Etude de cas N°2 : Politique d'Evaluation Nationale en Afrique du Sud

Nom officiel :	République d'Afrique du Sud
Localisation :	Pointe sud de l'Afrique
Indépendance :	31 mai 1961
Régime :	République parlementaire constitutionnelle
Division administrative :	9 provinces
Superficie :	1,22 millions km²
Population :	50,7 millions (ONU, 2012)
Langue :	11 langues officielles dont l'anglais, l'afrikaans, le sésotho, le setswana, le xhosa et le zoulou
Monnaie officielle :	Rand (ZAR)
PIB par habitant :	US $6960 (Banque Mondiale, 2011)
Chômage (% de la population active) :	24,7% (ONU, 2011)
Association pour l'Evaluation Nationale :	South African Monitoring and Evaluation Association – SAMEA (Association de Suivi et d'Evaluation Sud-Africaine) fondée en 2005
Introduction de la législation de la PEN :	2011
Economie :	Une des économies les plus importantes du continent. Pauvreté généralisée, taux de criminalité élevé associé à un important taux de chômage
International :	Joue un rôle majeur dans les initiatives diplomatiques et anti-pauvreté en Afrique. Est sortie d'une isolation internationale en 1994, avec la fin de la période de l'apartheid.

Préparé par : Katerina Stolyarenko, Consultante indépendante
Traduit en français par : Solène Binet, volontaire en ligne ONU pour EvalYear
Pour : Forum Parlementaire pour l'Evaluation du Développement

Acronymes :

CLEAR-AA Anglophone African Center for Learning of Evaluation Results (Centre pour l'Apprentissage des Résultats d'Evaluation – Afrique Anglophone)
CREST Centre pour la Recherche sur l'Evaluation, la Science et la Technologie
MGCo Ministère de la Gouvernance Coopérative
MSEP Ministère de Suivi et d'Evaluation de la Performance
MFPA Ministère de la Fonction Publique et de l'Administration
GWM&ES Government Wide Monitoring and Evaluation System (Système de Suivi et d'Evaluation du Gouvernement)
M&E Monitoring and Evaluation (Suivi et Evaluation)
OEPG Outil d'Evaluation de la Performance de la Gestion
CPEN Cadre de la Politique d'Evaluation Nationale
CNP Commission Nationale de Planification
NSG National School of Government (Ecole Nationale du Gouvernement)
AGLFP Académie de Gestion et de Leadership de la Fonction Publique (PALAMA)
CSP Commission des Services Publics
SAMEA South African Monitoring and Evaluation Association (Association Sud-Africaine de Suivi et d'Evaluation)

Table des Matières

RESUME ANALYTIQUE **3**

I. INTRODUCTION **4**

1.1. CONTEXTE POLITIQUE, ECONOMIQUE ET DE DEVELOPPEMENT 4
1.2. CONTEXTE DE SUIVI ET D'EVALUATION (M&E) 5

II. MISE EN PLACE INSTITUTIONNELLE DE LA NEP EN AFRIQUE DU SUD **6**

2.1. PRIORITE ET OBJECTIFS PRINCIPAUX DE LA NEP 6
2.2. CADRE JURIDIQUE ET POLITIQUE 6
2.3. DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS 7
2.4. OUTILS ET COMPOSANTS M&E, METHODOLOGIES D'EVALUATION ET QUALITE DES DONNEES 9
2.5. CAPACITE PROFESSIONNELLE POUR LE CONCEPT M&E 14
2.6. UTILISATION DU PROGRAMME M&E 16

III. REALISATIONS ET DEFIS **17**

IV. BONNE(S) PRATIQUE(S) **18**

V. CONCLUSION **19**

VI. DOCUMENTS CONSULTES **20**

VII. ENTRETIENS REALISES **20**

Résumé analytique

Cette étude de cas décrit le processus d'implantation d'un système de suivi et d'évaluation du Gouvernement (GWM&E – Government Wide Monitoring and Evaluation) en Afrique du Sud.

En 2005, le Gouvernement sud-africain a choisi d'introduire un cadre législatif GWM&E. Ces dispositions ont pour but d'établir l'élan initial d'une approche structurée de suivi et d'évaluation (M&E), avec une détermination accrue après les élections nationales de mai 2009.

Le cadre législatif d'évaluation nationale en Afrique du Sud a seulement trois ans et évolue encore. Toute la conception du système d'évaluation est axée sur l'utilisation, cherchant à se construire à partir d'un système fondé sur la demande.

Un certain nombre d'institutions est impliqué dans la mise en œuvre de l'ensemble du système M&E en Afrique du Sud, dont : le Département d'Evaluation et de Suivi de Performance (DPME – Department of Performance Monitoring and Evaluation), situé au sein de la Présidence du pays, du Trésor Public, du Ministère des Services Publics et de l'Administration, du Contrôleur Général, du Ministère de la Gouvernance coopérative, Statistics SA et la Commission des Services Publics.

M&E est étroitement lié au processus de planification gouvernemental. En plus des récentes procédures visant à affirmer les plans à long terme du pays, l'Afrique du Sud a un cadre stratégique de moyen terme global de cinq ans, des plans stratégiques départementaux de cinq ans et des plans de performance annuels (APPs – Annual Performance Plans). Le Trésor Public contrôle tous les trois mois les rapports en fonction des APPs.

Afin de concentrer le travail du Gouvernement, une « approche des résultats » a été introduite en 2009, centrée sur 12 priorités stratégiques. Ces 12 priorités sont traduites en accords de performance pour les ministres, des plans intergouvernementaux pour chaque résultat et un suivi trimestriel incluant des rapports au Cabinet. L'approche des résultats est en train d'être bien intégrée. Les rapports sont maintenant pris très au sérieux par le Président et le Cabinet, et sont dorénavant rendus publics. Il devient donc plus facile pour le public de demander des comptes au pouvoir exécutif. Toutefois, quelques difficultés demeurent concernant le respect de la qualité et de la coordination des données, ainsi que la culture de la conformité, en n'utilisant pas le système M&E pour réfléchir à et améliorer la performance. Il existe également des faiblesses dans le système de planification, fragmenté entre différentes institutions jouant rôles différents, et un manque de théories du changement efficaces.

Cependant, l'Afrique du Sud a été capable d'établir une stratégie dirigée par le pays pour un développement national des capacités d'évaluation, afin d'améliorer les conditions d'évaluation. Le pays possède d'ores et déjà un certain nombre de bonnes pratiques, dont l'Estimation de la Performance de Gestion et le Suivi de la Prestation de Services.

I. Introduction

1.1. Contexte politique, économique et de développement

La République d'Afrique du Sud est située à la pointe sud du continent africain. C'est un pays pluriethnique, à majorité noire, d'une population de près de 51 millions de personnes, dont plus de 50% de moins de 25 ans.

Le passé d'apartheid de l'Afrique du Sud, avant 1994, reflétait un régime autoritaire, excluant certains citoyens des activités politiques, en se basant sur leur personne ou leur appartenance à une minorité. Après que le Congrès Sud-Africain cesse d'être interdit, Nelson Mandela est libéré dans les années 1990 et les premières élections démocratiques ont alors lieu en 1994. Avec cette libération politique, l'Afrique du Sud est un des plus jeunes états africains indépendants, ayant adopté une constitution politique incluant une Charte des Droits en 1996.

L'Afrique du Sud a instauré un système semi-fédéral avec trois sphères de Gouvernement : national, provincial et local. C'est dorénavant un état unit, composé de neuf provinces. La sphère nationale établit les politiques, les normes et les standards que les autres sphères devront suivre. Dans le même temps, les provinces sont responsables de la mise en œuvre de la plupart des fonctions de développement (éducation, santé, agriculture, développement social etc.), et les Gouvernements locaux du réseau hydraulique et électrique, de la planification intégrée, des routes locales et des infrastructures. Les provinces ont des législatures provinciales et un fort degré d'autonomie. Ce système politique prévoit l'implication de systèmes de planification et de M&E à travers ces différents niveaux et de nombreux acteurs pour une utilisation efficace et responsable des ressources publiques.

La pauvreté reste toutefois un problème, conséquence de la période de l'apartheid : plus qu'un quart de la population reçoit une aide du Gouvernement et près de la moitié vit en dessous du seuil de pauvreté, et ce malgré le fait que le pays se classe au 25ème rang mondial sur le PIB et est une nation à revenus intermédiaires solide, possédant des secteurs financiers et industriels bien développé. Le PIB national a connu 62 trimestres d'une croissance économique ininterrompue et sans précédent entre 1993 et 2007, qui a progressé de 5,1%[1] et diminué de 1,9% en 2013 à cause de la crise financière mondiale[2]. L'Afrique du Sud est membre du groupe des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Ses partenaires commerciaux les plus importants sont l'Allemagne et la Chine (importations), et le Japon et les Etats-Unis (exportations). L'Afrique du Sud est le plus grand producteur de platine, d'or et de chrome.

Malgré les gains socio-économiques du pays depuis la fin de l'apartheid, l'Afrique du Sud conserve de grandes inégalités sociales, en ce qui concerne la répartition des richesses et des revenus, et l'accès à l'emploi, aux services sociaux, aux services publics et à la terre. La plupart des personnes noires sont pauvres, et le revenu moyen d'un noir est bien plus faible que celui d'un blanc, historiquement minorité privilégiée. Les Noirs souffrent également d'un taux de chômage très élevé (24,7% en 2011[3]), et ont un accès très limité à l'éducation. Le manque de logements de qualité, de services publics et sociaux dans les communes – de vastes zones à haute densité de peuplement où beaucoup de pauvres vivent – alimente des tensions sociales et politiques continues. Parmi d'autres problèmes majeurs figurent la corruption publique et une criminalité violente généralisée. Les cas de justice populaire et les émeutes ne sont pas rares et les méthodes brutales de la police ont souvent pour conséquences la violation des droits de l'Homme.

L'Afrique du Sud souffre également d'un taux élevé de cas de HIV/SIDA : le pays possède le deuxième plus grand nombre de patients atteints de cette maladie. Environ 1 citoyen sur 7 est infecté

[1] http://www.southafrica.info/
[2] http://thebricspost.com/sa-gdp-growth-slows-to-1-9-in-2013/#.Uy3pLah_vVU
[3] ONU, 2011

par le virus du HIV. Des médicaments rétroviraux gratuits sont disponibles grâce à un régime financé par l'Etat.

Le pays est le 53ème plus grand bénéficiaire de l'aide humanitaire officielle (2011[4]). Il a reçu une aide équivalente à de 0,3% de son PIB en 2010, c'est-à-dire $1,4 milliards. Dans le même temps, en 2011 0,05% de son PIB a donné à l'aide internationale / il a offert l'équivalent de 0,05% de son PIB pour l'aide étrangère en 2011, soit $95 millions.

1.2. Contexte de Suivi et d'Evaluation (M&E)

Avant 1994, l'Afrique du Sud ne possédait pas de système intégré pour mesurer la performance et peu d'attention était accordée au processus M&E. La plupart des personnes noires était exclue des données officielles et l'impact des politiques de l'apartheid sur la majorité de la population était considérablement sous-estimé. En général, la perspective raciale limitait la portée de la collecte de données, ne fournissant de ce fait aucune indication sur la performance du Gouvernement. La fin de l'apartheid a amené d'immenses changements et a confirmé le rôle vital de l'Etat dans la médiation des relations sociales et économiques dans une société caractérisée par de grandes inégalités.

Dans les années 2000, le pays a observé un intérêt grandissant pour le procédé M&E et le rôle de suivi et d'évaluation dans le Gouvernement a commencé à se renforcer. En 2005, le Cabinet a approuvé un plan de développement d'un système de suivi et d'évaluation du Gouvernement (GWM&E – Government Wide Monitoring and Evaluation). Ce projet a été approuvé par la Cabinet en 2007 et portait sur la nécessité d'informations sur l'exécution des programmes, la qualité et l'évaluation des données statistiques, avec pour but de renforcer les liens entre le Gouvernement, le Trésor et l'agence nationale des statistiques.

Pourtant, la réelle prise de conscience de l'importance du procédé M&E ne s'est produite qu'après les élections nationales de 2009, due notamment à :

- des manifestations généralisées au niveau municipal contre les mauvaises prestations de services proposés
- la perte de certains soutiens par le parti au pouvoir aux élections de 2009
- les résultats négatifs de l'examen du Gouvernement après 15 ans au pouvoir, qui a identifié des insuffisances comme de mauvais résultats de l'éducation et de la santé relatifs aux dépenses par habitants, ainsi que des problèmes récurrents de qualité des services et de corruption[5].

Ces pressions ont mené à un consensus politique, à l'intérieur même du parti au pouvoir, sur l'importance d'améliorer la performance du Gouvernement et également de contrebalancer la trop forte concentration du pouvoir perçue dans le Ministère du Trésor avec une importance accrue apportée au suivi et à l'évaluation (M&E). En conséquence, un Ministère du Suivi et de l'Evaluation de la Performance a été créé au sein du Gouvernement en 2009, et un Ministère de Suivi et d'Evaluation de la Performance (MSEP) en janvier 2010. Une Commission Nationale de Planification (CNP) a également été établie en tant qu'organisme consultatif dans le Gouvernement, afin d'établir en 2013 un plan à long terme.

Le cadre de M&E en Afrique du Sud a été développé sur la base des expériences du Mexique et de Colombie, en ce qui concerne la politique d'évaluation, et du Canada pour l'estimation de la performance de la gestion.

[4] Données de l'Assistance Humanitaire Mondiale (Global Humanitarian Assistance Data)
[5] Rapport sur l'Etat des Relations Intergouvernementales en Afrique du Sud après 15 ans, DLPG, Mars 2008

II. Mise en place institutionnelle de la NEP en Afrique du Sud

2.1. Priorité et objectifs principaux de la NEP

La priorité du Cadre de Politique d'Evaluation Nationale (CPEN) est d'aborder l'utilisation de l'évaluation comme un moyen de promouvoir la performance améliorée et l'impact des programmes gouvernementaux, et dans un même temps d'améliorer la responsabilité et la prise de décision. Ses objectifs principaux sont de lier l'évaluation aux processus de planification et de budgétisation, d'améliorer la qualité des évaluations entreprises et d'assurer que les constatations des évaluations soient utilisées pour améliorer la performance. Le CPEN se concentre sur différentes interventions gouvernementales incluant les politiques, les plans, les programmes et les projets. Il envisage l'évaluation comme un processus mené tout au long de l'intervention. Le CPEN a été approuvé par le Cabinet le 23 novembre 2011.

2.2. Cadre juridique et politique

Le cadre politique des fonctions M&E en Afrique du Sud est établi par différents documents législatifs, réglementaires et politiques :

1. **La Constitution de 1996 (sections 195, 92 et 133)** déclare que l'Etat est tenu de fournir des services et de défendre les droits garantis dans la Charte des Droits.
2. **La Loi sur la Fonction Publique de 1999** fournit les modalités de fonctionnement des départements nationaux et provinciaux, et la nomination et la performance des employés au Gouvernement.
3. **La Loi sur la Gestion des Finances Publiques de 2003** (sections 27 and 45) modernise le système financier du Gouvernement et s'éloigne de l'approche basée sur les rentrées financières pour se concentrer sur les investissements possibles et l'exercice de responsabilité.
4. **La Loi sur la Gestion des Finances Municipales de 2003** établit l'obligation pour les municipalités d'utiliser leurs ressources de manière efficace, concrète et économique.
5. **Le GWM&ES (Système de Suivi et d'Evaluation du Gouvernement) de 2005** a identifié le besoin de créer trois cadres distincts :

2007 – Le Cadre pour l'Information sur l'Exécution des Programmes mis en place par le Trésor National ;
2008 – Le Cadre de la Qualité des Statistiques Sud-Africaines mis en place par le Bureau des Statistiques d'Afrique du Sud ;
2011 – Le Cadre de la Politique d'Evaluation Nationale mis en place par la Présidence.

L'Afrique du Sud a plusieurs acteurs avec des mandats juridiques ou constitutionnels pour le suivi et l'évaluation :

Institution	Mandat
Département de Suivi et d'Evaluation de la Performance dans la Présidence	Constitution (1996) – section 85, déclarations du Président sur l'Etat de la Nation (2010 et 2011), Ministère pour le Suivi et l'Evaluation de la Performance – Cadre Politique sur le Suivi et l'Evaluation de la Performance – Notre Approche
Trésor National	Constitution (1996) – sections 215 et 216
Ministère de la Fonction Publique et de l'Administration (MFPA)	Loi sur la Fonction Publique (1999)
Contrôleur Général	Loi sur l'Audit Public (2004) – sections 20 (1c) et 25
Ministère de la Gouvernance Coopérative (MGCo)	Constitution (1996) – Chapitres 3 et 7, Loi sur les Structures Municipales (1998) et Loi sur les Systèmes Municipaux (2000)
Statistics SA	Loi sur les Statistiques (N°6 de 1999) – section 14.6 (a), (b) et (c), Lekgotla (*Court*) de Janvier du Cabinet (2002) et Déclarations sur l'Etat de la Nation (2004 et 2005)
Commission des Services Publics	Constitution (1996) – sections 195 et 196

2.3. Dispositifs institutionnels

Au total, sept institutions sont impliquées dans la mise en œuvre du système GWM&E en Afrique du Sud dans différentes branches du pouvoir dont celles exécutive, juridique et constitutionnelle.

Contrôleur Général

- Surveillance indépendante de la conformité
- Vérification de l'information sur la performance
- Rapport au Parlement

Trésor National

- Plans et rapports des départementaux quinquennaux et annuels
- Réception chaque trimestre d'informations sur la performance
- Examens des dépenses

Présidence

- Commission Nationale de Planification (CNP) :
  - Production d'un plan à long terme (20 ans)
- Ministère de Suivi et d'Evaluation de la Performance (MSEP)
  - Production de cadres GWM&E
  - Facilité de production de tous les plans quinquennaux du Gouvernement comme priorités
  - Contrôle et évaluation de plans pour les priorités, ainsi que la performance des départements et municipalités à titre individuel

Commission des Services Publics

- Evaluation et suivi indépendant de la fonction publique
- Accent sur le respect des principes de la fonction publique dans la Constitution
- Rapport au Parlement

Dép. de la Gouvernance Coopérative

- Régulation de la planification des Gouvernements locaux
- Contrôle de la performance des Gouvernements locaux
- Pouvoirs d'intervention sur les Gouvernements locaux

Pouvoir Constitutionnel
Pouvoir juridique
Pouvoir Exécutif

Dép. de la fonction publique (DFP)

- Suivi des services publics
- Régulation de l'amélioration des prestations de services

Néanmoins, le MSEP est l'organisme responsable du M&E au Gouvernement, coordonne le système GWM&E et possède le mandat suivant :

- ✓ Faciliter le développement de plans pour les priorités transversales ou les résultats du Gouvernement, et contrôler et évaluer la mise en œuvre de ces plans (accords de livraison) ;
- ✓ Contrôler la performance individuelle des départements et municipalités du Gouvernement national et provincial ;
- ✓ Contrôler la prestation de services de première ligne ;
- ✓ Gérer la hotline présidentielle ;
- ✓ Mener des évaluations en partenariat avec d'autres départements ;
- ✓ Promouvoir de bonnes pratiques de suivi et d'évaluation au sein du Gouvernement ;
- ✓ Fournir un soutien aux organismes de prestations pour résoudre les blocages de distribution.

Le MSEP est composé de **4 branches principales**, alignées sur les principaux programmes de budget :

Branche	**1. Branche des Résultats de Suivi et d'Evaluation**	**2. Branche de la Surveillance du Secteur Public**	**3. Branche de la Coordination et du Soutien des Systèmes M&E**	**4. Branche de l'Administration**
Fonctions	Approche de résultats ; évaluation	Contrôle la performance individuelle des municipalités et départements au niveau national et provincial ; surveillance des services de première ligne ; hotline présidentielle	Le Plan d'Action ; services de gestion des données pour les départements ; développement de la capacité M&E dans l'ensemble du Gouvernement	Fournit des services ministériels

Le MSEP place des unités d'évaluation dans les trois niveaux du Gouvernement : au niveau national au sein du Bureau de la Présidence, au niveau provincial au sein du Bureau du Premier Ministre de chacune des 9 provinces, ainsi que dans les bureaux locaux du Gouvernement. Le MSEP a également créé le **Forum National M&E** et le **Forum des Responsables M&E des Bureaux des Premiers Ministres**. De la même façon que le réseau d'apprentissage M&E des hauts fonctionnaires du Gouvernement, ces forums d'intervenants améliorent le partage de la connaissance et des bonnes pratiques M&E. Environ **200 personnes travaillent pour le MSEP**, qui possède un **budget d'environ $20 millions**.

Le MSEP a introduit plusieurs initiatives depuis sa création, dont une concentration sur **12 résultats prioritaires du Gouvernement** : **l'estimation de la qualité de la performance de la gestion** des départements au niveau national et provincial ; un nouveau système de **contrôle des services de première ligne** ; un **système national d'évaluation** ; un **outil municipal d'évaluation des performances**, qui a été développé et est en train d'être expérimenté.

2.4. Outils et composants M&E, méthodologies d'évaluation et qualité des données

Les principaux composants du système M&E en Afrique du Sud comprennent :

1. Une approche basée sur les résultats
2. Un processus de planification
3. Un contrôle de la performance de la gestion des départements
4. Un contrôle de la prestation des services de première ligne
5. Un système national d'évaluation
6. Un contrôle des Gouvernements locaux

Approche basée sur les résultats

L'évolution vers une approche de résultats a été initiée par le livre vert « Améliorer la Performance du Gouvernement : Notre Approche » émis par la Présidence en Janvier 2009, suite aux taux importants de pauvreté, de chômage et d'inégalité en Afrique du Sud.

Le Gouvernement a choisi 12 résultats (éducation, santé, sécurité, emploi, compétences, infrastructure économique, développement rural, habitat humain intégré, Gouvernement local, environnement, relations internes et externes, service public) avec pour but d'arriver à dépenser efficacement sur les priorités essentielles.

En avril 2010, le Président a signé des accords de performance avec l'ensemble des Ministres. Dans ces accords de performance, les Ministres ont pour mission d'établir et de participer aux Forums de mise en œuvre des 12 résultats. Ces Forums de mise en œuvre ont développé des accords de prestation sur les résultats. Chaque Ministère, agence et sphère du Gouvernement, impliqué dans la prestation directe nécessaire pour obtenir un de ces résultats, sont parties contractantes de l'accord. Les accords de performance spécifient les résultats, les objectifs de production et les indicateurs pertinents. Ces accords les analysent/étudient et développent une chaîne de résultats pour les atteindre, décrivant les sous-productions et les sous-activités.

Le système électronique du Programme d'Action (POA) contrôle les progrès des accords de prestation. Il traque et rend compte des aspects clés à travers des indicateurs et des objectifs pour les productions, les sous-productions et, dans certains cas, les activités. Le système de compte rendu utilise l'approche des « feux de circulation » : en général, le rouge indique la nécessité d'intervenir et le vert que des progrès sont attendus. Les informations dans le système sont mises à jour sur une base trimestrielle. Les rapports sont alors transmis au Cabinet des Sous-comités et au Cabinet. L'approche de résultats est considérée comme une innovation en Afrique du Sud.

Lien entre le contrôle de la performance et la planification

En Afrique du Sud, jusqu'en 2009, il n'existait pas de mandat de planification clair au Gouvernement ni de plan national. Le Trésor a établi un système de planification et M&E basic pour le Gouvernement d'Afrique du Sud, dans lequel les départements nationaux et provinciaux produisent des plans stratégiques quinquennaux et des plans de performance annuels (APPs) qui sont contrôlés à la fin de chaque trimestre. Ce système a été appliqué aux départements provinciaux en 2000 et aux départements nationaux en 2010.

Contrôle de la performance de la gestion des départements

Le MSEP a été mandaté pour mesurer de façon régulière la qualité des pratiques types de gestion au sein des départements. Une méthodologie (l'Outil d'Evaluation de la Performance de la Gestion) a été développée dans ce but par le MSEP en collaboration avec les Bureaux du Premier Ministre, du Trésor National et du MFPA, et en consultant le Bureau du Contrôleur Général et le Bureau de la Commission des Services Publics.

La méthodologie a été créée à partir d'évaluations de la performance de la gestion, menées dans d'autres pays comme la Russie, le Royaume-Uni, le Canada, la Nouvelle-Zélande, le Kenya, la Turquie et l'Inde. Cela implique de travailler avec la gestion des départements nationaux et provinciaux afin de mener des autoévaluations, modérées ensuite par des experts en la matière et par le renvoi des données produites par des entités tels que le Contrôleur Général, la Commission des Services Publics, le Trésor National et le MFPA.

Le processus d'évaluation associe le Chef et la haute direction du Ministère, menant des autoévaluations sur la base de 32 critères et fournissant ensuite des arguments pour justifier leur appréciation. Le système comprend quatre axes prioritaires spécifiques :

1. **Employés, systèmes et processus :** aménagement organisationnel ; gestion des ressources humaines (planification, performance, discipline, recrutement, développement, administration personnelle, rétention) ; gestion des informations et des installations.
2. **Gestion financière :** gestion financière ; gestion d'actifs ; rémunération des employés ; gestion des recettes ; paiements de transfert ; gestion et budgétisation de la chaîne d'approvisionnement.
3. **Gouvernance et responsabilité :** structure de gestion ; éthique ; responsabilité ; audit interne ; gestion des risques ; gestion des parties prenantes et culture organisationnelle.
4. **Gestion stratégique :** gestion de projets et exécution de programmes ; suivi et évaluation ; planification stratégique.

Ces évaluations sont prévues pour être menées chaque année. Leur but est d'amener les chefs de départements à contrôler de façon régulière la qualité de leurs pratiques de gestion et, si nécessaire, d'améliorer leurs plans.

Des évaluations ont débuté en novembre 2011. Pendant le premier cycle, 103 départements nationaux et provinciaux ont été évalués. Les résultats ont montré que 44% de ces départements ne respectent pas les exigences légales de M&E et que seulement 13% d'entre eux sont dits « intelligents », et donc dans ce cas mettent en œuvre des évaluations. Par conséquent, le Cabinet a pris la décision en juin 2012 que l'ensemble des 156 départements nationaux et provinciaux devra participer au prochain cycle d'évaluation. Le processus d'OEPG a permis d'identifier les domaines de gestion dans lesquels il est nécessaire, pour les départements politiques nationaux, de mettre en œuvre des programmes de soutien. En général, les dirigeants sont très intéressés par la façon dont leurs départements surpassent les autres et beaucoup de départements ont déjà apporté des améliorations en préparation du prochain cycle d'évaluation.

Contrôle de la prestation des services de première ligne

Le programme de Contrôle de la Prestation des Services de Première Ligne (CPSPL) a été développé par le MSEP au sein de la Présidence afin d'entreprendre un contrôle pratique d'installations de prestation de services ciblées. Le programme est une initiative conjointe des Bureaux du Premier Ministre et du MSEP et implique de collecter des données directement des utilisateurs des services Gouvernementaux aux installations de prestation de services. Ce programme a été élaboré pour vérifier de façon continue (1) si le Gouvernement répond aux attentes des citoyens ; (2) dans quel domaine le Gouvernement se porte bien ; aider les départements gouvernementaux à diriger les ressources rares où il y en a le plus besoin ; et (3) d'appliquer des améliorations où elles sont nécessaires.

Cela consiste en trois programmes soutenant des améliorations de suivi dirigé sur le terrain des prestations de services :

1. Contrôle de la prestation des services de première ligne	Evaluer l'état et la qualité de la prestation des services de première ligne en effectuant des inspections inopinées par les agents du MSEP, les Bureaux du Premier Ministre et les membres de l'organe exécutif.
2. Contrôle par les citoyens	Développer des engagements structurés avec la société civile pour permettre le contrôle de la prestation des services de première ligne par les citoyens.
3. Hotline présidentielle	Donner accès à la Présidence aux citoyens voulant signaler des problèmes de prestation de services en sortant des chaînes de rapports d'erreurs et de griefs.

1. Contrôle de la prestation des services de première ligne

Le Projet de Contrôle de la Prestation des Services de Première Ligne est mené depuis juin 2011 en Afrique du Sud. Il se sert des inspections inopinées dans les sites de services gouvernementaux (par exemple les écoles, les cliniques, les postes de police, les bureaux des licences etc.) pour favoriser les améliorations de prestation des services et souligner l'importance d'un contrôle de première ligne dans les départements de prestation des services. Les visites sont menées par des équipes de contrôle constituées de hauts fonctionnaires du MSEP et des unités M&E dans les Bureaux provinciaux du Premier Ministre. Pendant ces visites de contrôle, les équipes interrogent les utilisateurs et le personnel pour connaître leur opinion sur le système de performance et une fiche d'évaluation est établie/rédigée pour chaque installation, ainsi qu'un plan d'améliorations.

Entre juin 2011 et juillet 2012, environ 200 sites ont été visités. Les utilisateurs communautaires ont apprécié la présence des hauts fonctionnaires de la Présidence et des Bureaux du premier Ministre aux sites de prestation de services. Les données de contrôle ont identifié les faiblesses de la politique et du système mis en place, comme le mauvais entretien des installations et le manque de systèmes de gestion efficaces et opérationnels. Une fois ces faiblesses identifiées, elles montent au département de la direction générale ou au niveau ministériel si nécessaire.

2. Contrôle par les citoyens

Le Cadre pour le Renforcement des Partenariats entre Citoyens et Gouvernement pour le Contrôle de la Prestation des Services de Première Ligne a été approuvé par le Cabinet en août 2013. Ce cadre a pour mission d'appuyer les ministères (en particulier ceux liés aux services publics) afin d'institutionnaliser des moyens de convergence des points de vue et des expériences des citoyens au sein de leurs systèmes de suivi et d'évaluation. Les outils ont été développés et seront pilotés sur trois sites : la Police Sud-Africaine (SAPS), le Ministère du Développement Social (DSD) et le Ministère de la Santé (DoH) de septembre 2013 à mars 2015. Il n'existe encore aucune évaluation de l'efficacité de cette approche. Toutefois, elle est populaire chez les représentants politiques et les Membres de l'organe exécutif.

3. Hotline présidentielle

Elle a été établie par la Présidence entre septembre et octobre 2009. C'est une installation destinée à recevoir et faciliter la résolution des plaintes liées à la prestation des services. Les citoyens peuvent utiliser le numéro gratuit pour contacter un centre d'appel ou bien communiquer par courrier. Il y a 15 téléopérateurs, pouvant recevoir des appels de 6h à 22h (du lundi au vendredi) et les appelants ont le choix de parler à un téléopérateur dans la langue de leur choix. Tous les appels sont enregistrés dans un système d'information automatisé, un numéro de référence est attribué à chaque cas et chaque cas est envoyé au ministère ou à l'agence concerné afin d'être étudié et résolu. Chaque ministère et province est tenu d'examiner quotidiennement les cas de sa hotline et d'enregistrer l'issue de l'enquête sur

chaque cas. Le MSEP au sein de la Présidence dispose d'une direction dédiée à la gestion de la hotline présidentielle. Cette équipe reçoit également des cas via correspondance écrite (fax, lettres et mails) et s'assure que ces cas soient aussi enregistrés et fassent l'objet d'une enquête. L'équipe travaille en étroite collaboration avec tous les ministères et les provinces pour s'assurer qu'ils suivent les cas qui leur ont été assignés. Le cas échéant, l'équipe de la Présidence favorise la création d'équipes spéciales dans les différents départements pour gérer les dossiers complexes. Une analyse est effectuée sur le type de plaintes reçues et la réactivité des départements dans la résolution de ces plaintes. Ces problématiques sont signalées au cabinet au moins deux fois par an.

Les citoyens reçoivent des informations sur leur plaintes, soit directement du département responsable du cas, soit en contactant le centre d'appels. Depuis octobre 2012, des enquêtes de satisfaction ont été menées chaque mois afin d'évaluer le niveau de satisfaction des citoyens sur chaque résolution de cas.

En moyenne, ce sont 14 000 appels reçus par mois et 450 appels reçus par jour. 154 549 cas ont été enregistrés entre septembre 2009 et janvier 2013. Le taux de résolutions de cas est passé de 39% en novembre 2009 à 89% en janvier 2013 dans toutes les provinces.

Système d'Evaluation National

Un Système d'Evaluation National est établi en Afrique du Sud par le Cabinet depuis novembre 2011 afin d'**institutionnaliser le système d'évaluation** dans le Gouvernement, d'assurer un **langage et une base conceptuelles communes** pour l'évaluation, d'améliorer la **qualité** des évaluations et à terme, l'**utilisation** des données des évaluations dans l'amélioration de la performance.

Le Système d'Evaluation National prévoit de conduire **6 types d'évaluation** :
1. Evaluation diagnostique – identification de la cause profonde des problèmes et des éventuelles options pour les résoudre ;
2. Evaluation de la conception – courte évaluation de la conception des programmes par des unités M&E à l'intérieur des départements pour assurer la robustesse des conceptions, idéalement avant le début de la mise en œuvre ;
3. Evaluation de la mise en œuvre – mesure des progrès de l'intervention et détermination d'un moyen pour la renforcer ;
4. Evaluation des incidences – identification de l'incidence des interventions et son attribution et moyen de la renforcer ;
5. Evaluation économique – le rapport coût/efficacité ou coût/bénéfice des interventions ;
6. Synthèse d'évaluation – leçons tirées de plusieurs évaluations.

Le cadre utilise une approche stratégique qui se concentre sur les politiques, programmes et plans importants et ceux sélectionnés sont inclus dans le Plan d'Evaluation National. Les programmes larges ou stratégiques, ou ceux avec une affaire ou un intérêt public significatif, doivent être évalués au moins tous les 5 ans. Les sujets d'évaluation sélectionnés doivent être liés à 12 résultats, en particulier aux secteurs clés des 5 grandes priorités dont la santé, la criminalité, l'emploi et le développement rural. Des évaluations clés pour le Gouvernement vont être proposées par secteur et approuvées par le Cabinet (8 en 2012/2013, 15 en 2013/2014, 20 en 2014/2015 et 20 par an par la suite). Les évaluations sont menées conjointement par le(s) département(s) concerné(s) et le MSEP, qui finance partiellement ces évaluations (environ $60 000 par évaluation). Les résultats de toutes les évaluations du plan d'évaluation doit faire partie du domaine public, sur les sites internet départemental et du MSEP (à l'exception des informations confidentielles). Les plans d'améliorations pour répondre aux recommandations des évaluations doivent être produits par les départements et leurs mise en œuvre doit alors être contrôlée.

Le Système d'Evaluation National est dirigé par l'Unité d'Evaluation et de Recherche (UER) du MSEP, composée de 10 personnes et appuyée par un groupe de travail technique pour l'évaluation à l'échelle gouvernementale. Elle est responsable de la production d'un ensemble d'orientations et de notes pratiques sur les modalités de mise en œuvre du cadre politique, pour élaborer les divers aspects du système et établir les critères de qualité.

A la fin de l'année 2013, des TORs (Termes de Références) pour les Evaluations, une Ligne directrice pour l'Examen par les Pairs, un Modèle de Plan d'Evaluation de Projet, des TORs pour les Comités de Pilotage de l'Evaluation, une Ligne directrice pour la Phase de Démarrage, la Réponse de la Direction, le Plan d'Améliorations, la Communication, les Plans d'Evaluation Provinciale et une Ligne directrice pour les Programmes de Mise en œuvre d'une Planification ont été développés par l'UER. De plus, 5 projets de lignes directrices ont été produits sur une évaluation diagnostique, sur des évaluations de la mise en œuvre, des incidences, économiques et sur les synthèses d'évaluation.

Contrôle du Gouvernement local

Le Gouvernement local a de mauvais résultats et pour le moment, il n'existe aucun ensemble intégré de normes ou standards minimaux de performance (administrative, politique ou de prestation de service). En s'appuyant sur le contrôle de la performance de la gestion des départements nationaux et provinciaux, le MSEP travaille avec des partenaires clés au niveau national et provincial pour établir un processus semblable pour chaque municipalité, afin de fournir une vue intégrée et globale de la performance de chaque municipalité. Les objectifs sont triples : (1) faciliter une direction stratégique sur des Gouvernements locaux et élaborer des initiatives de réformes de la politique ; (2) fournir des preuves d'un soutien adapté et coordonné et/ou de mesures d'intervention pour des municipalités spécifiques ; (3) guider les départements nationaux et provinciaux vers un meilleur soutien aux municipalités dans les secteurs identifiés comme sous-performents.

L'outil d'évaluation municipale a été établi et couvre la planification, les ressources humaines, les finances, la prestation de services, l'engagement communautaire et la gouvernance. Il a été piloté dans des municipalités sélectionnées pendant l'année fiscale 2012/2013 et sera développé pendant l'année fiscale 2013/2014.

2.5. Capacité professionnelle pour le concept M&E

L'Afrique du Sud a été capable/en mesure d'établir une stratégie d'inspiration nationale pour le développement de la capacité d'évaluation du pays, afin de renforcer un environnement favorable à l'évaluation. Sa réussite tient principalement à trois initiatives :

1. Offre de diplôme en évaluation dans les Universités
Des cours spécialisés de renforcement des capacités pour les spécialistes ont été introduits dans les universités nationales par le CLEAR-AA (Centre pour l'Apprentissage des Résultats d'Evaluation – Afrique Anglophone) et le Centre pour la Recherche sur l'Evaluation, la Science et la Technologie (CREST), avec un soutien financier initial de la Banque mondiale et du DFID (Department For International Development – Département Pour le Développement International).

Pour le moment, **5 programmes d'études supérieures en M&E** sont offerts par deux universités en Afrique du Sud :

- ✓ **CLEAR à l'Université de Witwatersrand**
- Un Programme de Diplôme d'Etudes Supérieures (jusqu'au Master) de Suivi et d'Evaluation (PDM-M&E)
- Un Master en Management du secteur public et du développement (MM-M&E)

- ✓ **CREST à l'Université de Stellenbosch**
- Diplôme d'Etudes Supérieures en Méthodes de Suivi et d'Evaluation
- DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisé) en Suivi et Evaluation
- Doctorat en Etudes de l'Evaluation

2. Lancement de cours M&E par l'Ecole Nationale Gouvernementale (NSG) remplacée par l'Académie de Gestion et de Leadership de la Fonction Publique (PALAMA)
Le Plan de Développement National identifie le besoin d'un état capable, professionnel et responsable au niveau du développement, que soutient la NSG dans le but de professionnaliser les services publics. En octobre 2013, la NSG est créée et remplace alors l'Institut de Gestion du Développement Sud-Africain (SAMDI), formé en 1996, et l'Académie de Gestion et de Leadership de la Fonction Publique (PALAMA), formée en 2008. La NSG fournira un Programme de Leadership du Gouvernement pour les dirigeants politiques et administratifs provenant des trois sphères du Gouvernement. Ce programme comprendra/inclura également des cours de M&E pour aborder les compétences clés dans le but d'entreprendre des suivis et évaluations et de rassembler, d'analyser, de transmettre et d'utiliser les preuves récoltées, qui ont été examinées par la PALAMA et le MESP en 2011.

3. Proposition de Formation Interne pour les hauts fonctionnaires du Gouvernement
Quatre cours M&E ont été développés par le MSEP en partenariat avec le CLEAR-AA et sont dispensés aux intervenants gouvernementaux dans toute l'Afrique du Sud.

Les contenus de ces courts intensifs sont les suivants :
Cours 1 : Comment gérer les évaluations, en se concentrant sur comment comprendre le système d'évaluation national tel qu'exposé dans le Cadre Politique d'Evaluation National.
Cours 2 : Evaluation en profondeur, en se concentrant sur la qualité des rapports d'évaluations, le développement des réponses et des plans d'améliorations de la direction.
Cours 3 : Programmes de mise en œuvre de la planification, visant un renforcement de la conception et de la planification des programmes de mise en œuvre à travers l'utilisation de cadres logiques comme prévu par le Projet de Directive pour la Planification des Nouveaux Programmes de Mise en œuvre en juillet 2013.
Cours 4 : Le Cadre Logique, centré sur l'introduction aux cadres logiques t aux indicateurs pour les Programmes de Mise en œuvre en utilisant le modèle des Lignes directrices du Programme de Mise en œuvre du MSEP.

En seulement quatre mois, entre août et novembre 2013, un total de **145 hauts fonctionnaires du Gouvernement** ont été formés durant ces cours internes intensifs sur l'évaluation.

4. Etablissement d'une coopération entre le Gouvernement et l'Association d'Evaluation Nationale

Le MSEP a signé un protocole d'accord avec l'Association de Suivi et d'Evaluation Sud-Africaine (SAMEA) afin de collaborer dans la promotion du concept M&E en Afrique du Sud. La SAMEA a été fondée en 2005 et comprenait plus de 391 membres (289 privés, 63 étudiants et 39 membres institutionnels provenant de 5 institutions) en août 2013. Le MSEP et la SAMEA coopèrent dans 5 domaines principaux :

1. Co-organisation des activités de renforcements des capacités et de la formation ;
2. Diffusion du concept M&E en touchant un groupe plus large d'adeptes M&E ;
3. Collaboration sur les standards et compétences d'évaluation ;
4. Travail autour de la professionnalisation de l'évaluation en Afrique du Sud ;
5. Encouragement à la participation et au « journalisme » citoyens.

Jusqu'à maintenant, les principaux résultats de cette collaboration incluent les suivants :

- L'élaboration du Cadre Politique d'Evaluation National et son approbation par le Cabinet le 24 novembre 2011 ;
- Le lancement de l'Association Provinciale M&E à KwaZulu-Natal en septembre 2012 ;
- Le développement des standards et des compétences pour l'évaluation au sein du Gouvernement ;
- Le développement d'un plan d'action et la tenue régulière de réunions du Conseil.

5. Développement du Réseau de Formation M&E pour la promotion du partage des bonnes pratiques et bons apprentissages à l'échelle gouvernementale

a) Organisation de visites d'études dans des pays qui montrent une bonne pratique en performance M&E

À la fin de l'année 2013, des visites d'études ont été menées par de hauts fonctionnaires sud-africains au Mexique, en Colombie, en Malaisie, en Indonésie, à Singapour, au Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie.

b) Établissement du Forum National M&E et du Forum des Chefs M&E des Bureaux du Premier Ministre

Début 2011, un forum provincial M&E des chefs M&E des neuf bureaux du Premier Ministre a été établi. Ce forum est devenu un catalyseur de partenariats entre le MSEP et les provinces dans la conduite de bonnes pratiques de suivi et d'évaluation, ce qui a débouché sur une collaboration dans le développement, le pilotage et le lancement d'initiatives M&E, dans le renforcement des capacités au sein des provinces et du MSEP.

En novembre 2011, le Forum National M&E a été inauguré par le MSEP, composé de chefs M&E des ministères du Gouvernement national, afin de partager des idées et de coordonner les pratiques M&E dans la sphère gouvernementale nationale. Durant des rencontres, des présentations sur leur travail sont assurées par chaque département présent.

c) Création d'un dépôt des rapports d'évaluations sur le site du MSEP

En 2011, le MSEP a réalisé un audit pour constater les évaluations effectuées depuis 2006. 83 évaluations étudiées en utilisant l'outil d'évaluation de la qualité et ont été inclues dans le dépôt en ligne. Toutes les nouvelles évaluations conduites depuis 2011 y ont également été enregistrées.

2.6. Utilisation du programme M&E

La demande d'utilisation améliorer des informations a été formulée en premier dans le livre vert 2009 de la Présidence « Améliorer la Performance du Gouvernement : Notre approche ». Le document demandait à ce que le programme M&E pilote l'utilisation des données instrumentales dédiées à l'amélioration de la prestation de services dans toutes les sphères du Gouvernement. Toutefois, historiquement parlant, l'utilisation des données par le Gouvernement a pris fin avec l'achèvement de ce rapport. Cette fin a été entraînée par les exigences légales à soumettre des rapports annuels de progrès et des indicateurs de résultats au Trésor, qui ont été plus tard vérifiés par le Contrôleur Général. La demande formulée mène alors à un manque d'appropriation et à la formation d'une culture de la conformité à rapporter, mais par utiliser les informations.

Le MSEP essaye de changer cette approche et de promouvoir l'utilisation des résultats d'évaluations. Ce changement a été amorcé par l'établissement d'un système de gestion de réponse, pour donner suite aux découvertes et recommandations amenées par les évaluations, depuis l'adoption du CPEN en novembre 2011. Une fois le rapport d'évaluation approuvé par le Comité de Pilotage de l'Évaluation comme exact sur le fond et adapté méthodologiquement, le Directeur Général du MSEP rédige officiellement, dans un délai d'un mois, une réponse de gestion aux directeurs généraux concernés sur le rapport d'évaluation et il convient d'œuvrer sur un plan d'améliorations. Dans la réponse de gestion, les départements concernés indiquent s'ils sont d'accord avec les recommandations et s'ils ne le sont pas, précisent pourquoi. Après le délai d'un mois, une présentation des découvertes de l'évaluation est organisée pour le groupe concerné, puis pour le Comité du Cabinet et le Cabinet lui-même. Une fois la présentation approuvée par le Cabinet, une lettre est envoyée au comité d'investissements/de portefeuille concerné, indiquant que l'évaluation est terminée et qu'ils désirent éventuellement que le département présente les découvertes. Le Plan d'Améliorations constatant les découvertes doit être complété dans un délai maximum de 4 mois après l'approbation du rapport par le Comité de Pilotage. Des rapports semestriels sont demandés pour le Plan d'Améliorations.

III. Réalisations et défis

- **Principales réalisations**

  - ✓ **Concentration stratégique du Gouvernement augmentée sur la réalisation d'un nombre défini de résultats.** Des rapports trimestriels permettent au Cabinet de suivre régulièrement les progrès dans la réalisation du programme stratégique clé du Gouvernement ;
  - ✓ **Introduction d'une planification pangouvernementale liée aux résultats intersectoriels clés**, qui lie clairement les apports et les activités de produits et de revenus ;
  - ✓ **Des suivis et évaluations plus systématiques commencent à faciliter une utilisation plus efficace des ressources rares** ;
  - ✓ L'accent mis sur les résultats de mesure fonctionne comme un **catalyseur de changement** au sein du Gouvernement : certains départements ont rejoint l'approche et se concentrent sur des résultats mesurables et sur l'amélioration de leurs systèmes de gestion des données et des informations ;
  - ✓ Des **réponses généralement positives** à l'étude de la performance de la gestion, au contrôle de la prestation des services de première ligne et à l'évaluation, avec des managers qui mettent en place des plans d'améliorations, semblent être attribuables à une approche participative de ces initiatives ;
  - ✓ Construction d'une cohérence et d'une plateforme autour du concept M&E au sein du Gouvernement à différents niveaux.

- **Facteurs de Soutien au développement du système M&E**

  1. Engagement politique du président élevé dans un système M&E fort ;
  2. Établissement du MSEP et développement d'une équipe de haute qualité ;
  3. Utilisation des meilleures pratiques M&E d'autres pays, plus que de partir de zéro.

- **Défis clés**

<u>Approche basée sur les résultats</u>

- Difficulté de garder des accords de prestation courts et stratégiques ;
- Difficulté dans la formulation des indicateurs de niveau de résultats and dans une meilleure concentration sur les indicateurs de niveau d'activité ;
- Mauvaise traduction des accords de prestation dans les plans départementaux et des plans stratégiques vers les plans opérationnels ;
- Culture du service public : concentration sur les activités plus que sur les résultats ;
- Manque de culture de coordination ;
- Manque d'une division claire des rôles et responsabilités de chaque institution impliquée dans le système M&E.

<u>Processus de planification</u>

- Identification d'un désalignement entre la réforme du budget basée sur des programmes de dépenses et la réforme M&E basée sur des programmes de mise en œuvre.

<u>Système d'Evaluation National</u>

- ➢ Duplication des rapports ;
- ➢ **Evaluation** appliquée de façon sporadique et n'orientant pas suffisamment la planification, l'élaboration des politiques et la budgétisation, manquant la possibilité d'améliorer l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du Gouvernement.

Utilisation du système M&E

- Les preuves et analyses pas suffisamment utilisées dans la prise de décision, la planification ou la budgétisation, particulièrement concernant les programmes ;
- 44% des ministères nationaux et provinciaux n'utilisent pas régulièrement les rapports de suivi pour améliorer leur performance ;
- Suivi entrepris comme une obligation à laquelle se conformer, et pas comme une part de la culture d'une amélioration continue.

IV. Bonne(s) pratique(s)

1. Contrôle de la performance de la gestion

- Se concentre sur l'estimation de l'état des pratiques de gestion ;
- Permet aux dirigeants de tester leurs propres pratiques de gestion par rapport aux autres et d'identifier les améliorations des pratiques de gestion qui permettraient l'amélioration de la prestation de services ;
- Fournit une base d'apprentissage continu sur les pratiques de gestion améliorées ;
- Catalyse les améliorations dans la gestion ;
- Permet le ciblage des programmes et des interventions de soutien ;
- Etablit la performance de gestion de base des institutions en matière de références de gestion ;
- Permet le suivi des améliorations de la performance de base.

2. Cadre des compétences d'évaluation pour le Gouvernement

- Utile dans la description des compétences (connaissances, capacités et habilités) pour les dirigeants et utilisateurs des évaluations (dirigeants de programme, conseillers et évaluateurs M&E) conduites à travers le système d'évaluation national ;
- Etablit des références de pratiques d'évaluation de qualité

3. Standards pour l'évaluation au sein du Gouvernement

- Encourage l'utilisation des résultats en mettant en œuvre le CPEN

4. Plan d'évaluation national

- Fournit des détails sur les évaluations approuvées par le Cabinet comme des évaluations de priorité à effectuer pendant l'année fiscale et résume la situation avec des évaluations en cours.

5. Contrôle de la prestation de services de première ligne

- Des visites inopinées sur les sites de services permettent de vérifier si :
  - ✓ Les standards de prestation de services sont en place et contrôlés ;
  - ✓ Des pratiques et des systèmes de gestion minimaux fondamentaux sont en place ;
  - ✓ Des informations basiques sont disponibles pour les utilisateurs du service.
- Assiste l'indentification des projets pour lesquels des initiatives d'améliorations doivent être mises en place ;
- Permet aux ministères concernés par la ligne de fonction de faciliter ou mettre en place des interventions pour prévenir les faiblesses décelées ;
- Identifie et reconnait les bonnes pratiques de prestation des services de première ligne ;
- Informe des évaluations de la performance du Gouvernement et des départements ;
- Rapporte les résultats sur la qualité de la prestation des services de première ligne, transmis à la direction.

6. Hotline présidentielle

- Important source d'informations sur le suivi et l'évaluation de la performance du Gouvernement et sur l'impact du contrôle du Gouvernement sur les citoyens ;
- Permets au Gouvernement de connaître les préoccupations principales des citoyens ;
- Permet au Gouvernement de suivre sa réactivité aux problèmes des citoyens ;
- Les données collectées des interactions avec les citoyens sont un atout qui peut être utilisé efficacement pour un certain nombre de projets politiques, de programmes et de suivi.

V. Conclusion

Le Système d'Evaluation National en Afrique du Sud est jeune et est en place depuis seulement trois ans. Toutefois, cela montre que, quand la situation est suffisamment favorable, un système M&E peut être rapidement développé et mis en place, et aussi comment l'utilisation d'expériences internationales peut accélérer le processus. L'Afrique du Sud a essayé d'établir le système M&E à la fois au niveau national et au niveau provincial, et développe dorénavant le niveau gouvernemental local du système. Cela prouve que le système M&E peut être mis en place au niveau local, bien que ce procédé augmente la complexité du processus, en ajoutant divers intervenants qui doivent s'engager dans le système et à change leur attitude.

Le MSEP a été déterminé à utiliser la performance et la gestion basée sur les résultats pour améliorer l'efficacité du Gouvernement et considéré comme une bonne pratique au niveau mondial en tant que partie du processus du développement des systèmes M&E. le MSEP a introduit : (1) plusieurs initiatives depuis sa création, dont un intérêt particulier pour 12 résultats prioritaires du Gouvernement ; (2) l'étude de la qualité de la performance de la gestion des ministères nationaux ; (3) un nouveau système de contrôle des services de première ligne ; (4) un système d'évaluation national ; (5) et un outils d'étude de la performance municipale, qui est encore en développement. Tous ces outils ont contribué à une augmentation majeure de la disponibilité de preuves pour les politiques et les prises de décisions.

Il existe cependant un certain nombre de défis à relever car le système n'est pas encore tout à fait consolidé sur l'ensemble de ses multiples acteurs et il reste un long chemin à parcourir pour développer une culture M&E dans le système gouvernemental. Se pose donc la question critique de la relation entre le centre principal et les intervenants gouvernementaux, notamment le MSEP et le Trésor National, et un travail considérable reste encore à faire pour renforcer cette relation à travers une collaboration pratique au niveau technique ainsi qu'une construction d'une relation de niveau supérieur.

VI. Documents consultés

- Outils d'Evaluation Municipal (Municipal Assessment Tool), version d'essai, MSEP
- Examen à Mi-parcours des Priorités du Gouvernement (Midterm Review of the Priorities of the Government), MSEP, mars 2012
- Cadre Politique pour le Système de Suivi et d'Evaluation du Gouvernement (GWM&ES Framework), la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud, novembre 2007
- Cadre Politique d'Evaluation National (National Evaluation Policy Framework), MSEP, Présidence, Bureau d'Afrique du Sud, 23 novembre 2011
- Cadre pour l'Information sur la Performance des Programmes (Framework for Programme Performance Information), Trésor National, Pretoria, Afrique du Sud, 2007
- Améliorer la Performance du Gouvernement : Notre Approche (Improving Government Performance: Our Approach), Présidence, Bureau d'Afrique du Sud, Cadre pour l'Assurance Qualité des Statistiques (Statistical Quality Assurance Framwork), Statistics South Africa (StatsSA), Pretoria, Afrique du Sud, 2008
- Outil d'Etude de la Performance de la Gestion : Rapport sur les résultats du processus d'étude pour 2011/2012 (Management Performance Assessment Tool: Report on results of assessment process for 2011/12), Pretoria, Afrique du Sud, 2012
- OEPG, Ligne directrice pour l'Activité d'Audit Interne (MPAT, Guideline for Internal Audit Activity), MSEP, la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud, juillet 2013
- Hotline Présidentielle (Presidential Hotline), mise à jour d'avril 2013, MSEP, la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud
- Un Cadre pour le Renforcement des Partenariats entre Citoyens et Gouvernement pour le Contrôle de la Prestation des Services de Première Ligne (A Framework for Strengthening Citizen-Government Partnerships for Monitoring Frontline Service Delivery), MSEP, la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud, 11 juin 2013
- Plan Stratégique du MSEP (DMPE Strategic Plan) 2011-2016, MSEP, la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud
- Guide de l'Approche des Résultats (Guide to Outcome Approach), MSEP, la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud, 27 mai 2010
- Plans d'Evaluation Nationaux 2012/2013 et 2013/2014 (National Evaluation Plans 2012/2013; 2013/2014), MSEP, la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud
- Standards pour l'Evaluation au sein du Gouvernement (Standards for Evaluation in Government), MSEP, la Présidence, Pretoria, Afrique du Sud, 17 août 2012
- Rapport sur l'Etat des Relations Intergouvernementales en Afrique du Sud après 15 ans (15 Year Review Report on the State of Intergovernmental Relations in South Africa), DLPG, mars 2008
- Plan de Développement National : Vision pour 2030, Commission Nationale de Planification (National Planning Commission), 11 novembre 2011
http://www.npconline.co.za/medialib/downloads/home/NPC%20National%20Development%20Plan%20Vision%202030%20-lo-res.pdf
- Statistiques des Nations Unies, http://unstats.un.org/unsd/default.htm
- MSEP (en anglais DMPE), http://www.thepresidency-dpme.gov.za/dpmewebsite/NewsView.aspx
- La National School of Government, http://www.palama.gov.za
- Données sur l'Aide Humanitaire Mondiale,
http://www.globalhumanitarianassistance.org/countryprofile/southafrica
- Afrique du Sud : aperçu économique,
http://www.southafrica.info/business/economy/econoverview.htm#.UycfA4V8n5M

VII. Entretiens réalisés

Jabu Mathe, Directeur : Evaluation et Recherche, le Ministère de la Présidence pour le Suivi et l'Evaluation de la Performance, Membre du Conseil d'Administration de l'Association Sud-africaine pour le Suivi et l'Evaluation.