

Africa Delivery Exchange (ADX) 2020 24-25 novembre 2020

Rapport post-événement

Faire évoluer les gouvernements vers une culture de prestation de services

Comment intégrer une culture de prestation de services dans l'ensemble des gouvernements africains et accélérer les résultats du développement ?

Principales conclusions du forum Africa Delivery Exchange (ADX) 2020

Document de synthèse

La pression exercée sur les gouvernements pour qu'ils mettent en œuvre leurs promesses politiques et offrent des avantages tangibles aux citoyens est plus intense que jamais, l'économie mondiale étant secouée par la pandémie de Covid-19. De nombreux gouvernements, notamment en Afrique, ressentent le besoin de répondre aux besoins fondamentaux de leurs citoyens, qu'il s'agisse de protection sociale, de sécurité alimentaire, de réduction de la pauvreté ou de reconstruction de leur économie. Les dirigeants et les gouvernements ont donc besoin de mécanismes de mise en œuvre efficaces.

Les mécanismes de prestation de services offrent aux gouvernements et aux dirigeants politiques un moyen de classer leurs initiatives clés par ordre de priorité, de suivre les progrès accomplis et de résoudre les problèmes en temps réel afin de relever les défis liés à la mise en œuvre et à la prestation de services. Certains pays n'en sont qu'aux premiers stades de la mise en place de ces mécanismes de prestation de services, tandis que d'autres appliquent ces principes depuis près de dix ans, avec des évolutions récentes, notamment la diffusion de la culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement et sa répercussion du niveau national au niveau régional et local. La deuxième édition de l'Africa Delivery Exchange (ADX), qui a été organisée les 24 et 25 novembre 2020 par l'Unité de prestation de services du Président (PDU) du Kenya en partenariat avec le Tony Blair Institute for Global Change (TBI) et la Banque africaine de développement (BAD), a permis aux professionnels de la prestation de services des gouvernements africains de partager leurs expériences et leurs meilleures pratiques. Ce rapport résume les principaux résultats et les enseignements tirés de l'institutionnalisation de la culture de prestation de services dans l'ensemble du service public. Il fait partie d'une série que nous publierons dans les mois à venir sur la base des enseignements tirés de l'ADX 2020.

L'ADX 2020 a témoigné de la diversité des professionnels qui promeuvent la culture de prestation de services au sein des gouvernements africains. La culture de prestation de services peut être définie comme un mode de fonctionnement qui traduit les promesses des dirigeants politiques en actions par le biais de processus axés sur les solutions et le cadre des quatre domaines de prestation de services du gouvernement : la définition des priorités, la politique, la planification et la gestion des performances. La prestation de services va au-delà du simple suivi des activités en permettant aux décideurs de résoudre les problèmes en temps réel. La promotion d'une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement peut permettre aux dirigeants de combler le fossé qui existe entre leurs promesses politiques et les services fournis aux citoyens.

Ce rapport met en lumière des études de cas de réussite en Afrique tout en présentant des recommandations adressées aux chefs d'État et de gouvernement, ainsi qu'aux partenaires de

développement, sur la manière de promouvoir une culture de prestation de services au sein de leur gouvernance nationale, sous-nationale et sectorielle. Ces recommandations sont résumées ci-dessous :

À l'attention des chefs d'État et de gouvernement :

1. Privilégier la fonction à la forme
2. Aller au-delà de la surveillance et s'orienter vers la résolution des problèmes
3. Intégrer les professionnels de la prestation de services dans l'ensemble du gouvernement
4. Adopter une approche adaptative et progressive
5. Accélérer le changement grâce à une technologie appropriée

À l'attention des partenaires de développement :

1. Soutenir les mécanismes de prestation de services existants et en créer de nouveaux
2. Soutenir la continuité des mécanismes de prestation de services grâce aux changements politiques
3. Promouvoir l'apprentissage transnational des meilleures pratiques en matière de prestation de services

Introduction

Les gouvernements sont soumis à une forte pression pour tenir leurs promesses et réaliser leurs priorités. Les dirigeants politiques se tournent vers les professionnels de la prestation de services qui mettent en œuvre les principes de prestation de services du gouvernement afin d'atteindre ces objectifs. La valeur de la création d'une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement a été démontrée lors de l'ADX 2020. Ce forum virtuel a réuni des professionnels de la prestation de services de toute l'Afrique pour partager les leçons apprises et les meilleures pratiques. Ce rapport s'appuie sur les discussions tenues lors de l'ADX 2020, met en évidence les principaux résultats du forum annuel et propose des recommandations pour favoriser une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement. De nombreux participants à l'ADX 2020, dont Uhuru Kenyatta, le Président du Kenya, ont souligné la nécessité de mettre en œuvre les principes de prestation de services du gouvernement dans l'ensemble du gouvernement.

Contexte de l'ADX 2020

L'ADX 2020 a été organisé par la PDU en partenariat avec le TBI et la BAD. Cet événement virtuel s'est déroulé sur deux jours. L'ADX 2020 a rassemblé plus de 200 participants issus d'unités de prestation de services de 22 pays à travers le continent, ainsi que des experts en performance et en mise en œuvre de projets de développement de 28 pays du monde entier. Au cours de cette conférence, de nombreux dirigeants et experts en provenance du Kenya, du Sénégal, du Rwanda, de la Sierra Leone, de la Gambie, de l'Éthiopie, du Nigeria, ainsi que d'éminents dignitaires se sont exprimés, notamment le Président Kenyatta, le Dr Akinwumi A. Adesina, président de la Banque africaine de développement et Tony Blair, ancien Premier ministre de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. L'événement de deux jours comprenait des sessions techniques et des exposés présentés par des spécialistes de la prestation de services, notamment des représentants des gouvernements nationaux et communaux, des institutions multilatérales de développement et d'autres partenaires de développement.

L'ADX est un forum annuel qui permet aux dirigeants et aux experts en matière de prestation de services d'Afrique d'échanger et de partager leurs expériences et apprentissages dans la mise en œuvre de

l'approche de prestation de services. L'ADX 2020 fait suite au premier événement Africa Delivery Exchange, organisé par le TBI en 2017, qui a rassemblé des équipes de prestation de services de sept pays et 16 partenaires de développement de toute l'Afrique. L'ADX 2020 vise spécifiquement à atteindre les objectifs suivants :

- i. Générer une vision, une ambition et une inspiration communes pour améliorer l'efficacité des gouvernements dans la prestation de services ;
- ii. Apprendre et échanger sur les défis communs et les meilleures pratiques des systèmes et structures de prestation de services, y compris leur rôle dans la gestion de la crise de la Covid-19 ; élargir la composition du Réseau africain des unités de prestation de services (ADN) et mettre en place ses organes de gouvernance pour faciliter l'apprentissage et les échanges réguliers entre les unités de prestation de services.

Au-delà des forums annuels, le TBI et la BAD envisagent de faire de l'ADX une plateforme continentale d'apprentissage, d'échanges et de renforcement des capacités des gouvernements africains.

Message des dirigeants

Au cours de l'ADX 2020, le Président du Kenya, Uhuru Kenyatta, a exhorté les gouvernements africains à placer leurs citoyens au centre de la prestation de services. Dans son discours d'ouverture, M. Kenyatta a noté que sur un continent comptant environ 1,3 milliard d'Africains dont l'âge moyen est d'environ 20 ans, il existe un sentiment d'urgence sous-jacent très tangible en ce qui concerne les attentes à l'égard des gouvernements.

« Notre peuple sait et comprend à quoi doit ressembler le développement et quels avantages il doit apporter à son bien-être socio-économique. Par conséquent, tout échec à s'attaquer rapidement au chaînon manquant dans le paradigme du développement pourrait créer un manque de confiance entre l'électorat et les dirigeants », a déclaré Kenyatta.

Dans son allocution, Tony Blair a fait remarquer que les exigences en matière de leadership ont changé et que l'on attend des gouvernements qu'ils en fassent beaucoup plus qu'avant. « Ils doivent fournir des services à leur population, mettre en place le bon environnement pour leur économie et faire face à toutes sortes de crises de grande ampleur, dont la Covid-19 n'est que le dernier exemple. Tous ces éléments nécessitent une concentration, une clarté et une prise de décision extraordinaires. »

Pour répondre à ces attentes, M. Blair a déclaré que les gouvernements doivent se concentrer sur la définition des priorités, la politique, la planification et la gestion des performances. « La gestion des performances est l'élément le plus important. Ce qui est difficile, c'est que chacun de ces systèmes que vous essayez de changer aura des intérêts qui feront souvent obstacle. Ils auront besoin de domaines qui nécessitent que vous traversiez l'ensemble du gouvernement, pour accomplir quelque chose dans un secteur du gouvernement, ils auront des politiques compliquées autour d'eux. »

Le président de la Banque africaine de développement, M. Adesina, a félicité le Président Kenyatta de s'être concentré sur les citoyens ordinaires et a salué le programme « Big Four » du gouvernement kényan, qui, dans le cadre de celui-ci, accorde la priorité aux quatre grands domaines que sont la sécurité alimentaire, le logement abordable, la fabrication et les soins de santé abordables pour tous, tout en relevant un cinquième domaine dans lequel le pays a réalisé de grands progrès. « Monsieur le Président, vous faites un travail exceptionnel dans le domaine de l'énergie. Vous connectez vos

populations dans tout le pays d'une manière étonnante grâce à la livraison sur le dernier kilomètre. Si vous ajoutez l'énergie, vous auriez en fait un Big Five. »

Le président de la BAD a énoncé quelques leçons à tirer : une vision claire, la publication des attentes en matière de prestation de services pour créer une certaine responsabilité, l'établissement d'une culture de reddition de comptes, la mesure rigoureuse des résultats et la garantie de la durabilité.

« La Banque élabore actuellement un nouvel indice de prestation de services publics en Afrique, qui permettra d'évaluer les pays africains, y compris les entités sous-nationales, sur la prestation de services publics », a-t-il ajouté.

Le président de la BAD, M. Adesina, a noté que l'événement se tenait dans le contexte de la pandémie de Covid-19. « Ce n'est pas la première pandémie à laquelle nous sommes confrontés », a déclaré M. Adesina, « mais il ne faut plus jamais que le continent soit pris au dépourvu. » L'Afrique a beaucoup sous-investi dans les soins de santé. Nous devons changer et doter l'Afrique d'un système de défense des soins de santé de qualité afin de nous assurer que nous bénéficions d'excellents soins de santé primaires.

« Une question se pose : comment conserver le sentiment d'urgence que l'on avait en affrontant la maladie et transmettre ce même sentiment d'urgence et cette même concentration pour mieux se reconstruire par la suite ? »

Qu'est-ce que la culture de prestation de services ?

Le passage d'une culture administrative traditionnelle à une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement peut prendre plusieurs formes différentes. Une culture administrative traditionnelle met l'accent sur une approche hiérarchique de la prise de décision, chaque étape étant documentée et l'accent étant mis sur la question de savoir qui a le pouvoir de prendre telle ou telle décision. L'approche traditionnelle manque souvent d'une vision claire de l'impact que les décisions devraient avoir sur la vie et les moyens de subsistance des bénéficiaires ou des citoyens. En revanche, la définition suivante de la culture de prestation de services sert de contraste :

***Culture de prestation de services** : un mode de fonctionnement axé sur les solutions et les résultats dans le cadre des quatre domaines de prestation de services du gouvernement : la définition des priorités, la politique, la planification et la gestion des performances.*

En adoptant une culture de prestation de services, les gouvernements sont mieux à même de traduire la rhétorique et les promesses politiques en avantages tangibles que les citoyens peuvent apprécier. L'accent n'est plus mis sur la prise de décision autoritaire dans la sphère de chaque autorité, mais sur un mode de pensée qui privilégie les résultats. Traduire les décisions en actions concrètes est un élément clé de la culture de prestation de services.

« Nous devons évoluer d'une unité de prestation de services à un **gouvernement de prestation de services à tous les niveaux.** »

- S.E. Uhuru Kenyatta, Président de la République du Kenya

Définitions clés :

Prestation de services : une approche spécialisée de la conception, de la gestion et du suivi de la mise en œuvre des priorités gouvernementales censées avoir un effet significatif sur les résultats du développement.

Unité de prestation de services : un petit groupe de personnes dévouées et qualifiées, formées aux outils et techniques de prestation de services, qui se concentre exclusivement sur l'obtention d'un impact et l'amélioration des résultats. Nées au Royaume-Uni sous le gouvernement de Tony Blair en 2001, les unités de prestation de services sont de petites équipes qui s'efforcent d'ancrer une culture fondée sur les faits dans un gouvernement. Elles recueillent et analysent un flux constant de données sur les performances. Elles enquêtent et interviennent si les résultats souhaités ne semblent pas se concrétiser sur le terrain.

Mécanisme de prestation de services : un système qui remplit les fonctions de prestation de services organisées sous une forme qui convient aux capacités et aux besoins structurels des gouvernements.

Des mécanismes de prestation de services qui montrent l'exemple

La promotion d'une transition de l'ensemble du gouvernement vers une culture de prestation de services nécessite un leadership, qui est mieux ancré au niveau du chef d'État et soutenu techniquement par une unité de prestation de services ou un mécanisme de prestation de services adapté aux conditions locales.¹ La nature souple et adaptative de la plupart des mécanismes de prestation de services permet aux professionnels de la prestation de services d'être réactifs pour combler les lacunes au fur et à mesure qu'elles apparaissent et pour ajouter du poids politique à la mise en œuvre des priorités du gouvernement. Le personnel des mécanismes de prestation de services peut montrer l'exemple et diffuser une méthode de travail qui incarne une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement.

Il est important que tous les membres du personnel travaillant au sein des mécanismes de prestation de services réfléchissent à la manière dont leurs efforts sont alignés sur les quatre domaines de la prestation de services du gouvernement – la définition des priorités, la politique, la planification et la gestion des performances – et à la manière dont ils défendent une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement.

Mettre en lumière les résultats produits par une unité de prestation de services est un moyen de

Les quatre domaines de prestation de services du gouvernement :

1. *Accorder la priorité* à un petit nombre de domaines de résultats liés à l'objectif global du gouvernement
2. *Réformer les politiques* pour compléter et renforcer les priorités
3. *Envisager* de traduire les priorités en actions à court terme et de les budgétiser
4. *Gérer la performance* pour suivre les résultats de la prestation de services et créer une culture de reddition de comptes

¹ Les unités et les mécanismes de prestation de services peuvent tous deux fournir ce soutien technique. Lorsque nous faisons référence aux mécanismes de prestation de services, cela inclut les unités de prestation de services.

promouvoir la nouvelle façon de travailler auprès d'autres fonctionnaires afin de partager certaines des meilleures pratiques employées par un mécanisme de prestation de services.

Il est clair qu'un mécanisme de prestation de services n'est pas une obligation, même s'il est bénéfique, pour inculquer une culture de prestation de services. Les professionnels de la prestation de services opérant au sein d'unités ou de mécanismes de prestation de services spécialisés peuvent servir de défenseurs de la promotion d'une culture qui accorde la priorité aux résultats et à la mise en œuvre des priorités gouvernementales. L'établissement d'un profil des exemples réussis en matière de prestation de services et la création d'organes de coordination pour les professionnels de la prestation de services peuvent contribuer grandement à l'adhésion collective à la culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement.

Études de cas : mécanismes de prestation de services réussis en Afrique

Il existe de nombreux professionnels de la prestation de services qui promeuvent une culture de prestation de services au sein des gouvernements africains. Le forum ADX 2020 a offert une plateforme à ces professionnels de la prestation de services pour qu'ils expliquent comment ils œuvrent à la promotion d'une culture de prestation de services au sein de leurs gouvernements respectifs et pour qu'ils apprennent des professionnels de la prestation de services d'autres pays. Qu'il s'agisse du système de contrats de performance situé au Rwanda pour le suivi de la mise en œuvre ou de l'approche du laboratoire de prestation de services du Sénégal pour répondre à la demande locale en produits pharmaceutiques, il existe un large éventail de réussites en matière de prestation de services au sein des gouvernements africains. Nous présentons maintenant trois études de cas issus de l'ADX 2020. Il convient de noter que le contexte des mécanismes de prestation de services utilisés dans les études de cas diffère considérablement. Chaque mécanisme de prestation de services met l'accent sur différents éléments des principes de prestation de services. En effet, le mécanisme de prestation de services du Rwanda comporte une forte composante de gestion des performances, le Kenya dispose d'une approche de planification holistique et le Sénégal utilise un processus de planification avec un engagement intensif des parties prenantes. Ils fournissent trois exemples différents d'approches visant à ancrer une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement.

1. Les contrats de performance du Rwanda : la reddition de comptes en matière de prestation de services à tous les niveaux du gouvernement

L'approche du gouvernement rwandais en matière de prestation de services est soutenue par le solide leadership du Président Paul Kagame et par un système de coordination intergouvernemental efficace. Le Conseil stratégique et politique du Président se concentre sur les projets prioritaires et met en évidence les questions transversales, tout en déduisant les meilleures pratiques pour optimiser les ressources limitées. Le centre du gouvernement s'efforce d'intégrer les fonctions d'un mécanisme de prestation de services dans l'ensemble du service public par le biais de contrats de performance (IMIHIHO). Les contrats de performance servent d'outil principal de gestion des performances du gouvernement et sont élaborés en fonction des niveaux de résultats en vue d'atteindre l'objectif de croissance économique à deux chiffres du gouvernement.

Le système de contrats de performance, l'IMIHIHO, a été officiellement réintroduit en 2006 pour exploiter le modèle de gouvernance du Rwanda après le génocide. Il est fondé sur trois choix stratégiques : l'unité, la responsabilisation et la vision en grand. L'IMIHIHO est une tradition

précoloniale rwandaise selon laquelle les guerriers ou les chefs s'engageaient publiquement à accomplir certains actes, le non-respect de ces promesses étant source d'embarras.

Cette initiative axée sur la planification et l'évaluation des performances propre au Rwanda, l'IMIHIGO, s'étend des ministres au niveau central aux fonctionnaires au niveau décentralisé. Elle est coordonnée par un comité de pilotage dirigé par le Premier ministre et favorise une culture de prestation de services et de transparence. Cette initiative IMIHIGO comporte trois aspects clés : 1) la définition des objectifs, 2) l'évaluation des réalisations, et 3) la promotion de la reddition de comptes. Cet exercice est réalisé par les acteurs en amont et en aval de la chaîne de gouvernance au Rwanda.

Le processus IMIHIGO adopte une approche consultative pour signer des contrats de performance axés sur les résultats, du niveau ministériel aux maires des entités décentralisées jusqu'au niveau du personnel travaillant au sein des institutions gouvernementales centrales et locales. Les contrats de performance annuels contraignants fixent des objectifs annuels, qui font l'objet d'un suivi trimestriel par le Ministère des Finances et l'Unité de coordination de l'action gouvernementale (GACU) (basée au sein du cabinet du Premier ministre). L'évaluation de l'IMIHIGO prend en compte la prestation technique des individus et des institutions par rapport aux objectifs visés, qui sont évalués par l'Institut national des statistiques du Rwanda (NISR). Si un fonctionnaire ou une institution ne parvient pas à atteindre les objectifs de l'IMIHIGO, cela peut entraîner des conséquences, notamment la perte de son emploi. En revanche, ceux qui obtiennent de bons résultats peuvent recevoir des incitations (telle que la reconnaissance publique).

La communauté est impliquée dans un processus mené au niveau local pour mieux éclairer l'impact des efforts du gouvernement sur la vie des citoyens. L'initiative IMIHIGO évalue la réussite principalement à travers les performances d'un fonctionnaire ou d'un organe gouvernemental par rapport à des objectifs prédéfinis. En outre, la réussite est déterminée par la consultation des citoyens sous la forme d'une enquête de satisfaction réalisée auprès de ces derniers. En interrogeant les citoyens sur leur niveau de satisfaction, le gouvernement peut mieux déterminer l'efficacité de son personnel et de ses institutions.

L'opinion des citoyens est recueillie par le biais de la Fiche d'évaluation citoyenne produite par le Conseil de gouvernance du Rwanda (RGB). Pour chaque district, les résultats de la Fiche d'évaluation citoyenne ont un impact sur le score IMIHIGO des individus et des institutions, 5 % (du score IMIHIGO d'un individu) provenant de l'appréciation par les citoyens de leur participation à la définition des priorités du district, et 5 % supplémentaires résultant de la satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation des différents services publics.

L'expérience du Rwanda en matière de contrats de performance montre qu'il est possible d'obtenir des résultats avec des ressources limitées grâce à un système ancré dans le patrimoine local. L'initiative IMIHIGO montre comment les gouvernements peuvent promouvoir une culture de prestation de services afin de trouver des gains d'efficacité dans la planification et la mise en œuvre, afin de réduire au minimum la duplication des efforts et de stimuler le développement économique. La nature globale du processus IMIHIGO signifie que la culture de prestation de services n'est pas isolée à une seule unité, mais qu'elle traverse tous les secteurs et niveaux du gouvernement et permet aux citoyens d'éclairer et d'influencer une culture de prestation de services.

2. L'approche gouvernementale unique « One-Government » du Kenya en matière de développement : mettre en œuvre le programme « Big Four »

Le gouvernement du Kenya, sous la direction du Président Kenyatta, s'efforce de réaliser le programme « Big Four » grâce à l'adoption de l'approche One-Government. Pour réaliser cet ambitieux programme, il est clairement reconnu que le gouvernement doit travailler en harmonie vers un objectif commun, tout en prenant des mesures actives pour limiter les intérêts susceptibles de faire dérailler les progrès. Cette approche reconnaît que le temps est limité, notamment en raison des cycles politiques, et qu'il est donc essentiel de travailler à la réalisation des objectifs dans un délai précis. L'une des raisons pour lesquelles les projets financés par le gouvernement ne sont pas livrés ou prennent du retard est le manque d'alignement entre les organismes gouvernementaux, qui est amplifié par l'absence de coordination et de partenariats structurés entre ces organismes.

Au fil des ans, la PDU du Kenya a fait évoluer son modèle opérationnel pour offrir une meilleure coordination, tout en gardant à l'esprit les réalités politiques et économiques du pays. Le modèle actuel est décentralisé tout au long de la chaîne de prestation de services, avec des directeurs de prestation de services de la PDU rattachés aux ministères, ainsi que des comités de coordination de la mise en œuvre décentralisés au niveau régional et des comtés.

Le décret n° 1 de 2019 du Kenya, intitulé « Cadre de coordination et de mise en œuvre des programmes et projets de développement du gouvernement national », rassemble tous les ministères et organismes gouvernementaux pour garantir une approche unie et une synergie dans la mise en œuvre des programmes et projets de développement national dans le cadre du programme « Big Four ». Ce décret a créé quatre niveaux pour la coordination et la mise en œuvre des initiatives de développement national :

- i. Le comité du cabinet chargé de la mise en œuvre du développement national et de la communication
- ii. Le comité technique chargé de la mise en œuvre du développement national
- iii. Huit comités de coordination de la mise en œuvre du développement régional
- iv. 47 comités de coordination de la mise en œuvre du développement des comtés

Cette structure est utilisée pour promouvoir et employer une approche « One-Government » au Kenya, dont les avantages sont notamment une meilleure planification, une réduction du temps nécessaire à la résolution des problèmes grâce à un alignement et une coordination accrues entre les ministères, les services et les organismes, une plus grande reddition de comptes et une participation accrue du public. L'approche « One-Government » améliore la planification en veillant régulièrement à rester axée sur les priorités définies dans le programme « Big Four ». Le caractère inclusif de l'approche signifie que les questions sensibles peuvent être résolues par les acteurs clés qui collaborent à trouver une solution mutuellement acceptable sans qu'il soit nécessaire de procéder à de nombreux allers-retours entre les organes gouvernementaux. La fréquence des réunions hebdomadaires des comités nationaux signifie que les hauts responsables doivent répondre à leurs pairs des réussites et des échecs de leur propre organe gouvernemental dans le respect des délais stricts de mise en œuvre fixés par les comités nationaux.

3. Le laboratoire de prestation de services du Sénégal : répondre à la demande locale en produits pharmaceutiques

L'approche du laboratoire de prestation de services implique que le gouvernement rassemble une série de parties prenantes pour définir, concevoir, assurer la qualité et établir un consensus autour du calendrier et des produits livrables de projets complexes et d'initiatives gouvernementales. Cette approche est comparable à une « salle de crise », où les acteurs concernés sont réunis dans une seule pièce et où les informations clés circulent, les décisions clés étant prises rapidement pour résoudre un problème en cours.

Le Bureau opérationnel de suivi du Plan Sénégal Émergent du Sénégal (BOS) s'est fait le défenseur de l'utilisation des laboratoires de prestation de services pour traiter des projets complexes et des questions politiques pertinentes. L'expérience du Sénégal en matière de laboratoires de prestation de services démontre la valeur d'un engagement intensif des parties prenantes sur la base d'études de faisabilité fondées sur des données. La plateforme du laboratoire facilite le renforcement des capacités et le transfert de connaissances vers le service public au sens large en impliquant divers fonctionnaires et parties prenantes. Un laboratoire de prestation de services efficace est capable de recueillir les contributions d'un large éventail de parties prenantes et de parvenir à un consensus sur la meilleure façon d'aborder une question politique clé.

Le BOS a utilisé un modèle de laboratoire de prestation de services pour atteindre l'objectif du gouvernement du Sénégal de produire localement 50 % des besoins en médicaments du pays d'ici 2035 (contre 5 % en 2020). En réunissant une série de parties prenantes des secteurs public et privé, les participants au laboratoire de prestation de services ont tracé la voie à suivre pour réaliser la priorité du gouvernement de manière collaborative et inclusive, en gardant à l'esprit les facteurs favorables, tels que le cadre institutionnel, la capacité fiscale, les instruments juridiques, la formation aux compétences, la réglementation du marché et les coûts énergétiques. L'accent mis sur un objectif commun par l'approche du laboratoire de prestation de services peut être un facteur de motivation important lors de la coordination d'un large éventail de parties prenantes.

L'expérience du BOS dans la mise en œuvre des laboratoires de prestation de services a révélé trois facteurs de réussite clés : l'approbation au niveau gouvernemental avec un ministère désigné aux commandes, l'engagement précoce et inclusif des parties prenantes et un processus adapté aux objectifs. Parmi les défis du modèle de laboratoire de prestation de services, nous pouvons citer la conservation de la participation d'un grand nombre de parties prenantes tout au long du processus, l'engagement des parties prenantes à rester impliquées dans les projets et le maintien de la dynamique. L'expérience du Sénégal démontre également l'importance de la préparation (y compris l'obtention de fonds et la réalisation d'études de faisabilité) avant le lancement d'un laboratoire de prestation de services.

Réseau africain des unités de prestation de services (ADN)

Maintenir la dynamique générée par les dialogues internationaux et traduire le partage d'idées en actions efficaces nécessite une structure de coordination organisée. L'ADX 2020 a offert une plateforme pour discuter de la structure de gouvernance du réseau africain des unités de prestation de services (ADN), qui a été lancé en janvier 2019 à Dakar, au Sénégal, et qui servira de plateforme permanente pour coordonner et suivre les organes axés sur la prestation de services dans l'ensemble des

gouvernements africains. L'objectif de l'ADN est de fournir une plateforme pour le partage des connaissances, de l'expérience et de l'expertise entre les unités de prestation de services établies sur le continent. Des consultations sont en cours avec les membres du réseau, ce qui permettra de définir ses activités, son orientation et sa structure de gestion pour l'avenir. Une fois pleinement opérationnel, ce réseau fournira une plateforme centralisée permettant aux professionnels des gouvernements africains d'échanger les leçons apprises et les meilleures pratiques en matière de prestation de services et de mise en œuvre efficace au sein des gouvernements.

Recommandations pour la mise en place d'une culture de prestation de services

Les exposés et le discours faits à l'ADX 2020 ont révélé un certain nombre de points communs et de recommandations permettant de favoriser une culture de prestation de services dans l'ensemble des gouvernements africains. Les recommandations ci-dessous émanent de la riche discussion de plus de 200 participants des unités de prestation de services de 22 pays à travers l'Afrique lors du forum virtuel.²

Recommandations à l'attention des chefs d'État et des professionnels de la prestation de services

La transition vers une culture de prestation de services nécessite un leadership et un renforcement des institutions afin de veiller à ce que les idées de prestation de services ne soient pas isolées dans un seul coin du gouvernement. Un leadership politique actif qui soutient le développement de mécanismes de prestation de services pour mieux concrétiser les promesses politiques en avantages tangibles pour les citoyens peut grandement contribuer à donner le ton à un changement de culture. Voici des recommandations que les dirigeants politiques et les professionnels de la prestation de services doivent prendre en compte pour favoriser une culture de prestation de services. Elles sont basées sur les discussions qui se sont tenues lors de l'ADX 2020.

L'autorité politique pour donner le coup d'envoi du changement de culture : l'on ne saurait sous-estimer l'importance d'un leadership politique actif et visible pour promouvoir un changement de culture en faveur de la prestation de services. Lorsque les chefs d'État s'engagent publiquement à instaurer une culture de prestation de services, par exemple en créant une unité de prestation de services ou en ouvrant un centre de formation pour les professionnels de la prestation de services, ils envoient un signal clair aux personnes travaillant dans l'administration publique. Les unités de prestation de services ancrées au centre du gouvernement peuvent contribuer à donner aux chefs d'État la possibilité de s'exprimer sur le passage à une culture de prestation de services.

Privilégier la fonction à la forme : lors de l'établissement d'un cadre institutionnel, la question du « rôle que jouera cet organe » doit être privilégiée par rapport à celle de la « forme qu'il doit prendre ». Il est très important que la fonction fasse l'objet d'un examen minutieux afin de s'assurer que l'organe est adapté à son objectif. Cela signifie qu'il faut mettre l'accent à la fois sur les fonctions et les principes du cadre institutionnel, de manière à ce qu'ils soient alignés sur les quatre domaines de prestation de services du gouvernement : la définition des priorités, la politique, la planification et la gestion des performances. Grâce à la mise en œuvre des fonctions et des principes de prestation de services, le

² Ces 22 pays comprennent l'Angola, le Burkina Faso, la République démocratique du Congo, la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, le Kenya, le Malawi, le Mali, le Maroc, le Mozambique, le Nigeria, le Rwanda, le Sénégal, la Sierra Leone, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, le Togo et la Tunisie.

système agira de manière à produire des résultats au bénéfice des citoyens. La mise en œuvre de ces fonctions et principes de prestation de services au sein du gouvernement est plus importante que la simple création d'une structure portant le nom de prestation de services.

Passer du suivi à la résolution des problèmes : le cadre institutionnel utilisé pour promouvoir une culture de prestation de services doit éviter le piège fréquent du simple suivi des activités. Plutôt que de se contenter de signaler un problème, un mécanisme de prestation de services est conçu pour permettre aux décideurs de résoudre les problèmes en temps réel. La fonction des mécanismes de prestation de services est de répondre aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, ce qui dépasse le cadre des systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) standard.

Intégrer des professionnels de la prestation de services dans l'ensemble du gouvernement : la capacité à former les fonctionnaires aux méthodes de prestation de services est limitée. Les professionnels de la prestation de services pourraient recevoir une formation centralisée et être intégrés dans l'ensemble du gouvernement. Cet échange entre les professionnels de la prestation de services ancrés au centre du gouvernement et ceux qui travaillent dans les différents ministères permet d'assurer la cohésion et le bon fonctionnement entre les différents niveaux du gouvernement. Les fonctionnaires des ministères peuvent également être intégrés au centre des mécanismes de prestation de services du gouvernement pour une période limitée afin d'apporter leur expertise sectorielle et d'apprendre les meilleures pratiques en matière de prestation de services. Ces deux échanges utilisent « l'approche en étoile » pour assurer la coordination entre le centre du gouvernement et les ministères d'exécution.

Adopter une approche adaptative et progressive : le changement culturel prend du temps, aussi une approche progressive est-elle un moyen efficace de gérer les attentes et de célébrer les progrès accomplis au fur et à mesure qu'ils se concrétisent. Un effort soutenu est nécessaire pour surmonter la résistance rencontrée au sein du gouvernement. L'adoption d'une approche adaptative, qui consiste à apprendre et à appliquer en permanence de nouvelles techniques pour résoudre des problèmes complexes, pourrait aider à surmonter la résistance à la nouvelle culture de prestation de services. En outre, les divers intérêts qui s'opposent au changement peuvent ne pas être apparents dès le départ. Ainsi, une fois ces intérêts révélés, une approche modifiée peut être adoptée. L'un des avantages de la création d'une unité de prestation de services pour amorcer un changement culturel est qu'il est plus facile de protéger et de promouvoir cette unité unique, tandis que le reste du gouvernement s'adapte simultanément à la nouvelle façon de travailler.

Accélérer le changement à l'aide d'une technologie appropriée : l'adoption d'une technologie appropriée peut être un instrument permettant d'opérer un changement culturel en faveur de la prestation de services. Par exemple, la mise en place d'un tableau de bord pour la collecte et le partage d'informations sur la progression vers les objectifs visés pour les projets prioritaires peut constituer un changement simple qui concentre l'attention sur les résultats et permet de soulever les problèmes pour lesquels des solutions peuvent être trouvées en temps réel. La technologie adoptée par le gouvernement devrait contribuer à rationaliser les processus de prestation de services sans être trop lourde.

Recommandations à l'attention des partenaires de développement

Les partenaires de développement qui aident le gouvernement à mieux réaliser ses priorités nationales auront un effet multiplicateur, car leur impact ne se limitera pas à un seul projet. La promotion d'une

culture de prestation de services constitue un changement systématique conçu pour avoir un impact sur tous les niveaux de gouvernance. Au fur et à mesure que les gouvernements réalisent leurs priorités et adoptent une culture de prestation de services, les partenaires de développement pourraient reproduire cette nouvelle façon de travailler pour soutenir la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Les partenaires de développement pourraient donner aux gouvernements les moyens d'opérer un changement culturel en faveur de la prestation de services de plusieurs manières décrites ci-dessous.

Soutenir les mécanismes de prestation de services existants et en créer de nouveaux :

Les partenaires de développement sont particulièrement bien placés pour soutenir la mise en place de mécanismes de prestation de services et pour soutenir le renforcement des capacités des mécanismes de prestation de services existants. Ils peuvent contribuer à faire en sorte que les mécanismes de prestation de services existants ne soient pas simplement un instrument de surveillance, mais fassent office d'outil de résolution de problèmes en temps réel. Le changement de culture au sein du gouvernement en faveur de la prestation de services peut également être accéléré avec le soutien des partenaires de développement.

Par exemple, la BAD fournit une assistance technique pour soutenir le renforcement des capacités de la PDU du Kenya dans la coordination et le suivi du programme « Big Four » qui vise à transformer le pays en un pays industriel à revenu moyen supérieur d'ici 2030. Un autre exemple vient de la Fondation Bill & Melinda Gates, qui fournit un soutien financier, et du TBI, qui fournit un soutien consultatif, au Bureau de Suivi du Programme Présidentiel du Burkina Faso, dans le but de renforcer les fonctions ciblées de commandement et de contrôle du gouvernement et, au fil du temps, de transférer les compétences et les connaissances au personnel de l'Unité de prestation de services et aux fonctionnaires clés.

De toute évidence, les partenaires peuvent accélérer la transition vers la prestation de services du gouvernement grâce à un financement et à un soutien plus flexibles qui offrent aux gouvernements l'espace politique nécessaire pour décider de leurs propres priorités, tout en soutenant les structures de coordination pour améliorer la prestation de services. Les partenaires de développement peuvent s'engager de manière constructive dans les mécanismes de prestation de services comme moyen de donner aux gouvernements la possibilité de réaliser leurs priorités. Lorsque les pays en sont aux premiers stades du changement culturel vers la prestation de services, les partenaires de développement pourraient envisager de soutenir la mise en place d'une unité de prestation de services qui servirait d'organe protégé et se ferait le défenseur du changement culturel plus large. À plus long terme, les partenaires de développement seraient bien avisés de prendre des mesures pour promouvoir une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement par l'échange de professionnels de la prestation de services entre les ministères d'exécution et le centre du gouvernement.

Soutenir la continuité des mécanismes de prestation de services à travers les changements politiques : en tant que voix externe, les partenaires de développement sont bien placés pour communiquer le besoin de continuité dans la promotion d'une culture de prestation de services au milieu des changements politiques. Les partenaires de développement sont bien placés pour conseiller aux gouvernements de transition que la nouvelle façon de travailler ne doit pas être politisée et considérée comme une représentation de l'ancien gouvernement. Les compétences développées par les professionnels de la prestation de services doivent être célébrées et utilisées à travers les cycles politiques.

Promouvoir l'apprentissage transnational des meilleures pratiques en matière de prestation de services : les précieuses expériences des pays qui ont réussi la transition vers une culture de prestation de services doivent être amplifiées afin de tirer des enseignements et de partager les meilleures pratiques entre les pays en voie de développement. Les partenaires de développement peuvent appuyer les échanges techniques entre les professionnels de la prestation de services à travers les pays. Les partenaires de développement pourraient envisager de soutenir le nouveau Réseau africain des unités de prestation de services (ADN), qui cherche à servir de plateforme permanente de coordination et de suivi des organismes axés sur la prestation de services dans tous les gouvernements africains.

Conclusion

Le passage à une culture de prestation de services dans l'ensemble du gouvernement peut permettre aux gouvernements africains de mieux réaliser leurs aspirations en matière de développement et de traduire les promesses politiques en réalité au profit des citoyens ordinaires. L'ADX 2020 a démontré la valeur de la culture de prestation de services dans plusieurs gouvernements et a fourni aux professionnels de ce secteur un forum d'échange des leçons apprises et des meilleures pratiques. Les commentaires et les enseignements tirés de l'ADX 2020 serviront à définir l'ordre du jour et le format de la version 2021 du forum continental. Lors de l'ADX 2020, certains gouvernements disposant de mécanismes de prestation de services naissants ont demandé un soutien et un renforcement des capacités pour mettre en œuvre un système de prestation de services efficace et axé sur la résolution des problèmes. À l'opposé, les pays dotés de mécanismes de prestation de services développés ont appelé à l'élargissement de la culture de prestation de services d'une seule unité à l'ensemble du gouvernement. S'adapter au contexte local et à sa situation unique permettra d'apporter un changement durable. Les chefs d'État et les partenaires de développement ont tous deux un rôle actif à jouer dans la création d'un environnement propice à un changement culturel vers la prestation de services dans l'ensemble des gouvernements africains.

Pour plus d'informations sur l'événement annuel qu'est l'ADX et les mécanismes de prestation de services en Afrique, veuillez contacter Mme Eden Getachew, Responsable du pôle « Centre of Government and Delivery » chez TBI à E.Getachew@institute.global

Pour en savoir plus sur la réussite des mécanismes de prestation de services en Afrique et sur les enseignements tirés par les professionnels de 22 pays africains, veuillez consulter les [vidéos de l'ADX 2020](#).

Annexe 1 : Programme de l’Africa Delivery Exchange (ADX)

24 – 25 novembre 2020

JOUR 1 : MARDI 24 NOVEMBRE 2020

SESSION 1 [Heure de l’Afrique de l’Est]	Sommet présidentiel Modérateur : M. Nzioka Waita, Chef de cabinet, Cabinet du Président
12 h 30 – 12 h 35	Présentation du programme et des règles de base M. Nzioka Waita
12 h 35 – 12 h 40	Bienvenue Présentation de l’approche One Government Delivery du Kenya Invitation de Son Excellence Uhuru Kenyatta, Président de la République du Kenya, à prononcer le discours d’ouverture Dr Fred Matiang’i, Secrétaire de cabinet du Ministère de l’Intérieur et de la Coordination du gouvernement national
12 h 40 – 12 h 45	Discours d’ouverture S.E. Uhuru Kenyatta, Président de la République du Kenya
12 h 45 – 12 h 50	Discours Dr Akinwumi Adesina, Président de la Banque africaine de développement (BAD)
12 h 50 – 12 h 55	Efficacité du gouvernement et prestation de services M. Tony Blair, ancien Premier ministre du Royaume-Uni et Président exécutif du Tony Blair Institute for Global Change (TBI)
13 h – 14 h	Discussion entre dirigeants : Comment le continent peut-il retrouver une dynamique en matière de prestation de services et renforcer sa résilience face aux crises futures ? Modérateur : M. Nzioka Waita, Chef de cabinet, Cabinet du Président
14 h – 15 h	Pause
SESSION 2 [Heure de l’Afrique de l’Est]	Lancement de la session technique et conversation sur les principes clés de la prestation de services Modérateur : Anand Pillai, Directeur, TBI
15 h – 15 h 05	Remarques : les principaux objectifs et le cadre de l’événement M. Simon Mizrahi, Directeur du Département de la prestation de services, de la gestion de la performance et des résultats, BAD.
15 h 05 – 15 h 15	Présentation des principes clés de la prestation de services Mme Eden Getachew, Responsable du pôle « Centre of Government and Delivery », TBI

15 h 15 – 16 h

Meilleures pratiques en matière de prestation de services et enseignements tirés | Représentants d'unités de prestation de services gouvernementaux

1. Réforme des politiques et définition des priorités

Éthiopie : Gérer le processus de définition des priorités avec des acteurs et des intérêts multiples

M. Mamo Mihretu, Chef de l'Unité de gestion des performances, Cabinet du Premier ministre

2. Planification et ressources

Sénégal : processus intensif de planification et de budgétisation grâce à une plateforme de laboratoire de prestation de services

M. Djiby Diagne, Directeur général adjoint, Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Émergent (BOS)

3. Gestion de la performance et reddition de comptes

Rwanda : contrats de performance pour assurer la prestation de services

Dr Usta Kaitesi, Directeur général, Conseil de gouvernance du Rwanda

4. Communication sur la prestation de services et engagement avec les parties prenantes

Kenya : Communication stratégique pour mobiliser l'appui au Big 4

Dr (en génie) Karanja Kibicho, CBS, Secrétaire principal, Ministère de l'Intérieur et de la Coordination du gouvernement national

5. La technologie, un outil de la prestation de services

Sierra Leone : la technologie pour améliorer la prestation de services dans les services publics

Dr David Moinina Sengh, Ministre de l'Enseignement primaire et secondaire supérieur et Directeur de l'innovation à la Direction de la science, de la technologie et de l'innovation

16 h – 16 h 45

Session de groupe sur les principes de la prestation de services et sur l'apprentissage

Modérateurs :

- Groupe anglophone : Dr Vickie Ndibo ; M. Mathew Nyamwange, PDU du gouvernement du Kenya
- Groupe francophone : Mme Gabriella Kodjo ; M. Donald Bambara, TBI

16 h 45 –
17 h 15

Présentation par chaque groupe des principaux points à retenir, questions et réponses et synthèse de la première journée

Modérateur : Anand Pillai, TBI

JOUR 2 : MERCREDI 25 NOVEMBRE 2020

SESSION 3

[Heure de l'Afrique de l'Est]

Prestation de services décentralisée

Modéré par Armand Nzeyimana, Manager, Division de l'appui à la prestation de services et à la mise en œuvre, BAD



11 h – 11 h 15	Innovations au niveau des villes et leçons pour les villes africaines Unité de prestation de services de la ville de Buenos Aires par M. Martin Alessandro, Consultant international
11 h 15 – 13 h	Cas de prestation de services décentralisée en Afrique Exposés de représentants d'unités de prestation de services et discussions en groupes <u>Cas de prestation de services au niveau communal ou sous-national</u> 1. 1. Gambie : Kanifing Delivers Lord Mayor Talib Ahmed Bensouda, Lord Mayor du Conseil municipal de Kanifing 2. Sierra Leone : Transform Freetown Mme Yvonne Aki- Sawyerr, Maire de Freetown Modérateur : Dr Vickie Ndibo, PDU du gouvernement du Kenya ; M. James Hughes, TBI <u>Cas de prestation de services au niveau sectoriel</u> 1. 1. Nigeria : prestation de services de santé Dr Priscilla Ibekwe, Directrice adjointe, Centre pour le contrôle et la prévention des maladies Nigeria 2. 2. Kenya : transformation agricole Mme Thule Lenneiye, Agriculture Transformation Office, Ministère de l'Agriculture 3. 3. Éthiopie : transformation agricole M. Khalid Bomba, Agence éthiopienne de transformation agricole Modératrices : Mme Laura Mutindi, PDU du gouvernement du Kenya ; Mme Joy Dariye, TBI
13 h – 13 h 20	Conclusions des discussions en groupes et recommandations pour la plénière Modérateur : M. Armand Nzeyimana, BAD
13 h 20 – 14 h	Pause
SESSION 4 [Heure de l'Afrique de l'Est]	Adoption de la structure de gouvernance du Réseau africain des unités de prestation de services (ADN) Modérateur : M. Djiby Diagne, BOS
14 h – 14 h 15	Réseau africain des unités de prestation de services (ADN) : présentation des options d'organes de gouvernance et de structure de coordination M. Djiby Diagne, BOS
14 h 15 – 15 h	Réflexion et Q&R sur les options de gouvernance de l'ADN Modérateur : M. Mathew Nyamwange, PDU du gouvernement du Kenya
15 h – 15 h 45	Pause
CLÔTURE	
15 h 45 – 16 h 30	Clôture et remarques finales M. Andrew Wakahiu, Secrétaire du l'Unité de prestation de services du Président du Kenya