

Série « Questions émergentes en matière de planification du développement »

# Renforcer les capacités de planification, de financement et d'établissement de rapports en matière de développement intégré : Leçons et défis

Juillet 2023

Division de la macroéconomie et de la gouvernance  
Section de la planification du développement





Série « Questions émergentes en matière de planification du développement »

# **Renforcer les capacités de planification, de financement et d'établissement de rapports en matière de développement intégré : Leçons et défis**

**Juillet 2023**

Division de la macroéconomie et de la gouvernance  
Section de la planification du développement



# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Comprendre les questions émergentes dans la planification du développement : méthodologie.....</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Examen des résultats.....</b>	<b>6</b>
4.1	Les plans nationaux de développement sont davantage alignés sur les objectifs de développement durable que sur les objectifs de l'Agenda 2023 .....	6
4.2	Alignement plus étroit au niveau de l'objectif qu'au niveau de la cible et de l'indicateur .....	8
4.3	Les plans nationaux de développement ne reposent souvent pas sur des cadres de résultats solides.....	10
4.4	Faiblesse des mécanismes institutionnels de suivi des plans de développement nationaux .....	11
4.5	Soutenir l'alignement ex ante des plans nationaux de développement sur d'autres programmes.....	13
4.6	Difficultés à aligner la structure du plan de développement national sur les programmes mondiaux et régionaux.....	14
4.7	Déconnexion entre les programmes financiers et les programmes de planification.....	16
<b>5.</b>	<b>Conclusions et recommandations .....</b>	<b>17</b>
5.1	Alignement des plans nationaux de développement sur les engagements continentaux et mondiaux.....	17
5.2	Distorsion dans l'alignement sur les objectifs de développement durable et absence de notes d'alignement désagrégées .....	17
5.3	Alignement des plans nationaux de développement sur les engagements continentaux et mondiaux .....	17
5.4	Vers un suivi des performances SMART .....	18
5.5	Mettre les technologies numériques au service de la planification .....	19
<b>Sources</b>	<b>.....</b>	<b>20</b>



# 1. Introduction

Les plans nationaux de développement servent de modèles que les gouvernements utilisent pour atteindre les objectifs souhaités en matière de développement, partant, en principe, des besoins et priorités de leurs citoyens. La planification s'inscrit toutefois dans un paysage de développement de plus en plus complexe, caractérisé par des innovations technologiques rapides, des phénomènes météorologiques extrêmes et des chocs tels que la pandémie de coronavirus (COVID-19) et la guerre entre la Fédération de Russie et l'Ukraine. La vulnérabilité croissante de la dette et les déséquilibres budgétaires provoqués par ces crises multiples ont plongé davantage de ménages dans la pauvreté, fait dérailler les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable et mis en évidence l'importance qui s'attache à une prudence accrue dans les dépenses budgétaires et la nécessité d'accroître le financement du développement et de l'aligner plus étroitement sur les priorités nationales de développement.

Avec un nombre croissant de pays africains souffrant des effets prolongés des crises, il est impératif que les instances de planification disposent de la capacité nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes et des stratégies de planification intégrée en vue d'une croissance inclusive et de la durabilité de la dette. Les approches de planification actuelles tendent à être fragmentées selon des lignes sectorielles et institutionnelles, ce qui mine les synergies, alimente les doubles emplois et l'utilisation non optimale des ressources rares.

Des cadres de planification du développement intégré qui reflètent les engagements nationaux, régionaux et mondiaux des pays, s'alignent sur les cadres de financement, définissent de manière appropriée les interventions catalytiques et porteuses de transformation et font l'objet d'un suivi et d'une évaluation continus, sont essentiels pour répondre aux crises et aux chocs émergents et pour garantir une utilisation optimale des ressources nationales.

Soutenue par la technologie numérique, la planification intégrée peut améliorer la réactivité des cadres de planification aux chocs en reliant de manière transparente les différentes composantes du processus de planification dans une plateforme unique. La technologie numérique renforce le processus de planification dans des domaines aussi essentiels que l'analyse des données, le diagnostic des cadres de résultats et le suivi automatisé et l'alignement des priorités de développement sur les engagements internationaux et les cadres de financement. Ces capacités sont d'autant plus importantes que le nombre d'engagements internationaux ne cesse d'augmenter, que les besoins de financement s'accroissent et que les besoins en matière de données pour le suivi des résultats augmentent.

Mue par la nécessité d'améliorer la réactivité des cadres de planification aux exigences d'un paysage de développement en évolution rapide, la Commission économique pour l'Afrique (CEA) a développé en 2017 un outil de planification basé sur le Web appelé « boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports ». Dans le présent document sont analysés les questions critiques, les défis et les perspectives en matière de planification du développement qui sont apparus lors de la mise en œuvre de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports dans 28 entités de planification en Afrique. Partant de ces expériences, les auteurs du document font des recommandations et présentent des perspectives susceptibles d'améliorer les résultats de la planification en Afrique. Leur analyse s'appuie sur des recherches documentaires, des données

d'enquête, des observations et des discussions informelles avec des experts en planification du développement rencontrés au cours du processus de la mise en œuvre de la Boîte à outils.

La section 2 présente la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports et examine sa contribution potentielle au renforcement de la planification numérique. Faisant fond sur les résultats d'une enquête, la section 3 met en évidence les obstacles rencontrés et les leçons tirées de la planification du développement, en s'appuyant sur les données d'expérience des pays dans la mise en œuvre de la boîte à outils. Le document se conclut par des recommandations sur l'amélioration de la planification, du financement et de l'établissement de rapports en matière de développement intégré.

## 2. Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports

La boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports est une application logicielle Web qui permet aux planificateurs de numériser leurs cadres de planification afin de soutenir les fonctions de planification intégrée telles que l'alignement sur les programmes mondiaux et continentaux, l'intégration avec les cadres de financement, les diagnostics des cadres de résultats, ainsi que le suivi et l'établissement de rapports transparents sur l'exécution des plans. Plus précisément, la boîte à outils s'appuie sur la technologie numérique pour : améliorer la précision de l'harmonisation des engagements internationaux avec les plans nationaux ; relier les budgets aux priorités de développement ; situer les lacunes dans le cadre des résultats des plans nationaux de développement et générer des tableaux de bord de suivi des performances.

La boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports se distingue par le fait qu'elle permet d'aligner des priorités multiples. Contrairement à d'autres outils qui se concentrent exclusivement sur l'alignement sur les objectifs de développement durable, la boîte à outils facilite en plus l'alignement des plans nationaux de développement sur l'Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons, de l'Union africaine. Ce contrôle de l'intégration peut se faire au niveau de l'objectif, de la cible ou de l'indicateur. Des travaux sont en cours pour l'intégration du programme d'action de Doha pour les pays les moins avancés dans l'outil de planification intégrée et d'établissement de rapports. Cela est d'autant plus utile que le continent compte 33 (72 %) des 46 pays les moins avancés du monde.

La Boîte à outils aide également les décideurs à comprendre la relation entre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063. Ce processus d'alignement horizontal est réalisé en établissant une correspondance entre le Programme 2030 et l'Agenda 2063 afin de situer les synergies entre les deux programmes et de réduire au minimum les doubles emplois dans leur intégration dans les plans de développement nationaux.

Au-delà de l'alignement et du suivi, la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports facilite l'identification des lacunes potentielles dans le processus de planification. Plus précisément, elle fournit un diagnostic du cadre de résultats d'un pays qui, entre autres caractéristiques, indique si le cadre comporte des objectifs sans cibles, si le cadre comporte des cibles sans indicateurs et si tous les indicateurs du cadre sont assortis de bases de référence. Ces informations sont essentielles pour renforcer les capacités et les cadres de suivi et d'évaluation.

La boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports génère également des rapports et des tableaux de bord visuels qui peuvent éclairer les examens nationaux volontaires et faciliter l'établissement simultané de rapports nationaux sur les performances par rapport au Programme 2030 et à l'Agenda 2063. Enfin, l'introduction en 2022 d'un module de financement dans la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports a permis aux décideurs d'explorer les liens entre le financement et les priorités de développement. L'introduction de ce module est essentielle dans un contexte où les contraintes budgétaires et les vulnérabilités de la dette augmentent.

À ce jour, 28 pays au total et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) ont été familiarisés avec la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, dans le cadre soit de formations formelles ou d'ateliers organisés par la Section de la planification du développement de la CEA. Ces pays sont les suivants : Algérie, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Égypte, Éthiopie, Gambie, Ghana, Guinée, Lesotho, Liberia, Malawi, Maroc, Mauritanie, Namibie, Niger, Ouganda, Sénégal, Seychelles, Sierra Leone, Soudan, République-Unie de Tanzanie, Zambie et Zimbabwe.

### 3. Comprendre les questions émergentes dans la planification du développement : méthodologie

En soutenant les approches de planification intégrée à l'aide de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, la CEA a acquis de larges connaissances sur plusieurs défis et problèmes liés à la planification en Afrique. Ces informations proviennent de trois sources. La première est la série d'observations et de conversations informelles avec les personnes formées à l'utilisation de la boîte à outils depuis 2020, lorsque sa version en ligne a été développée.

La deuxième source est le questionnaire structuré de l'enquête qui demande un retour d'information sur les défis et les solutions en matière de planification du développement, l'utilisation et l'impact de la boîte à outils, et les recommandations sur la manière dont la CEA pourrait améliorer son soutien à ses membres<sup>1</sup>. Le questionnaire a été envoyé aux 13 membres de la Commission dont les ressortissants avaient reçu une formation sur la version web de l'outil et l'utilisaient. Un pays n'a pas pu répondre au questionnaire, car il n'a pas encore adopté de plan national de développement actualisé et n'a donc pas pu utiliser pleinement l'outil. Dans d'autres cas, le questionnaire a été rempli au nom du pays par un seul répondant, tandis que d'autres pays ont fourni des réponses multiples. Au total, 15 femmes et 16 hommes de neuf pays ont participé à l'enquête, qui s'est déroulée entre février et mars 2023. Le tableau ci-dessous présente les pays et le nombre de répondants.

**Tableau 1 : Répondants à l'enquête**

Pays	Nombre de répondants
Bénin	5
Botswana	2
Cameroun	2
Comores	1
Côte d'Ivoire	1
Ghana	12
Malawi	5
Seychelles	1
Zambie	2
Total	31

Enfin, l'évaluation a été alimentée par des données provenant des différents modules de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, y compris un tableau de bord montrant le cadre de résultats des plans nationaux de développement des pays, appelé « tableau de bord de diagnostic du cadre de résultats », le module de suivi des performances, le tableau de bord financier et les rapports qui mesurent l'alignement des plans nationaux de développement sur les objectifs de développement durable, d'une part, et sur les objectifs de l'Agenda 2063, d'autre part..

<sup>1</sup> L'enquête, intitulée « Evaluation of training outcomes and assessment of uptake of IPRT in the Member States » (Évaluation des résultats de la formation et de l'adoption de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports dans les États membres), a été préparée par la Section de la planification du développement de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance de la CEA. Le questionnaire distribué aux membres est disponible sur la plateforme en ligne Google docs, à l'adresse <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe-zdO56d1YA8IyMdgazy54QwF22Ofs5YesrBjLj8E8CVAiNw/viewform>.

## 4. Examen des résultats

### 4.1 Les plans nationaux de développement sont davantage alignés sur les objectifs de développement durable que sur les objectifs de l'Agenda 2063

Les plans nationaux de développement des États africains tendent à être plus étroitement alignés sur les objectifs de développement durable que sur les objectifs de l'Agenda 2063. Sur les 12 cas examinés dans la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports<sup>2</sup>, tous les plans, à l'exception de ceux du Burkina Faso, de la Sierra Leone et de la Zambie, étaient plus étroitement alignés sur les objectifs de développement durable que sur l'Agenda 2063 (voir le tableau 2 et la figure 1 ci-dessous) Le faible alignement sur l'Agenda 2063 pourrait s'expliquer par le fait que certaines aspirations et certains objectifs de l'Agenda 2063 s'appliquent au niveau continental. Par exemple, l'Objectif 9 : « Les institutions financières et monétaires continentales sont établies et fonctionnelles » n'est pas un objectif spécifique à un pays et n'a pas de cibles ou d'indicateurs spécifiques à un pays.

**Tableau 2 : Alignement des plans nationaux de développement des pays analysés et de la SADC sur les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063**

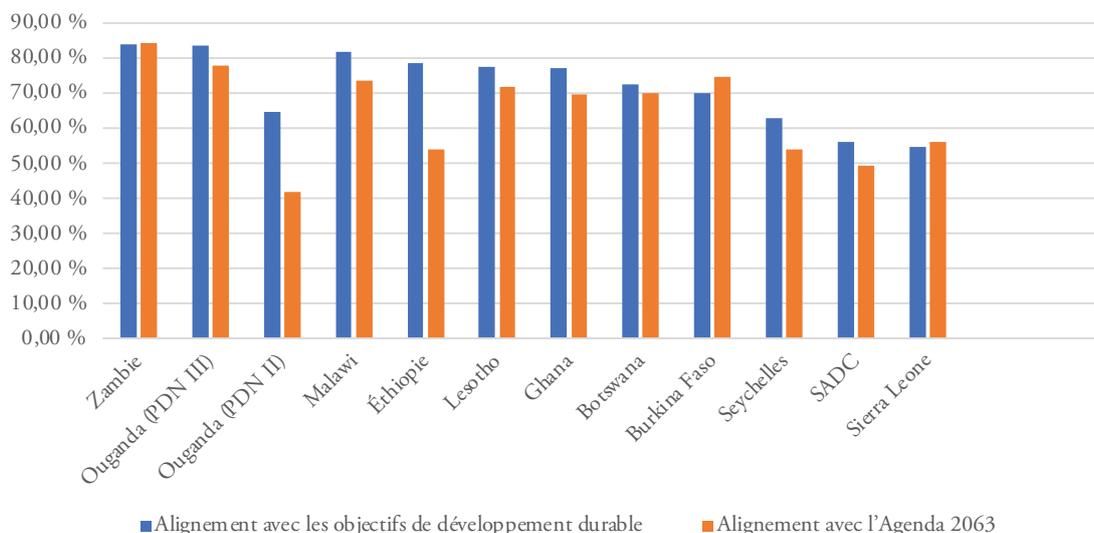
Pays	Alignement sur les objectifs de développement durable	Alignement sur l'Agenda 2063
Botswana	72,51 %	70,03 %
Burkina Faso	69,9 %	74,52 %
Éthiopie	78,38 %	53,79 %
Ghana	76,99 %	69,45 %
Lesotho	77,24 %	71,83 %
Malawi	81,62 %	73,6 %
Seychelles	62,68 %	53,68 %
Sierra Leone	54,53 %	56,03 %
Ouganda (PND II)	64,52 %	41,77 %
Ouganda (PND III)	83,41 %	77,57 %
Zambie	83,9 %	83,98 %
SADC	56,15 %	49,38 %

Note : PND : Plan national de développement.

Source : CEA, « Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports », 2023. Disponible à l'adresse [www.iprt.uneca.org](http://www.iprt.uneca.org).

<sup>2</sup> L'Ouganda a utilisé la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports pour ses deuxième et troisième plans nationaux de développement (PND II et PND III).

**Figure I : Alignement des plans nationaux de développement des pays analysés et de la SADC sur les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063**



Source : CEA, « Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports », 2023. Disponible à l'adresse [www.iprt.uneca.org](http://www.iprt.uneca.org).

Une autre explication possible est que certaines aspirations et certains objectifs de l'Agenda 2063 ne concernent pas tous les membres de la CEA. Par exemple, la cible 1.25 : « Tous les établissements humains des petits États insulaires sont reliés par des systèmes de transport rapide terrestres, aériens et maritimes fréquents, efficaces et efficaces (le cas échéant) d'ici à 2020 » et les indicateurs qui l'accompagnent sont spécifiques aux petits États insulaires. De même, la cible 4.19 : « Augmenter de 20 % le tourisme côtier respectueux de l'environnement d'ici à 2020, en consacrant au moins 10 % des recettes publiques au financement de programmes de développement des communautés » et l'indicateur qui l'accompagne concernent également les régions côtières et excluent les pays enclavés. La cible 8.6 : Le volume des échanges avec les États insulaires africains augmente d'au moins 10 %, et l'indicateur qui l'accompagne concernent également les États insulaires.

Une troisième explication possible est que l'Agenda 2063 est moins bien connu que le Programme 2030, et qu'il faut investir davantage pour favoriser cette prise de conscience, comme cela a été fait pour le Programme 2030 auprès des acteurs nationaux et locaux. Il semblerait que la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports fait mieux connaître l'Agenda 2063 et les liens entre le Programme 2030 et l'Agenda 2063. Les résultats de l'enquête montrent qu'environ 60 % des personnes interrogées estiment que la boîte à outils a eu un impact significatif sur leur connaissance et compréhension de l'Agenda 2063 (voir le tableau 3 ci-dessous), ainsi que sur leur capacité à intégrer la boîte à outils dans leurs plans de développement nationaux.

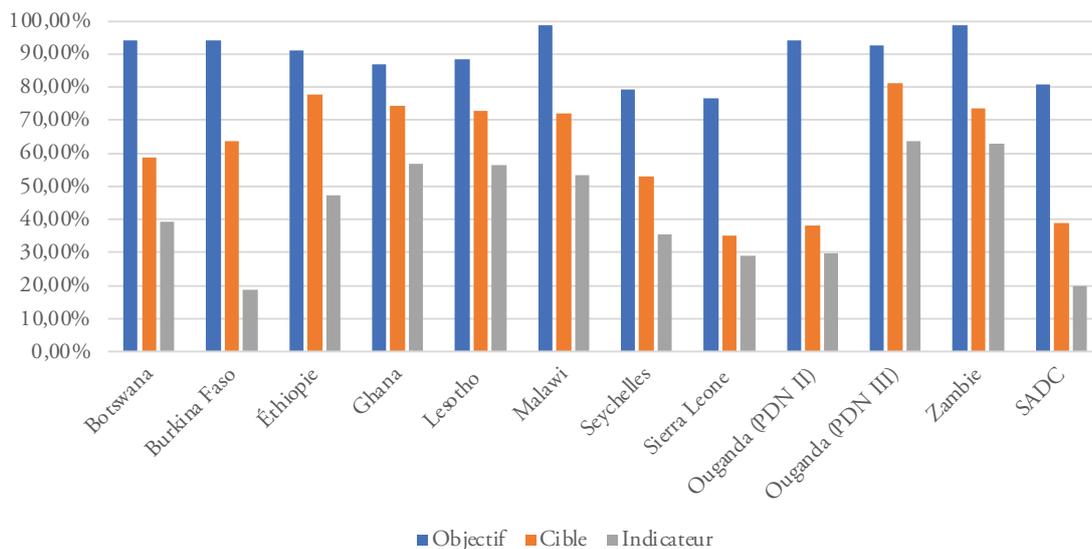
**Tableau 3 : Impacts de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports sur certains aspects du processus de planification du développement**

Aspects du processus de planification du développement	Niveau d'impact				
	Pas d'impact	Faible impact	Impact modéré	Impact fort	Impact très fort
Votre connaissance et compréhension du Programme de développement durable à l'horizon 2030	0,0 %	0,0 %	33,3 %	40,0 %	26,7 %
Votre connaissance et compréhension de l'Agenda 2063	0,0 %	3,4 %	34,5 %	41,4 %	20,7 %
Votre compréhension de la relation entre le Programme 2030 et l'Agenda 2063	0,0 %	3,3 %	33,3 %	43,3 %	20,0 %
Votre aptitude à intégrer le Programme 2030 dans votre plan national de développement	0,0 %	6,7 %	33,3 %	40,0 %	20,0 %
Votre aptitude à intégrer l'Agenda 2063 dans votre plan national de développement	0,0 %	3,3 %	33,3 %	43,3 %	20,0 %

## 4.2 Alignement plus étroit au niveau de l'objectif qu'au niveau de la cible et de l'indicateur

Les pays ont en général un alignement plus étroit au niveau des objectifs qu'au niveau des cibles et des indicateurs. La boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports présente un alignement à trois niveaux - des objectifs, des cibles et des indicateurs - et fournit une note d'alignement global. Plus précisément, il montrera dans quelle mesure les pays s'alignent sur les 17 objectifs, 169 cibles et 244 indicateurs des objectifs de développement durable et sur les 20 objectifs, 174 cibles et 257 indicateurs de l'Agenda 2063. Ce constat pourrait être révélateur du fait que les pays utilisent des indicateurs de substitution en l'absence de données pour certains indicateurs des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063. La figure ci-dessous montre l'alignement des plans nationaux de développement de certains pays, au niveau des objectifs, des cibles et des indicateurs, sur les objectifs de développement durable.

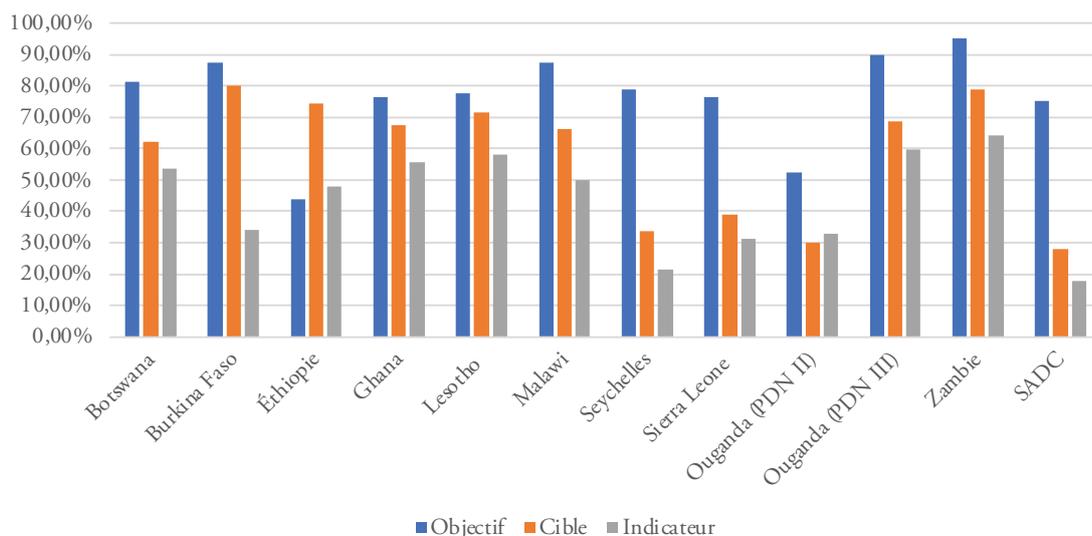
**Figure II : Alignement des plans nationaux de développement sur les objectifs de développement durable au niveau des objectifs, des cibles et des indicateurs pour les pays analysés et la SADC**



Source : CEA, « Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports », 2023. Disponible à l'adresse : [www.iprt.uneca.org](http://www.iprt.uneca.org).

La même tendance peut être observée en ce qui concerne l'alignement des plans nationaux de développement sur l'Agenda 2063, comme le montre la figure ci-dessous.

**Figure III : Alignement des plans de développement nationaux sur l'Agenda 2063 au niveau des objectifs, des cibles et des indicateurs pour les pays analysés et la SADC**



Source : CEA, « Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports », 2023. Disponible à l'adresse : [www.iprt.uneca.org](http://www.iprt.uneca.org).

### 4.3 Les plans nationaux de développement ne reposent souvent pas sur des cadres de résultats solides

Un des problèmes récurrents relevé dans les échanges avec les États africains était l'existence de lacunes dans le cadre de résultats de leurs plans de développement nationaux. Par exemple, plusieurs indicateurs de la plupart des plans nationaux de développement sont dépourvus de références. Dans certains cas, les objectifs n'étaient pas spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART), tandis que les indicateurs manquaient de données et ne pouvaient donc pas faire l'objet d'un suivi systématique. Il en résulte une situation où les rapports de suivi et d'évaluation ne sont pas fondés sur le plan de développement national, ce qui rend ce dernier non pertinent. En l'absence de données quantitatives spécifiques, les rapports sur l'exécution des plans doivent s'appuyer sur des recherches documentaires, des entretiens, des discussions de groupe et d'autres méthodes qualitatives souvent sans rapport avec les indicateurs du plan de développement national.

Sur la base de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, une analyse du cadre de résultats du Lesotho (Plan de développement stratégique national II, 2018/19-2022/23) a montré que, si les objectifs étaient alignés à 100 % sur les cibles et les cibles sur les indicateurs, seuls 66,82 % des indicateurs étaient assortis de points de référence et 60,84 % des indicateurs étaient assortis d'objectifs de suivi. Là encore, bien que le plan du Lesotho ait été mis en œuvre depuis quelques années, moins de 1 % des données pertinentes étaient disponibles à des fins d'évaluation. Par conséquent, un suivi spécifique est nécessaire pour combler les lacunes en matière de données et assurer un suivi efficace du plan de développement national.

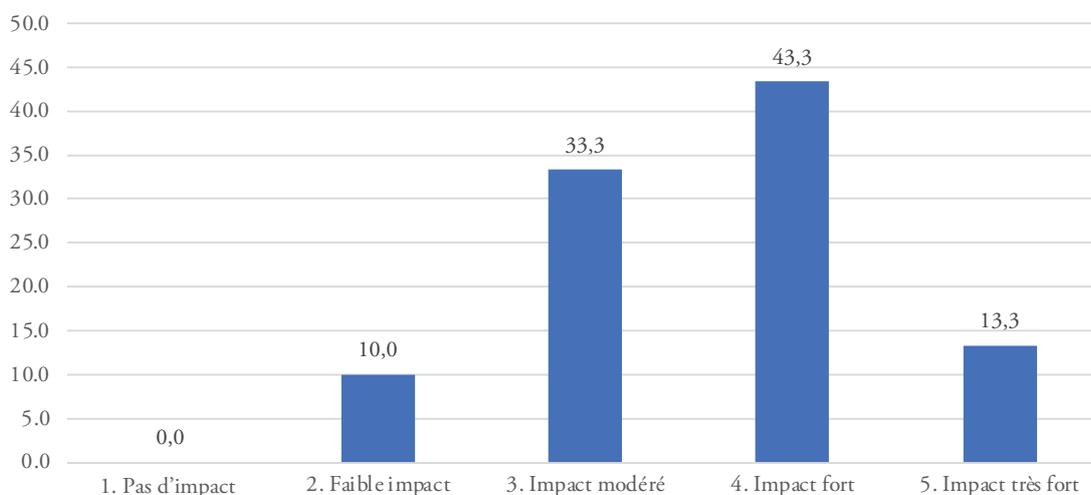
**Figure IV : Statistiques du cadre de résultats du Lesotho**



Source : CEA, « Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports », 2023. Disponible à l'adresse [www.iprt.uneca.org](http://www.iprt.uneca.org).

Les stages de formation à l'utilisation de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports ont grandement permis de mettre en évidence ces lacunes dans les cadres de résultats et ont incité les fonctionnaires à y réfléchir activement. Les résultats de l'enquête montrent que la plupart (56,6 %) des participants ont estimé que la formation à la boîte à outils avait considérablement amélioré leur capacité à définir clairement les objectifs, les cibles et les indicateurs.

**Figure V : Capacité à définir clairement des objectifs, des cibles et des indicateurs pour les plans de développement nationaux**



Source : Compilation des auteurs, basée sur les résultats de l'enquête.

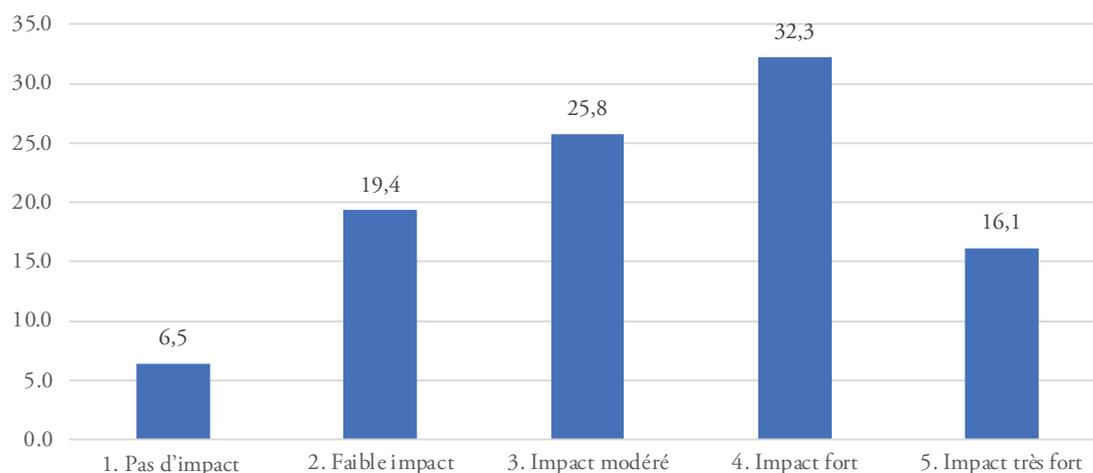
L'amélioration de la qualité des cadres de résultats et du processus d'alignement renforcera considérablement la qualité des examens nationaux volontaires soumis par les pays. Les informations sur l'alignement générées par la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports ont été utilisées pour soutenir l'examen national volontaire du Malawi en 2022. Lors de la réunion de 2023 du forum politique de haut niveau pour le développement durable, la Zambie a également demandé à la CEA de l'aider à utiliser la boîte à outils pour améliorer son rapport dans le cadre de l'examen national volontaire.

#### 4.4 Faiblesse des mécanismes institutionnels de suivi des plans de développement nationaux

La faiblesse du suivi des plans nationaux de développement est un autre problème important dans les États africains. Un pays peut élaborer un plan de développement national bien conçu, avec des objectifs et des indicateurs, mais ne pas mettre en place les mécanismes institutionnels nécessaires au suivi de ces indicateurs. Cet échec et la faiblesse des systèmes statistiques nationaux qui en résulte limitent la capacité des États à concevoir des cadres d'indicateurs efficaces et à compiler des données de suivi des résultats. Des objectifs et des indicateurs sont proposés sans que l'on sache vraiment qui est responsable de ces données ; quand et comment les données doivent être collectées ; à qui et quand les données doivent être transmises et quelles sont les ressources à utiliser pour les présenter.

Les résultats de l'enquête montrent que l'efficacité des processus de planification du développement a été affectée par l'insuffisance ou le manque de fiabilité des données requises.

**Figure VI : Impact de données insuffisantes ou peu fiables sur la planification**



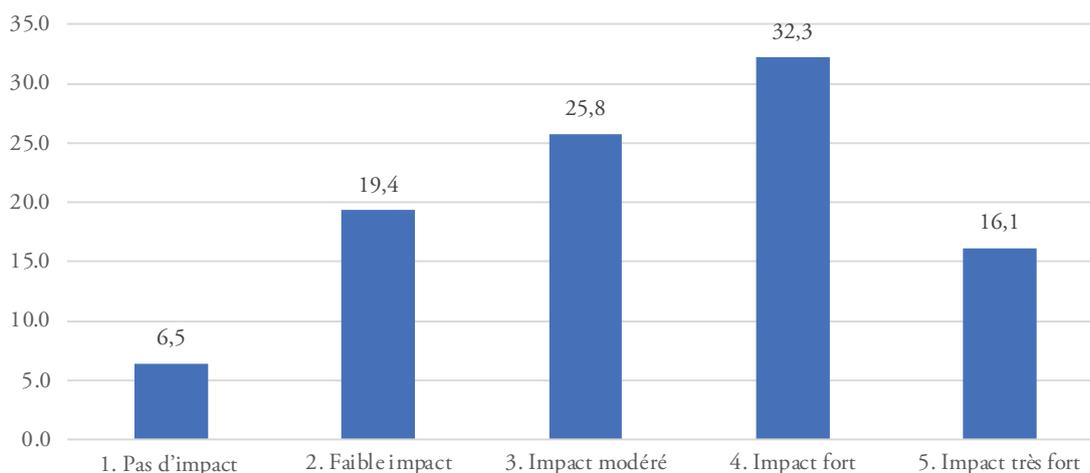
Source : Compilation des auteurs, basée sur les résultats de l'enquête.

Dans certains pays, la responsabilité de la collecte et de la saisie des données est dispersée et il n'existe pas de mécanisme central de coordination et d'harmonisation. Pour faire face à ce problème, le Botswana a élaboré des lignes directrices pour la gestion des données afin de renforcer le système de gestion des données du pays. Néanmoins, certains ministères restent en dehors du système, car ils n'ont pas encore signé les accords nécessaires avec Statistics Botswana. L'Ouganda dispose d'un département solide chargé du contrôle de l'exécution, qui a récemment développé un système intégré de suivi et d'évaluation pour le suivi de son plan de développement national, que les différentes entités responsables de la collecte des données peuvent utiliser pour téléverser leurs données. Malgré les efforts considérables déployés pour sensibiliser le public et encourager la saisie des données, le processus reste lent.

Ces problèmes de données n'ont pas empêché certains pays de déployer toujours un grand nombre d'indicateurs dans leur cadre de résultats. Au moment du stage de formation à l'utilisation de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, le cadre de résultats du troisième plan national de développement de l'Ouganda, PND III, comprenait plus de 4 000 indicateurs, mais moins de 1 000 d'entre eux comportaient des données sur les performances. Dans ces cas, le suivi des performances est compromis et les plans nationaux de développement ne sont souvent pas entièrement mis en œuvre ou suivis.

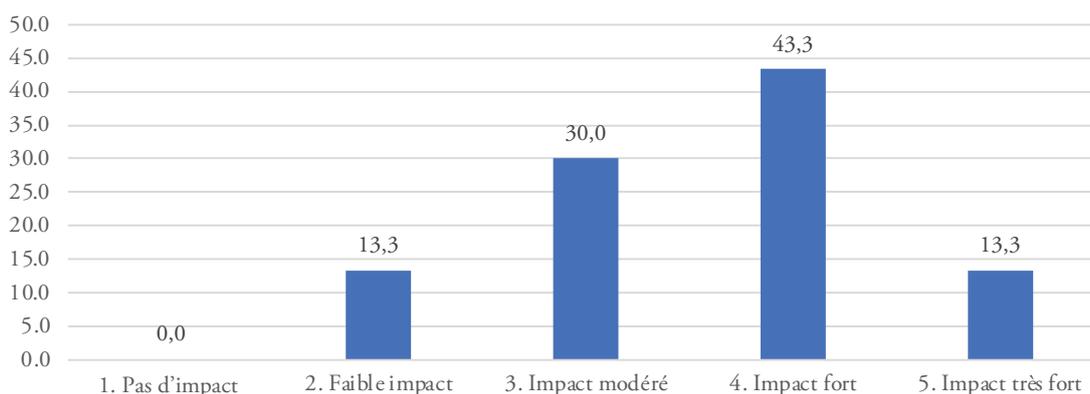
En ce qui concerne les États africains, les résultats de l'enquête confirment que l'insuffisance des moyens de suivi et d'évaluation exacerbe la faiblesse de leurs cadres de résultats et affecte par voie de conséquence leurs processus de planification du développement. La formation à l'utilisation de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports a toutefois amélioré leur capacité de suivre et de contrôler l'exécution de leurs plans nationaux de développement (figure V).

**Figure VII : Capacités de suivi et d'évaluation insuffisantes**



Source : Compilation des auteurs, basée sur les résultats de l'enquête.

**Figure VIII : Impact de la formation à l'utilisation de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports sur la capacité de suivre et de contrôler les plans de développement nationaux**



Source : Compilation des auteurs, basée sur les résultats de l'enquête.

## 4.5 Soutenir l'alignement ex ante des plans nationaux de développement sur d'autres programmes

Les États africains ont souligné la nécessité de disposer d'orientations sur la manière d'intégrer les engagements internationaux au cours de la phase d'élaboration de leurs plans de développement nationaux. La boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports évalue actuellement l'alignement des plans nationaux de développement sur les deux programmes, une fois que les plans ont été conçus. Il est, toutefois, ressorti des échanges avec les États africains que les pays ont besoin d'aide pour intégrer efficacement d'autres plans dans leurs plans nationaux de développement au moment où ces derniers sont élaborés. Les examens volontaires nationaux et locaux des Nations Unies, dans le cadre desquels les pays examinent la mesure dans laquelle ils ont atteint les objectifs de développement durable, contribuent à ce processus en montrant les lacunes dans les résultats obtenus par rapport aux objectifs de développement durable, le but étant

d'encourager l'inclusion d'actions clés visant à atteindre les objectifs dans les plans nationaux de développement ultérieurs. Lors de la formation à la boîte à outils au Lesotho, cette question a été soulevée et un projet de modèle d'alignement a été présenté pour guider l'intégration des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 dans les plans nationaux de développement au cours de la phase de conception. Il est toutefois possible d'affiner le modèle pour renforcer cet aspect du processus d'alignement.

## 4.6 Difficultés à aligner la structure du plan de développement national sur les programmes mondiaux et régionaux

L'alignement des programmes mondiaux et continentaux avec les cadres de planification nationaux exige que les trois cadres partagent une structure commune. Dans la pratique, cependant, ce n'est jamais le cas. D'une part, les programmes mondiaux et régionaux, tels que le Programme 2030, l'Agenda 2063 et le Programme d'action de Doha pour les pays les moins avancés, ont des structures très différentes. D'autre part, le Programme 2030 est structuré en dimensions, objectifs, cibles et indicateurs, tandis que l'Agenda 2063 est structuré en aspirations, objectifs, cibles et indicateurs. De même, la structure des plans nationaux de développement varie d'un pays à l'autre.

Le deuxième Plan de développement stratégique du Lesotho, par exemple, comprend des domaines prioritaires, des résultats et des indicateurs. Le huitième plan de développement national de la Zambie comprend des domaines de développement stratégique, des résultats et des stratégies de développement, des résultats de programmes, des indicateurs et des objectifs. Par conséquent, déterminer quelle composante du plan correspond aux objectifs, cibles ou indicateurs du Programme 2030 et de l'Agenda 2063 peut s'avérer une tâche ardue. Des choix inappropriés peuvent avoir des conséquences négatives sur l'indice d'alignement.

Pour le Lesotho, il a été convenu, après un processus d'échanges collectif faisant intervenir des représentants du gouvernement et les formateurs de la CEA, que les domaines prioritaires clés du deuxième Plan de développement stratégique du pays seraient traités comme des objectifs ; que les résultats du plan seraient assortis d'objectifs et que les indicateurs sous les résultats seraient mis en correspondance avec les indicateurs (tableau 4).

**Tableau 4 : Cartographie du cadre de résultats du Plan de développement stratégique national II du Lesotho et des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063**

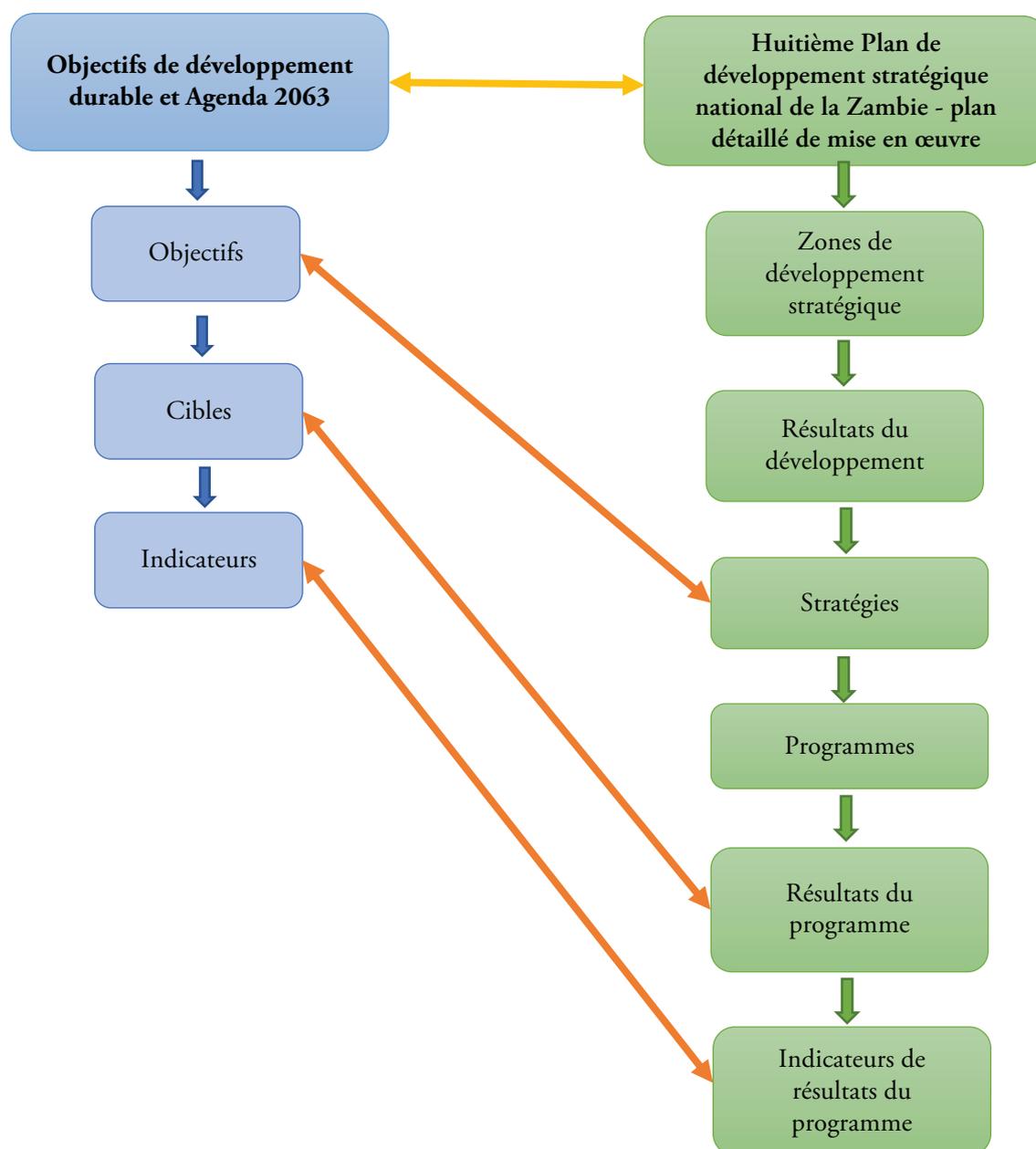
Plan de développement stratégique national II	Éléments de correspondance entre les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063
Domaine prioritaire	Objectif
Résultats	Cible
Indicateurs de résultat	Indicateur

En ce qui concerne le cadre de résultats zambien, l'accord collectif a consisté à mettre en correspondance les stratégies, les résultats du programme et les indicateurs de résultats du cadre de résultats avec les objectifs, les cibles et les indicateurs des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063, respectivement (voir le tableau 5 et la figure VI).

**Tableau 5 : Cartographie du cadre de résultats du huitième Plan de développement stratégique national de la Zambie selon la structure des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063**

Huitième plan de développement national de la Zambie	Élément de correspondance entre les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063
Stratégie	But
Résultats du programme	Cible
Indicateur du produit	Indicateur

**Figure IX : Cartographie du cadre de résultats du huitième Plan de développement stratégique national de la Zambie en fonction des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063**



Source : CEA, « Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports », 2023. Disponible à l'adresse : [www.iprt.uneca.org](http://www.iprt.uneca.org).

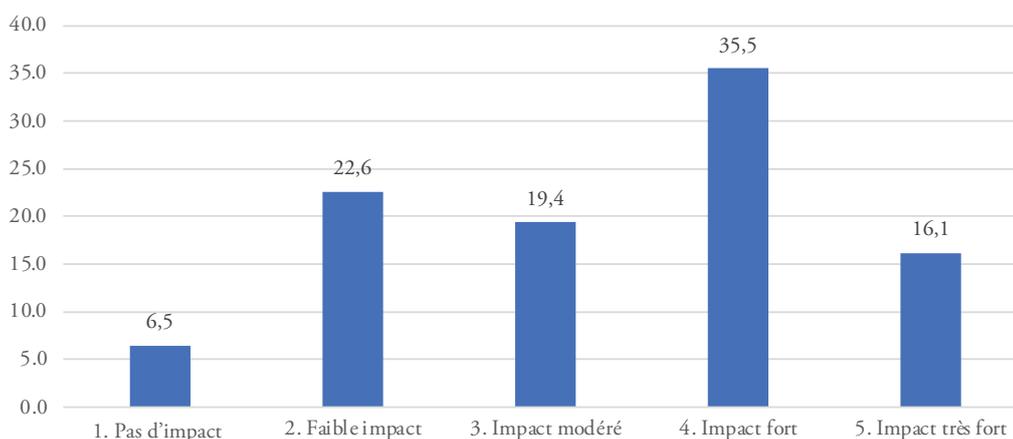
Les efforts travail de la CEA pour aligner les programmes mondiaux et régionaux sur le plan de développement national, au niveau des objectifs, des cibles et des indicateurs, visent à permettre à ses membres non seulement de s'engager en faveur de ces programmes, mais aussi de les mettre en œuvre. Les différences de structure entre les plans nationaux de développement et entre les programmes mondiaux et les plans nationaux nécessitent l'élaboration de lignes directrices pour aligner les cadres de planification nationaux sur les programmes mondiaux. Cela sera essentiel pour harmoniser le processus d'alignement.

## 4.7 Déconnexion entre les programmes financiers et les programmes de planification

La Section de la planification du développement de la CEA a élaboré le module de financement de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports afin d'aider les membres à relier leurs budgets à leurs priorités de développement et à renforcer leurs cadres de résultats. Le module de financement de la boîte à outils relie les budgets au plan de développement national en mettant en correspondance les programmes financiers du budget avec les objectifs du plan. Les liens entre le budget national et les objectifs de développement durable sont également évalués en établissant une correspondance entre les programmes financiers et les cibles des objectifs de développement durable. Ces mises à jour signifient que les décideurs peuvent désormais élaborer des tableaux de bord nationaux de financement et faire correspondre les cadres de financement aux objectifs planifiés qui sont alignés sur l'un des programmes de développement ou sur les deux.

Lors du déploiement du module financier, il a été observé un manque de coordination entre les plans nationaux de développement des États et leurs budgets nationaux. En effet, les budgets nationaux financent des programmes financiers qui, souvent, ne correspondent pas aux priorités des plans de développement nationaux. Il en résulte que les allocations budgétaires ne financent pas nécessairement le plan de développement national. Le décalage entre les programmes financés par le budget et les programmes définis dans les plans nationaux de développement constitue une lacune importante dans la mise en œuvre des plans de développement nationaux. En effet, la majorité (51,6 %) des répondants à l'enquête ont indiqué que le décalage entre les plans et les budgets avait un impact fort ou très fort sur leurs processus de planification du développement.

**Figure X : Problèmes affectant le processus de planification du développement : déconnexion entre les plans et le budget**



Source : Compilation des auteurs, basée sur les résultats de l'enquête.

## 5. Conclusions et recommandations

Le dialogue de la CEA avec les États africains dans le cadre de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports a mis en évidence des problèmes critiques de planification du développement qui nuisent à l'efficacité des résultats de la planification et appelle donc une attention particulière. La présente section résume la question et présente des recommandations.

### 5.1 Alignement des plans nationaux de développement sur les engagements continentaux et mondiaux

La structure des plans nationaux de développement ne correspond pas toujours à la structure des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063. Par conséquent, le processus d'alignement est plus complexe que prévu et nécessite des discussions ciblées avec les membres de la CEA. En outre, les membres de la CEA ont besoin de conseils en alignement des plans nationaux de développement sur les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 au cours de la phase de conception. À cette fin, le système des Nations Unies devrait élaborer des lignes directrices pour garantir une approche harmonisée de l'alignement.

### 5.2 Biais dans l'alignement sur les objectifs de développement durable et absence de notes d'alignement désagrégées

Les plans nationaux de développement sont en général plus étroitement alignés sur les objectifs de développement durable que sur l'Agenda 2063 et les notes d'alignement tendent à être plus faibles au niveau des cibles et des indicateurs qu'au niveau des objectifs. Les stages de formation à l'utilisation de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports modifient toutefois cette configuration, en fournissant des notes d'alignement quantitatifs au niveau des objectifs, des cibles et des indicateurs. Les membres de la CEA devraient tirer parti des technologies numériques telles que la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports pour générer des notes d'alignement au niveau de l'objectif, de la cible et de l'indicateur. Les notes d'alignement désagrégées générées par la boîte à outils fourniront aux pays une base de référence pour les améliorations futures de leurs notes d'alignement par rapport aux deux programmes.

### 5.3 Alignement des plans nationaux de développement sur les engagements continentaux et mondiaux

L'alignement des plans nationaux de développement sur les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 facilitera l'alignement des budgets sur ces deux programmes. En règle générale, les budgets sont alignés sur les programmes financiers, et ces derniers sont généralement différents des programmes d'un plan de développement national.

Premièrement, les partenaires de développement devraient aider les pays à restructurer leurs programmes financiers, en vue de les aligner sur les priorités thématiques des plans de développement nationaux. Le module financier de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports offre un point de départ dont les membres de la CEA peuvent tirer parti.

Deuxièmement, les partenaires du développement devraient encourager les pays à adopter des cadres de dépenses à moyen terme afin d'aligner plus étroitement le cycle de financement sur le cycle de planification. Cela est souhaitable car, contrairement aux budgets annuels, les cadres de dépenses à moyen terme ont une portée pluriannuelle.

Troisièmement, les partenaires de développement devraient encourager les États à tirer parti de leur cadre de financement national intégré pour s'assurer que leurs ressources financières sont exploitées de manière optimale pour la mise en œuvre de leurs programmes de développement. Les cadres de financement nationaux intégrés facilitent la connaissance du paysage financier, approfondissent les liens entre les sources de financement et favorisent une plus grande collaboration entre les parties prenantes publiques et privées.

## 5.4 Vers un suivi des performances SMART

Il ressort du dialogue avec les membres de la CEA qu'un appui est nécessaire pour la conception de cadres de résultats robustes qui s'appuient sur des indicateurs SMART et prennent en compte le système de données du pays. C'est que malgré des investissements substantiels dans le processus de planification, seule une fraction des plans nationaux de développement des pays formés à la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports fait l'objet d'un suivi avec des données de performance, la raison en étant soit le manque de données, soit l'impossibilité d'accéder aux données disponibles. Des systèmes de suivi et d'évaluation efficaces permettent aux planificateurs de juger si les objectifs fixés sont atteints et si des ajustements stratégiques sont nécessaires. Le suivi et l'évaluation donne de la visibilité au plan national de développement, en fournissant les outils nécessaires pour rendre compte des progrès (ou l'absence de progrès) dans sa mise en œuvre. Le suivi et l'évaluation sont également essentiels pour permettre aux donateurs potentiels d'évaluer la viabilité des projets. Le processus sert également de mécanisme pour tenir les membres de la CEA responsables de la mise en œuvre de leurs plans de développement nationaux.

À cette fin, les partenaires de développement devraient tout d'abord aider les pays à améliorer l'accès aux données disponibles, notamment par le biais d'un renforcement institutionnel et d'une coordination de la collecte, du stockage et de la diffusion des données.

Deuxièmement, les partenaires de développement doivent donner la priorité au renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'évaluation, tout en soutenant les processus de planification. Au sein de la CEA, cela impliquerait une collaboration entre la Division de la macroéconomie et de la gouvernance et le Centre africain pour la statistique en ce qui concerne la disponibilité des données au niveau des pays.

Dans le même temps, la CEA devrait étudier les possibilités de déployer l'outil « Every Policy is Connected » (connu sous le nom de « EPiC ») de la Commission économique et sociale pour

l'Asie et le Pacifique pour soutenir ses membres africains. L'outil EPiC facilite le dialogue entre les politiques et les données dans le but de définir les priorités et les données en matière de politiques.

## 5.5 Mettre les technologies numériques au service de la planification

La numérisation des plans nationaux de développement renforce la capacité des planificateurs à aligner leurs plans sur les budgets et les engagements mondiaux. Elle renforce également les capacités d'élaboration des cadres de résultats SMART, garantissant ainsi un suivi plus efficace des plans de développement nationaux.

Dans ce contexte, en collaboration avec les partenaires du développement, le système des Nations Unies devrait utiliser la technologie numérique dans le processus de planification. Les progrès de l'intelligence artificielle offrent des possibilités d'amélioration de la planification, qu'il convient d'explorer plus avant.

La CEA devrait également renforcer son soutien à ses membres dans la conception de cadres de résultats solides, fondés sur des indicateurs SMART et adaptés au système de données du pays. Un élément essentiel de ce soutien pourrait être l'utilisation d'outils de planification numérique, tels que la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, afin d'entreprendre un diagnostic des cadres de résultats des pays, de situer les lacunes et de prendre des mesures correctives.

À l'avenir, la qualité de la planification du développement en Afrique sera améliorée par des approches numériques qui intègrent toutes les composantes pertinentes du processus de planification pour l'obtention de ses résultats.

## Sources

Union africaine. Agenda 2063 : l'Afrique que nous voulons. Vue d'ensemble (n.p., n.d.). Disponible à l'adresse suivante : <https://au.int/en/agenda2063/overview>.

Commission économique pour l'Afrique. Gérer le fardeau de la dette de l'Afrique pour stimuler le développement. Addis-Abeba, 21 octobre 2022 Disponible à l'adresse suivante : <https://www.uneca.org/fr/stories/g%C3%A9rer-le-fardeau-de-la-dette-de-l%E2%80%99afrique-pour-stimuler-le-d%C3%A9veloppement>.

\_\_\_\_\_. La planification au service de l'amélioration des capacités de soins de santé, de la préparation et de la réponse aux épidémies en Afrique Note d'orientation de la CEA Addis-Abeba, 2020 ECA/22/027.

\_\_\_\_\_. Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports Addis-Abeba, 2023 Disponible à l'adresse [www.iprt.uneca.org](http://www.iprt.uneca.org).

\_\_\_\_\_. La hausse de la pauvreté et des inégalités menace les objectifs de développement durable. Manifestation : Des idées pour une Afrique prospère. Addis-Abeba, 20 mars 2023. Disponible à l'adresse suivante : <https://repository.uneca.org/handle/10855/49559>.

Commission économique pour l'Afrique et Union africaine (2013). Planification du développement en Afrique : questions clés, défis et perspectives - note d'information, Réunion du comité d'experts de la quatrième réunion annuelle conjointe de la Conférence des ministres de l'économie et des finances de l'Union africaine et de la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique de la CEA, Addis-Abeba, 2011. [E/ECA/COE/31/8, AU/CAMEF/EXP/8(VII)].

Gambie. Plan national de développement de la Gambie 2018-2021. Banjul, 2018. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <https://gambia.un.org/sites/default/files/2020-10/1.-The-Gambia-National-Development-Plan-2018-2021-Full-Version.pdf>.

Mohammed, Essam. Five obstacles facing least developed countries. Blog de l'Institut international pour l'environnement et le développement. 29 juin 2016 Disponible à l'adresse suivante : <https://www.iied.org/five-obstacles-facing-least-developed-countries>.

Nations Unies. Programme d'action de Doha en faveur des pays les moins avancés Documents de la cinquième conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés, New York, 17 mars 2022. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante :

<https://www.un.org/ldc5/doha-programme-of-action#:~:text=The%20Doha%20Programme%20of%20Actionsociety%2C%20and%20governments%20at%20a.l>.

\_\_\_\_\_. Nations Unies, « Le plan de relance des objectifs de développement durable du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies pour mettre en œuvre le Programme 2030.

New York, 2023. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2023/02/SDG-Stimulus-to-Deliver-Agenda-2030.pdf>. Nations Unies.

Organisation des Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales. Développement durable. New York, 10 mai 2023. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <https://sdgs.un.org/goals>.

Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, Mainstreaming Environment and Climate for Poverty Reduction and Sustainable Development : A Handbook to Strengthen Planning and Budgeting Processes (Intégration de l'environnement et du climat dans la réduction de la pauvreté et le développement durable : un manuel pour renforcer les processus de planification et de budgétisation). New York, 2015. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PEI%20handbook-low%20res.pdf>.