

# **A few observations on some RBM implementation initiatives in Public Administrations**

## **Quelques observations sur des initiatives de mise en oeuvre de la GAR dans des Administrations Publiques**

**Democratic Development Forum  
Forum sur le Développement Démocratique**

**Pierre Martineau  
2009-08-23**



## Table of contents

- Modernising the Public Service  
VS modernising Public Finance  
Management
- Cameroon
- Mali
- RBM work done in South  
Africa's National Treasury
- Observations/Conclusions

## Table des matières

- Moderniser la Fonction Publique  
VS moderniser la Gestion des  
Finances Publiques
- Cameroun
- Mali
- Travail GAR fait au Trésor  
national d'Afrique du Sud
- Observations/Conclusions

**Views expressed in this presentation are strictly personal.  
Les opinions émises dans cette présentation sont strictement personnelles.**

## Modernising the PS vs modernising PFM

- Many proj/prog focus on capacity building in PFM
  - Optimisation of revenue generation, then resource allocation, and then resource utilisation
  - PFM as a trigger to 'impose' RBM, with PS-wide modernisation as an expected outcome
- Programs aimed up front at modernising entire PS do not seem to get as much traction
- Both types found in Cameroon and Mali

## Moderniser la FP vs moderniser la GFP

- Plusieurs proj/prog centrés sur le renforcement des capacités en GFP
  - Optimiser la génération des recettes, ensuite leur allocation et ensuite leur utilisation
  - GFP comme déclencheur 'imposant' la GAR, la modernisation de la FP entière étant un effet désiré
- Programmes visant directement la l'ensemble de la FP ne semblent pas aussi 'mobilisateurs'
- Les 2 types se retrouvent au Cameroun et au Mali

## Cameroon project

- PROMAGAR, PS modernisation through implementation of RBM - located in the Prime Minister's Office
- Summer 2008, DDD used to assist in obtaining funding and kick-starting program
  - Some issues with program design
  - Leadership issues
  - Capacity issues
  - **'Ha! Ha! moment' in April 2009?**

## Projet au Cameroun

- **PRO**gramme de **M**odernisation de l'**A**dm. publique par la mise en œuvre de la **GAR** – logé à la Primature
- Été 2008, DDD utilisé pour appuyer la recherche de financement et aider au démarrage
  - Préoccupations quant au *désign*
  - Problèmes de leadership
  - Problèmes de capacité
  - **Une épiphanie en avril 2009 ?**

# Epiphany in the PROMAGAR

- Service standards as the trigger

# Épiphanie au PROMAGAR

- Normes de services comme déclencheur

## « Le Cameroun dispose de potentialités pour l'amélioration du service public »



René Martineau, formateur.

**En quoi consiste la gestion axée sur les objectifs ?**  
La Gar est une approche expérimentée par certains pays comme le Canada et une foule de pays de l'Ocde (Organisation de la coopération et de développement économiques). Elle permet au service

Le Cameroun dispose de plusieurs maillons forts. Il a entrepris la modernisation de son administration et dispose d'un noyau solide de ressources humaines. Les potentialités sont nombreuses pour l'amélioration du service public.

Quel serait le temps nécessaire pour la

**NATIONALES POLITICS**

Gestion axée sur les résultats

### Promesses d'après-séminaire

Après des Services du Premier ministre et coordonnateur du Promagrar, le maître d'ouvrage de cette session de formation, a invité les points focaux des neuf administrations-pilotes concernées, à élaborer un plan de travail qui permette une meilleure implémentation des outils de la Gar dans leurs structures respectives. Voici ce que promettent de faire quatre d'entre eux.

**MONDA BAKOA**

**« Il s'agira de consolider les acquis »**

Viviane Ondoua Biwolé épouse Evezo'o, inspecteur n°1, ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative.

«La Gar heureusement n'est pas une vue de l'esprit au ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative. Notre ministère n'a pas attendu la tenue de cette session de formation pour se l'approprier. Vous comprenez donc qu'à la fin de cette formation, il ne s'agira pas d'introduire les principes de la Gar au Minifopra mais davantage de consolider les acquis et de renforcer la communication aussi bien entre les responsables du Minifopra qu'avec ses clients/bénéficiaires et ses différents partenaires. En effet, bien que la Gar soit considérée comme un changement profond, il émerge dans un contexte qui a hérité de plusieurs réformes antérieures aux fortunes diverses et donc porteurs d'apprentissages (qu'il s'agisse des échecs ou des succès). Les actions envisagées à court terme au Minifopra sont alors :  
- d'encourager les gestionnaires de tous les niveaux à présenter les résultats de leurs structures en se souciant prioritairement sinon exclusivement à la satisfaction des usagers (clients).

FRIDAY, APRIL 17 2009

### « Nous envisageons, rapidement, une séance de restitution et de partage »

Charles Nanga, Inspecteur général des services au ministère de l'Éducation de Base.

«Tout d'abord, je souligne que le ministre de l'Éducation de Base, Mme Haman Adama, porte un intérêt très soutenu à l'implémentation de cette approche innovante qui vise l'amélioration de la performance du service public, dans son département ministériel, en vue de la satisfaction des usagers. A ce titre, je relève ensuite que le Minedub à ce jour, a pris part à toutes les initiatives et actions qui sous-tendent la promotion de la Gar dans notre administration publique, sous l'égide du Premier ministre, chef de gouvernement, conformément à la très haute volonté du chef de l'Etat qui a eu à stigmatiser « la gestion au long cours ».

Pour répondre enfin de manière concrète à votre question, nous envisageons à notre niveau une séance de restitution et de partage des enseignements reçus au cours du présent séminaire, afin que tous les responsables du département puissent s'approprier la Gar. Et par la suite, nous identifions au sein de chacun des services, des maillons sûrs pour accompagner cette démarche de changement et inculquer aux mentalités, parfois rétives, la culture du rendement efficient souhaitée, pour que les différents projets exécutés puissent être conduits selon les exigences de la Gar, dont la finalité porte sur la qualité du service rendu au citoyen ».

### « Elaborer et mettre en œuvre un vaste programme de sensibilisation »

Constant Metou'ou Amvela, chef de la cellule de suivi a.i. au ministère des Finances.

me des responsables au fait des enjeux et des implications de la Gar. Dans le même temps, le point focal devra s'assurer de l'introduction progressive des exigences et des canons de la Gar dans les différents processus de réalisation du service public des finances. En collaboration avec la Cellule de coordination du Promagrar, il est question d'élaborer les feuilles de route ministérielles dont la présentation, le suivi et le contrôle devront se faire suivant l'approche Gar.»

**Propos recueillis par M.B.**

### Mayo-Tsanaga : on red

Selon un communiqué parvenu hier à notre rédaction, le ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Zacharie Percevet en qualité de première personnalité ressource d'accompagnement du RDPC dans le Mayo-Tsanaga, conduira une délégation de responsables politiques et de l'élite du RDPC du département conformément aux résolutions de la réunion du 8 février 2009 tenue à Mokolo relative à l'évaluation des dernières campagnes électorales dans ce département. La caravane sillonnera, du 20 au 23 avril 2009, dans le cadre d'une tournée pol

## Mali project

- Modernisation of Public Finance Management – located in the MEF
- DDD used in March 2009 to speed-up planning of Phase II of PAGAM/GFP (as well as PDI)
- RBM, a retrofit in Phase I, to be designed-in for Phase II
  - RBM more than filling out a logframe and a perf. measurement framework
  - PAGAM/GFP II to become a strategic, comprehensive modernisation of PFM

## Projet au Mali

- **Plan d'Action Gouvernemental pour Amélioration et Modernisation de la Gestion des Finances Publiques**
- DDD utilisé en mars 2009 pour accélérer la planification de la phase II du PAGAM (et aussi du PDI)
- GAR, un 'après le fait' de la Phase I, intégrée au design de la Phase II
  - GAR plus que le 'remplissage' d'un cadre logique et de mesure du rendement
  - PAGAM/GFP II comme démarche globale, stratégique de modernisation de la GFP

## Technical Assistance Unit National Treasury, SA

- Not DDD – but interesting, different approach
- RBM ODD: Grow TAU so it becomes an internal-to-government consulting service – with TAU then disseminating RBM in SA PS
- Assist the TAU in servicing its clients
  - Improved Planning and Conditional Grant process now in use in 6 national departments and their provincial counterparts
  - Train-the-trainer in RBM, **M&E&R**, PM, RM – plus actual hand-holding in service delivery
  - Assist in setting up development aid management capacity in the SA gov

## TAU, Ministère du Trésor National Afrique du Sud

- Pas DDD – mais approche intéressante, différente
- DDO GAR : Faire évoluer TAU pour qu'elle devienne un service conseil gouvernemental – TAU disséminant ensuite la GAR dans la FP SA
- Appuyer TAU auprès de ses clients
  - Processus amélioré en planification et paiement de transfert, utilisé dans 6 ministères nationaux et homologues provinciaux
  - Formation des formateurs en GAR, **S&E&R**, GP, GR – plus accompagnement dans la livraison des services
  - Développement d'une capacité de gestion de l'aide au développement au gouv AduS

## Observations/Conclusions - 1

- Lots of good work and considerable efforts expended by good people... that may not be as effective as they could be
- Similar modernisation initiatives happening in several places at the same time
  - Are lessons being learnt and are these lessons shared?
    - E.g. Time and level of efforts often underestimated

## Observations/Conclusions - 1

- Beaucoup de bon travail et d'efforts investis par de bonnes personnes... peut-être pas aussi efficace que ça pourrait l'être
- Initiatives de modernisation en cours en même temps à plusieurs endroits
  - Tire-t-on des leçons ? Ces leçons sont-elles partagées ?
    - P.ex. Temps et niveau d'efforts souvent sous-estimés

## Observations/Conclusions - 2

- Basic RBM tools are understood but not sure that RBM concepts are
  - Mechanical application of tools leads to contradictions, confusion
- To go from the project mgmt level to the program mgmt level (or higher) additional tools and concepts needed
  - RBM training must evolve out of '101' level and consultants may not be up-to-date
  - Incomplete knowledge of RBM in a public mgmt context contributes to unrealistic expectations and increased risks

## Observations/Conclusions - 2

- Outils GAR de base assimilés mais pas sûr que les concepts GAR le sont
  - Application mécanique des outils amène contradictions et confusion
- Quand on passe du niveau projet à celui de la gestion de programmes, d'autres outils et concepts sont nécessaires
  - La formation GAR doit dépasser le niveau '101' et les consultants peuvent ne pas être 'à jour'
  - Une connaissance incomplète de la GAR en mgmt public contribue à des attentes irréalistes et augmente les risques

## Observations/Conclusions - 3

- RBM implementation is country-specific
  - The host country should develop its own RBM, integrating best practices from the various development partners, to reflect its specific culture
- PS or PFM modernisation is much more more than implementing RBM
  - RBM contributes to good governance but is also dependent on it. There are limits to externally imposed conformity.

## Observations/Conclusions - 3

- La GAR mise en œuvre est spécifique à chaque pays
  - Le pays bénéficiaire devrait développer sa propre GAR, intégrant les meilleures pratiques des différents PTF, afin de refléter sa propre culture
- Moderniser la FP ou la GFP dépasse largement la mise en œuvre de la GAR
  - La GAR contribue à la saine gouvernance mais est aussi tributaire d'elle. Une conformité imposée de l'extérieur arrive rapidement à des limites.

# A quick one on performance measurement...

