

DIALLO AMADOU OUSMANE

CONSEILLER DU PREMIER MINISTRE, CHARGÉ DU BUREAU ORGANISATIONS ET MÉTHODES

"Une administration publique modernisée et compétente doit avoir une capacité d'anticipation et de réaction à la mondialisation. C'est celle qui met en avant, de toute action, l'intérêt du citoyen"

Titulaire d'un doctorat en Economie de Ressources Humaines, M. Diallo Amadou Ousmane est l'un des principaux acteurs du développement institutionnel en Mauritanie. Il s'intéresse à cette question depuis près de 20 ans. Professeur vacataire à l'Ecole Normale d'Administration et à l'Ecole Normale Supérieure (1983-1986) il a aussi occupé la fonction de Conseiller chargé du Bureau Organisations et Méthodes (BOM) au Secrétariat Général du Gouvernement (1986-1996). Riche d'une expérience régionale et internationale acquise à l'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines dont il a été le Secrétaire Permanent de 1996 à 2000, il conduit depuis son retour au pays, en parallèle avec ses activités de conseil à l'endroit du Premier ministre, le pilotage de la composante "Modernisation et Renforcement des Capacités de l'Administration" du Programme National de Bonne Gouvernance, et la présidence du Comité technique issu du Comité Interministériel chargé de la modernisation de l'administration publique.



HORIZONS : Le programme de renforcement des capacités et de modernisation de l'administration publique est l'une des priorités dans la mise en œuvre des programmes nationaux de développement. Pouvez-vous le situer dans le "changement national de développement" ?

Diallo Amadou Ousmane : Nous allons parler de l'un des plus grands dossiers du Gouvernement. Il faut préciser que la modernisation de l'administration est une préoccupation constante des pouvoirs publics depuis une quinzaine d'années. Elle est visualisée déjà dans le Projet de Développement institutionnel et Administratif et de la Réforme (PIDAR), qui, à l'accomplissement dans les années 1986, le Programme d'ajustement structurel.

L'adoption de la Constitution du 20 juillet 1991, qui a jeté les bases de l'Etat de droit, et celle de la Déclaration d'orientation de la Bonne Gouvernance en 1999 qui définit le rôle de l'Etat par rapport aux secteurs de développement émergents que sont le secteur privé et la société civile, lui ont créé un contexte favorable.

Elle est une exigence des temps modernes en raison de la mondialisation à nous obliger à être compé-

tituler les missions qui sont affectées aux différentes administrations publiques.

Ainsi, renforcer les capacités de l'administration est rationaliser l'organisation des structures administratives, redéfinir de façon plus précise les missions de ces administrations ; c'est aussi améliorer la gestion des moyens humains et matériels de l'Etat, mettre en place des mécanismes de coordination permettant aux différentes structures de travailler ensemble. C'est également améliorer les méthodes internes de travail, notamment la programmation et le suivi-évaluation. C'est créer les conditions optimales de travail au profit des agents de l'Etat. C'est agir sur les procédures et formalités administratives pour améliorer la prestation du service public au profit des citoyens. Renforcer les capacités de l'administration publique c'est donner, en un mot, les moyens les plus optimaux à cette administration pour réaliser sa mission de service public.

HORIZONS : Qu'est-ce que, selon vous, une administration publique modernisée ?

Diallo Amadou Ousmane : Nous sommes presque au début du nou-

veau millénaire, marqué par l'évolution de la société de l'information et de la communication. A partir de ce contexte mondial, nous avons opté pour la modernisation de l'administration publique. Nous avons choisi l'informatisation de l'administration publique comme préalable à sa modernisation. Cela dit, nous ne nous limitons pas à cela. C'est donc celle qui fait appel aux nouvelles technologies pour améliorer ses services publics. Ce processus doit passer obligatoirement par l'identification des besoins. Dans ce domaine, j'ose affirmer que nous avons fait des grands pas en ce sens que nous avons élaboré un ensemble de schémas directeurs pour huit départements ministériels. Cette année, quinze autres départements seront l'objet de ces schémas directeurs. Par ailleurs, nous sommes en train de mettre sur place le système d'intranet administratif qui permettra une connexion entre les différents ministères et assurera un meilleur partage de l'information entre les administrations. Tout ce qui permettra de mieux gérer le temps dans la recherche de l'information relative au service public. Dans ce cadre, il faut saluer les efforts en matière de formation, déployés par le Secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre, chargé des Nouvelles Technologies pour l'appropration de ce nouvel outil.

HORIZONS : Qu'est-ce que, selon vous, une administration publique modernisée ?

Diallo Amadou Ousmane : Nous sommes presque au début du nou-

veau millénaire, marqué par l'évolution de la société de l'information et de la communication. A partir de ce contexte mondial, nous avons opté pour la modernisation de l'administration publique. Nous avons choisi l'informatisation de l'administration publique comme préalable à sa modernisation. Cela dit, nous ne nous limitons pas à cela. C'est donc celle qui fait appel aux nouvelles technologies pour améliorer ses services publics. Ce processus doit passer obligatoirement par l'identification des besoins. Dans ce domaine, j'ose affirmer que nous avons fait des grands pas en ce sens que nous avons élaboré un ensemble de schémas directeurs pour huit départements ministériels. Cette année, quinze autres départements seront l'objet de ces schémas directeurs. Par ailleurs, nous sommes en train de mettre sur place le système d'intranet administratif qui permettra une connexion entre les différents ministères et assurera un meilleur partage de l'information entre les administrations. Tout ce qui permettra de mieux gérer le temps dans la recherche de l'information relative au service public. Dans ce cadre, il faut saluer les efforts en matière de formation, déployés par le Secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre, chargé des Nouvelles Technologies pour l'appropration de ce nouvel outil.

HORIZONS : Peut-on imaginer que ce programme se voit confronté à des problèmes de financement ?

Diallo Amadou Ousmane : Au début de notre entretien, j'ai parlé du contexte dans lequel est né ce programme. J'ai évoqué la constitution du 20 juillet 1991 et la mise en place d'un Etat de droit en Mauritanie. J'ai aussi rappelé que la modernisation de l'administration publique était une préoccupation constante des pouvoirs publics depuis le milieu des années 1980.

Au titre des acquis capitalisés, nous pouvons mentionner la mise en place d'un programme national de bonne gouvernance et le programme de renforcement des capacités de l'administration publique. A cela, il faut ajouter l'adoption d'un nouveau statut de la Fonction publique et la loi de règlement faisant du Parlement un outil de contrôle de l'exécution du Budget.

Cependant, il existe encore des contraintes auxquelles nous devons trouver des solutions pour mettre en place une administration publique modernisée et soucieuse des intérêts des usagers. Le manque de rationalité dans l'organisation, la faiblesse dans les mécanismes de coordination, la faible déconcentration, la faiblesse de la qualité du service public, le contournement des procédures administratives pour obtenir certains prestations, la faiblesse ou l'absence du système documentaire, le

manque de développement de l'usage de l'informatique au niveau de la connectivité entre les différentes administrations et des compétences, voilà autant de contraintes de l'administration publique. Il s'y ajoute la gestion actuelle des ressources humaines qui présente certaines limites. Par exemple, il est fréquent de procéder à des recrutements qui ne sont pas basés sur une identification réelle des besoins de l'administration. Nous constatons aussi que les programmes de formation continue au profit des agents publics n'est pas bien respectés. Enfin, je citerai la contrainte relative à la gestion globale des ressources publiques, qu'il s'agisse de la programmation, de la coordination de l'aide extérieure, de la réflexion stratégique, des capacités de mobilisation de nos ressources, de l'exécution et du contrôle de nos dépenses, de la lutte contre la corruption, ou de l'évaluation des politiques publiques. Dans ces domaines, des améliorations significatives doivent être introduites dans le cadre du Programme de Modernisation de l'Administration Publique.

HORIZONS : Cela dit, qu'est-ce qu'une administration compétente ?

Diallo Amadou Ousmane : C'est une administration qui arrive à lever toutes ces contraintes. C'est aussi une administration organisée d'une manière rationnelle, ayant une meilleure gestion de ses moyens humains et matériels, basée sur l'utilisation des nouvelles technologies. Elle doit avoir une capacité d'anticipation et de réaction à la mondialisation. C'est celle qui met en avant de toute action l'intérêt du citoyen. En conclusion, une administration compétente est une administration qui se veut citoyenne.

HORIZONS : A l'heure des contraintes et des objectifs, il s'agit d'un programme ambitieux et donc coûteux. Comment se fait la mobilisation des moyens destinés à sa réalisation ?

Diallo Amadou Ousmane : Comme il s'agit d'un programme

public, il est évident que ses moyens viennent de l'Etat. Pour sa mise en œuvre, la Loi de Finances 2005 prévoit des moyens importants. Il faut y ajouter les ressources que nous mobilisons auprès de nos partenaires au développement, en particulier auprès du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Le PNUD a signé avec le Gouvernement une convention pour la mise en œuvre du Programme National de Bonne Gouvernance, sur une période de trois ans. Il y a d'autres partenaires qui sont particulièrement intéressés par ce programme (la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la Coopération Allemande). Ces moyens, combinés, permettront de financer le programme de modernisation de l'administration qui s'inscrit dans le cadre beaucoup plus large du Programme National de Bonne Gouvernance.

HORIZONS : La société civile,

peut-elle jouer un rôle dans ce processus ?

Diallo Amadou Ousmane : L'un des axes prioritaires du Programme National de Bonne Gouvernance est notamment le renforcement des capacités de la société civile. Des actions de renforcement des capacités des OSC sont aussi exécutées au niveau du Commissariat aux Droits de l'Homme, à la Lutte contre la Pauvreté et à l'Insertion.

HORIZONS : Pourrait-on, les bailleurs de fonds se plaignent souvent de la faible capacité d'absorption de l'administration publique et des ONG nationales ?

Diallo Amadou Ousmane : A travers des programmes spécifiques, nous essayons de renforcer les capacités d'absorption des différents

secteurs de la société civile. Cela résulte aussi de la lourdeur de nos procédures internes de mobilisation et d'exécution de certains projets et de celles de nos partenaires au développement. Sur le plan interne, l'informatisation de la chaîne des dépenses publiques et la déconcentration de l'ordonnancement, vont dans le sens de l'amélioration de nos capacités d'absorption.

HORIZONS : Monsieur le Conseiller, avez-vous un dernier mot pour clore notre entretien ?

Diallo Amadou Ousmane : Je crois que notre pays est sur la bonne voie avec le retour de la croissance et l'adoption de la politique de redistribution équitable des fruits de cette croissance, à travers le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté. Nous avons intérêt à redéfinir nos rapports au monde pour ne pas rater le train de la globalisation. Nous devons nous approprier les

meilleurs paradigmes qui guident le monde d'aujourd'hui. Ces paradigmes sont : l'efficacité, la rapidité, la compétitivité et la participation. L'Etat en jetant les bases du développement, doit être relayé dans son action par aussi bien le secteur privé que la société civile dans son ensemble. C'est en ce sens que le secteur privé est le moteur de la croissance et que la société civile contribue à la réalisation et à la pérennisation, sur le terrain, des actions de développement. L'ancrage de la modernité, dans le respect de nos valeurs, voilà le défi que nous devons tous relever. Il faut que chacun se reconnaisse et s'approprie les actions des pouvoirs publics. Il faut bâtir des partenariats solides avec tous les acteurs du développement. Voilà en gros notre stratégie pour la mise en place d'une administration publique modernisée et citoyenne.

Les signaux forts de la modernisation de l'administration publique

Répondre un signal fort de la modernisation de l'administration publique : le rapport adopté par le Gouvernement a retenu des mesures de court et moyen terme.

L'année 2005 a été marquée par de nombreux événements qui ont permis de constater que le Gouvernement mauritanien a retenu des mesures de court et moyen terme pour la modernisation de l'administration publique. Ces mesures sont : la mise en place d'un programme national de bonne gouvernance, le programme de renforcement des capacités de l'administration publique, l'adoption d'un nouveau statut de la Fonction publique et la loi de règlement faisant du Parlement un outil de contrôle de l'exécution du Budget.

Cependant, il existe encore des contraintes auxquelles nous devons trouver des solutions pour mettre en place une administration publique modernisée et soucieuse des intérêts des usagers. Le manque de rationalité dans l'organisation, la faiblesse dans les mécanismes de coordination, la faible déconcentration, la faiblesse de la qualité du service public, le contournement des procédures administratives pour obtenir certains prestations, la faiblesse ou l'absence du système documentaire, le

HORIZONS : Qu'entendez-vous par renforcement des capacités de l'administration publique ?

Diallo Amadou Ousmane : Qu'est-ce que d'abord une administration publique ? C'est un cadre institutionnel et organisationnel. Autrement dit, c'est l'ensemble des structures qui réalisent un ensemble de missions définies par les pouvoirs publics. Au-delà des structures, l'administration ce sont des moyens humains et matériels. La combinaison de ces différents moyens doit se réaliser de façon optimale. Cela pour

HORIZONS : A vous écouter, on a l'impression que les structures administratives occupent les efforts du programme. Où se situe-t-il l'usage du service public dans tout ce processus ?

Diallo Amadou Ousmane : Evidemment, quand nous faisons appel aux nouvelles technologies de l'information et de la communication c'est parce que nous nous soucions des préoccupations des usagers du service public. En fait, lorsque nous améliorons les prestations de l'administration, on maximise en même temps le profit que le citoyen doit en tirer. Si par exemple, le ministre de la Santé est bien organisé aux niveaux central et régional, cela participe forcément à la réalisation de ses missions au profit des citoyens.

En cherchant à simplifier les procédures et formalités administratives, nous pensons également à l'usager. Au-delà de la simplification des procédures, si l'on arrive à les présenter sous forme de pré-procédés, on