

DR MOR SECK (SECRETAIRE PERMANENT DE LA COMMISSION D'EVALUATION ET DE SUIVI DES POLITIQUES ET PROGRAMMES PUBLICS)

«L'Etat est utilisé contre ceux qu'il est supposé protéger»

Aujourd'hui, face à la déliquescence de l'Etat, la procédure de recrutement ou de nomination à des fonctions publiques par appel d'offres doit être érigée en règle dans toute l'Administration. Ce conseil est du Secrétaire permanent de la Commission d'Evaluation et de Suivi des Politiques et Programmes publics, Dr Mor Seck. Dans l'entretien, qui suit, ce haut fonctionnaire, fort d'une carrière de plus de 35 ans, sonne l'alerte pour avoir fait le constat du manque de professionnalisme, du niveau intellectuel et des lacunes des cadres, des générations d'après 2000.



Walf Quotidien : Qu'est-ce qui vous a motivé à écrire sur les politiques publiques et l'Etat dans cet ouvrage ?

Dr Mor SECK : Vous savez, je connais beaucoup de brillants hauts fonctionnaires qui m'ont précédé avec de brillantes carrières, qui ont accumulé beaucoup d'expériences, qui ont vécu beaucoup de péripéties, qui ont été témoins de beaucoup de choses et qui pouvaient contribuer très positivement à cette réflexion permettant de faire avancer ou d'apporter les changements adéquats aux us et coutumes étatiques et administratives, mais qui, malheureusement, sont partis très silencieusement même s'il y a plusieurs raisons qui peuvent expliquer leur choix.

Par conséquent, ma motivation a été, d'abord, de partager une réflexion sur des sujets clés avec les cadres de ma génération et les usagers et autres acteurs du service public, mais, ensuite, de surtout laisser un legs à nos plus jeunes, aux générations futures et à la postérité.

Avec une carrière de plus de 35 ans dans la haute Administration, j'ai pensé, avec un peu de recul, contribuer à cette indispensable réflexion en guise de contribution à la recherche d'efficacité, de perfection et de performance mais aussi en guise de reconnaissance à cet Etat et à cette Administration qui m'ont tout donné.

C'est, donc, ma façon de rendre hommage à l'Etat et à son Administration, à leurs agents, à leurs usagers mais aussi à leurs dirigeants et à rendre à cette entité, au moins, un peu de ce qu'elle m'a donné tout au long de ma carrière professionnelle.

Vous affirmez qu'«au Sénégal, il n'a jamais été conduit une évaluation de politiques publiques depuis l'indépendance»...

Oui, effectivement ! Et, je le confirme d'ailleurs. En effet, c'est un exercice que nous avons démarré ces deux dernières années avec la Commission d'évaluation. L'évaluation des politiques publiques n'a jamais encore été dans notre culture étatique et administrative depuis notre indépendance en 1960. En lieu et place, nous avons, pour la plupart du temps, procédé à des revues de programmes. Il ne faut surtout pas confondre cette activité à des activités comme l'évaluation de performance ou l'évaluation de compétences. Encore une fois, cela n'était pas encore dans notre culture politique. La raison fondamentale se trouve dans l'héritage francophone de notre Administration et de notre Etat.



«Nous devons rendre l'Etat aux citoyens, car il est en réalité confisqué par des minorités sous le chapeau des corporatismes»

L'Evaluation est l'appréciation d'une valeur, d'un capital, d'un immeuble ou de stock de marchandises. Plusieurs définitions existent et varient souvent d'un organisme à un autre. L'évaluation ne se substitue pas aux autres systèmes de contrôle en ce sens qu'elle vise à contrôler l'impact de l'action publique sur son environnement. C'est donc un outil qui permet une meilleure prise de décision.

En somme, l'évaluation est une démarche à caractère institutionnel et à visée opérationnelle. L'évaluation est, donc, une démarche avant d'être une technique. Evaluer une politique, c'est d'abord la questionner, l'interroger.

C'est au départ l'initiative d'une autorité légitime ; c'est donc une demande institutionnelle d'une autorité en charge de la politique pour être sûre que les résultats seront utilisés. C'est ce qui justifie le Mandat, le projet, le cahier des charges. L'évaluation n'est pas une pure connaissance ou un mécanisme, mais ce qu'on peut qualifier d'un ajustement réciproque des contraintes de l'action publique. Cette idée montre l'importance du dispositif de pilotage à mettre en place pour l'évaluation.

L'évaluation est une appréciation qui peut s'exercer dans des domaines variés en s'appuyant sur des outils différents plus ou moins élaborés. L'évaluation est, donc, différente de la vérification, de l'inspection, du contrôle et de l'audit.

Dans le chapitre III avec l'avènement de la Covid-19, vous parlez de la réinvention de l'Etat. Pouvez-vous être plus explicite sur cette question ?

Oui, tout à fait. Et je vous renvoie à l'adage qui dit : «A quelque chose, malheur est bon». Aussi, «c'est de nos échecs que nous devons partir pour mieux bâtir notre futur».

Aujourd'hui, cette pandémie doit nous mener à une plus grande humilité, à un plus grand besoin de collaboration et de coopération, à un plus grand rejet de l'individualisme, elle doit tout simplement nous conduire à plus grand respect et à une plus grande considération de l'autre au niveau individuel quelles que soient la couleur, la race, la religion mais aussi entre les Etats quels que soient leur location géographique et leur niveau de développement. Elle doit, en effet, nous permettre de réinventer notre Etat, réinventer le monde. Une profonde réforme de l'Etat peut nous aider à y arriver.

L'enjeu de la réforme de l'Etat, c'est la confiance des citoyens dans leurs institutions et leurs dirigeants. L'Etat doit, pour garder toute sa légitimité, être au-dessus de tout soupçon. Aussi, la réforme de l'Etat doit être considérée, aujourd'hui, comme un enjeu démocratique.

Depuis plusieurs décennies, l'Etat est utilisé contre ceux qu'il est supposé protéger. La réforme de l'Etat constitue alors une réponse au nécessaire renforcement des institutions. Nous devons rendre l'Etat aux citoyens, car il est en réalité confisqué par des minorités sous le chapeau des corporatismes ; restaurer l'idéal de l'Etat et remettre ses charpentes sur pied. C'est tout à l'honneur de la politique. Qu'est-ce la politique, sinon la capacité d'un peuple à s'emparer de son destin, en inventant un ordre juste, sous l'impulsion du bien commun ? En démocratie, rien n'est figé et tout se discute. La démocratie en tant que la réforme de l'Etat, est un phénomène dynamique d'où la nécessité d'une perpétuelle remise en question pour se corriger, pour avancer, pour se bonifier et pour émerger. En d'autres termes, il s'agit de repenser, de reconstruire un Etat au temps du monde global en adéquation avec ses missions, ses stratégies, ses structures et sa culture.

SUITE EN PAGE 7

SUITE DE LA PAGE 6

En parlant de bonne gouvernance, quelle appréciation faites-vous du rapport de la Cour des Comptes qui a relevé certaines malversations sur la gestion des fonds Force Covid ?

D'abord, il faut souligner que la bonne gouvernance est un enjeu de modernisation de l'Etat. Cela nous renvoie à la nécessité de procéder à une profonde réforme de l'Etat dans notre pays, dont je parlais tout à l'heure.

Pour ce qui concerne le dernier rapport de la Cour des Comptes sur la gestion des fonds force Covid, je pense qu'un travail de vérification, d'investigation et de contrôle a été fait et un rapport déposé entre les mains de l'autorité. A ce jour, et dans une posture purement républicaine, nous ne pouvons rien déduire d'autre que la procédure suit son cours normal avec la saisine des autorités judiciaires.

Le Sénégal étant une République encore démocratique, nul n'est au-dessus des lois, et tous les citoyens doivent faire confiance à la justice et se conformer à ses décisions. C'est le seul gage de préservation et de renforcement de notre démocratie ; et c'est d'ailleurs ce que nous devons nous évertuer à inculquer à notre jeunesse, pas le contraire. C'est dans notre intérêt à tous. Nous n'avons pas besoin de nous substituer à la justice et de nous prononcer à sa place sur un dossier en cours. Le temps de la justice n'est pas le temps des réseaux sociaux. Donc, gardons notre mal en patience, attendons les décisions de la justice et veillons à nous y conformer strictement.

Dans le chapitre 4, vous préconisez une réforme, avec notamment la suppression de l'ENA. Comment en êtes-vous arrivé à cette conclusion ?

En effet, les «corps de l'Etat» doivent, aujourd'hui, se moderniser. Cette modernisation passera naturellement par une réforme en amont de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA). C'est en fait dans le même ordre d'idée de ce que dénonçait Emmanuel Macron, lui-même produit de l'ENA, dans son essai en novembre 2016. Il disait que «les hauts fonctionnaires se sont constitués en castes» et «qu'il faut en finir avec leur protection hors du temps». Il ajoutera, ensuite, «pour faire la réforme que j'évoquais, il faut supprimer, entre autres, l'ENA».

En fait, en France, suite à de nombreuses critiques, la question de la suppression de l'ENA se posait régulièrement depuis les années 1970. Je trouve que c'est une décision pertinente à laquelle j'adhère, que je soutiens et que j'encourage entièrement. Nous devons, en effet, oser cette réforme et aller au-delà d'un éventuel mécontentement et même d'une éventuelle opposition de «castes» de hauts fonctionnaires. Il nous faut avoir le courage de poser le débat, aujourd'hui, et de faire face aux nouvelles réalités du monde et de nous convaincre du nouveau modèle d'administration que nous voulons et devons avoir pour porter nos ambitions d'urgence. L'ENA, dans son statut actuel, ne peut pas porter cette ambition de recherche d'urgence.



tion de celle avant nous et celle un peu après nous, en d'autres termes, de la génération d'avant 2000 fait le constat et s'en désolait devant le comportement, le manque de professionnalisme, le niveau intellectuel et les lacunes des cadres des générations d'après 2000. Les usagers font le même constat, d'ailleurs.

A la différence des pays anglo-saxons où il n'existe ni «corps d'Etat», ni «ENA», et où seules les compétences prévalent dans la majeure partie des cas pour occuper une fonction publique, la performance des Administrations publiques et la qualité des services publics fournis sont largement meilleures.

L'ENA a fait ses beaux jours. L'ENA a fait son temps. Son époque est révolue et nous devons avoir le courage de la regarder en face et d'assumer la responsabilité historique de tourner sa page et d'en ouvrir une autre.

La forte politisation de l'Administration publique est une réalité au Sénégal. A votre avis, comment doit-on s'y prendre pour éviter cela ?

Cette dérive viole deux règles constitutionnelles majeures qui fondent notre Nation, à savoir l'égalité des citoyens devant le service public et la défense de l'intérêt général. Cette situation a, naturellement, des conséquences extrêmement néfastes dans la vie de la Nation, parmi lesquelles, je cite juste une qui est d'actualité : **La divulgation systématique d'informations à caractère confidentiel et/ou de secrets d'Etat sur la voie publique.**

Le constat est, qu'en réalité, politique et Administration cohabitent très mal au Sénégal, surtout depuis 2000. D'ailleurs, la

situation est devenue, aujourd'hui, extrêmement grave et même dangereuse pour l'Etat qui voit son mythe s'effondrer. En effet, l'Administration représente le bras armé de l'Etat, et la fragiliser revient à fragiliser l'Etat.

L'Agent de l'Etat, quelle que soit sa coloration politique, ne peut se permettre de violer l'obligation de réserve à laquelle il est tenu ; il ne peut divulguer des documents estampillés «Confidentiel» ou des «secrets d'Etat» sans autorisation expresse de sa hiérarchie.

L'Agent de l'Etat doit toujours comprendre et garder à l'esprit que sa position constitue un privilège qui requiert de lui une loyauté envers l'Etat et son Administration et non une loyauté envers des individus quel que soit leur rang ou leur fonction.

L'information qu'il détient n'est pas sa propriété, mais la propriété de l'Etat. Il ne peut, donc, pas en faire usage suivant ses sensibilités politiques. L'Etat est impersonnel, inodore et sans saveur. L'Administration est par essence neutre, rigoureuse et impartiale, au service uniquement de l'intérêt général.

Malheureusement, cette pratique malsaine est devenue très courante depuis 2000 en réalité, et reste les tristes conséquences de l'engagement politique déplacé de hauts fonctionnaires de l'Etat. L'Administration sénégalaise se politise de plus en plus et à outrance ; et il est grand temps de sévir et d'assainir pour arrêter cette tendance.

Les réseaux sociaux ne peuvent, en aucun cas, être le théâtre de partage des secrets d'Etat dans une République. Certains secteurs de l'Administration, particulièrement des régies financières, restés pendant longtemps en dehors de cette mouvance, ont fini, au fil de ces vingt-deux dernières années, à s'ériger en Administration les plus politisées de notre Etat aujourd'hui. C'est le cas, particulièrement aujourd'hui, de la Direction générale des Impôts et des Domaines (Dgdi).

Tous ces mauvais comportements de fonctionnaires nous ramènent à des questions d'éthique, de déontologie et de professionnalisme dans le secteur public mais aussi à un manque de culture administrative de leur part. Il ne s'agit pas d'être Agent de l'Etat pour connaître l'Administration ou pour avoir la culture de l'Administration. Il ne s'agit pas non plus, malheureusement, de sortir d'une école de formation de fonctionnaires, civils ou militaires, pour avoir une conscience administrative ou maîtriser les règles de fonctionnement de l'Administration. C'est juste une condition nécessaire, peut-être, mais pas suffisante pour être un bon Agent de l'Etat.

Les valeurs républicaines sont des qualités qui prennent leur source d'abord de l'éducation familiale de base, du cursus académique et professionnel, et des croyances fondamentales d'un individu. L'Agent de l'Etat est censé incarner des valeurs ; et ce sont ces valeurs qui inspirent confiance aux usagers du service public.

En déshabillant l'Administration et l'Etat, l'Agent se déshabille lui-même et sape son autorité que lui confère sa position. Protéger l'Administration reste un devoir sacro saint pour l'Agent ; et protéger l'Administration revient à se protéger en tant que son représentant.

Le pouvoir du dirigeant réside uniquement dans sa capacité à garder les informations. Ceci constitue une des principales caractéristiques de leadership. L'Agent de l'Etat exemplaire doit être plus sensible à ses devoirs qu'à ses droits. Il doit voir son choix de servir l'Etat comme un sacerdoce, comme une vocation. En réalité, tout le monde ne peut pas être Agent de l'Etat.

Quelles solutions préconisez-vous ?

La première solution à cette maladie de l'Administration se trouve dans la nécessaire réforme de l'ENA, déjà abordée ; mais aussi dans le mode de recrutement et de formation des Agents non issus des écoles de formation. L'Etat doit redonner une priorité à la formation initiale, permanente et continue de ses Agents. Seuls la compétence et le mérite doivent guider le choix pour la nomination aux fonctions publiques.

Ce genre de distorsions notées commande que les autorités administratives, en exercice de leurs fonctions, **suspendent leurs responsabilités politiques** pour conduire leurs mandats publics en respectant les équilibres nécessaires dans la poursuite par leurs structures, des missions de service public. C'est un choix qui doit leur être imposé et qu'ils doivent assumer.

Ces distorsions notées commandent aussi que la **procédure de recrutement ou de nomination à des fonctions publiques par appel d'offres** soit érigée en règle dans toute l'Administration, exception ne pouvant être faite, uniquement, que pour les fonctions politiques ou de cabinet présidentiel ou ministériel.

Afin de prévenir et d'éviter d'éventuelles dérives, dont les plus grosses conséquences sont subies par les usagers de l'Administration, des sanctions exemplaires pour les manquements graves aux règles d'impartialité et de neutralité dans l'Administration, pouvant aller jusqu'à la radiation et la traduction en justice des coupables, doivent être prévues, avec surtout aussi la mise en place d'un système d'alerte et de suivi.

Réalisé par Samba BARRY & Mbagnick NGOM

«[...] L'ENA pose aussi, dans nos pays, anciennes colonies françaises, un sérieux problème, et, est devenue un instrument obsolète, inapproprié, ne pouvant mettre entre les mains de l'Administration publique que des produits pas finis, inadaptés et pas prêts à l'emploi.»

Telle qu'elle existe et fonctionne, aujourd'hui, aussi bien dans son management, son mode de recrutement que dans ses programmes de formation, j'avoue que l'ENA pose aussi, dans nos pays, anciennes colonies françaises, un sérieux problème, et, est devenue un instrument obsolète, inapproprié, ne pouvant mettre entre les mains de l'Administration publique que des produits pas finis, inadaptés et pas prêts à l'emploi. D'ailleurs, la grande majorité des hauts fonctionnaires de ma généra-