

# Tirer parti du manque de ressources

## La réforme du service public en Tanzanie

Auteur : Joseph Rugumyamheto, Ancien secrétaire permanent, service de la fonction publique, bureau du Président, Tanzanie < jarugum@yahoo.co.ukde>

**Le renforcement des capacités nécessaires pour gérer le changement exige des ressources financières importantes, ainsi qu'une grande expérience et beaucoup de temps. Quand certains pays poursuivent leurs efforts pour développer leurs capacités de changement, ils se trouvent invariablement confrontés à un manque sérieux de ressources.**

En Tanzanie, nous avons d'abord tenté de lancer un programme de réforme de la fonction publique dans le contexte des programmes d'ajustement structurel. Cette réforme consistait principalement en mesures de réduction et de maîtrise des dépenses gouvernementales. Au bout de sept ans, le gouvernement était plus à même de répondre à la demande de meilleurs services de la part du public. Ainsi, l'objectif des réformes de la seconde génération, lancée en 2000, était de traduire les compétences individuelles disponibles dans le secteur public en une vaste capacité de gérer le changement et d'offrir des services de meilleure qualité. Il a fallu étendre le sens du terme « capacité » afin d'englober tous les éléments susceptibles d'aider les fonctionnaires à fournir des services en tant qu'individus travaillant à l'intérieur d'une organisation, et également à assurer ensemble une prestation de services au plan organisationnel.

La Tanzanie étant encore un pays pauvre, toutes les interventions ont dû être exécutées avec des moyens limités.

Pour le programme de réforme, le gouvernement a adopté un modèle de gestion qui offrait une approche stratégique et un outil permettant de renforcer les capacités du secteur public en matière de prestation de services. Dans le cadre de ce modèle d'amélioration de la performance, chaque ministère, service et agence devait élaborer son propre plan stratégique en précisant comment il pensait atteindre ses objectifs organisationnels, compte tenu du peu de ressources disponibles. Le modèle et ses processus sont appliqués dans le secteur public tanzanien depuis cinq ans. La performance et les normes de la prestation de services se sont considérablement améliorées au cours de cette période.

## Le modèle

Au début du processus, chaque ministère, service ou agence définit sa vision et sa mission,

ainsi que les objectifs permettant de les réaliser. Puis il examine dans quelle mesure ses fonctions et ses activités du moment correspondent à la vision et à la mission. Il faut ensuite trouver un consensus sur les fonctions et les activités qui doivent se poursuivre et celles qui peuvent être supprimées. L'étape suivante consiste à déterminer les mesures et les indicateurs de performance stratégique servant à surveiller l'évolution des progrès réalisés. Chaque organisation doit ensuite préparer un plan d'affectation des ressources.

Au cours de la première année, on collecte les données de référence relatives aux normes en vigueur en matière de prestation de services, en fonction des objectifs fixés et de la future performance attendue. À ce stade, on traduit les plans en résultats annuels et en activités requises pour garantir l'obtention de ces résultats. Les organisations préparent les budgets nécessaires pour exécuter les activités prévues et celles-ci sont insérées dans les accords de performance qui posent maintenant les bases des évaluations de la performance organisationnelle et individuelle.

Le programme de financement de la réforme prévoyait un fonds d'amélioration de la performance alimenté par divers partenaires de développement. Les ministères, les services et les agences peuvent y faire appel pour se procurer des services, notamment une assistance technique ou du matériel, ou même financer des formations.

Les ministères, les services et les agences qui se sont bien adaptés au processus de réforme ont considérablement amélioré leurs capacités de prestation de services. Ils ont également été une source d'inspiration pour d'autres organisations qui accusaient un retard dans ce domaine. Le processus a non seulement abouti à l'amélioration des services publics, mais il a également permis de créer des capacités supplémentaires en vue d'améliorer les processus gouvernementaux, en particulier ceux qui sous-tendent la budgétisation et le suivi des résultats basés sur des allocations budgétaires.