



United Nations
Economic Commission for Africa

**HARMONISER LE PROGRAMME
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
À L'HORIZON 2030 ET L'AGENDA
2063 AVEC LES CADRES DE
PLANIFICATION EN AFRIQUE**

Résumé

Code et intitulé du projet :	Code 1617S Harmoniser le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063 avec les cadres de planification en Afrique
Date de commencement :	Janvier 2016
Date d'achèvement :	Décembre 2019
Pays cibles :	Cabo Verde, Cameroun, Maroc, Rwanda et Zambie
Agent d'exécution :	Commission économique pour l'Afrique
Organismes partenaires du système des Nations Unies	Bureau régional pour l'Afrique du Programme des Nations Unies pour le développement, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
Autres partenaires	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Brève description :

L'année 2016 marque le commencement de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et de ses objectifs de développement durable, qui constituent un nouveau programme basé sur les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Le développement durable est également un thème central de l'Agenda 2063, qui fixe le cadre continental du développement, et de l'Accord de Paris sur le climat, conclu à la vingt-et-unième réunion de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. La mise en œuvre du Programme 2030 est facilitée par le Programme d'action d'Addis-Abeba, adopté en juillet 2015 à la troisième Conférence internationale sur le financement du développement.

Le Programme 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba, l'Accord de Paris et l'Agenda 2063 forment en effet le soubassement des programmes africains axés sur la transformation structurelle durable pour les dix prochaines années. Le Programme 2030, l'Accord de Paris et le Programme d'action d'Addis-Abeba constituent ensemble le cadre propice à la transformation de l'Afrique, tandis que la mise en œuvre des stratégies nationales de transformation solidaire a lieu dans le cadre de l'Agenda 2063.

Le renforcement de la capacité des pays à harmoniser les cadres mondiaux et régionaux avec les plans de développement nationaux est essentiel à l'efficacité de la mise en œuvre. En dépit de la croissance qui a invariablement cours depuis plus de 10 ans et de l'ancienneté relative

de la planification du développement, la plupart des pays africains n'ont pas réalisé leur objectif de transformation structurelle, ni l'objectif, plus complexe, de transformation solidaire et durable. Les raisons de leur échec s'expliquent notamment par l'éparpillement et le détournement de la mise en œuvre des plans, le dysfonctionnement de la structure institutionnelle, la fragilité des liens existant entre les affectations de ressources et les priorités de développement, la dépendance excessive l'égard des ressources extérieures et la faiblesse des liens existant entre les procédures de planification et les procédures de mise en œuvre nationales et infranationales. Un autre facteur clé concerne l'insuffisance des capacités institutionnelles et individuelles à concevoir, mettre en œuvre et suivre les plans. Si la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement a été facilitée par des initiatives qui intégraient la Déclaration du Millénaire aux plans de développement nationaux, elle n'a pas réussi à renforcer les capacités des unités chargées de la planification.

L'objectif premier du présent projet est de renforcer la capacité des décideurs politiques africains à concevoir et mettre en œuvre les programmes de développement durable. Une dimension essentielle de cet effort concerne l'aide fournie aux pays pour intégrer les objectifs, les cibles et les indicateurs du Programme 2030 à leurs cadres de développement nationaux, ainsi que le renforcement des capacités de ces pays à formuler des politiques pragmatiques, notamment à analyser les effets possibles des politiques sur la durabilité économique, sociale et environnementale.

1. Historique

1.1 Contexte

Depuis plus de dix ans, la croissance économique des pays africains est supérieure à la moyenne mondiale. Des progrès notables ont été accomplis pour plusieurs indicateurs sociaux malgré le faible niveau de développement. Si les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs socioéconomiques ont été rapides, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la vie et les moyens de subsistance des populations. Près d'un habitant sur deux vit en-dessous du seuil d'extrême pauvreté, tandis que les taux de mortalité maternelle et infantile restent à un niveau inacceptable en Afrique : 3,2 millions de nourrissons sont décédés avant leur premier anniversaire en 2012 et l'Afrique compte 289 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes, contre 210 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes en 2015 pour la moyenne mondiale.

La résolution de ces difficultés incombe principalement, et non exclusivement, aux décideurs politiques des pays. Les efforts déployés pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement ont montré le rôle constructif que les partenariats mondiaux tiennent parfois dans la concrétisation des engagements et des initiatives pris à l'échelle nationale. Les systèmes financiers internationaux et les institutions de normalisation façonnent également, d'une façon parfois dommageable, les résultats politiques obtenus à l'échelle nationale. La crise financière de 2008, survenue aux États-Unis d'Amérique et suivie de la crise de la dette souveraine en Europe, a ralenti la croissance mondiale, assombri les perspectives économiques, en particulier celles des pays en développement, et réduit les chances de ces pays d'obtenir des aides publiques au développement. De même, si le nombre des conflits a baissé à l'échelle mondiale, les affrontements de faible intensité nourris par le terrorisme mettent en péril la fragile reprise de l'Afrique.

C'est dans ce contexte que le Programme 2030 a remplacé la Déclaration du Millénaire en devenant

le nouveau cadre de développement mondial. Le Programme, qui compte quatre éléments constitutifs, à savoir une Déclaration politique, les objectifs de développement durable, des moyens de mise en œuvre et une procédure de suivi et d'examen, est fondé sur le principe de développement durable. Contrairement au processus ayant conduit à l'adoption des objectifs du Millénaire pour le développement en 2000, le Programme 2030 a été mis au point avec le concours actif des pays africains, principalement dans le cadre de la Position commune africaine, un document qui fixe les priorités du continent pour le Programme mondial. La Position commune africaine forme en revanche un volet secondaire de l'Agenda 2063 qui est le programme de l'Afrique pour le développement. De même, si la plupart des éléments de la Position sont repris dans les objectifs de développement durable, ces derniers tiennent peu compte des éléments de l'Agenda 2063. La raison en est évidente. Les objectifs de développement durable prennent exclusivement en considération la dimension mondiale du programme de l'Afrique pour le développement. L'Agenda 2063 est par contre plus exhaustif : il intègre la totalité des priorités de développement de l'Afrique, notamment ses priorités transfrontières propres à chaque région. Un objectif commun de l'Agenda 2063 et du Programme 2030 concerne enfin la réalisation de la transformation structurelle, qui est basée sur le développement durable sous toutes ses dimensions.

En l'absence de toute initiative coordonnée pour le renforcement des capacités, la mise en œuvre du Programme 2030 et de l'Agenda 2063 pose des difficultés à plusieurs pays africains. En dépit de la croissance qui a invariablement cours depuis plus de 10 ans et de l'ancienneté relative de la planification du développement, la plupart des pays africains n'ont pas réalisé leur objectif de transformation structurelle, ni l'objectif, plus complexe, de transformation solidaire et durable. Les raisons de leur échec s'expliquent notamment par l'éparpillement et le détournement de la mise en œuvre des plans, le dysfonctionnement de la structure institutionnelle, la fragilité des liens

existant entre les affectations de ressources et les priorités de développement, la dépendance excessive à l'égard des ressources extérieures et la faiblesse des liens existant entre les procédures de planification et les procédures de mise en œuvre nationales et infranationales. Un autre facteur clé concerne l'insuffisance des capacités institutionnelles et individuelles à concevoir, mettre en œuvre et suivre les plans nationaux. Si la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement a été associée à des initiatives qui intégraient la Déclaration du Millénaire aux plans de développement nationaux, elle n'a pas réussi à renforcer les capacités des unités chargées de la planification.

La réussite du Programme 2030 en Afrique repose sur le renforcement des capacités à mettre en œuvre les politiques de façon cohérente. Il est essentiel d'intégrer le Programme aux plans de développement nationaux dans le respect de l'Agenda 2063. Il est enfin nécessaire de renforcer la capacité des pays à évaluer les contradictions de la durabilité économique, sociale et environnementale, afin d'assurer la réussite de la réalisation de l'objectif de développement durable.

1.2 Mandats, avantages comparatifs et liens avec les budgets-programmes

La Commission économique pour l'Afrique (CEA) a pour mission d'apporter un appui technique aux États membres et d'organiser, à leur intention, des consultations et des discussions sur les questions d'intérêt régional. En raison de sa relation étroite avec l'Union africaine, de sa longue expérience et de sa connaissance approfondie des questions de développement en Afrique, la CEA bénéficie de la confiance des États membres qui la considèrent comme un intermédiaire et un partenaire fiable de leurs processus de développement.

Le présent projet appuie le sous-programme n° 1 de la CEA, intitulé « Politiques macroéconomiques », qui a pour objet de renforcer les capacités des États membres à analyser et interpréter les dynamiques du développement, et à concevoir et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et des plans de développement encourageant

la croissance solidaire et la transformation structurelle.

La mission confiée à la CEA au titre du programme découle de la résolution 671 A (XXV) du Conseil économique et social portant création de la CEA. Sa mission a ensuite été complétée par plusieurs résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil, ainsi que par les résolutions 718 (XXVI), 726 (XXVII), 779 (XXIX), 809 (XXXI) et 844 (XXXIX) de la CEA.

Le présent projet (1617S) contient plusieurs éléments qui complètent le projet 1617T, intitulé « Renforcer les capacités des gouvernements africains à intégrer l'obligation redditionnelle à la planification du développement ». Le projet 1617S est centré sur les capacités à formuler des politiques africaines susceptibles d'intégrer et d'appliquer les trois dimensions des objectifs de développement durable dans les plans de développement nationaux. Pour sa part, le projet 1617T est axé sur l'intégration des cadres de responsabilisation aux processus africains de planification du développement. Son but est ainsi de consolider le mécanisme de contrôle et de suivi des résultats. En effet, contrairement au projet 1617S centré sur les phases de conception et de mise en œuvre du processus de planification, le projet axé sur l'obligation redditionnelle donne un degré de priorité plus élevé au contrôle, au suivi et à l'évaluation du cycle de planification. Les deux domaines prioritaires sont toutefois aussi essentiels à la réussite de la mise en œuvre des plans de développement. Un suivi efficace du Programme 2030 rend possible le recensement des difficultés et des possibilités de la mise en œuvre, et permet de formuler des mesures correctives susceptibles d'orienter dans le bon sens la mise en œuvre. En l'absence de toute conception et mise en œuvre efficaces, l'action des pays est vouée à l'échec.

1.3 Principales réalisations attendues

Les capacités des États membres à analyser et interpréter les dynamiques du développement, et à concevoir et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et des plans de développement encourageant la croissance solidaire et la transformation structurelle, sont renforcées.

De nouvelles missions ont été confiées par l'Union africaine et au titre de mesures et de décisions d'importants sommets et conférences internationaux, notamment :

La conférence des Nations Unies sur le développement durable 2012 (Rio+20) ;

La résolution 67/290 de l'Assemblée générale, dans laquelle cette dernière décide que le forum politique de haut niveau procèdera, sous les auspices du Conseil économique et social et à compter de 2016, à des bilans réguliers de la réalisation des engagements pris et objectifs adoptés dans le domaine du développement durable, et de leur mise en œuvre, y compris ceux ayant trait aux moyens de concrétisation, dans le cadre du Programme 2030 ;

La décision Doc. EX.CL/836(XXV) de l'Union africaine, dans laquelle l'Assemblée demande à la Commission économique pour l'Afrique, à la Banque africaine de développement et au Programme des Nations Unies pour le développement de faciliter un dialogue technique régulier entre planificateurs du développement et statisticiens, avec l'objectif d'intégrer les statistiques à la planification et à la gestion axée sur les résultats, afin de réaliser le programme de transformation de l'Afrique ;

La décision Doc. Assembly/AU/12(XXIII) de l'Union africaine, dans laquelle l'Assemblée demande que soit créé un comité de haut niveau sur le Programme 2030, afin d'étudier les nouveaux aspects de l'obligation redditionnelle, ainsi que les moyens de les harmoniser avec le cadre de la Position commune africaine, dans l'objectif d'assurer la cohérence ;

La résolution 928(XLVIII) de la huitième Réunion annuelle conjointe du Comité technique spécialisé de l'Union africaine sur les finances, les affaires monétaires, la planification économique et l'intégration, et de la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique de la Commission économique pour l'Afrique, dans laquelle la Conférence des ministres invite la Commission économique pour l'Afrique, en collaboration avec la Commission de l'Union africaine et d'autres partenaires, à prendre toutes les mesures

nécessaires pour organiser, tous les deux ans, le Forum régional africain pour le développement durable. Cette instance a pour mission d'évaluer les difficultés, les lacunes et les possibilités de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

1.4 Demande des pays et pays cibles

La planification du développement est antérieure à l'indépendance de plusieurs pays africains et reste une caractéristique constante de la formulation des politiques. Contrairement aux pays développés, où la planification a lieu dans l'objectif d'affiner la politique économique, les pays en développement, et ceux en conflit, centrent la planification sur la transformation, en raison de la faiblesse généralisée des institutions, des déficits de capacités et des défaillances du marché.

Les difficultés posées à la mise en œuvre des plans de développement varient dans le temps et d'un pays africain à l'autre. La CEA a connaissance des déficits de capacités et anticipe le besoin des organismes centraux chargés de la planification de renforcer leur capacité à mettre en œuvre le Programme 2030. Elle a ainsi établi un réseau de planificateurs du développement en 2011. Cette plateforme offre à ce jour une base pour le renforcement des capacités des États membres à intégrer les objectifs du Millénaire pour le développement à leurs cadres de planification nationaux.

Les discussions tenues entre pairs dans ce cadre ont recensé les principaux besoins prioritaires des États membres dans le domaine de la planification du développement. Il s'agit notamment de l'insuffisance des capacités à utiliser des outils de planification dans la formulation et l'application des politiques ; de la fragilité de la structure institutionnelle chargée de la planification ; des déficits de capacités à intégrer les initiatives mondiales et continentales aux cadres de planification nationaux ; et de la faible coordination parmi les institutions chargées de la planification. Outre l'aide fournie aux États membres afin qu'ils intègrent les objectifs de développement durable à leurs cadres de planification, le présent projet renforce leurs capacités à formuler des politiques

pragmatiques, en particulier à utiliser des outils de planification susceptibles d'évaluer les effets des politiques sur le triple objectif de la durabilité économique, sociale et environnementale. Les résultats et les enseignements tirés du présent projet seront communiqués au réseau de planificateurs.

Cinq pays ont été choisis pour le présent projet sur la base des critères suivants : représentation géographique des cinq sous-régions ; représentation linguistique (francophone, anglophone et lusophone) ; et existence de besoins particuliers (pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement).

La CEA compte des bureaux sous-régionaux dans la totalité des pays pilotes (Cameroun, Maroc, Rwanda et Zambie), à l'exception de Cabo Verde. Le présent projet représente également une occasion unique de répondre aux demandes d'aide adressées par les États membres concernant la planification du développement. En effet, à la Conférence annuelle des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique, organisée conjointement par la Commission de l'Union africaine et la CEA en 2011, les décideurs politiques avaient souligné l'importance de renforcer les capacités nationales à planifier le développement en Afrique. Les décideurs avaient également invité la CEA à aider les États membres, les communautés économiques régionales, la Commission de l'Union africaine et l'Agence de planification et de coordination du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), à élaborer des stratégies de développement à l'échelle nationale, sous-régionale et régionale.

Outre cette demande d'ordre général, des appuis ont été sollicités, à diverses occasions, auprès de la CEA, par les cinq pays pilotes, afin d'intégrer les objectifs de développement durable à leurs cadres nationaux. Le Rwanda a en particulier délégué une mission de haut rang à la CEA, en février 2015, afin de s'informer des moyens offerts par la CEA pour l'aider à concevoir une stratégie de transformation structurelle durable.

Au Forum régional africain pour le développement durable, tenu par la CEA à Addis-Abeba du 16 au 18 juin 2018, les États membres ont demandé à

cette dernière de les aider à concevoir des outils pratiques de mise en œuvre pour le Programme 2030. À la Conférence annuelle des ministres des finances, de la planification et du développement économique, organisée par la CEA en mars 2015, les États membres, conduits par le Ministre des finances de Cabo Verde, ont demandé une aide pour la conception et la mise en œuvre des stratégies de développement, en incluant la réalisation des objectifs de développement durable. De même, par l'intermédiaire des équipes de pays de l'Organisation des Nations Unies basées dans les bureaux sous-régionaux de la CEA, cette dernière a étroitement coopéré avec les pays pilotes, et reçu plusieurs manifestations d'intérêt au sujet des aides fournies au titre de la réalisation des objectifs.

Les projets 1617S et 1617T se complètent l'un l'autre. Le processus de planification du développement compte en effet trois phases principales : la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des plans et des stratégies de développement. Le projet 1617S est centré sur la conception et la mise en œuvre, tandis que le projet 1617T est axé sur le renforcement de l'efficacité du suivi-évaluation ou de l'examen. Étant donné que le Cameroun est un pays pilote pour les deux projets, il bénéficie d'interventions pour la totalité des phases. C'est en ce sens que les interventions des deux projets se renforcent mutuellement. Les connaissances, enseignements et données d'expérience produits par chaque projet éclairent la formulation des politiques d'autres pays africains.

1.5 Lien avec les objectifs de développement durable

L'objectif premier du présent projet est de renforcer la capacité des décideurs africains à concevoir et mettre en œuvre les cadres de planification du développement durable à l'échelle nationale. Une dimension essentielle de cet effort consiste à aider les pays à intégrer les objectifs de développement durable, ainsi que les cibles et les indicateurs du Programme 2030, à leurs cadres de développement nationaux, et à renforcer leur capacité à analyser les contradictions de ces politiques et leurs effets possibles sur la durabilité économique, sociale et environnementale.

La réussite de leurs plans aura pour principaux indices le niveau de réduction de la pauvreté et des inégalités et la gestion des déficits environnementaux dus à la croissance. Le présent projet a pour ambition d'assurer que les cadres de développement nationaux tiennent compte des principaux éléments du programme de transformation solidaire et durable, de la création de valeur ajoutée, de la création d'emplois, de la réduction de la pauvreté, de la limitation des inégalités et de l'utilisation durable des ressources naturelles. Ces questions sont prioritaires dans le Programme 2030, en particulier du point de vue de l'Afrique.

Le projet est lié aux objectifs de développement durable pertinents, à savoir l'objectif n° 1 (Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes dans le

monde) ; l'objectif n° 8 (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous) ; l'objectif n° 9 (Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation) ; l'objectif n° 10 (Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre) ; l'objectif n° 12 (Établir des modes de consommation et de production durables) ; l'objectif n° 13 (Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs effets) ; et l'objectif n° 14 (Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable). Les cibles choisies dépendront en définitive des besoins et des déficits de connaissances de chaque pays¹.

¹ La liste des cibles prioritaires est présentée en annexe.

2. Analyse

2.1 Analyse des problèmes

Les pays africains possèdent une expérience de longue date dans la planification du développement. Contrairement aux pays asiatiques, ils dissocient toutefois la planification du développement et la transformation structurelle, malgré la croissance accélérée depuis 2006. De nombreux facteurs expliquent ce résultat, principalement la fragilité des capacités institutionnelles et individuelles à concevoir, mettre en œuvre et suivre les plans. Les limites posées aux capacités des unités chargées de la planification persistent malgré les interventions axées sur les objectifs du Millénaire pour le développement.

L'introduction des objectifs de développement durable a ajouté une nouvelle complexité au débat mondial qui a cours sur le développement, à savoir la réalisation de la durabilité économique, sociale et environnementale. En effet, la réflexion sur la transformation structurelle de l'Afrique doit s'inscrire dans le contexte du développement durable. D'un point de vue opérationnel, cela signifie que la transformation structurelle doit être socialement et économiquement solidaire et écologiquement durable. Ce n'est pas une tâche facile. Les données probantes des pays ayant transformé leurs économies de manière structurelle laissent en effet penser que, si la plupart d'entre eux ont réussi à réduire la pauvreté, rares sont ceux qui ont fait reculer les inégalités de revenus, et plus rares encore sont ceux qui ont réussi la durabilité environnementale ou résolu d'autres dimensions des inégalités, telles que les inégalités hommes-femmes ou les inégalités spatiales.

Le renforcement de la capacité à concevoir et mettre en œuvre des cadres de développement durable dans le contexte de la planification est ainsi essentiel à la réussite des prochains programmes de développement mondiaux. Les cinq pays cibles du présent projet disposent de capacités insuffisantes pour intégrer les trois dimensions des objectifs de développement durable à leurs cadres de planification nationaux. Les raisons sont présentées ci-après.

Accès limité aux outils de planification et insuffisance des capacités à les utiliser

Les pays ne possèdent pas les capacités suffisantes pour utiliser les outils de planification permettant d'analyser les effets intersectoriels et intra-sectoriels des initiatives politiques. L'inexistence de ces outils empêche les décideurs d'évaluer, en amont, les effets produits par les objectifs de leurs politiques, tels que la durabilité économique, sur d'autres objectifs, tels que la durabilité environnementale ou sociale. Cette difficulté est due à l'inexistence d'offices de statistique suffisamment solides pour générer les données indispensables à l'analyse politique. Le Cabo Verde peine par exemple à collecter des données utiles à la planification et à l'évaluation des effets produits par les projets de développement.

Inefficacité de la coordination horizontale et des synergies

Les cinq pays sont inefficacement organisés d'un point de vue institutionnel. Ils sont ainsi empêchés d'orienter la planification du développement au niveau des entités chargées de mettre en œuvre les programmes. Leur inefficacité limite la coordination nouée parmi les organismes centraux chargés de la planification, le Ministère des finances et les autres ministères d'exécution.

Inefficacité de la coordination verticale et des synergies

Toute planification efficace repose sur la coopération nouée entre les institutions et les acteurs nationaux et infranationaux, lors du processus de conception et de mise en œuvre des plans. La participation des institutions et des acteurs infranationaux améliore non seulement la planification solidaire mais facilite également l'engagement des communautés dans la mise en œuvre. La planification du développement a été négativement affectée par la difficile coordination des systèmes nationaux et infranationaux dans la plupart des pays cibles (en particulier à Cabo Verde et au Rwanda). Si les approches suivies dans la mise en œuvre ont été de plus en plus décentralisées, les institutions nationales et infranationales restent peu associées aux programmes de développement.

2.2 Analyse des problèmes par pays

Tableau 1: Analyse par pays

Pays	Situation	Résultats réalistes
Rwanda	<p>Le pays est à mi-parcours de la mise en œuvre de sa deuxième Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, qui couvre la période 2013-2018. La priorité n° 5 du plan est l'adoption d'une approche axée sur « l'économie verte » aux fins de la transformation économique. Le principal coût du plan concerne la transformation économique et le développement rural.</p> <p>En février 2015, le Gouvernement rwandais a dépêché une délégation à la CEA, afin de demander son aide dans l'accélération de la transformation structurelle du pays.</p> <p>Les lacunes suivantes ont été recensées :</p> <p>Insuffisance du niveau de développement du secteur industriel et des services ;</p> <p>Fragilité de la planification conjointe et de la coordination intersectorielle ;</p> <p>Insuffisance des indicateurs de suivi et d'évaluation, des capacités statistiques et du système de collecte des données ;</p> <p>Inadéquation des capacités à formuler et planifier des politiques et des plans pragmatiques, et divergence des priorités nationales et des objectifs mondiaux ;</p> <p>Inadéquation des cadres institutionnels et juridiques de la mise en œuvre du Programme 2030 ;</p> <p>Harmonisation incomplète des cadres budgétaires et de dépenses avec les priorités de développement nationales ;</p> <p>Fragilité des liens noués entre les institutions de planification nationales et les institutions de planification infranationales ;</p> <p>Reconnaissance insuffisante de l'importance de l'engagement du secteur privé dans la mise en œuvre du Plan de développement national, en particulier le cadre de transformation agricole, malgré les progrès accomplis dans la création d'un environnement favorable au secteur privé.</p> <p>D'un point de vue positif, il existe plusieurs initiatives et institutions rwandaises solides, notamment Umuganda (travaux communautaires), Gacaca (tribunaux traditionnels), Abunzi (médiateurs) et Imihigo (contrats-plans).</p>	<p>La capacité à évaluer les liens existant entre les objectifs des politiques économiques, sociales et environnementales, est renforcée.</p> <p>Le secteur privé est associé plus étroitement à la mise en œuvre du Programme 2030, grâce à la volonté politique.</p>
Zambie	<p>Le Gouvernement a demandé l'aide de la CEA pour renforcer les capacités de son Ministère de la planification du développement, nouvellement établi, à mettre en œuvre le septième Plan de développement national (2017-2021). Il n'existe à ce jour aucun cadre pour l'intégration des stratégies de durabilité économique, sociale et environnementale au cadre de développement national.</p> <p>Les autres difficultés incluent :</p> <p>Inefficacité de la coordination nouée entre les interventions axées sur le développement durable, du fait que les parties prenantes non publiques, telles que les organisations de la société civile et les acteurs du secteur privé, n'ont pas été suffisamment associées aux discussions tenues sur les questions de développement durable ;</p> <p>Reconnaissance insuffisante des implications politiques et opérationnelles du développement durable parmi les habitants et les décideurs. Les campagnes de sensibilisation organisées à ce jour ont été dispersées et limitées à quelques sous-secteurs.</p>	<p>La capacité des décideurs à évaluer l'interdépendance des objectifs des politiques sociales, économiques et environnementales, au moyen d'outils d'analyse appropriés, a été renforcée.</p> <p>La sensibilisation à l'égard des objectifs de développement durable, et des implications opérationnelles de la mise en œuvre du Programme 2030, s'est accrue.</p>

Pays	Situation	Résultats réalistes
Cabo Verde	<p>Le plan de développement en cours dans le pays était prévu pour la période 2012-2016.</p> <p>Reconnaissance insuffisante de la menace potentielle que représentent les changements climatiques, en particulier à l'échelle infranationale. Insuffisance de la coordination et de la communication parmi les secteurs, et entre les entités centrales et les collectivités locales, dans la lutte contre cette menace.</p> <p>L'inexistence de tout mécanisme décisionnel intégré a affaibli la mise en œuvre des stratégies de développement.</p>	<p>La capacité à mettre en œuvre des stratégies de lutte contre les changements climatiques a été renforcée.</p> <p>La compréhension des effets socioéconomiques des politiques de lutte contre les changements climatiques s'est améliorée.</p>
Maroc	<p>Insuffisance des capacités institutionnelles à intégrer les stratégies sectorielles, telles que le Plan Maroc vert, le Plan solaire, la Stratégie nationale pour le développement du secteur minier et la Vision 2020 pour le tourisme, au Plan de développement national et à la Stratégie nationale pour le développement durable (Politique marocaine de lutte contre les changements climatiques).</p> <p>Inexistence de toute politique sectorielle pour la gestion et la protection de l'environnement.</p>	<p>Les liens entre les politiques sectorielles et nationales ont été renforcés, compte tenu des objectifs de développement durable et de leurs cibles.</p> <p>La reconnaissance de l'importance de la durabilité environnementale et de ses liens avec la durabilité économique et sociale, s'est accrue.</p>
Cameroun	<p>Le plan de développement en cours est la Stratégie pour la croissance et l'emploi 2010-2019.</p> <p>Insuffisance des capacités institutionnelles et individuelles à intégrer les priorités de la lutte contre le changement climatique au Plan de développement national et, en particulier, au Plan national de gestion de l'environnement.</p> <p>Inexistence de tout lien efficace entre les volets socioéconomiques et environnementaux des plans de développement nationaux, et insuffisance des capacités à les coordonner, en raison d'une connaissance limitée de leurs liens d'interdépendance.</p> <p>Engagement ferme à améliorer la qualité et la disponibilité des données de la part de l'Office national de statistique, qui utilise des approches adaptées et participatives.</p>	<p>La capacité des décideurs à évaluer l'interdépendance des objectifs des politiques sociales, économiques et environnementales, au moyen d'outils d'analyse appropriés, a été renforcée.</p> <p>La sensibilisation à l'égard des objectifs de développement durable et des implications opérationnelles de la mise en œuvre du Programme 2030, s'est accrue.</p>

^a Pour des informations détaillées sur le secteur privé, voir le tableau 2.

2.3 Analyse par partie prenante et évaluation des capacités

Les principales parties prenantes associées au présent projet sont les personnels techniques et les décideurs des ministères, départements ou organismes centraux chargés de la planification, et d'autres ministères, tels que ceux de la santé, de l'éducation, de l'eau, des systèmes d'assainissement et de l'environnement, ainsi que les experts compétents d'organisations de la société civile, de groupes de réflexion et d'universités.

Tableau 2: Analyse par partie prenante

Parties prenantes hors de l'ONU	Type et niveau d'engagement dans le projet	Capacités existantes	Déficits de capacités	Futurs résultats souhaités	Incitations
Organismes centraux chargés de la planification, départements ou ministères, ministères de la santé, de l'éducation, de l'eau, des systèmes d'assainissement, et de l'environnement, et offices nationaux de statistique.	Les participants seront formés à l'application des outils utilisés pour évaluer les effets économiques, sociaux et environnementaux des politiques, en suivant une approche systématique dynamique. Les participants assureront également des formations, au terme de leur formation, et fourniront des retours d'information sur les priorités, les difficultés et les possibilités de la planification nationale.	Connaissances sur les contextes nationaux, et les possibilités et les difficultés de la planification. Possibilité d'accéder aux données et connaissances administratives concernant les cibles et les indicateurs des cadres de planification nationaux.	Expérience limitée de l'utilisation des outils de planification. Insuffisance de la coordination nouée avec d'autres ministères d'exécution. Inadéquation des compétences en matière d'analyse, due à l'insuffisante sensibilisation à l'égard de l'interdépendance des objectifs des politiques sociales, économiques et environnementales, et de la durabilité. Cette situation affaiblit la sensibilisation à l'égard des contradictions des décisions prises au sujet des politiques, et donne lieu à des rapports de suivi-évaluation incluant des analyses peu approfondies (pour les plans nationaux).	Les capacités à utiliser les outils de planification sont renforcées. L'accès aux outils de planification s'est amélioré. La capacité à former d'autres décideurs à l'utilisation de ces outils est renforcée. Les politiques formulées sont plus pragmatiques et plus soucieuses des contradictions possibles. Les compétences en matière d'analyse sont renforcées, ce qui donne lieu à de meilleurs rapports de suivi-évaluation pour les plans de développement nationaux.	Le renforcement des compétences nécessaires pour utiliser les outils de planification améliore la mise en œuvre du Programme 2030, ainsi que la légitimité des organismes et unités centraux chargés de la planification, des ministères d'exécution et des offices nationaux de statistique.
Universités et groupes de réflexion centrés sur les objectifs de développement durable	Les participants sont consultés sur la commodité de la boîte à outils, et associés aux formations. Ils peuvent également assurer des formations au terme de leur programme de formation. Ils fournissent des retours d'information sur les moyens d'améliorer les outils, et sur les priorités, difficultés et possibilités de la planification nationale.	Connaissances sur les contextes nationaux, les possibilités et les difficultés de la planification. Connaissances pratiques ou théoriques sur les objectifs de développement durable et la planification. Capacité à examiner et évaluer les effets des formations et du processus d'intégration.	Insuffisance de l'expérience pratique de la conception et de la mise en œuvre des politiques.	La compréhension des aspects pratiques de la conception des politiques et stratégies de développement s'est améliorée, et les appuis fournis aux décideurs au moyen de produits du savoir plus pertinents et d'assistances techniques, sont plus efficaces.	Les possibilités de coopérer avec le secteur public à la conception et à la mise en œuvre des politiques et des stratégies sont accrues. Les publications sont plus éclairées et plus pertinentes.
Organisations de la société civile concernées par les objectifs de développement durable	Les participants concourent aux initiatives d'intégration et aux formations, ce qui améliore leur compréhension du processus de planification et renforce leurs capacités à suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable, et à défendre l'idée de mesures correctives.	Connaissances sur les contextes nationaux. Capacité à présenter les principaux éléments des objectifs de développement durable. Observation critique du processus de mise en œuvre du Programme 2030.	Le rôle de défenseur et d'observateur critique est souvent limité par l'insuffisante capacité à proposer des alternatives. Compréhension technique limitée des problématiques. Les gouvernements sont souvent sceptiques à leur égard.	La capacité à effectuer une évaluation constructive des politiques et de leurs effets est renforcée.	La relation nouée avec les gouvernements s'améliore.

Parties prenantes hors de l'ONU	Type et niveau d'engagement dans le projet	Capacités existantes	Déficits de capacités	Futurs résultats souhaités	Incitations
Secteur privé	Les participants concourent aux initiatives d'intégration, afin d'accroître la sensibilisation du secteur privé aux principaux éléments des programmes mondiaux, et de mettre en avant ses responsabilités et les possibilités que lui offrent ces programmes. Tout processus d'intégration efficace assure que les principaux programmes exigeant la participation du secteur privé, tels que l'énergie, les infrastructures et l'industrie, font l'objet d'un degré de priorité élevé dans les plans nationaux. Cette hiérarchisation améliore la mise en œuvre opérée par le secteur privé, en lui assurant des opportunités commerciales. À l'inverse, le processus d'intégration améliore la sensibilisation du secteur privé aux effets environnementaux et sociaux de ses activités.	Le secteur privé du pays améliore sa compréhension pratique des obstacles au développement des entreprises. Sa connaissance de l'économie locale est un atout pour lever les obstacles à la mise en œuvre des programmes. Le secteur privé crée également des emplois. Ses résultats sont un baromètre qui permet de connaître la situation de l'économie. Il existe toutefois des déficits de capacités parmi les acteurs du secteur privé du pays. La réduction de ces déficits accélérera les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable.	Le secteur privé fait face à une série de blocages qui l'empêchent d'être plus efficace dans le processus de développement de l'Afrique et la mise en œuvre du Programme 2030. Ces obstacles incluent la faiblesse de la volonté politique ou des initiatives visant à engager le secteur privé dans la conception et la mise en œuvre des plans de développement, l'accès limité aux financements, la fragilité de l'environnement économique, le coût élevé des transactions et la longueur des procédures administratives.	La participation du secteur privé à la conception, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des plans de développement s'est accrue.	La relation nouée avec les gouvernements s'améliore ; les possibilités de coopérer avec le secteur public se multiplient, dans le cadre de partenariats public-privé, au titre de la mise en œuvre du Programme 2030, dans des domaines tels que les infrastructures et l'énergie.
Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique	Les participants concourent au recensement des consultants et des institutions qui assureront des activités de formation.	Connaissance approfondie des activités de renforcement des capacités en Afrique.	La Fondation n'est pas directement associée au renforcement des capacités. Elle facilite ce dernier au moyen de financements.	La Fondation est une source complémentaire de financements pour le projet. Ce dernier peut se poursuivre et s'étendre en vue d'inclure plus de pays.	La réussite des projets conduits dans les pays pilotes renforce la capacité de la Fondation à mobiliser des ressources additionnelles.

a. L'institution de rattachement des organismes centraux chargés de la planification varie d'un pays à l'autre. Au Rwanda, il s'agit du Ministère des finances et de la planification économique ; en Zambie, du Ministère de la planification du développement ; à Cabo Verde, du Ministère des finances ; au Maroc, du Haut-Commissariat au plan, qui est une institution autonome de rang ministériel ; et au Cameroun, du Ministère de l'économie, de la planification et du développement régional.

3. Stratégie du projet : objectif, réalisations attendues, indicateurs et principales activités

3.1 Stratégie du projet

L'objectif premier du projet est de renforcer la capacité des décideurs politiques africains à intégrer les objectifs de développement durable, leurs cibles et les indicateurs définis par le Programme 2030, aux cadres de développement nationaux. Il est prévu qu'à la fin du cycle du projet, les capacités techniques et analytiques des organismes centraux chargés de la planification seront renforcées, afin qu'ils puissent intégrer les objectifs de développement durable aux cadres de planification nationaux, dans les pays pilotes, et formuler des politiques pragmatiques sur la mise en œuvre du Programme 2030.

Quatre interventions principales seront conduites à cette fin. La première s'inspirera de l'approche d'appui, choisie par le Groupe des Nations Unies pour le développement, pour accompagner la simplification, l'accélération et la mise en œuvre des politiques. Elle élaborera une boîte à outils, adaptable aux contextes nationaux et régionaux, afin de présenter des orientations et les meilleures pratiques de l'intégration du Programme 2030 aux cadres de planification nationaux. Cette boîte à outils fera l'objet d'un examen, afin de susciter des retours d'information, lors de cinq ateliers de sensibilisation organisés dans chaque pays pilote. Ces ateliers auront également pour ambition d'assurer une compréhension commune des objectifs de développement durable et d'adopter une méthodologie commune pour l'intégration des objectifs aux cadres de planification nationaux. Ils prendront ainsi en considération l'approche d'appui choisie pour accompagner la simplification, l'accélération et la mise en œuvre.

La deuxième intervention formera les décideurs politiques à utiliser les outils de planification, afin de renforcer leurs capacités et de faciliter la formulation de politiques pragmatiques. Il est prévu qu'à la fin de la formation, les décideurs seront à même d'évaluer, en amont, les contradictions de la réalisation de la durabilité économique, sociale et environnementale dans leurs pays.

La troisième intervention enrichira et communiquera l'expérience acquise dans la planification du développement, en organisant une visite d'étude en Thaïlande, un pays réputé pour l'efficacité de la planification du développement. Cette visite réunira des représentants de haut rang des pays pilotes². Elle offrira également l'occasion d'obtenir des retours d'information sur la boîte à outils.

La quatrième intervention portera sur l'organisation de missions de suivi consultatives. L'objectif est de suivre les progrès accomplis dans l'intégration et l'utilisation des outils assurant la formulation de politiques pragmatiques. Les services consultatifs seront complétés par des appuis en ligne et des formations, à l'intention des États membres, dans le cadre du réseau de planificateurs de la CEA.

Des services contractuels seront nécessaires pour mettre en œuvre un élément important du projet, à savoir le renforcement de la capacité à formuler des politiques pragmatiques. Les capacités internes restent en effet insuffisantes. En harmonie avec ses autres caractéristiques, le projet utilisera le modèle « Threshold 21 » (T21) pour cette activité. Ce modèle est un outil de simulation dynamique qui permet d'appuyer la planification intégrée du développement à long terme. Il réunit des facteurs économiques, sociaux et environnementaux à des

2 Plusieurs pays asiatiques, tels que la Malaisie, la République de Corée et la Thaïlande, surnommés « les tigres asiatiques », remplissent les conditions requises pour la présente étude, du fait qu'ils ont réalisé des avancées dans la transformation de leurs économies au moyen de la planification du développement, et en raison de niveaux de développement comparables à ceux de plusieurs pays africains il y a seulement quelques dizaines d'années. Les limites posées aux ressources disponibles ont seulement permis de sélectionner la Thaïlande pour la visite d'étude. Le personnel de la CEA s'efforcera toutefois de s'inspirer de l'expérience d'autres pays par d'autres canaux, tels que les examens documentaires.

fins d'analyse. Il prend ainsi en considération les trois dimensions du développement durable qui sous-tendent les objectifs de développement durable. Le modèle T21 est le fruit des travaux de recherche et d'application qui sont conduits de façon concertée, depuis plus de 20 ans, par la Banque mondiale, des organismes des Nations Unies, les gouvernements de pays en développement et des organisations non gouvernementales.

La formation sera confiée, par contrat, à l'Institut du Millénaire qui administre le modèle T21.

3.2 Cadre logique

Tableau 3: Cadre logique

Logique de l'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification
Objectif : Renforcer la capacité des décideurs politiques africains à intégrer les objectifs de développement durable, leurs cibles et les indicateurs définis par le Programme 2030, aux cadres de développement nationaux.		
EA1 Les capacités techniques et analytiques des organismes centraux chargés de la planification sont renforcées dans plusieurs pays, afin qu'ils puissent intégrer les priorités du Programme 2030 à la conception des cadres nationaux de planification.	IA 1.1 Au moins 80 % des décideurs participant au projet reconnaissent que les capacités à intégrer les priorités du Programme 2030 aux cadres nationaux de planification du développement ont été renforcées.	Enquêtes nationales administrées par les ministères des pays pilotes chargés de la planification et de l'exécution.
	IA 1.2 Au moins 50 % des ministères d'exécution participant au projet dans les pays pilotes utilisent la boîte à outils dans leur processus d'intégration.	Enquêtes administrées par les ministères des pays pilotes chargés de la planification et de l'exécution.
Principale activité A1.1 Élaborer une boîte à outils susceptible d'orienter les pays dans l'intégration des cadres de développement mondiaux et régionaux aux plans de développement nationaux. Cette activité sera conduite avec l'aide d'un consultant.		
A1.2 Conduire cinq ateliers de formation à l'échelle nationale, dans l'objectif de sensibiliser les parties prenantes aux objectifs de développement durable et de leur présenter la boîte à outils à des fins de validation. Objet, format et contenu de l'atelier : Les ateliers tenus à l'échelle nationale auront pour objet de faciliter la compréhension des objectifs de développement durable, de leur interdépendance, de leurs cibles et de leurs indicateurs. L'atelier présentera également aux parties prenantes la boîte à outils, en les formant à son utilisation, et sollicitera de leur part des retours d'information à des fins d'amélioration. Des sessions de groupe seront organisées pour présenter les utilisations possibles de la boîte à outils. Chaque groupe « testera » la boîte à outils en se concentrant sur une dimension particulière du plan de développement du pays concerné. Participation : Les participants incluront des personnels de haut rang (ministériel) et de personnels techniques issus d'organismes centraux chargés de la planification, d'offices nationaux de statistique, des ministères des finances et d'autres ministères représentant les trois dimensions de la durabilité. Les autres parties prenantes incluront des groupes de réflexion et des organisations de la société civile. La participation des ministères de la planification est essentielle dans la mesure où ils tiennent un rôle de premier plan dans la coordination. Les pays participants seront invités à désigner des représentants des secteurs économiques, sociaux et environnementaux de l'économie. Cette invitation a pour objet d'assurer la représentation des ministères chargés de chacune des trois dimensions du développement durable. Pour la dimension économique, il s'agit des ministères des finances, de l'industrie et de l'énergie ; pour la dimension sociale, des ministères de la santé, de l'éducation, de l'égalité hommes-femmes, de l'eau et des systèmes d'assainissement ; et pour la dimension environnementale, des ministères de l'environnement et des forêts. La représentation politique est nécessaire pour assurer la présence de décideurs dont le point de vue peut exercer une influence sur l'adoption des résultats de l'atelier. L'atelier devrait donner lieu à deux produits : une boîte à outils révisée d'après les retours d'information des participants, et une feuille de route sur l'intégration des objectifs de développement durable aux cadres de planification des pays. Deux membres du personnel de la CEA et un consultant (le concepteur de la boîte à outils) se déplaceront dans les pays pour organiser les ateliers.		

Logique de l'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification
<p>A1.3</p> <p>Conduire une visite d'étude en Thaïlande avec des représentants de haut rang des pays pilotes. La visite sera organisée en collaboration avec la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, afin que les participants tirent parti de l'expérience acquise par l'Asie dans la planification et l'harmonisation des objectifs de développement durable avec les plans nationaux. Trois décideurs de chaque pays pilote participeront à la visite d'étude.</p> <p>Critères de sélection des participants : Afin de s'assurer que les résultats de la visite d'étude profiteront à une série de parties prenantes, le chef de la délégation de chacun des pays participants sera un représentant de haut rang, soit un ministre, soit un secrétaire d'État, soit le directeur d'une institution chargée de la planification. Les deux autres participants posséderont des compétences techniques et seront issus du Ministère de l'environnement et d'un ministère d'exécution chargé de questions sociales.</p> <p>L'invitation faite aux représentants de haut rang a pour objet de s'assurer que ces personnes, qui possèdent un niveau d'autorité décisionnel élevé, veilleront à ce que les constatations faites lors de la visite d'étude influencent la formulation des politiques. La représentation de l'organisme central chargé de la planification est rendue nécessaire par le rôle qu'il tient dans la coordination des décisions prises par les ministères d'exécution au titre de la planification. Cet organisme est en effet bien positionné pour veiller à ce que les résultats de la visite d'étude influencent les décisions. La combinaison d'invités politiques et de personnels techniques garantit que les aspects techniques abordés lors des discussions n'échapperont pas aux pays participants.</p> <p>Les représentants des pays seront accompagnés par deux membres du personnel de la CEA et le consultant qui a conçu la boîte à outils.</p> <p>Objet de la visite d'étude : Cette activité a pour objet de renforcer les capacités à mettre en œuvre les plans de développement en Afrique, en exposant aux planificateurs les stratégies d'exécution choisies par les pays offrant les meilleures pratiques. La visite d'étude donnera également l'occasion à plusieurs pays asiatiques d'examiner et de réviser le projet de boîte à outils, qui fera ainsi, à son tour, l'objet d'améliorations.</p> <p>Public cible : Les institutions qui feront l'objet d'une visite seront le ministère, le département ou l'organisme chargé de la planification, l'office national de statistique, le Ministère des finances et les ministères chargés des dimensions économiques et sociales du développement durable. Ces derniers incluent, sans s'y limiter, les ministères de la santé, de l'éducation, de l'environnement, de l'eau et des systèmes d'assainissement. Les échanges de vues auront lieu avec les directeurs de ces ministères, départements ou organismes, ainsi qu'avec leurs personnels techniques.</p> <p>Résultat attendu : Au terme de la visite d'étude, le personnel de la CEA établira un rapport contenant les principaux enseignements tirés de la planification du développement, ainsi que l'utilité de cette dernière pour l'Afrique. Le rapport inclura également une compilation des propositions améliorant concrètement la boîte à outils. Sur la base des retours d'information, fournis au terme de la visite d'étude et des ateliers (A1.2 et A1.3), la boîte à outils sera finalisée et communiquée aux pays pilotes.</p> <p>Le rapport relatif à la visite d'étude sera adressé à tous les pays africains (en particulier aux planificateurs chargés du développement) et distribué aux participants des principales manifestations organisées par la CEA. L'idée est de partager les connaissances et les expériences. Le document sera également affiché sur la plateforme électronique de la CEA relative au réseau de planificateurs dans le cadre de l'activité A1.4.</p>		
<p>A1.4</p> <p>Sur la base des retours d'information fournis par les participants des ateliers de formation nationaux (A1.2) et des voyages d'étude (A1.3), la boîte à outils sera finalisée et communiquée à l'ensemble des pays africains dans le cadre du réseau de planificateurs de la CEA. La boîte à outils sera également affichée sur le site Internet de la CEA, qui compte de nombreux visiteurs, en particulier à l'occasion d'une grande conférence.</p> <p>Plateforme d'échange électronique gérée par un modérateur : Afin de faciliter la communication de la boîte à outils et d'aider ses utilisateurs à bien la connaître rapidement, un modérateur ou un consultant sera, sur contrat, chargé de la gérer pendant neuf mois. Cette personne sera chargée de répondre aux demandes adressées par les parties prenantes au sujet des caractéristiques et de la mise en application de la boîte à outils ; d'initier et de modérer les échanges de vues tenus en ligne sur la question de la planification du développement, en général, et des objectifs de développement durable, en particulier ; et de conduire des enquêtes en ligne sur les indicateurs de résultats suivants : IA1.1, IA1.2 et IA2.1.</p> <p>Cette activité amplifiera les avantages offerts par les projets aux pays africains.</p>		
<p>A2</p> <p>Les capacités techniques et analytiques des décideurs des pays choisis sont renforcées pour la formulation des politiques, conformément aux priorités du Programme 2030.</p>	<p>IA 2.1</p> <p>Au moins 80 % des décideurs formés considèrent que la formation a renforcé leur capacité à formuler des politiques.</p> <p>Au moins 50 % des décideurs formés confirment qu'ils ont utilisé les outils présentés à la formation pour formuler des politiques.</p>	<p>Enquêtes en ligne ciblant les décideurs formés</p> <p>Formulaires d'évaluation communiqués après la formation</p> <p>Enquêtes en ligne ciblant les décideurs formés</p>
<p>A2.1</p> <p>Cinq ateliers de formation seront organisés, à l'échelle nationale, dans chaque pays pilote, afin de renforcer la capacité des décideurs des États membres à formuler des politiques pragmatiques.</p> <p>Modèle « Threshold 21 » (T21) : L'Institut du Millénaire, qui l'a mis au point, sera invité, sur contrat, à fournir une formation. Ce modèle est un outil de simulation dynamique qui permet d'appuyer la planification du développement intégrée à long terme. Il prend en considération les facteurs économiques, sociaux et environnementaux dans ses analyses et prend ainsi en compte les trois dimensions du développement durable qui sous-tendent les objectifs de développement durable.</p>		

Logique de l'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification
<p>Le modèle T21 est le fruit des travaux de recherche et d'application qui sont conduits de façon concertée, depuis plus de 20 ans, par la Banque mondiale, des organismes des Nations Unies, les gouvernements de pays en développement et des organisations non gouvernementales. Le modèle standard coûte 50 000 dollars et son adaptation à un pays, par la saisie de données nationales, représente 15 000 dollars par pays.</p> <p>Durée et format des formations : La durée de chaque atelier de formation sera de sept jours, ce qui permettra aux formateurs de prendre en compte le caractère technique des questions abordées, ainsi que les compétences et expériences des participants.</p> <p>Le premier module de formation informera les participants des outils théoriques qui existent pour mettre à l'essai les politiques. Le deuxième module portera sur les applications pratiques qui sont possibles pour les outils, au moyen de données réelles ou hypothétiques. Il présentera également les moyens d'adapter les modèles aux spécificités des pays.</p> <p>Dans ce contexte, la formation utilisera autant que possible les données des pays pour mettre à l'essai les politiques et bâtir des hypothèses. Les produits du savoir de la CEA axés sur les enseignements tirés de la planification du développement, la boîte à outils (A1.1) et le rapport de la visite d'étude effectuée en Thaïlande (A1.3) seront des matériels de référence pour les deux modules. La CEA s'associera avec l'Institut africain de développement économique et de planification, et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, pour conduire les formations. Cette association avec la Fondation est essentielle, en raison de sa longue expérience dans le renforcement des capacités.</p> <p>Au terme de la formation les participants seront en mesure de mettre à l'essai des politiques, en s'appuyant sur des données de pays hypothétiques ou réelles, afin d'analyser les contradictions et les effets produits par les décisions politiques relatives aux indicateurs de la durabilité sociale, économique et environnementale. Conformément au paragraphe EA2, la formation améliorera la formulation et la planification de politiques pragmatiques en Afrique, dans le respect des priorités définies par le Programme 2030.</p> <p>Les personnels des services généraux seront temporairement associés aux activités d'appui conduites dans le cadre du projet. Deux membres du personnel de la CEA et un consultant (expert du modèle T21) se déplaceront dans les pays pour organiser les ateliers.</p> <p>A2.2</p> <p>Cinq missions de prestation de services consultatifs (une dans chaque pays pilote) auront lieu, afin d'évaluer et de renforcer les progrès accomplis dans le cadre du processus d'intégration, et de résoudre les difficultés posées par l'utilisation de la boîte à outils et des outils de formation relatifs à la formulation des politiques axées sur les objectifs de développement durable. Des services de conseil complémentaires seront fournis aux pays pilotes dans le cadre du budget ordinaire de la CEA.</p>		
<p>Deux membres du personnel de la CEA et un consultant associé au projet conduiront ces missions.</p> <p>Ils coopéreront directement avec les personnels techniques des organismes centraux des pays chargés de la planification (responsables de la conception des plans de développement nationaux), des offices nationaux de statistique et des ministères d'exécution ayant participé aux ateliers A1.2 et A2.1, ainsi qu'avec les directeurs des ministères, départements ou organismes chargés de la planification.</p> <p>Cette activité aura notamment pour finalité d'établir un rapport d'évaluation sur les possibilités, les difficultés et les enseignements tirés de l'utilisation de la boîte à outils, ainsi que sur les obstacles posés à la formulation de politiques relatives aux objectifs de développement durable.</p>		

a La boîte à outils sera suffisamment souple pour être adaptée à tous les pays africains.

3.3 Risques et mesures d'atténuation

Tableau 4: Risques et mesures d'atténuation

Risques	Mesures d'atténuation
Instabilité politique ou conflit dans le pays pilote	S'assurer que la majorité des bénéficiaires sont des fonctionnaires, afin de limiter toute politisation. Souligner les mérites techniques des projets et leur intérêt pour tous les groupes, quelle que soit leur affiliation ethnique ou politique. Associer les parties prenantes, dans le cadre d'un dialogue régulier sur l'importance et la pertinence des réformes recensées, en soulignant les résultats positifs produits, non seulement pour les habitants mais également pour les systèmes publics.
Les participants et leurs ministères manquent de qualifications, d'expérience ou de ressources (ressources financières, capacités humaines, connaissances techniques) pour internaliser les formations offertes (risques internes).	Des critères minimaux sont établis pour les personnes remplissant les conditions requises pour la formation. Les capacités initiales des personnes formées sont évaluées au moyen d'une brève enquête. Le contenu des cours et les attentes sont communiqués à l'avance. La durée de la formation varie en fonction des compétences des personnes formées.
Les systèmes de gouvernance nationaux, infranationaux et locaux refusent d'adopter les réformes institutionnelles et politiques nécessaires à la planification du développement, de leur donner un degré de priorité élevé, ou de les mettre en œuvre (risques internes).	Associer les parties prenantes, dans le cadre d'un dialogue régulier sur l'importance et la pertinence des réformes recensées, en soulignant les résultats positifs produits, non seulement pour les habitants mais également pour les systèmes publics.

3.4 Durabilité

La durabilité du présent projet dépendra de sa capacité à assurer le caractère institutionnel des initiatives de renforcement des capacités conduites dans les pays pilotes. Cette condition exige, du projet, qu'il atteste de la pertinence des capacités renforcées en vue de réaliser le développement durable. Les bénéficiaires des activités de formation décrites aux paragraphes A1.2 et A2.1 seront ainsi tenus, à titre de condition préalable, d'assurer des formations dans leurs pays, afin de faire connaître les connaissances et les compétences à un plus grand nombre de praticiens et de décideurs. De même, la durabilité sera assurée par les missions de conseil et de suivi, qui seront conduites par des personnels et des partenaires de la CEA, afin, par exemple, d'évaluer le degré d'utilisation de la boîte

à outils, et le nombre de formations conduites par les personnes formées dans leurs pays. Le présent projet sera également déployé à plus grande échelle, au moyen d'une plateforme en ligne, des activités de diffusion décrites au paragraphe A1.4 et de missions complémentaires financées par le budget ordinaire du programme de travail de la CEA.

Il est à espérer que le renforcement des capacités à formuler des politiques pragmatiques portera des fruits et attestera ainsi de la pertinence du présent projet auprès des décideurs. La confirmation de sa pertinence favoriserait l'adhésion, ou renforcerait la participation, des États membres, qui accepteraient plus facilement de financer un deuxième cycle de formations à l'échelle nationale et infranationale.

4. Suivi et évaluation

Une équipe sera établie pour la coordination et le suivi du projet. Elle sera composée de représentants de chacun des pays pilotes et chargée de suivre la mise en œuvre des activités et d'établir des rapports réguliers et détaillés à son sujet. Elle assurera le suivi des indicateurs fixés pour le projet, à savoir les produits et les résultats, et évaluera l'efficacité du mécanisme d'exécution choisi. L'équipe assurera la liaison avec la division de la CEA chargée du suivi central, soit la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle. Un examen d'évaluation approfondi sera conduit sur neuf mois, au sujet du degré de mise en œuvre du projet, et de sa

capacité à faciliter les progrès accomplis dans la réalisation des résultats attendus. Un examen à mi-parcours sera effectué 18 mois après le commencement de la mise en œuvre. Des rapports d'étape seront présentés le 31 janvier 2017, 2018 et 2019, selon les exigences fixées par les règles régissant la dixième tranche du Compte pour le développement. Au terme du projet, une évaluation externe aura lieu entre les mois de septembre et de décembre 2019, ainsi qu'il convient. L'évaluateur externe participera, sur contrat, aux sessions de formation et aux missions consultatives de suivi. Son évaluation externe sera entièrement financée par le projet.

5. Gestion et accords de coordination

Le projet sera administré par le Chef de la Section de la planification, sous la direction générale du Directeur de la Division des politiques macroéconomiques. Le Directeur coordonnera, en interne, les activités, avec la Division du renforcement des capacités et les bureaux sous-régionaux de la CEA basés au Cameroun, au Maroc, au Rwanda et en Zambie. Les bureaux sous-régionaux superviseront le projet à l'échelle nationale. Le projet pilote conduit à Cabo Verde sera administré au siège.

Le projet sera mis en œuvre en coopération avec la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, le Bureau régional pour

l'Afrique du Programme des Nations Unies pour le développement et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique. Les sessions de formation prévues pour le projet seront conduites par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique et l'Institut africain de développement économique et de planification. La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique contribuera à l'organisation de la visite d'étude conduite à l'intention des décideurs, afin qu'ils tirent parti de l'expérience acquise par l'Asie dans la planification.

Annexe

Liste des objectifs de développement durable et des cibles proposés aux fins du projet

Objectif n° 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes dans le monde

Cibles

1.1 : D'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde, sachant qu'il s'agit actuellement du fait de vivre avec moins de 1,25 dollar par jour ;

1.4 : D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, bénéficient des mêmes droits en ce qui concerne les ressources économiques, aient accès aux services de base, à la propriété, au contrôle de la terre, aux autres formes de propriété, à l'héritage, aux ressources naturelles, aux nouvelles technologies et aux services financiers adéquats, notamment les microfinancements ;

1.5 : D'ici à 2030, renforcer la résilience des populations pauvres et vulnérables et réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et aux autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social et environnemental ;

1.A : Garantir une mobilisation importante de ressources provenant de sources multiples, notamment par le renforcement de la coopération au développement, afin de doter les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés, de moyens adéquats et prévisibles, afin qu'ils mettent en œuvre des programmes et des politiques visant à mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes ;

1.B : Mettre en place, aux niveaux national, régional et international, des principes de politique générale viables, qui se fondent sur des stratégies

de développement favorables aux pauvres et soucieuses de l'égalité hommes-femmes, afin d'accélérer l'investissement dans des mesures d'élimination de la pauvreté ;

Objectif n° 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Cibles

8.1 : Maintenir un taux de croissance économique par habitant adapté au contexte national et, en particulier, un taux de croissance annuelle du produit intérieur brut d'au moins 7 % dans les pays les moins avancés ;

8.2 : Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, en mettant notamment l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre ;

8.5 : D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ;

8.10 : Renforcer la capacité des institutions financières nationales à favoriser et généraliser l'accès de tous aux services bancaires et financiers et aux services d'assurance ;

Objectif n° 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Cibles

9.1 : Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être humain, en mettant l'accent sur un

accès universel et à un coût abordable dans des conditions d'équité ;

9.2 : Promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et, d'ici à 2030, augmenter nettement la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut, en fonction du contexte national, et la multiplier par deux dans les pays les moins avancés ;

9.3 : Accroître, en particulier dans les pays en développement, l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers, y compris aux prêts consentis à des conditions abordables, et leur intégration dans les chaînes de valeur et sur les marchés ;

9.5 : Renforcer la recherche scientifique, perfectionner les capacités technologiques des secteurs industriels de tous les pays, en particulier des pays en développement, notamment en encourageant l'innovation et en augmentant considérablement le nombre des personnes travaillant dans le secteur de la recherche et du développement pour 1 million d'habitants, et en accroissant les dépenses publiques et privées consacrées à la recherche et au développement d'ici à 2030 ;

9.B : Soutenir la recherche-développement et l'innovation technologiques nationales dans les pays en développement, notamment en instaurant des conditions propices, entre autres, à la diversification industrielle et à l'ajout de valeur aux marchandises ;

9.C : Accroître nettement l'accès aux technologies de l'information et de la communication et faire en sorte que tous les habitants des pays les moins avancés aient accès à Internet à un coût abordable d'ici à 2020 ;

Objectif n° 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

Cibles

10.1 : D'ici à 2030, faire en sorte, au moyen d'améliorations progressives, que les revenus des

40 % les plus pauvres de la population augmentent plus rapidement que le revenu moyen national et ce, de manière durable ;

10.3 : Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires, et en promouvant l'adoption de lois, de politiques et de mesures adéquates en la matière ;

10.4 : Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité ;

Objectif n° 12 : Établir des modes de consommation et de production durables

Cibles

12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles ;

Objectif n° 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs effets

13.1 : Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat ;

13.2 : Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales ;

Objectif n° 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable

Cibles

14.2 : D'ici à 2020, gérer et protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers, notamment en renforçant leur résilience, afin d'éviter les graves conséquences de leur dégradation, et prendre des mesures en faveur de leur restauration, pour rétablir la santé et la productivité des océans ;

Objectif n° 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité

Cibles

15.1 : D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres, des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier les forêts, les zones humides, les montagnes et les zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux.

