

L'institutionnalisation de la Gestion Axée sur les Résultats en Mauritanie

Introduction

Comme d'autres doctrines, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) constitue l'une des composantes les plus importantes de la nouvelle gestion publique et s'installe aujourd'hui dans le quotidien des décideurs politiques, des administrateurs et des gestionnaires, à la recherche des services publics les plus efficaces et les moins dépensiers.

Ce mode de gestion met l'accent sur l'optimisation de la dépense pour satisfaire les usagers par des prestations de meilleure qualité et au moindre coût.

La GAR est une approche imposée cette dernière décennie comme une réponse aux défis qu'affrontent les gestionnaires publics face aux exigences légitimes des citoyens et des parties prenantes au processus de développement pour une plus grande transparence dans l'utilisation des ressources publiques, une réactivité aux besoins des populations et la démonstration de résultats tangibles sur le terrain des politiques, projets et programmes de développement.

Nous allons donc examiner ci-après ce qu'est la GAR (1), ses principes (2), les dispositions de base (3), la démarche GAR (4) et enfin l'institutionnalisation de la GAR en Mauritanie (5).

1. Qu'est-ce que la GAR ?

La GAR est une philosophie et une approche de gestion qui privilégie l'obtention de résultats sur les plans de la planification, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation. Elle est fondée sur le principe que l'engagement pris en vue d'obtenir des résultats doit servir de guide pour la définition des activités et de la stratégie de gestion du projet/programme.

La participation est l'un des éléments fondamentaux de la GAR. La participation de tous les partenaires concernés permet d'améliorer la pertinence, l'efficacité et la durabilité des initiatives de développement.

La participation de tous les partenaires doit se faire à toutes les étapes du projet/programme : lors du processus de planification, de la mise en œuvre comme du suivi et de l'évaluation des résultats.

2. Les principes de la GAR

- Simplicité : le projet/programme doit être facile à comprendre et sa mise en œuvre simple à exécuter et à suivre.
- Apprentissage continu : la mise en œuvre du projet/programme doit suivre un processus itératif d'apprentissage et de perfectionnement graduels.

- Application étendue : l'application de la GAR doit être étendue à tous les autres projets/programmes lorsque cela est possible.
- Partenariat : la collaboration parfaite avec tous les partenaires qui aboutit à une entente commune sur les résultats à atteindre et sur les voies et moyens d'y parvenir.
- Responsabilité : garantir un milieu de travail où la responsabilité pour l'obtention des résultats est clairement définie et partagée par tous les partenaires.
- Transparence : par un meilleur partage de l'information et une meilleure consignation des résultats.

3. Les dispositions de base de la GAR

- identifier clairement les bénéficiaires et concevoir des programmes qui répondent à leurs besoins et priorités ;
- définir des résultats réalistes basés sur une analyse appropriée des réalités de la zone du projet/programme ;
- utiliser l'information sur les résultats pour la prise de décisions efficace en matière de gestion ;
- suivre les résultats escomptés et les ressources utilisées, au moyen d'indicateurs appropriés ;
- accroître les connaissances et améliorer des pratiques grâce aux leçons tirées de l'expérience ;
- identifier les risques en vue de les gérer ;
- consigner les résultats et les ressources utilisées pour une meilleure transparence.

4. La démarche de la GAR

La démarche GAR est itérative:

- Définition d'objectifs court et moyen termes ;
- Définition d'activités à entreprendre et d'intrants à engager pour y parvenir ;
- Evaluation des résultats atteints ;
- Définition des leçons apprises et définitions de nouveaux objectifs à court et moyen termes ;
- Les gestionnaires du projet sont des facilitateurs de la mise en application de la démarche ;

- Tous les acteurs de la démarche sont responsables : gestionnaires, populations bénéficiaires, organisations de base et autres partenaires techniques et financiers ;
- Les objectifs et activités du projet sont définis de manière concertée par tous les acteurs ;
- Mise en œuvre des activités par tous les acteurs selon niveau de responsabilité ;
- Suivi-évaluation de la mise en œuvre des activités et des résultats par tous les acteurs ;
- Apprentissage à partir des leçons tirées par tous les acteurs selon niveau de responsabilité.

5. L'institutionnalisation de la GAR en Mauritanie

En Mauritanie, le projet de loi organique relative aux lois de finances, est censé permettre entre autres, l'introduction du Budget Programme (qui est l'instrument de mise en œuvre de la GAR), la mise en place d'une meilleure maîtrise des dépenses publiques, et celle d'une logique de performance :

- Passer d'une logique de moyen à une logique de résultats : le budget doit mettre en avant, non seulement les moyens liés à l'activité des pouvoirs publics, mais également justifier la répartition des allocations par rapport à la réalisation d'objectifs définis ex ante pour chaque poste de dépense ;
- Mesurer la performance de l'action publique (Gestion axée sur les résultats) à travers la fixation d'objectifs et l'évaluation des résultats obtenus.

Dans ce cadre, le projet de LOLF propose d'une part la définition et la détermination des responsabilités tout en expliquant les objectifs opérationnels et les résultats attendus des interventions, et d'autre part, l'octroi davantage de souplesse aux gestionnaires en matière de gestion en les responsabilisant quant à l'atteinte des objectifs préalablement définis et la présentation du compte de résultats. Les ordonnateurs bénéficieront donc de plus de responsabilité, d'une marge de manœuvre élargie et de règles simplifiée pour le redéploiement des crédits.

Enfin, le gouvernement instaurera au sein de toute l'administration publique une culture de la performance, de la transparence, de la redevabilité et de l'exercice du contrôle citoyen.