

*Centre Africain de Formation
et de Recherche Administratives
pour le Développement*



*Institut Islamique de Recherches
et de Formation*



***Opérationnalisation de la gestion axée sur la
performance et les résultats dans l'administration
publique et les institutions de l'Etat***

(Stratégies de mise en œuvre, défis et solutions pratiques)

*Un Séminaire de renforcement des capacités
pour les points focaux nationaux du CAFRAD*

Aide-Mémoire

***25-28 Mai 2009
Rabat (Maroc)***

Opérationnalisation de la gestion axée sur la performance et les résultats dans l'administration publique et les institutions de l'Etat

Contexte

L'idée de la gestion axée sur la performance et les résultats, dans le cadre des échecs de la politique et les crises de l'administration publique en Afrique, ne peut pas être trop soulignée. Les services publics et les institutions à tous les niveaux de gouvernance - local, national, régional, continental et mondial, sont mis en place pour remplir certaines missions et réaliser certains résultats qui correspondent à des besoins spécifiques de la population, en fonction d'un programme déterminé de développement. En conséquence, les institutions publiques, à l'instar de celles du privé, sont tenues et appelées, à des intervalles réguliers, à rendre compte de leurs activités, en terme de capacités techniques et stratégies de gestion, visant à faciliter l'accomplissement optimal des objectifs pour lesquels elles ont été mises en place. Dans ce sens, la gestion des institutions publiques doit mettre l'accent sur la nécessité de répondre à des résultats précis et ciblés.

Au niveau des institutions internationales de développement et des agences donatrices, comme la Banque Islamique de Développement, USAID, CRDI, OCDE, PNUD, la Banque Mondiale, la BAD, etc., l'obligation de rendre compte est devenue une nécessité et une obligation. Une évaluation régulière de la performance est effectuée pour garantir la réussite des projets en terme de résultats. Pour ce faire, ces institutions ont de plus en plus recours aux méthodes et stratégies de "Gestion Axée sur la Performance et les Résultats".

La Gestion Axée sur la Performance et les Résultats (GAR), comme technique de gestion moderne, exige que les institutions privées et publiques adoptent de telles pratiques et procédures qui pourront minimiser les ressources et en même temps mieux accomplir les missions qui leur ont été assignées. Qu'il s'agisse du bilan, du rapport annuel ou des résultats de l'audit, ce qui est recherché, c'est une évaluation régulière et objective de chaque administration, sur la base des critères de performance, de résultats et des impacts produits.

Dans ces circonstances, une question peut être posée : "Quelle est actuellement la situation des services publics et des agences de l'Etat en ce moment où la plupart des gouvernements deviennent conscients de l'obligation qu'ils ont de rendre compte et de satisfaire les besoins de leurs populations ?" Il est évident que le développement économique et social ne peut se faire sans l'apport crucial du service public et des agences de l'Etat. En outre, l'accélération du développement économique et social, y compris la réduction de la pauvreté, est devenue une priorité majeure pour tous les gouvernements. Tous les services publics et les institutions de l'Etat sont, de ce fait, appelés à se conformer aux exigences et aux obligations actuelles de développement, notamment:

- (i) La rigueur et l'économie dans la gestion des ressources de l'Etat. Les responsables, à tous les niveaux, sont interpellés pour respecter les contraintes budgétaires, la rationalisation des dépenses et l'utilisation optimum des ressources publiques ;

- (ii) L'obligation de rendre compte et de produire des résultats. Les gouvernements exigent de plus en plus que les institutions publiques soient dévouées, productives et rendent compte de l'utilisation qui est faite des ressources mises à leur disposition et des résultats produits par leurs actions. Le fait de rendre compte est également voulu par la population qui, en plus de cela, également exige de la part des responsables publics, la transparence, l'intégrité et l'équité dans l'exercice de leurs fonctions ;
- (iii) L'adaptation du travail et des résultats aux besoins et aux exigences actuels des populations. La croissance démographique et la diversification des besoins de développement sont des caractéristiques de tous les pays africains. Les services publics sont interpellés pour adapter leurs objectifs et la prestation de leurs services aux besoins spécifiques des populations. Essentiellement, la volonté de satisfaire les besoins et les exigences des populations devrait guider le travail des services publics et des institutions de l'Etat.

Par rapport à ce contexte, comment les institutions gouvernementales et les agences de l'Etat en Afrique peuvent-elles affronter les défis de la gestion axée sur la Performance et les Résultats ? En d'autres termes, que faire pour que les institutions gouvernementales, les institutions publiques, les entreprises publiques et toutes les autres entités de l'Etat deviennent performantes et accomplissent effectivement les missions qui leur sont assignées ? Deux options restent ouvertes aux pays africains, à l'instar de leurs homologues de l'Asie du Sud-Est qui ont fait face à des défis similaires dans le passé: moderniser leurs stratégies de gestion et de gouvernance, ou garder le statu quo. Raisonnablement, ils doivent, comme les pays de l'Asie du Sud-Est, mobiliser la détermination nécessaire et la volonté politique, opter pour une modernisation et une réforme rapide de leurs stratégies de développement et adopter de nouvelles techniques pour la gestion de leurs institutions publiques et agences de l'Etat.

Parlant de modernisation et de réformes, une méthode de gestion moderne qui correspond aux nouvelles stratégies de développement du monde en développement, y compris l'Afrique, est la méthode de Gestion Axée sur la Performance et les Résultats. S'inspirant largement des techniques traditionnelles, comme la Gestion par Objectifs (MBO) et l'Evaluation de la Performance, la Gestion Axée sur la Performance et les Résultats va plus loin pour exiger, comme nécessité, de chaque individu, chaque service, chaque institution, chaque agence de l'Etat et chaque gouvernement de : (i) formuler une vision claire des missions à remplir, (ii) planifier la mise en oeuvre des activités menant à l'accomplissement de ces missions, (iii) évaluer à intervalles réguliers la mise en œuvre des activités, la performance de mesure, la productivité et les résultats obtenus et (iv) examiner l'impact produit du point de vue économique, social et technique.

Ce séminaire que le Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD) organise en collaboration avec l'Institut Islamique de Recherches et de Formation (IRTI) de la Banque Islamique de Développement entre dans le cadre de la recherche des stratégies innovantes et des méthodes modernes de gestion des services publics et des institutions étatiques. Le but étant de rendre productives et performantes les institutions du secteur public qui sont les leviers du développement économique et social des pays.

Le séminaire fait partie d'une série des rencontres et des conférences que le CAFRAD organise autour de ce même thème. Il s'inscrit dans le cadre de recherche de solutions adéquates et pratiques aux défis actuels des services publics africains, à travers l'utilisation de méthodes modernes de gestion des services publics. Il sera, de fait question, au cours du séminaire, d'examiner, d'une façon approfondie et critique, les diverses applications de la technique de gestion basée sur la performance et les résultats dans les services publics, d'un côté, et les voies et moyens d'opérationnaliser et de pérenniser cette méthode.

Le souhait du CAFRAD, en organisant ce séminaire est avant tout, d'appuyer les efforts menés actuellement par divers Etats africains visant à réformer, innover et moderniser les systèmes de gestion et de gouvernance des institutions publiques. Les débats à mener, les expériences à partager et les conclusions à formuler permettront aux Etats d'améliorer la performance des différents services publics en de développement.

Objectifs

Les objectifs du séminaire sont les suivants :

1. sensibiliser les hauts dirigeants des institutions publiques africaines et agences de l'État sur les opportunités, les possibilités et les défis des stratégies de la gestion axée sur la performance et les résultats ;
2. examiner les méthodes pratiques pour mettre en œuvre ces stratégies dans les services publics africains ;
3. identifier et examiner les mécanismes, les structures et les ressources nécessaires pour rendre opérationnel et durable ces nouveaux systèmes ;
4. identifier les besoins de renforcement des capacités des gouvernements africains à cet égard ;
5. créer un réseau pour le renforcement des capacités et le partage d'expériences sur les meilleures pratiques dans ce domaine de GAR ;
6. trouver les voies et moyens d'établir des liens solides de collaboration et de partenariat entre le CAFRAD et les divers pays Africains à travers les points focaux nationaux ;
7. faciliter un dialogue actif et développer des partenariats pour la coopération et le suivi dans la mise en application des conclusions du séminaire.

Contenu du programme (Sous thèmes)

Le séminaire se penchera sur les sous thèmes suivants :

1. Les nouvelles tendances et les approches actuelles de gestion des services publics et des institutions de l'Etat. (au niveau Africain et international) ;

2. L'application de la Gestion Axée sur la Performance et les Résultats dans la gestion des services et les institutions étatiques : détermination des résultats dans les administrations (services et institutions) ;
3. La Gestion axée sur la performance et les résultats appliquée à la gestion des ressources humaines (fonctionnaires à tous les niveaux) ;
4. La Gestion Axée sur la Performance et les Résultats appliquée dans la gestion des finances publiques et du budget : préparation et mise en place des budgets axés sur la performance et les résultats ;
5. L'évaluation de la performance, du rendement et des résultats (pour le personnel, services et institutions) ;
6. L'étude des impacts des résultats obtenus sur : les personnels, les services, institutions, population /utilisateurs /clients et le développement général ;
7. Opérationnalisation et pérennisation de la Gestion axée sur la performance et les résultats : Mécanismes, structures, capacités et ressources de mise en œuvre de la GAR ;
8. Réformes et restructurations (éventuelles) à introduire dans les administrations pour pouvoir mettre en place, avec efficacité, l'approche de GAR (au niveau du personnel, des services, institutions, procédures, finances publiques, etc.) ;
9. Présentation sur le CAFRAD et sur les moyens à utiliser pour assurer une participation active et soutenue des pays aux activités du CAFRAD ; modalités de participation aux activités organisées par le CAFRAD ; organisation des activités au niveau national ; responsabilités du CAFRAD et des pays hôtes ;
10. Place et rôle des points focaux nationaux du CAFRAD : attribution des tâches et des responsabilités, en tant qu'intermédiaires entre le CAFRAD et les pays pour une meilleure collaboration; relations à établir ou à maintenir entre le CAFRAD et les points focaux nationaux ; nécessité et mécanismes de mise en place d'un réseau de collaboration des points focaux nationaux du CAFRAD.

Participants

Le séminaire regroupera les responsables du service public africain chargés de la conception, la planification, la coordination et la mise en œuvre des stratégies et des programmes de développement, spécialement ceux qui sont chargés de la gestion et / ou de l'exécution des programmes de réforme et de modernisation des services publics et des institutions de l'État. Aux fins de suivi et de renforcement des capacités, chaque pays doit envoyer des agents du rang de Directeurs et plus, **qui ont été désignés ou pourraient devenir des points focaux** nationaux des activités du CAFRAD dans les pays individuels. Ceux-ci comprennent principalement les agents suivants :

- Secrétaires Généraux, Directeurs Généraux et Directeurs, provenant des Ministères de la Fonction Publique, de la Réforme et de la Modernisation des

Services Publics et des Institutions de l'Etat, ainsi que ceux venant des autres Ministères et institutions étatiques ;

- Secrétaires/Directeurs Généraux des Commissions Nationales de Réformes de la fonction publique ;
- Directeurs Généraux des Ecoles Nationales d'Administration et des institutions supérieures similaires ;
- Représentants des organisations de la société civile, du secteur privée et para-étatique, et des organisations régionales et internationales intéressées par les thèmes du séminaire.

Personnes Ressources

Le séminaire sera animé par d'éminents experts du domaine de l'administration publique et de la gouvernance, spécialisés particulièrement dans les réformes et l'application de la gestion axée sur la performance et les résultats. Leur rôle consistera à introduire les sujets, susciter les débats et participer aux discussions.

Résultats attendus

Il est attendu que le séminaire serve de plate-forme pour examiner les nouvelles approches d'administration et de gouvernance axées sur le rendement, la productivité, la performance et les résultats. Comme conséquences, après le séminaire, les participants seront en mesure non seulement de bien comprendre ces méthodes mais également et surtout, de considérer leur applicabilité dans les systèmes des administrations africaines et les rendre opérationnels. Il est également attendu que le séminaire apporte une nouvelle vision d'administration et de gouvernance des services publics, permettant à chaque service et à chaque entité de l'Etat de produire des résultats conformément aux missions et aux objectifs assignés.

Les travaux de la conférence seront publiés et feront l'objet d'une large diffusion en Afrique et ailleurs.

Méthodologie

Compte tenu du niveau et des responsabilités professionnelles des participants, les travaux du séminaire se dérouleront en séance plénière et seront menés d'une façon active et participative. Une place importante sera réservée aux débats et à l'échange des expériences, des connaissances et des points de vue. Les exposés seront soutenus par des présentations en power point, des exemples concrets et des études de cas.

Durant tout le séminaire, l'emphase sera mise sur les problèmes et les défis que rencontrent les services publics africains et les solutions pratiques à proposer.

Lieu : ENA-Rabat (Maroc)
Date : 25 – 28 Mai 2009
Durée : Quatre jours
Langue : Français

Partenaires : CAFRAD (Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement) et IRTI (Institut Islamique de Recherches et de Formation), avec la collaboration du Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics et de l'Ecole Nationale d'Administration (Maroc).