



Original: Français

SEMINAIRE SUR LA QUALITE DANS LE SERVICE PUBLIC

*Comment faire du service public en Afrique un service de
qualité, efficace et performant à la lumière des objectifs
d'émergence économique et sociale?*

RAPPORT

**30 Octobre - 1^{er} Novembre 2017
Tanger (Maroc)**

INTRODUCTION:

Les travaux du séminaire portant sur la qualité dans le service public se sont déroulés à Tanger du 30 Octobre au 1^{er} Novembre 2017 dans la salle des conférences de l'Hôtel Ramada Encore de Tanger, en présence des délégués venus de différents pays à savoir: Le Gabon, la Gambie, la Guinée-Bissau, la Guinée-Equatoriale, le Liberia, le Niger, le Sao-Tomé & Principe, le Sénégal, le Soudan, le Togo, et le Zimbabwe. Des organisations partenaires tels que Bj Consulting euq isnia des chercheurs, des théoriciens et praticiens de la qualité ont aussi pris part à ces travaux.

Ce séminaire se voulait être un cadre d'échange et de partage sur les enjeux et défis qui interpellent les services publics du continent africain à l'heure actuelle. Il convenait alors de voir et de préciser les éléments de la mise en œuvre de la qualité afin de permettre à l'Administration publique de véritablement s'inscrire dans une optique de performance et d'efficacité de son action, capable d'accompagner les changements en cours dans les pays. C'est pourquoi, en tant qu'organisation panafricaine mère en charge des problématiques de réformes administratives et Gouvernance, il nous a semblé nécessaire et indispensable de mettre en place un cadre de concertation privilégié entre les pays africains pouvant leur permettre de construire un système intégré de la mise en œuvre de la qualité, épousant leurs contextes, tout en restant ouverts sur le monde et capables de répondre, de façon adéquate, aux défis actuels de la société mondialisée.

Ces travaux ont été répartis en quatre phases à savoir : la phase protocolaire, les travaux proprement dits répartis en exposés des personnes ressources, les expériences des pays, ainsi que les travaux de groupes.

CEREMONIE D'OUVERTURE

La cérémonie d'ouverture coordonnée par Monsieur Emmanuel ODOGWU, Expert au CAFRAD, a été ponctuée par deux allocutions seéconorp respectivement par S.E. Monsieur Jean-Marie OGANDAGA, Ministre de la Fonction Publique, et de la Modernisation du service public chargé de la Réforme de l'Etat du Gabon, et par Dr. Stéphane MONNEY MOUANDJO, Directeur Général du Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD)

Dans son allocution introductive, S.E. Monsieur Jean-Marie OGANDAGA, a avant tout adressé ses sincères remerciements au CAFRAD pour son invitation. Il a ensuite remercié l'ensemble des honorables participants pour leurs présences à ce séminaire qui se veut un cadre de rencontre et d'échange autour des dynamiques nouvelles qui se créent en Afrique en général et dans chaque pays africain en matière de modernisation de l'Administration publique et notamment de la délivrance du service public de qualité. Il a à cet effet rappelé les efforts et les engagements importants entamés dans bon nombre de pays qui permettent de faire émerger aujourd'hui en Afrique des formes de pensées authentiques et universelles.

Il a aussi félicité le CAFRAD pour l'efficacité et la pertinence de ses contributions en matière de recherches et de politiques de réforme en Administration publique, socle sur lequel repose l'opérationnalisation de la vision d'émergence des Etats Africains. Il a ainsi préciser que la qualité est au centre des préoccupations du continent et il a tenu à préciser que cette problématique se situe au cœur des grands axes de la vision d'émergence dans son pays le Gabon, et que le Ministère qu'il représente est prêt à partager sur ses expériences diverses en matière de réforme dans l'administration publique.

S.E. Monsieur Jean-Marie OGANDAGA a ensuite souhaité que les travaux de cette rencontre soient l'amorce d'un véritable renouveau des administrations et des services publics et que

l'Afrique soit, plus que jamais, l'architecte réelle de ses transformations et qu'elle participe ainsi, de façon déterminante, à la construction d'une administration en Afrique plus intégrée, responsable et plus respectueuse de la complexité et de la diversité du monde.

Prenant la parole à son tour, le Directeur Général du Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD), Dr. Stéphane MONNEY MOUANDJO, a tout d'abord souhaité la bienvenue aux différents délégués dans la ville de Tanger, jusqu'alors siège du CAFRAD. Il a, en outre, dit tout son plaisir et sa joie d'accueillir, dans cette ville, une rencontre portant sur une thématique aussi importante, à un moment où, les dynamiques des réformes en cours en Afrique, connaissent un bilan mitigé et semblent encore, à bien des égards, correspondre à une aventure particulièrement complexe.

Il a dénoncé la mécanique de la greffe systémique et systématique tant du point de vue conceptuel que du point de vue opérationnel, qui ne tient pas compte de la particularité des contextes, et qui n'intègre pas toujours les éléments fondamentaux liés aux réalités que nous dicte l'observation empirique. Ce qui pourrait se transformer à terme, en de véritables obstacles à la construction des Etats.

Le Directeur Général du CAFRAD a ainsi invité les participants, une fois de plus, à cette réflexion essentielle à savoir: Qu'est-ce que la qualité dans le service public dans le contexte des pays aujourd'hui? Comment rendre viable et pertinent ce concept dans chaque contexte? Quel contenu lui donner en prenant comme référence, non pas les décideurs à des degrés divers, mais en prenant en considération, en premier lieu, les destinataires des différents services. Il s'est dit convaincu que la conduite des réflexions sous ce prisme, fera œuvre utile aussi bien pour les décideurs, pour les pays, que pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.

Dans cette optique, le Directeur Général a aussi rappelé la contribution du CAFRAD dans la construction de nouvelles références à travers la Gouvernance Publique Responsable, qui s'appuie sur des expériences éprouvées, réalistes, et ouvertes sur le monde et sur ces dynamiques actuelles, donc sur la qualité du service Public.

Dr MONNEY MOUANDJO a enfin remercié l'assistance, de croire en l'Afrique et à ses dynamiques de transformations positives, et de reconstruction de son rapport au Monde. Il a par ailleurs souhaité, qu'à l'issue de cette rencontre, certains pays deviennent pour le CAFRAD, des laboratoires de cette approche transformative des administrations et des services publics en Afrique, à partir des éléments d'appréciation réels et objectifs. À ce titre, les cas du Gabon, de la Gambie, et du Liberia pourraient, selon lui, constituer d'excellents points de départ, autant pour les résultats obtenus que pour des chantiers en vue du renouveau de ses administrations et services publics.

Il s'en est suivi une phase de présentation des délégations. Au cours de cette phase, les participants ont saisi l'occasion pour féliciter cette initiative du CAFRAD et ont exprimé chacun, en son sens, sa joie de prendre part à une rencontre d'une telle importance, par ce temps où le développement effectif, le respect des Etats, de la chose publique et des aspirations légitimes des populations sont de plus en plus souhaitées aussi bien par les populations elles-mêmes, que par les dynamiques d'émergence économique et sociales.

Il s'en est suivi la séance photos ; un point de presse, une pause café, puis le déroulement des travaux proprement dit.

I. LE DEROULEMENT DES TRAVAUX :

Les travaux se sont déroulés en cinq sessions réparties en exposés des personnes ressources ponctués par des débats, les expériences des pays et les travaux en ateliers.

Les exposés des personnes ressources

La première session: présidée par **S.E. Dr. Puchu Leona BERNARD du Liberia**; a donné lieu à un exposé présenté par **M. Zachée AMATAGANA**, Ex Directeur Général de la Fonction Publique du Cameroun, Professeur à l'Institut des Relations Internationales du Cameroun (IRIC) sur le thème : *'Le rôle des ressources humaines dans la mise œuvre d'un service public de qualité;'*

La deuxième session: présidée par **S.E.M. Pateh JAH, de la Gambie** a été meublée par un exposé sur: *« L'apport de la certification ISO 9001 dans l'amélioration de la qualité des services publics »*; présenté par **M. Badr ABOUZAIID** du Maroc.

La troisième session: présidée par **S.E. Monsieur Jean-Marie OGANDAGA du Gabon** a été ponctué par un exposé sur le thème de *« L'environnement politique et les politiques de formation en vue de la réalisation d'une Fonction Publique de qualité »*; présenté par **M. Saturninus KASOZI-MULINDWA**, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration de l'Uganda.

Ainsi que les expériences pays:

- La Gambie présentée par **Madame. Amie NJIE** - Director, Civil Reform and Planning Unit, Personnel Management Office,
- La Guinée-Bissau, présentée par **Dr. Ildio Vieira TE, Chef de Cabinet du Ministre, Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;**
- La Guinée-Equatoriale par **S.E. Monsieur Crisantos OBAMA ONDO**, Ambassadeur de la Guinée Equatoriale au Maroc ;
- Le Liberia présenté par **H.E. Dr. Puchu Leona BERNARD**, Directeur Général de l'Agence des Services publics ;
- Le Niger présenté par **Monsieur CAMARA ALI**, Directeur du Département de Formation et Renforcement de Capacités au Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat;
- Le Sao-Tomé & Principe présenté par **S.E. Mme Ilza AMADO VAZ**, Ministre de la Justice, de l'Administration Publique et des Droits de l'Homme;
- Le Sénégal présenté par **Monsieur Mohamed Mahmoud DIOP**, Directeur Général de la Fonction Publique;
- Le Soudan présenté par **H.E. Mme. Anna Mohameed DERAR**, Ministre du Travail;
- Le Togo présenté par **Monsieur Nayondjoa KONLANI**, Directeur des Etudes et Stages du cycle 3 de l'ENA;
- Le Zimbabwe présenté par **Mr. Patrick ZHUWAO**, Minister for Public Service, Labour and Social Welfare;
- Le Gabon Présenté par **Monsieur Jean-Jacques BOUKA BOUKA**, Conseiller Technique du Ministre.

La quatrième session, présidée par, **S.E.M. Patrick ZHUWAO**, Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de la Protection Sociale a donné lieu à un exposé sur *''Les dimensions qualitatives du service public: proposition d'un baromètre de mesure de satisfaction des usagers des services publics''* présenté par **M. Said MSSASI**, Professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Tanger (Maroc).

La cinquième session, présidée par **S.E. Mme. Amna DERAR**, Ministre du Travail du Soudan, a donné lieu aux travaux de groupes suivis des présentations des rapports et de la cérémonie de clôture.

Sujet 1 : Méritocratie dans la Fonction Publique et réalités socioculturelles africaines

Sujet 2: Environnement politique africain: Est-il un handicap pour une politique de formation efficace et performante?

II. LES DEBATS

Les discussions ont été particulièrement fructueuses au regard de la diversité et de la complexité des sujets abordés. Elles ont notamment porté sur des questions de concepts et plus précisément sur les notions de « *qualité* », laquelle qualité dans le service public, en plus d'être un état de fait, un état d'un fait, d'une administration ou d'un service public en l'occurrence, en tant qu'ensemble d'activités destinées à la satisfaction des besoins d'une collectivité donnée, la qualité renverrait à un certain jugement de valeurs, déterminée par une mission, une vision ou la poursuite d'un objectif. Ainsi la qualité dans le service public peut se confondre avec la qualité du service public.

La qualité du service public s'entend donc une tension permanente probable vers le mieux être de l'Administration ou du service public. Elle constitue une exigence du citoyen comme une responsabilité de l'autorité et de l'agent de l'administration. Cela suppose, à la fois, l'assomption d'une certaine idée de la chose publique, en tant que, fondement et destination de la réalisation du bien, du bien-être et du-mieux-vivre-ensemble.

Cette précision des concepts a aussi porté sur les notions d'agent de l'Etat par opposition au fonctionnaire, de client par opposition à usager et de leur rapport à l'administration.

Les autres points de controverse ainsi soulevés sont allés notamment de la sémantique de la culture aux stratégies et méthodes d'opérationnalisation de la qualité dans la perspective de la construction et de l'affirmation d'une identité africaine. C'est ainsi qu'a émergé la question de savoir *"Quelle fonction publique en Afrique pour porter et accompagner l'émergence économique et sociale ?"*

A ce sujet, les participants, malgré la diversité autant géographique que des us et coutumes sur le continent, ont à l'unanimité relevé les besoins similaires dans les administrations publiques, notamment en ce qui concerne les conditions de travail, le système de recrutement, le mérite et les disparités entre les agents de l'Etat et au sein même de la fonction publique. Ils se sont accordés à affirmer que les différences culturelles ne sauraient constituer, à elles seules, des obstacles suffisants au vivre-ensemble. Au contraire, elles devraient permettre la construction et l'affirmation d'une identité africaine quoique diversifiée et complexe.

Le troisième élément de controverse a porté sur les réformes en Afrique depuis les indépendances. Il ressort en général que ces réformes n'ont pas toujours contribué au développement des Etats, faute d'inadéquation au contexte africain et auraient occasionné et entretenues des retards considérables de développement. Ainsi, les participants réunis se sont accordés sur l'utilité des réformes qui touchent les besoins effectifs des Etats et dont la mise en

œuvre connaît une certaine flexibilité en vue de la prise en compte des considérations multiformes propres au terrain. Ils ont fait remarquer que le choix de telles réformes appelle l'Afrique à se connaître, connaître ses valeurs et ses ressorts culturels, à penser son développement afin de renforcer la position d'acteur de l'Afrique dans le concert des nations.

Le quatrième point a porté sur la provenance de la notion de qualité du privé et sur des incompatibilités observées notamment entre l'évaluation des politiques publiques et l'évaluation des performances, du reste, l'opérationnalisation de la qualité ne saurait dès lors être incompatible avec l'idée de service public. Elle lui est, d'ailleurs, compatible. L'essentiel dans cette démarche qualité est la priorité donnée à la communication, la sensibilisation et à la satisfaction des parties prenantes du service public c'est-à-dire, la satisfaction de l'utilisateur bénéficiaire et du prestataire étatique.

Le cinquième élément du débat a porté sur l'importance des formations, de la typologie des programmes de formations et la nécessité de leurs adaptabilités au contexte d'émergence économique et social du pays sans pour autant être coupé du monde.

De ces différents points, il est apparu en effet que la qualité du service public en Afrique, constitue un chantier pour lequel les pays avancent de manière individuelle. Le défi reste donc de coopérer afin de partager les expériences et de permettre ainsi à l'Afrique de prendre toute sa place de manière concertée dans les instances de décisions au niveau international. D'où, il s'en est suivi un ensemble de conclusions.

III. LES CONCLUSIONS

Au terme des débats, l'ensemble des délégués présents à ces travaux sont parvenus à un ensemble de conclusions :

1. La reconnaissance unanime du rôle fondamental de l'histoire, des us & coutumes dans la formulation des politiques et des stratégies de construction et de réforme de l'administration et de la gouvernance d'un pays;
2. La sensibilisation, la formation, la motivation, l'évaluation et la sanction semblent s'imposer dans les administrations publiques en vue de permettre aux administrations africaines de mieux participer au développement de leur propre continent;
3. Le renforcement de la coopération entre les administrations publiques en vue de construire des stratégies concertées de politiques, de réformes plus adaptées, efficaces et fortes sur le continent;
4. L'encouragement de la contribution et de l'implication du monde universitaire en vue d'accompagner les recherches sur les réformes administratives et favoriser l'approche d'une Afrique qui s'interroge sur elle-même, sur son devenir et se préoccupe véritablement de son développement effectif;
5. L'alignement des instituts de formations sur des visions de l'Etat capables de générer des formations plus en phase avec les besoins et les profils recherchés dans les administrations et services publics ;
6. La mise en œuvre de la qualité requiert un ensemble de moyens à la fois matériels et humains. Ces moyens doivent être étalés dans le temps et mis à disposition des acteurs dans le respect des contextes, des cultures et de l'histoire de chaque pays;
7. La nécessaire prise en compte de l'exigence de qualité comme une étape indispensable à la maturation du processus de renforcement de l'efficacité des administrations

publiques en Afrique. Les insuffisances et les controverses encore existantes doivent être considérées comme des étapes et non des entraves irréversibles.

IV. RECOMMANDATIONS :

Ces recommandations visent à construire des administrations et des services publics, fondés sur le professionnalisme des agents et la promotion d'une culture d'intégrité, de transparence, de performance, de résultat et de reddition des comptes et à la fois assise sur un référentiel authentique et universel. Ainsi, l'ensemble des délégués présents à ces travaux recommande :

1. La mise en place d'une stratégie harmonisée et adaptable de l'opérationnalisation de la qualité du service public à l'échelle du continent africain;
2. Le travail en synergie entre le politique et les technocrates des institutions publiques en vue du développement d'une culture de la qualité dans les administrations et services publics en Afrique;
3. L'implication des institutions de formation et de recherche, des agents de l'Etat; des populations et des médias dans la promotion et la vulgarisation de la qualité du service public en vue de la construction d'une culture administrative basée sur la performance, la responsabilisation et la reddition des comptes.
4. L'adaptation des formations à la lumière des besoins effectifs des administrations publiques;
5. L'institution des rencontres régulières par le CAFRAD en vue du partage des expériences entre experts universitaires et praticiens en matière de qualité du service public afin de mieux accompagner les dynamiques de réformes plus adaptées et plus efficaces;
6. L'implication du CAFRAD avec les Institutions partenaires et régionales en vue d'élaboration d'un référentiel qualité du service public à l'instar de la charte sur les valeurs de la Fonction publique adoptée le 5 le février 2001 lors de la Troisième Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique organisée par le CAFRAD et UNDESA, à Windhoek (Namibie);
7. L'invitation des Etats membres à soutenir l'action du CAFRAD dans la promotion des bonnes pratiques africaines en matière de modernisation et de réformes administratives.

V. REMERCIEMENTS

A l'issue des travaux, l'ensemble des participants a rendu un vibrant hommage aux autorités du Royaume du Maroc pour la qualité de l'accueil et de l'encadrement dont il a bénéficié pendant le séjour, ainsi que les facilités administratives accordées à cet effet. Les participants ont aussi témoigné leur gratitude au CAFRAD, la presse, le service de traduction ainsi que tout le personnel d'appui pour leur professionnalisme ainsi que pour leur disponibilité.

Fait à Tanger, le 1^{er} Novembre 2017