants Rapport annuel des programmes, rapports de suivi trimestriel et annuel, rapport de la revue annuelle du PSRE : Ces outils fourniront des données et des informations sur la mise en œuvre des activités, l'utilisation des ressources et les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et des

résultats des programmes, des sous-programmes et du PSRE.

V.2.2 - Evaluation

La mise en œuvre du PSRE fera l'objet de deux types d'évaluation: Une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale.

- **L'évaluation à mi-parcours:** elle sera entreprise après deux années de mise en œuvre du PSRE. Elle aura pour objet d'apprécier les progrès accomplis vers l'atteinte des cibles intermédiaires, de tirer des enseignements et de formuler des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du PSRE. Elle sera alimentée par les rapports de suivi, des revues ou des évaluations à mi-parcours des programmes qui seront produits par les ministères.
 - **L'évaluation finale du PSRE :** L'appréciation globale de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité du PSRE interviendra à la fin de l'exécution du PSRE. Elle aura pour objectif de mettre en lumière les leçons apprises et de formuler des recommandations qui guideront la prise de décisions stratégiques sur la réforme de l'Etat. Elle sera externe et indépendante.
- Dans le cadre du suivi et de l'évaluation du PSRE, il sera réalisé des études spécifiques et des enquêtes d'opinion. Les parties prenantes à la mise en œuvre du PSRE, particulièrement les ministères bénéficieront d'un renforcement des capacités en suivi et évaluation des programmes et des réformes. Le système de suivi et évaluation du PSRE sera digitalisé.
- planification, le suivi et l'évaluation des programmes et sous-programmes relevant de leurs compétences.
 - Le Ministère en charge de la réforme de l'Etat:
Il aura la responsabilité de la coordination technique du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre du PSRE. Ce suivi et cette évaluation se feront sous la responsabilité de la Direction Générale de l'évaluation des réformes. Il bénéficiera de la collaboration des ministères en charge de la mise en œuvre des programmes.
 - **Les institutions constitutionnelles:** Elles prendront part aux revues annuelles du PSRE et aux évaluations à mi-parcours et finale.
 - **Les collectivités locales et les communautés:** Elles participeront aux consultations locales qui seront organisées pour la préparation des revues annuelles et des évaluations. participation au suivi des programmes et actions du PSRE
 - **Les Organisations de la société civile:** Elles seront associées aux revues annuelles du PSRE et aux évaluations à mi-parcours et finale.
 - **Le Secteur privé:** Les organisations du secteur privé seront invitées à prendre part aux revues annuelles du PSRE et aux évaluations à mi-parcours et finale du PSRE
 - **Les Partenaires techniques et financiers:** Leur appui technique et financier, et leur participation seront sollicités pour l'organisation des revues et la conduite des évaluations ainsi que leur participation.

V.2.3 Acteurs de suivi et évaluation du PSRE

Les acteurs de suivi et évaluation sont:

- **Les départements ministériels :** Ils assureront, à travers la direction des études et de la

V.3 - Communication et gestion des connaissances

- Une stratégie de communication assortie d'un plan d'action sera élaborée et mise en œuvre

pour assurer la visibilité et la lisibilité des interventions et des résultats de la mise en œuvre du PSRE. Cette stratégie articulera deux approches de communication, notamment la communication institutionnelle et la communication stratégique axée sur les résultats. Un système d'information couplé à un dispositif de gestion des connaissances sera mis en place pour stocker, capitaliser et valoriser les connaissances, particulièrement les analyses, les leçons apprises, les bonnes et les mauvaises pratiques qui seront générées à travers la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et du PSRE.

CHAPITRE VI

FINANCEMENT

En se fondant sur les Cadres de dépense à moyen terme (CDMT) des ministères, le coût global prévisionnel du PSRE sur la période allant de 2025 à 2029, est de **mille cent vingt-trois milliards trois cent quatre-vingt-deux millions cinq cent soixante-dix-huit mille neuf cent quarante-cinq (1 123 382 578 945) francs CFA**, pour un coût moyen annuel de **deux cent vingt-quatre milliards six cent soixante-seize millions cinq cent quinze mille sept cent quatre-vingt-neuf (224 676 515 789) francs CFA**.

VI.1 - Sources de financement

Le PSRE sera essentiellement financé par le budget de l'Etat à hauteur de **98%**, soit **mille cent milliards neuf cent quatorze millions neuf cent vingt-sept mille trois cent soixante-six (1 100 914 927 366) francs CFA**. Les ressources financières à mobiliser auprès des partenaires techniques et financiers et à travers les PPP sont estimés à **2%** du budget global du PSRE soit **vingt-deux milliards quatre cent soixante-sept millions six cent cinquante et un mille cinq cent soixante-dix-neuf (22 467 651 579) francs FCFA** sur les 5 ans, pour un coût moyen annuel de **quatre milliards quatre cent quatre-vingt-treize millions cinq cent trente mille trois cent seize (4 493 530 316) francs CFA**.

VI.1.1 Budget de l'Etat

La mobilisation des ressources financières de l'Etat se fera conformément à la procédure en vigueur. Chaque ministère ou institution publique veillera à l'inscription budgétaire des actions retenues dans son PAP afin d'assurer leur opérationnalisation.

VI.1.2 Contribution des Partenaires techniques et financiers et des PPP

La levée des fonds additionnels pour la mise en œuvre du PSRE sera réalisée auprès des partenaires techniques et financiers (PTF) et à travers les PPP. A cet effet, une stratégie de développement des partenariats et de mobilisation des ressources sera élaborée et mise en œuvre.

VI.2 Répartition du budget par programme

Le PSRE regroupe huit (8) programmes de développement.

Les programmes “**Amélioration du cadre de gestion économique et des finances publiques**” (40,96%) et “**Transformation numérique de l’administration publique**” (23,47%) constituent plus de 60% du budget du PSRE.

Le coût global des activités de suivi, d’évaluation et de communication représente 0,3% du budget du PSRE, soit un montant de **trois milliards trois cent soixante-dix millions cent quarante-sept mille sept cent trente-sept (3 370 147 737) francs CFA** sur 5 ans.

Le coût des programmes de développement résulte de la somme des allocations prévisionnelles des programmes budgétaires ministériels qui concourent à sa réalisation.

VI.3 Tableau récapitulatif du financement

AXES	PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL	%	En francs cfa
AXE1: RENFORCEMENT DE L'ETAT DE DROIT	1-PROMOTION DES DROITS HUMAINS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	8 706 427 429	10 912 195 165	10 953 048 437	10 953 048 437	10 953 048 437	52 477 767 905	4,67%	
	2-RENFORCEMENT DE L'APPLICATION DES LOIS ET PROMOTION DE L'ETHIQUE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	1 185 000 000	1 400 000 000	1 848 000 000	2 000 000 000	2 164 502 164	8 597 502 164	0,77%	
AXE 2: RATIONALISATION DE L'ETAT	3-RATIONALISATION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	4 558 514 450	5 290 344 402	6 448 654 868	6 980 654 868	7 602 018 524	30 880 187 112	2,75%	
	4-RATIONALISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	9 341 746 725	10 296 746 725	11 276 746 725	12 226 746 725	13 269 501 092	56 411 487 992	5,02%	
AXE 3: REFORME DE L'ECONOMIE ET DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES	5-AMELIORATION DU CADRE DE GESTION ECONOMIQUE ET DES FINANCES PUBLIQUES	67 551 917 027	78 928 828 425	90 492 156 459	103 830 938 004	119 363 447 496	460 167 287 411	40,96%	
	6-RENFORCEMENT DU SYSTEME DE PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT DE LA STATISTIQUE	10 439 000 000	14 911 000 000	15 657 000 000	16 440 000 000	17 262 157 501	74 709 157 501	6,65%	
AXE 4: REFORME DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	7-DEVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET DE LA DECENTRALISATION	52 455 002 125	31 830 419 377	28 540 095 362	30 680 731 394	32 990 004 186	176 496 252 444	15,71%	
	8-TRANSFORMATION NUMERIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	58 255 000 000	51 481 000 000	51 900 000 000	51 300 000 000	50 706 936 416	263 642 936 416	23,47%	
	TOTAL	212 492 607 756	205 050 534 094	217 115 701 851	234 412 119 428	254 311 615 816	1 123 382 578 945	100,00%	

Source: Directions des études et de la planification des ministères

CHAPITRE VII

RISQUES ET HYPOTHESES

VII.1 - Risques

La mise en œuvre du PSRE pourrait être entravée ou influencée par les principaux risques suivants :

- les changements institutionnels ;
- la baisse des allocations budgétaires des ministères et les contraintes relatives à leur décaissement ;
- la baisse, la suspension ou l'arrêt du financement des PTF ;
- la faible mobilisation des ressources financières auprès des PTF ;
- le faible engagement du secteur privé national et international dans la conclusion des PPP ;
- la faible adhésion des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes, particulièrement les ministères ;
- les crises conjoncturelles internes et les chocs extérieurs ;
- les faiblesses de la cybersécurité ;
- l'inertie de la commission nationale de la réforme de l'Etat et des autres institutions mises en place dans le cadre de la mise en œuvre du PSRE.

Un journal des risques est élaboré et sera régulièrement mis à jour pour la prévention et la mitigation des risques.

VII.2 - Hypothèses

Le succès de la mise en œuvre du PSRE nécessitera la prise en compte des principales hypothèses ou conditions préalables suivantes :

- le leadership du Premier ministre, Chef du Gouvernement dans la coordination de la mise en œuvre du PSRE ;
- le fonctionnement effectif de la commission nationale de la réforme de l'Etat et des autres organes inhérents au PSRE ;
- le pilotage efficace du PSRE par le ministère en charge de la réforme de l'Etat ;
- l'appropriation du PSRE par les ministères et les autres parties prenantes ainsi que leur implication effective à sa mise en œuvre ;
- l'efficacité des programmes inscrits dans le PSRE par les ministères concernés ;
- le renforcement des capacités des différentes parties prenantes au PSRE ;
- le décaissement régulier et effectif des ressources budgétaires allouées à la mise en œuvre du PSRE ainsi que leur gestion efficace et efficiente ;
- l'efficacité du Gouvernement dans le développement des partenariats stratégiques, de la coopération et la mobilisation des ressources auprès des PTF et dans la conclusion des PPP.

ANNEXES

JOURNAL DES RISQUES

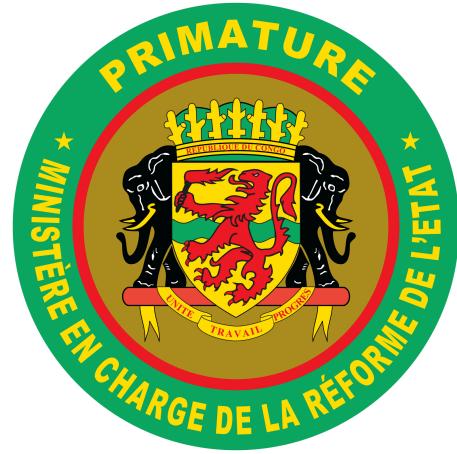
Description des risques	Catégorie des risques	Impact et probabilité = Niveau de risque			Traitement / Mesures de gestion des risques	Responsables
		Occurrence	Incidence	Criticité		
		1- Faible	1- Faible	1-2 Faible		
<i>Changements institutionnels</i>	<i>Institutionnelle</i>	1	3	3-4	<i>Définition des options stratégiques d'adaptation</i>	MCRE
<i>Baisse des allocations budgétaires des ministères et contraintes relatives à leur décaissement</i>	<i>Economique et financière</i>	2	3	5-6	<i>Définition des options stratégiques d'adaptation</i>	MFBPP /MCRE
<i>Baisse, suspension ou arrêt du financement des PTF</i>	<i>Economique et financière</i>	2	2	3-4	<i>Diversification des sources de financement</i>	MEPIR/ MCRE
<i>Faible mobilisation des ressources financières auprès des PTF</i>	<i>Economique et financière</i>	2	2	3-4	<i>Plaidoyer pour le développement des partenariats et la mobilisation des ressources</i>	MEPIR/ MFBPP/MCRE
<i>Faible engagement du secteur privé national et international dans la conclusion des PPP</i>	<i>Economique et financière</i>	2	2	3-4	<i>Mobilisation dans la conclusion des PPP</i>	MCIPPPP/ MDIPSP/ MPMEA/ MCRE
<i>Faible adhésion des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes, particulièrement les ministères</i>	<i>Sociale</i>	1	1	1-2	<i>Sensibilisation et plaidoyer auprès des acteurs impliqués</i>	MCRE et tous les ministères
<i>Crises conjoncturelles internes et chocs extérieurs</i>	<i>Economique et financière</i>	3	3	5-6	<i>Définition des options stratégiques d'adaptation</i>	MFBPP/MEPI R/MCRE
<i>Faiblesses de la cybersécurité</i>	<i>Sécuritaire</i>	1	1	1-2	<i>Mise en place des mesures de protection</i>	MPTEM/MCRE
<i>Inertie de la commission nationale de la réforme de l'Etat et des autres institutions mises en place dans le cadre de la mise en œuvre du PSRE</i>	<i>Institutionnelle</i>	1	2	3-4	<i>Plaidoyer pour la promulgation des textes</i> <i>Organisation sessions du comité</i>	MCRE

CADRE LOGIQUE DU PSRE

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCE DE VERIFICATION	RISQUES ET HYPOTHESES
OBJECTIF GLOBAL			
OG.1. Promouvoir une administration publique moderne, capable d'assurer l'application effective des lois et des règlements et une offre efficace, efficiente, inclusive et équitable de service public de qualité aux citoyennes et citoyens	Ind1.1. Indice de perception de la gouvernance	Rapport de la fondation Mo Ibrahim	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.Changements institutionnels 2.Baisse des allocations budgétaires des ministères et contraintes relatives à leur décaissement 3.Faible adhésion des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes, particulièrement les ministères <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.le fonctionnement effectif de la commission nationale de la réforme de l'Etat et des autres organes inhérents au PSRE ; 2. le pilotage efficace du PSRE par le ministère en charge de la réforme de l'Etat ; 3.le renforcement des capacités des différentes parties prenantes au PSRE
OBJECTIFS STRATÉGIQUES			
OS.1.1. Renforcer la protection des droits humains, l'application des lois et des règlements ainsi que l'éthique dans l'administration publique	<p>Ind.1.1.1. Nombre de cas de violation des droits humains dans l'administration publique dénoncés par les agents/les usagers (femmes, personnes vivants avec handicap et peuples autochtones ; indicateur désagrégé).</p> <p>Ind.1.1.2. Proportion de cas de violation des droits humains dans l'administration publique traités (femmes, personnes vivants avec handicap et peuples autochtones ; indicateur désagrégé).</p> <p>Ind.1.1.3. Proportion des lois promulguées et des règlements disposant des textes d'application dans moins de six mois.</p> <p>Ind.1.1.4. Proportion d'agents ayant violé les règles d'éthique sanctionnés.</p>	<p>Rapport du médiateur ; plaintes ; jugements des Tribunaux administratifs ; rapport de l'EPU ; rapport dû aux organes des traités</p> <p>Journal Officiel ;</p> <p>Rapport des conseils de discipline, Fichier secondaire</p>	
OS.2.1. Améliorer la performance dans l'administration publique et la qualité du service public	<p>Ind.2.1.1.Taux de réalisation des plans stratégiques/des programmes des ministères (indicateur désagrégé)</p> <p>Ind.2.1.2 Taux de satisfaction des usagers du service public</p>	<p>Rapports des ministères; Rapport annuel de performance, Rapport d'évaluation, Rapport de suivi des résultats;</p> <p>Rapports de la Cour des Comptes</p> <p>Rapport d'enquête, Rapports des OSC</p>	

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCE DE VERIFICATION	RISQUES ET HYPOTHESES
OS.3.1. Améliorer la performance, la transparence, la responsabilité et la redevabilité dans la gestion de l'économie et des finances publiques	Ind.3.1.1. Proportion des ministères publant les informations administratives et financières actualisées sur leur site web Ind.3.1.2 Proportion des rapports des ministères certifiés par la Cour des Comptes et de Discipline Budgétaire Ind.3.1.3 Nombre de rapports produits par les OSC	Rapports des ministères; Rapport annuel de performance Rapports de la CCDB Rapports des OSC	Risques: 1.Changements institutionnels 2.Baisse des allocations budgétaires des ministères et contraintes relatives à leur décaissement 3.Faible adhésion des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes, particulièrement les ministères
OS.4.1. Améliorer la gouvernance territoriale	Ind.4.1.1. Taux de satisfaction de la population locale Ind.4.1.2. Pourcentage des ressources transférées concomitamment aux transferts de compétences	Rapport d'enquête Rapports du ministère en charge de l'intérieur; Rapports du ministère en charge du plan ; rapports des collectivités locales	
OS.5.1. Promouvoir la transformation digitale de l'administration publique	Ind.5.1.1.Taux de pénétration de l'internet haut débit	Rapports des ministères ; Rapports de l'ARPCE ; Rapports de l'ADEN	
OBJECTIFS SPECIFIQUES			
OSp.1.1.1. Promouvoir l'équité, l'inclusion et la participation citoyenne dans l'administration publique	Ind.1.1.1.1. Taux de femmes occupant les postes de responsabilité dans l'administration publique Ind.1.1.1.2. Taux de personnes vivant avec handicap occupant les postes de responsabilité dans l'administration publique Ind.1.1.1.3. Nombre de postes de responsabilité occupés par les peuples autochtones Ind.1.1.1.4. Proportion des OSC actives dans la promotion des droits humains dans l'administration publique	Rapport du Centre de recherche, d'information et de documentation sur la femme, Rapport d'enquête Rapport d'enquête Rapport d'enquête ; rapport des OSC	Hypothèses: 1.le fonctionnement effectif de la commission nationale de la réforme de l'Etat et des autres organes inhérents au PSRE ; 2. le pilotage efficace du PSRE par le ministère en charge de la réforme de l'Etat ; 3.le renforcement des capacités des différentes parties prenantes au PSRE
OSp.1.1.2. Renforcer les mécanismes de vulgarisation, de communication et de suivi de l'application des lois et des règlements ainsi que l'éthique dans l'administration publique	Ind.1.1.2.1. Proportion des lois et des règlements ayant fait l'objet de vulgarisation et de suivi/proportion des ministères disposant des mécanismes opérationnels de vulgarisation et de suivi des lois et des règlements Ind.1.1.2.2 Proportion des structures disposant des capacités en matière d'application des lois et des règlements et de promotion de l'éthique (indicateur désagrégé)	Rapport d'enquête ; Rapports des ministères	

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCE DE VERIFICATION	RISQUES ET HYPOTHESES
OSp.2.1. Rationaliser l'organisation, les outils et les méthodes de gestion de l'administration publique au niveau central	Ind.2.1.1.1. Délai de traitement des dossiers administratifs Ind.2.1.1.2. Proportion des textes portant réorganisation de l'Administration publique mis en application Ind.2.1.1.3. Proportion d'outils et méthodes de gestion modernes utilisés dans l'administration publique	Rapport d'enquête Rapport d'enquête ; Rapports des ministères Rapport d'enquête ; Rapport annuel de performance	Risques: 1.Changements institutionnels 2.Baisse des allocations budgétaires des ministères et contraintes relatives à leur décaissement 3.Faible adhésion des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes, particulièrement les ministères
OSp.2.1.2. Optimiser la gestion des ressources de l'administration publique	Ind.2.1.2.1. Ratio d'efficience Ind.2.1.2.2. Ratio d'efficience de la gestion des Ressources humaines Ind.2.1.2.3. Ratio d'efficience des ressources financières Ind.2.1.2.4. Ratio d'efficience des ressources logistiques	Rapport des ministères	Hypothèses: 1.le fonctionnement effectif de la commission nationale de la réforme de l'Etat et des autres organes inhérents au PSRE ; 2. le pilotage efficace du PSRE par le ministère en charge de la réforme de l'Etat ; 3.le renforcement des capacités des différentes parties prenantes au PSRE
OSp.3.1.1. Améliorer le cadre de gestion de l'économie et des finances publiques	Ind.3.1.1.1. Taux d'utilisation des outils modernes de gestion de l'économie et des finances publiques	Rapport d'enquête ; Rapport annuel de performance ; Rapport d'évaluation ; Rapport de suivi des résultats	
OSp.3.1.2. Améliorer l'efficacité de la gestion stratégique du développement	Ind.3.1.2.1. CPIA (note globale)	Rapport d'enquête ; Rapport annuel de performance ; Rapport d'évaluation ; Rapport de suivi des résultats	
OSp.4.1.1. Rationaliser l'organisation, les outils et les méthodes de gestion de l'administration au niveau local	Ind.4.1.1.1. Proportion des textes portant réorganisation de l'Administration au niveau local mis en application Ind.4.1.1.2. Proportion d'outils et méthodes de gestion modernes utilisés dans l'administration au niveau local	Rapports des ministères ; Rapport d'enquête	
OSp.5.1.1. Promouvoir l'utilisation des outils informatiques et numériques dans l'administration publique	Ind.5.1.1.1.Taux de dématérialisation des procédures administratives Ind.5.1.1.2. Proportion des structures administratives utilisant les outils informatiques et numériques	Rapports des ministères ; Rapport d'enquête	



MINISTÈRE EN CHARGE DE LA REFORME DE L'ETAT

Nous contacter



Téléphone:
+242 222-603-221



Web site: www.reformes.gouv.cg
Facebook: Ministère en charge de la réforme de l'Etat



Email:
secretariatcentral@reformes.gouv.cg



Adresse:
Immeuble Man'Grite, sis derrière la
BDEAC, 2eme étage

