

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
UN PEUPLE-UN BUT- UNE FOI

-----  
PRIMATURE

-----  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
-----

## **ATELIER REGIONAL AMDIN/ENA du Sénégal**

-----  
Dakar, Sénégal, 5-7 juin 2008  
-----

### **RAPPORT GENERAL**

Le jeudi 05 juin 2008, à partir de 9heures, s'est ouvert, à l'Ecole nationale d'Administration du Sénégal, un atelier régional co-organisé par AMDIN et ENA du Sénégal sur le thème « faire des écoles d'administration publique et des instituts de management et de gestion, des centres d'excellence du 21ème siècle pour la production et le transfert de savoirs et de compétences ».

Cet atelier placé sous le haut patronage du Président de la République et sous le parrainage du Premier Ministre a été présidé et ouvert par Dr Sheikh- Ahmed ABDULLAH, Président du réseau AMDIN.

L'atelier s'est tenu avec le soutien financier du bureau du PNUD basé en Afrique du Sud.

Dans son mot de bienvenue, Monsieur Abdoulaye CAMARA Directeur général de l'ENA, a présenté les excuses des autorités du Gouvernement attendues au praesidium de l'atelier, retenues par des obligations nationales avant de souhaiter la bienvenue aux participants.

Toutefois, il convient de rappeler que le Secrétaire Général du Gouvernement s'est fait représenter par Monsieur Oumar Samba BA, Conseiller technique à la Primature.

Après la présentation des objectifs de l'atelier par Dr Abdullah, le président de séance a soumis aux membres présents le projet d'ordre du jour pour validation.

A l'issue de la consultation des participants, le programme de travail a fait l'objet de quelques modifications avant son adoption par consensus.

A la suite de la présentation individuelle des représentants des pays et des réseaux, Mmes Johana ROBERTSON et Lynn- Samanta YEOWART ont mis l'accent sur la vocation de leurs organisations respectives.

Les pays représentés sont les suivants :

- Bénin ;
- Burkina Faso ;
- Côte d'Ivoire ;
- Gambie ;
- Ghana ;
- Guinée- Bissau ;
- Libéria ;
- Mali ;
- Maroc ;
- Mauritanie ;
- Niger ;
- Nigéria ;
- Sénégal
- Togo

Les réseaux suivants ont effectivement pris part aux travaux.

Il s'agit de :

- AMDIN ;
- CAFRAD ;
- et OFPA.

Structures de formation ayant pris part aux travaux :

- CFJ ;
- ESMT ;
- HEC ;

- IAM ;
- ISM.

Structures utilisatrices des sortants de l'ENA représentées :

- Ministère du Commerce ;
- Ministère de l'Intérieur ;
- Ministère de la Décentralisation, des Collectivités locales
- Ministère des Affaires étrangères ;
- Ministère de la Fonction publique, du Travail, de l'Emploi et des Organisations professionnelles.

Dans son allocution, le Président de l'AMDIN a révélé différents objectifs de son organisation :

- renforcement des capacités des différentes écoles d'administration et d'institut de management ;
- renforcement des relations entre les écoles et instituts de formation dans la sous région ;
- amélioration des bases de données de l'expertise des Instituts de Management (MDI) autour des curricula.
- Facilitation de l'apprentissage par les pairs ;
- Acquisition d'un vocabulaire et d'un back round communs.

Eu égard aux expériences et aux problèmes soulevés au niveau des ENA et instituts, il convient de signaler :

- les modalités d'adaptation des instituts et écoles de management aux exigences de l'heure et de l'environnement ;
- le manque de qualification dans certains instituts et écoles ;
- la concurrence des écoles nationales de formation par le privé ;
- les difficultés liées à la modicité et à la faiblesse des ressources financières ;

- l'insuffisance de la durée de l'apprentissage ;
- l'imprécision dans la définition des critères d'excellence ;
- les difficultés liées à la faiblesse voire à l'absence de collaboration entre écoles et instituts de formation en management ;
- le défaut d'utilisation des TIC
- la modicité du taux de vacation ;
- cas spécifique du Ghana ayant atteint le seuil d'autofinancement de la formation ;
- la recherche-action demeure le parent pauvre des MDI tant du point de vue de la production que des échanges.

Les communications de Monsieur Abdou Karim LO, consultant national et du Professeur Jacques Mariel NZOUANKEU, consultant externe ont été suivies des contributions des écoles d'administration publique et instituts de management et de gestion.

Dans sa communication axée sur les modalités de gestion des écoles nationales d'Administration et des instituts africains de management, dans une logique d'excellence et d'organisations apprenantes, le consultant local a rappelé le contexte d'évolution de ceux-ci, marqué par la mondialisation et l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et caractérisé par :

- l'accélération du rythme des innovations et des ruptures technologiques ;
- la diversité des acteurs du développement
- et par le décloisonnement des domaines de connaissances favorisant l'interdépendance des Etats dans plusieurs domaines dont l'environnement et la sécurité sans omettre les relations économiques et commerciales.

Il a rappelé les défis et les enjeux engendrés par ce contexte et qui engagent des exigences liées à la quête permanente de la qualité par les organisations. A cet égard, suggère-t-il, les écoles nationales d'administration et les instituts de formation en management devraient s'orienter vers une logique d'excellence en vue de contribuer efficacement aux chantiers de réforme de l'Etat.

En explicitant les fondements et la logique de l'excellence, le consultant local a insisté sur les définitions et sur les caractéristiques de l'excellence et surtout sur les modalités liées à la reconnaissance d'un centre d'excellence. Parmi celles-ci, il a inscrit l'exercice d'un leadership efficace et la création de valeurs pour les parties prenantes que sont entre autres, les actionnaires, les clients, les utilisateurs, le personnel, les partenaires, la collectivité ...

Il a en outre suggéré de faire des ENA et des instituts et écoles de management, des organisations apprenantes soit à partir de leurs propres expériences et des connaissances produites par eux-mêmes ou en s'inspirant des bonnes pratiques du « benchmarking et de la collaboration en réseau ».

Quant au consultant externe, il a préféré opter pour une approche diachronique pour rappeler l'évolution des écoles et institutions d'Administration publique en Afrique.

Ce faisant, il a établi un parallèle entre les instituts de type universitaire et ceux placés sous autorité gouvernementale sans oublier de signaler le cas des instituts dits indépendants.

Cette option a permis d'apporter un éclairage sur les expériences dans l'espace anglophone et dans l'espace francophone et surtout, de cibler les dysfonctionnements constatés dans les écoles et instituts d'Administration publique, au regard des mutations de l'environnement administratif.

Aussi, en vue de mieux faire percevoir et partager les perspectives d'avenir de ces organisations, il a ciblé les nouveaux défis en rapport avec les détournements d'objectifs signalés et proposé de nouvelles orientations stratégiques.

Les contributions des représentants des écoles et instituts d'Administration ont tourné pour l'essentiel, autour des constats suivants :

- la fuite des cerveaux ;
- l'apparition de concurrents en matière de formation mieux pourvus au plan des ressources financières ;
- la baisse progressive des moyens financiers des écoles et instituts de formation ;
- l'absence d'échanges de production et de transfert de savoirs ;
- l'imprécision dans la définition de politique en matière de recherche ;
- l'inexistence de programmes et de modules communs ;
- la mobilité limitée des formateurs
- l'insuffisance de diffusion des résultats des travaux de recherche appliquée.

Prenant appui sur ces communications, les participants se sont penchés sur les quatre sous- thèmes ci-après, finalement examinés en plénière.

1. rôle des écoles d'administration publique et des instituts de management et de gestion dans la réforme du secteur public ;
2. identification des besoins en renforcement de capacités des écoles d'administration publique et des instituts de management et de gestion ;
3. échanges d'expériences en matière de production d'outils pédagogiques, d'acquisition et de transfert de compétences et de savoir-faire
4. plan d'action pour le renforcement des réseaux (AMDIN, PFMSP,...) et de la collaboration entre les organisations.

Sur le premier thème de la première journée, à savoir « rôle des écoles d'administration publique et des instituts de management et de gestion dans la réforme du secteur public », un consensus s'est dégagé sur la nécessité de trouver des solutions relativement aux points suivants :

- difficultés des écoles d'administration à jouer leur rôle dans leur Etat ; celles-ci procèdent du fait que les ministères conçoivent des programmes de formation destinés à ces structures de formation sans l'implication de ces dernières ;
- l'imprécision des missions de certaines écoles de formation par rapport à celles de l'Etat alors qu'un rôle de conseil ou de consultance publique aurait dû leur être reconnu au cas où elles s'affirmeraient comme laboratoires de recherche en matière de politiques publiques ou d'évaluation de politiques publiques. A ces rôles pourraient s'ajouter entre autres, celui d'anticipation et de prospective (dans le cadre de la recherche-action), de moteur de changement (en tant que pourvoyeuse d'agents dans le cadre de la formation initiale et de la formation permanente) et d'intégration par le biais de la spécialisation de certaines d'entre elles qui seraient promues en écoles sous-régionales ou régionales en matière de formation en administration publique ;
- à l'option d'un type de Fonction publique (de carrière ou d'emploi) en phase avec les enjeux de l'heure ;
- le déficit de formation mettant l'accent sur des valeurs telles que la transparence, la bonne gouvernance, l'éthique, l'imputabilité, la lutte contre la pauvreté, entre autres ;
- l'impasse constatée sur des modules de formation permanente prenant en compte les nouveaux axes de réformes budgétaires, institutionnelles, judiciaires et juridiques.

Le deuxième thème portant sur « l'identification des besoins en renforcement de capacités des écoles d'administration publique et des instituts de management et de gestion » a permis aux participants de relever les points suivants :

- négligences ou imperceptibilité des nouvelles demandes, de la nécessité liée à l'auto-évaluation avant toute ouverture aux autres ;
- les faiblesses face à la déclinaison des matières transversales ;
- difficultés à appréhender les nouveaux paradigmes de la formation consistant à privilégier l'entrée par les compétences au détriment de l'entrée par les contenus ou par les objectifs ;
- les interventions concurrentes et concourantes de praticiens et d'universitaires ;
- l'incapacité de certains MDI à s'adapter au changement ;
- absence de maîtrise des techniques de recherche par les universitaires
- difficultés à distinguer la recherche fondamentale de la recherche action dans quelques écoles et instituts

Le troisième thème « échanges d'expériences en matière de production d'outils pédagogiques, d'acquisition et de transfert de compétences et de savoir-faire » a enregistré plutôt des recommandations exposées ci-dessous, hormis l'évocation des frais prohibitifs pour la prise en charge de formateurs dans les pays à niveau de vie moyen par rapport à d'autres.

Le dernier thème axé sur « le plan d'action pour le renforcement des réseaux (AMDIN, PFMSP...) et de la collaboration entre les organisations » a donné lieu exclusivement à des propositions et à des recommandations.

Pour repositionner les MDI aux fins d'en faire des vecteurs de production et de transfert de compétences de qualité, les recommandations suivantes ont été faites :

Au titre des recommandations générales, il a été noté quelques idées –forces, tournant autour de l'impérieuse nécessité de promouvoir le leadership levier essentiel dans la perspective de l'impulsion de la créativité sans laquelle la quête de la qualité et de l'excellence ne serait qu'illusion.

S'y sont ajoutées les obligations auxquelles devront se soumettre les écoles et instituts de formation et ayant trait à l'harmonisation des programmes de formation, à la répartition des spécialités, au partage d'expériences et d'expertises, à la mise en commun des moyens de la recherche en vue de l'émergence de pôles de compétences dans le cadre de partenariats et d'alliances aux plans sous-régional et régional.

Il a été en outre suggéré en vue de l'adaptation des écoles et instituts au nouvel environnement, d'amener l'Etat central à délimiter son périmètre.

Consécutivement aux exposés portant sur les sous- thèmes, les idées ci-après ont été émises :

- l'élaboration et l'application de nouvelles techniques d'administration afin de déterminer les capacités attendues des MDI, ce qui suppose de l'imagination dans le cadre de l'identification de la demande par rapport au contenu des politiques publiques à concevoir ou à mettre en œuvre ;
- le renforcement des capacités en ressources humaines, en ressources matérielles, en ressources informationnelles (faciliter l'accès à l'intranet entre écoles en vue de mieux véhiculer les informations à partager) ;
- l'engagement à assurer le recrutement de formateurs de qualité en vue de fournir des produits commercialisables destinés aussi bien au secteur privé qu'au secteur public ;
- l'astreinte à définir une vision, à opter pour une Fonction publique adaptée aux réalités de notre continent et à produire des valeurs ;
- la facilitation de la mobilité des formateurs en vue d'échanges d'expériences ;

- l'harmonisation des programmes ou des modules de formation ;
- la reformulation des curricula grâce à une véritable ingénierie de la formation ;
- la consolidation du réseau africain des MDI ;
- l'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel ;
- la promotion de partenariats féconds aux plans régional et international ;
- l'harmonisation des stratégies d'échanges (colloques, ...)
- la génération de ressources propres à partir de la formation permanente et de la consultance.
- le partage des études de cas et des simulations filmées au moyen de la visio - conférence ou de la formation à distance ;
- l'orientation du rôle des écoles de formation en direction d'une prospective échappant aux préoccupations strictement conjoncturelles ;
- l'érection de l'AMDIN en structure faîtière de sorte à créer des passerelles entre écoles et instituts ce qui permettrait de rapprocher les points de complémentarité ;
- la parution d'une revue soutenue par un comité scientifique en vue d'une meilleure visibilité et d'une crédibilité dans le cadre de la recherche et de l'innovation ; l'exploitation de adresses électroniques assurerait une bonne circulation de l'information ;
- la facilitation de l'accès aux centres de documentation modernes grâce à la bibliothèque électronique pour disposer d'une base de données sur l'Administration publique et assurer le renforcement des capacités et insuffler le goût de l'ouverture et de l'approche comparée de nos Fonctions publiques.

- la contribution des gouvernements à la performance des états en prévenant toute mesure tendant à affecter le fonctionnement des écoles et instituts de formation par des prélèvements sur leurs ressources financières.
- La promotion des ENA en agence d'exécution des politiques gouvernementales