

## **2** Le leadership des gouvernements des pays partenaires a fait avancer les aspirations nationales de développement

---

Ce chapitre examine les diverses façons dont les gouvernements des pays partenaires s'acquittent de leur responsabilité de diriger les efforts de développement et de faciliter une approche de l'ensemble de la société. Il met l'accent sur les efforts déployés par les gouvernements pour mettre en place de solides systèmes de planification du développement et de gestion des finances publiques.

---

L'appropriation par les pays est essentielle pour obtenir des résultats de développement durable (Wood et al., 2011<sup>[1]</sup>). De la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) (OCDE, 2005<sup>[2]</sup>) au Document final de Nairobi (PMCED, 2016<sup>[3]</sup>), on reconnaît de plus en plus que les efforts de développement doivent être dirigés par les pays qui reçoivent l'aide au développement. Ce type d'appropriation globale par les pays requiert la participation inclusive et équitable de toutes les parties de la société. Les gouvernements qui ont la responsabilité unique de diriger les efforts de développement, jouent toutefois un rôle de facilitation – chez les parties prenantes locales et les partenaires internationaux – afin de favoriser cette approche de l'ensemble de la société.

Le Chapitre 2 examine de quelle façon les gouvernements des pays partenaires, s'acquittent de cette responsabilité. Elle étudie en particulier les efforts déployés par les gouvernements pour mettre en place des systèmes solides de planification du développement et de gestion des finances publiques (GFP). Ces systèmes jettent les fondements des efforts de développement inclusif, transparent et redevable et contribuent à garantir que ces efforts collectifs ont un impact maximum.

Les principales constatations de ce chapitre sont les suivantes :

- Les gouvernements des pays partenaires continuent de progresser dans le renforcement de la politique et des dispositions institutionnelles nécessaires pour diriger avec succès les efforts de développement, y compris l'intégration du Programme 2030 dans les stratégies nationales de développement. Depuis 2011, les gouvernements des pays partenaires ont amélioré la qualité générale de la planification nationale du développement, en mettant en place de solides stratégies de développement, clairement orientées vers les résultats. Les gouvernements renforcent également les systèmes de GFP, particulièrement dans la phase de formulation du budget.
- Les gains les plus notables sont constatés au niveau de la planification, quoique des défis restent à relever dans sa mise en œuvre. Des progrès considérables ont dans l'ensemble été accomplis, mais les résultats montrent clairement que les plus grandes avancées ont été réalisées dans les premières phases des cycles de planification nationale et de GFP. Afin de rendre opérationnel plus efficacement la planification en matière de développement, une aide ciblée est nécessaire pour continuer à intégrer les ODD dans les stratégies nationales de développement ; à relier les stratégies de développement aux ressources financières ; à renforcer les capacités de suivi et d'évaluation ; et, à établir des systèmes robustes d'information financière et d'audit.
- Il faut poursuivre le renforcement institutionnel des systèmes et processus nationaux pour s'assurer que les gouvernements puissent poursuivre le développement durable. Les progrès lents mais réguliers accomplis sont en accord avec la compréhension que le renforcement institutionnel prend du temps, exigeant non seulement de changer les systèmes eux-mêmes, mais aussi de mettre en place les capacités d'utilisation et de gestion des systèmes. En outre, ces progrès soulignent la nécessité d'un soutien continu et amélioré pour mettre en place de solides systèmes nationaux capables d'élaborer et de superviser la politique et les dispositions institutionnelles qui permettront l'amélioration de l'efficacité de la coopération pour le développement et l'accélération des progrès vers la réalisation des ODD.
- La surveillance parlementaire des ressources de coopération pour le développement doit être maintenue. Bien que les gouvernements continuent d'avoir la responsabilité unique de mener les efforts de développement, notamment la gestion des ressources de coopération pour le développement, la supervision exercée par les principales parties prenantes reste essentielle pour garantir l'utilisation efficiente des ressources et leur impact maximal. Les gouvernements des pays partenaires renforcent la surveillance parlementaire de leur budget, pourtant, seulement un peu plus de la moitié de la coopération pour le développement est inscrite aux budgets nationaux qui font l'objet d'une surveillance parlementaire. Au fur et à mesure que les sources de la coopération pour le développement et que ses modalités de mise en œuvre évoluent, il faudra accorder davantage d'importance à ces changements pour veiller à ce qu'ils n'entraînent pas une perte de transparence et de redevabilité.

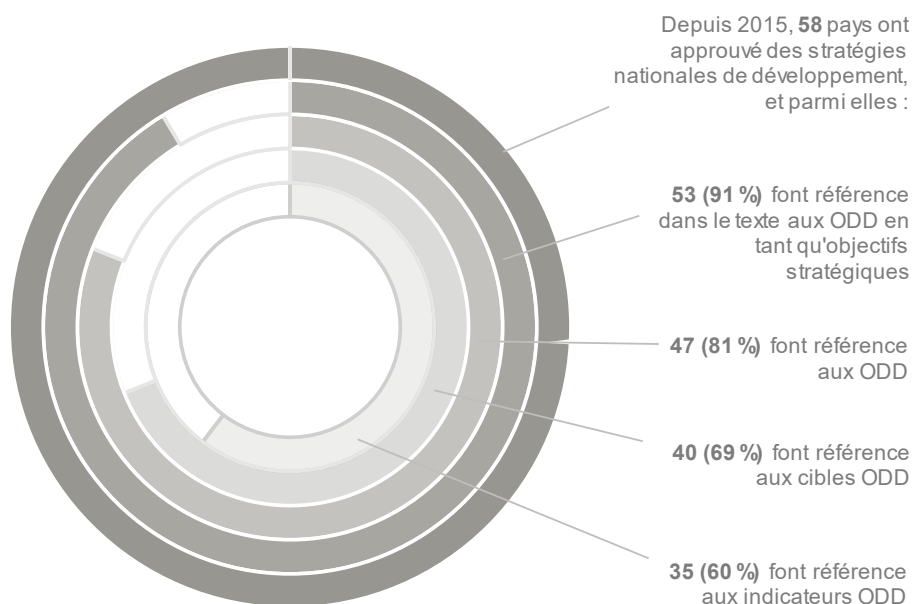
## Les gouvernements des pays partenaires intègrent largement les ODD dans leur stratégie nationale de développement

L'incorporation des ODD dans la planification nationale du développement est essentielle pour que les pays s'approprient et dirigent leur mise en œuvre. Au cœur du Programme 2030 figure la reconnaissance « [...] que chaque pays est responsable au premier chef de son propre développement économique et social » (ONU, 2015<sup>[4]</sup>). En effet, l'appropriation et le leadership à l'échelle nationale sont essentiels à la mise en œuvre des ODD. En intégrant les cibles et les indicateurs ODD dans les stratégies et les politiques nationales de développement, les pays partenaires et leurs partenaires du développement peuvent utiliser les ODD comme un cadre commun, et donc, faciliter une coordination plus forte afin d'identifier les défis, de trouver des solutions et de suivre les progrès vers la réalisation du développement durable au niveau des pays.

Les gouvernements des pays partenaires ont agi rapidement pour intégrer les ODD dans la planification nationale du développement. Plus précisément, les gouvernements ont fait preuve de leadership en incorporant le Programme 2030 et en intégrant les ODD dans les stratégies nationales de développement et leurs cadres de résultats nationaux qui effectuent le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de développement. Un tel leadership gouvernemental pour établir une feuille de route inclusive et propre au pays de mise en œuvre des ODD, est important afin de faciliter l'approche de l'ensemble de la société nécessaire pour atteindre les ODD. Les données du Cycle de suivi 2018 du Partenariat mondial révèlent que 91 % des stratégies nationales de développement approuvées (soit 53 sur 58) en 2015 ou à partir de 2015, font référence au Programme 2030 et/ou aux ODD (Graphique 2.1).

### Graphique 2.1. Les pays partenaires font référence au Programme 2030 et/ou aux ODD dans les stratégies nationales de développement

Les gouvernements des pays partenaires qui ont incorporé le Programme 2030 et/ou les ODD dans leur stratégie nationale de développement



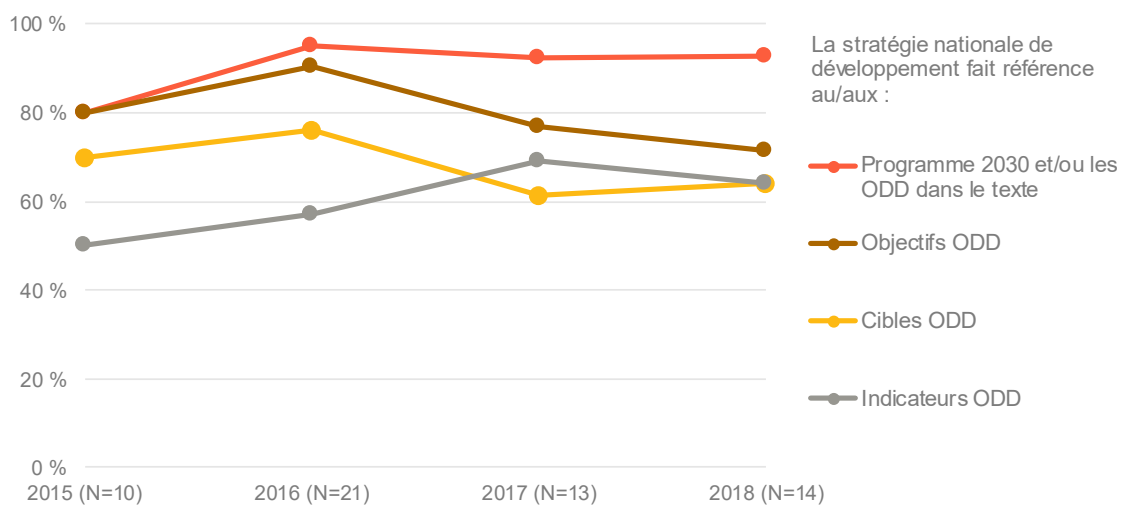
Source : Le graphique s'appuie sur l'évaluation de la qualité des stratégies nationales de développement (Indicateur 1b). De plus amples informations figurent dans PMCED, *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934062283>

**Bien que la plupart des stratégies nationales de développement incorporent les ODD en tant qu'engagements globaux, elles n'intègrent pas toutes les indicateurs et les cibles ODD.** Les stratégies nationales de développement qui font référence au Programme 2030 et/ou aux ODD, le font dans le texte narratif principal, où le gouvernement du pays partenaire présente ses ambitions stratégiques. Toutefois, ces stratégies mentionnent moins fréquemment les cibles et les indicateurs ODD dans le contexte du cadre de résultats. Par exemple, 69 % de ces stratégies font référence aux cibles ODD et 60 % d'entre elles aux indicateurs ODD. Comme expliqué dans l'Encadré 2.1, plusieurs obstacles interconnectés empêchent de s'appuyer davantage sur les ODD pour la planification nationale (OCDE, 2019<sup>[5]</sup>). En outre, lorsque les données sont ventilées selon l'année de l'approbation de la stratégie, elles montrent une légère baisse globale du nombre des pays partenaires qui se réfèrent aux ODD dans les stratégies nationales de développement adoptées entre 2015 et 2018 (Graphique 2.2). Une légère baisse globale peut être imputable au temps écoulé depuis le dynamisme initial qui s'était créé autour de l'adoption des ODD en 2015, mais il serait prématuré de considérer cette légère baisse comme un signe de déclin de ce dynamisme. Néanmoins, pour réaliser le Programme 2030, les pays doivent maintenant déterminer dans leur stratégie nationale de développement la voie qu'ils souhaitent suivre pour atteindre les ODD.

### Graphique 2.2. Ralentissement de la référence au Programme 2030/aux ODD dans la planification nationale

Pourcentage des gouvernements des pays partenaires qui ont intégré le Programme 2030 et les ODD dans leur stratégie nationale de développement, par année d'approbation



Source : Le graphique s'appuie sur l'évaluation de la qualité des stratégies nationales de développement (Indicateur 1b). De plus amples informations figurent dans PMCED (2018<sup>[6]</sup>), *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf)

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934062302>

### Encadré 2.1. Utiliser les Objectifs de développement durable en tant que cadre commun de résultats

Malgré les progrès accomplis pour adopter le Programme 2030 et/ou les Objectifs de développement durable (ODD) dans leur stratégie nationale de développement et leurs cadres de résultats nationaux, les gouvernements des pays partenaires font face à des contraintes qui freinent leurs progrès, notamment :

- **Un cadre ODD mondial encore en développement.** Il a fallu à la communauté internationale plusieurs années pour élaborer les indicateurs ODD (c'est-à-dire avec des méthodes et des données disponibles de bonne qualité), ce qui a limité la disponibilité des cibles et des indicateurs ODD pour la planification nationale. La proportion des indicateurs prêts à l'emploi est maintenant passée de 60 % en 2016 à 80 % en 2019.
- **Les implications de coûts relatives à l'adoption des indicateurs ODD.** Bien que les cibles et les indicateurs reflètent la durabilité et les liens d'interdépendance de l'ensemble des ODD de manière plus efficace que dans le cas des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les investissements précédents dans l'adoption des cibles OMD et la complexité de certaines méthodologies des indicateurs ODD ont augmenté le coût du passage aux ODD.
- **Le degré de collaboration entre les gouvernements des pays partenaires et les partenaires du développement.** L'adoption des indicateurs ODD a mieux réussi dans les pays où les partenaires du développement ont synchronisé leur cycle de planification ODD avec le pays partenaire et où des approches sectorielles et conjointes ont été utilisées pour l'alignement et le suivi des ODD au niveau pays. Une collaboration accrue a également été plus efficace dans la génération de données ODD désagrégées sur les dimensions pertinentes au niveau local pour veiller à ce que personne ne soit laissé de côté.
- **Des difficultés à incorporer les ODD, dans le cadre des approches de la gestion axée sur les résultats au niveau des pays.** Parmi ces difficultés figurent l'accent actuel mis par les partenaires du développement sur la mesure des résultats à des fins de redevabilité et de communication, plutôt que sur l'apprentissage et la prise de décision ; les capacités limitées des gouvernements des pays partenaires ; et, l'adoption de processus bureaucratiques rigides pour aligner les cadres de résultats nationaux sur les ODD.

Ces contraintes conduisent de nombreux partenaires du développement à accorder la priorité à des résultats qui peuvent être facilement mesurés et communiqués à leur siège, au détriment du suivi ODD des cibles et des indicateurs ODD qui sont privilégiés par les pays partenaires.

Sources : OCDE (2019<sup>[5]</sup>), "Using the SDGs as a shared framework for results: Demonstrating good practice – Findings from three case studies", [https://www.oecd.org/dac/results-development/docs/Results\\_worksho\\_April\\_19\\_Session1.pdf](https://www.oecd.org/dac/results-development/docs/Results_worksho_April_19_Session1.pdf); Vähämäki, J. et C. Verger (2019<sup>[7]</sup>), "Learning from results-based management evaluations and reviews", <https://doi.org/10.1787/3fda0081-en>.

### Les pays partenaires renforcent la qualité, l'orientation vers les résultats et l'appropriation nationale des stratégies de développement

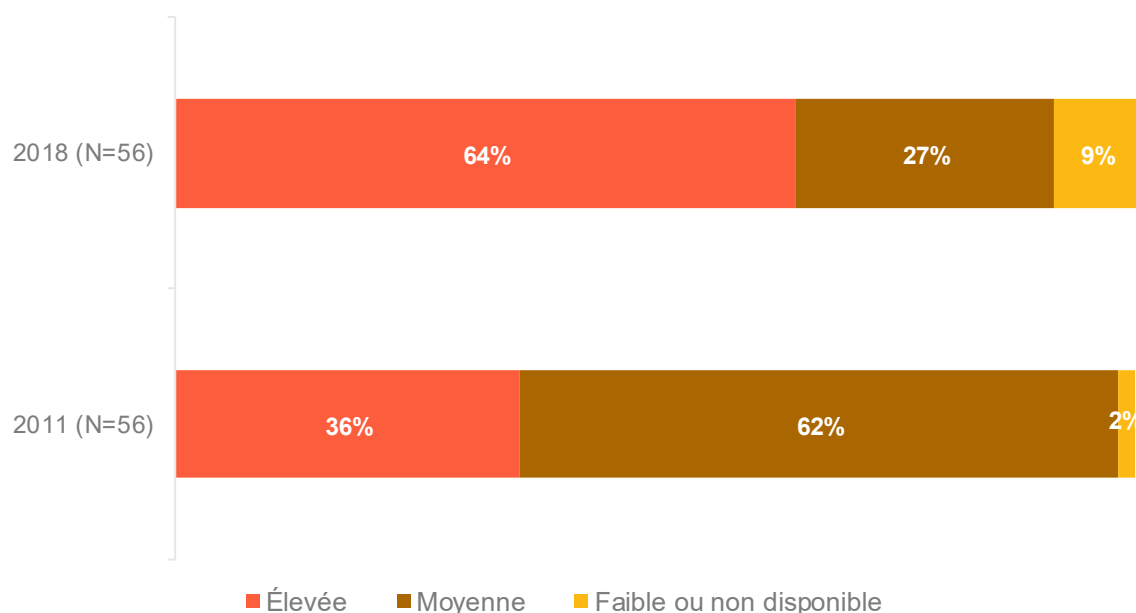
**Les pays partenaires ont beaucoup progressé depuis 2011 dans l'amélioration de la qualité générale de la planification nationale de développement.** La qualité des stratégies nationales de développement s'est fortement améliorée au fil du temps. La proportion des pays disposant d'une stratégie nationale de développement jugée de qualité a presque doublé depuis le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris en 2011 (OCDE, 2012<sup>[8]</sup>), quand elle représentait 36 %, pour passer à 63 % en 2018.

Au cours de cette période de huit ans, 21 pays (sur les 56 qui ont procédé au reporting en 2011 et 2018) qui disposaient d'une stratégie nationale de développement jugée comme étant de faible ou moyenne qualité sont passés à une stratégie considérée comme étant de grande qualité. L'Encadré 2.2 discute de l'évaluation de la qualité de la planification de développement. Le Graphique 2.3 illustre l'évolution de la qualité de 2011 à 2018. Ces progrès pouvaient être attribués à l'importance croissante accordée aux résultats de développement au cours des deux dernières décennies et étaient illustrés par les OMD, qui formulaient un cadre de résultats au niveau international autour d'un ensemble spécifique de huit objectifs de développement pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Cette importance accordée aux résultats avait été réaffirmée dans la Déclaration de Paris (OCDE, 2005<sup>[2]</sup>), qui définissait l'orientation vers les résultats comme un principe d'efficacité de la coopération pour le développement, puis ultérieurement, dans l'accord de Partenariat de Busan (OCDE, 2011<sup>[9]</sup>) et le Document final de Nairobi (PMCED, 2016<sup>[3]</sup>).

### **Encadré 2.2. Évaluation de la qualité de la planification nationale du développement**

S'appuyant sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (OCDE, 2012<sup>[8]</sup>), le Partenariat mondial évalue la qualité de la planification du développement à travers plusieurs éléments d'une stratégie nationale de développement. Ces éléments comprennent notamment le fait de savoir si la stratégie a été élaborée de manière inclusive et si elle a une orientation claire vers les résultats, si les progrès sont suivis régulièrement et de manière transparente et si la stratégie est liée aux ressources de mise en œuvre. La méthodologie d'évaluation de la qualité comprend 11 sous-éléments et 4 critères. Pour plus de détails, veuillez consulter le Document technique d'accompagnement (PMCED, 2018<sup>[10]</sup>). Afin de comparer la qualité de la planification nationale du développement au fil du temps, les données provenant du suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris de 2011 ont été utilisées ainsi que les données issues du Cycle de suivi 2018 du Partenariat mondial. En 2011, pour chaque pays partenaire participant, la stratégie nationale de développement a été marquée sur une échelle de cinq points allant de A (grande qualité) à E (faible qualité). Dans le but de comparer les résultats au fil du temps, une échelle correspondante de cinq points, a été conçue pour les données de l'exercice de suivi 2018 du Partenariat mondial comme suit : A (supérieur à 90 %) ; B (80 % à 90 %) ; C (70 % à 80 %) ; D (60 % à 70 %) ; E (inférieur à 60 % ou aucune stratégie de développement n'a été mise en place).

### Graphique 2.3. Amélioration de la qualité des plans nationaux de développement depuis 2011



Notes : « Non disponible » comprend les pays partenaires qui disposaient d'une stratégie nationale de développement en 2011 mais qui n'en avaient plus en 2018, ce qui signifie qu'une évaluation de la qualité ne pouvait pas être effectuée. « Élevée » se rapporte aux scores A et B, « Moyenne » aux scores C et D, et, « Faible » correspond au score E (voir Encadré 2.2).

Source : Le graphique s'appuie sur l'évaluation de la qualité des stratégies nationales de développement (Indicateur 1b) et des Indicateurs 1 et 11 de la Déclaration de Paris. De plus amples informations figurent dans PMCED (2018<sub>[6]</sub>), *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf).

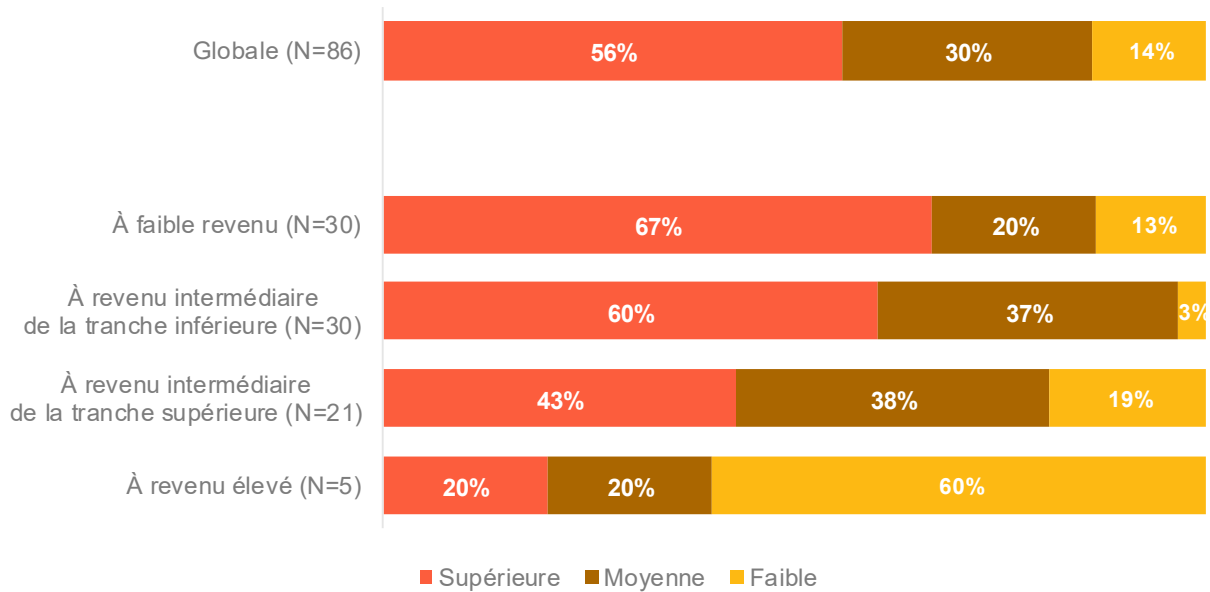
StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934062321>

#### **Parmi les différents contextes nationaux, ce sont les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui disposent d'une planification du développement de la meilleure qualité.**

L'exercice de suivi 2018 a conclu que 56 % des 86 pays partenaires participants disposent de stratégies nationales de développement de qualité. Cependant, la qualité varie selon la catégorie de revenu national. Comme le montre le Graphique 2.4 les pays à faible revenu (67 %) et les pays à revenu intermédiaire de tranche inférieure (60 %) obtiennent de meilleurs résultats à cet égard. La qualité des stratégies nationales de développement est aussi relativement élevée dans des contextes extrêmement fragiles<sup>1</sup>. La moitié (50 %) des contextes extrêmement fragiles qui ont participé au Cycle de suivi 2018 du Partenariat mondial disposent de stratégies nationales de développement de qualité. Dans l'ensemble, on observe un modèle inverse entre la qualité du niveau de la planification du développement et le niveau de revenu du pays. Cette situation pourrait s'expliquer par une plus grande dépendance vis-à-vis de la coopération pour le développement dans les contextes fragiles et les pays se trouvant au bas de l'échelle du revenu national<sup>2</sup>. Il se peut que ces contextes et pays investissent dans une solide planification nationale du développement afin de mobiliser le soutien de leurs partenaires, d'aider à l'alignement des parties prenantes sur un ensemble commun de priorités de développement, de réduire la fragmentation et la répétition inutile d'efforts et de tenir les acteurs du développement responsables et orientés vers les résultats. L'Encadré 2.3 décrit la diversité des politiques et des processus au niveau national en matière de développement.

## Graphique 2.4. La qualité de la planification nationale du développement est plus élevée dans les pays à faible revenu

Qualité de la planification nationale du développement selon la catégorie de revenu en 2018



Source : Le graphique s'appuie sur l'évaluation de la qualité des stratégies nationales de développement (Indicateur 1b). De plus amples informations figurent dans PMCED (2018<sup>[6]</sup>), *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide de Suivi 2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934062340>

### Encadré 2.3. Politiques et processus de planification nationale en matière de développement

**Stratégie nationale de développement.** Aussi connue sous le nom de plan national de développement chez certains pays partenaires, une stratégie nationale de développement est un outil de planification stratégique globale du développement englobant l'ensemble du gouvernement, qui couvre une période déterminée, souvent entre quatre et huit ans. Une stratégie de grande qualité présente des priorités stratégiques qui ont été élaborées au travers d'un processus consultatif inclusif et est liée aux ressources de mise en œuvre (par ex., un cadre de dépenses à moyen terme lié aux budgets annuels). Lorsque la stratégie est conçue par le biais d'une approche participative, incluant l'ensemble de la société, elle représente les aspirations communes d'un pays en matière de développement et fournit une feuille de route pour réaliser ces aspirations. Une stratégie de développement appartenant au pays et dirigée par ce dernier, qui énonce les priorités de développement est fondamentale à l'alignement des partenaires du développement et à la réduction de la fragmentation ainsi qu'à la répétition inutile des efforts de développement.

**Cadre de résultats propres aux pays (CRP).** Le CRP définit les résultats de développement et les systèmes de suivi et d'évaluation pour suivre les progrès vers l'obtention de ces résultats. Au minimum, un CRP comprend les objectifs et les indicateurs de résultats convenus (c'est-à-dire les produits, les réalisations et/ou les impacts). Ce cadre fixe également des objectifs-cibles pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs définis dans les documents de planification du



gouvernement. En outre, un CRP sert de base à la mise en œuvre des stratégies et priorités nationales de développement, et renforce la redevabilité et l'orientation vers les résultats de l'effort global en matière de développement.

**Stratégie sectorielle.** Il s'agit d'un outil de planification stratégique, généralement au niveau ministère, qui couvre un domaine thématique unique (par ex., la santé ou l'éducation) pendant une période déterminée. Les résultats de développement qui ne sont pas couverts dans un CRP intégré, englobant l'ensemble du gouvernement, se trouvent souvent dans les stratégies sectorielles. Une stratégie sectorielle permet d'apporter davantage de précisions sur un thème ou un secteur donné, dont chacun peut avoir un sous-ensemble unique de parties prenantes et de mécanismes de coordination. Une stratégie sectorielle permet à ces parties prenantes de se rallier autour d'une vision commune qui est liée à la stratégie nationale de développement.

**Stratégie infranationale.** Il s'agit d'un outil de planification stratégique, produit par un gouvernement infranational (par ex., provincial ou municipal) qui couvre une période déterminée et contient généralement des indicateurs de résultats. Une stratégie infranationale permet de se concentrer davantage sur les priorités et les questions infranationales et locales. Elle permet également aux régions infranationales de s'aligner sur les stratégies nationales ainsi que d'identifier et de suivre leur contribution à la stratégie nationale de développement.

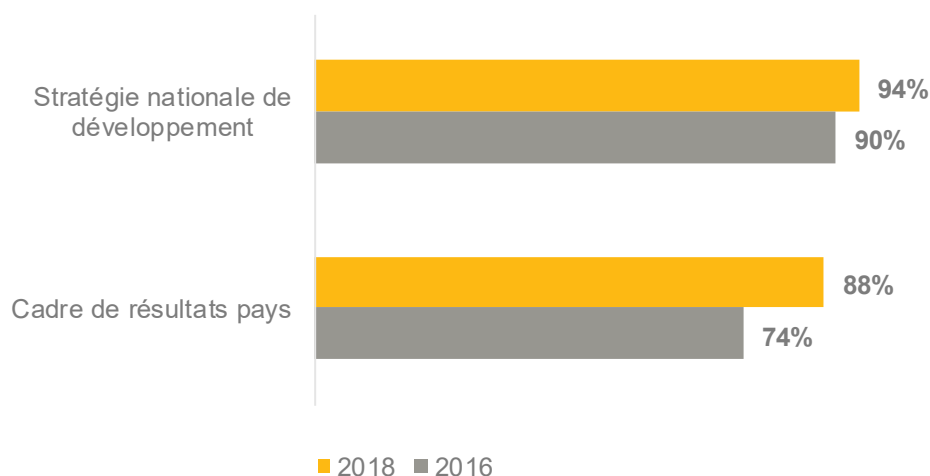
Source : PMCED (2018<sup>[6]</sup>), *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf)

**De plus en plus, les pays partenaires mettent en place des stratégies nationales de développement pour rassembler les efforts autour de leurs propres priorités de développement.** C'est un domaine remarquable de progrès au sein de l'amélioration globale de la qualité de la planification du développement<sup>3</sup>. Presque tous les pays partenaires (94 %, soit 81 des 86 pays participants) ont indiqué qu'ils disposent d'une stratégie nationale de développement. Cinq pays ont signalé qu'ils ne disposaient pas d'une telle stratégie mais quatre d'entre eux (la République démocratique du Congo, le Monténégro, Sainte-Lucie et les Seychelles) ont déclaré qu'ils se trouvaient en phase de planification de l'élaboration d'une stratégie nationale de développement. Ces résultats représentent une amélioration par rapport à 2016, lorsque 90 % des pays (73 sur 81) qui avaient participé à l'exercice de suivi du Partenariat mondial disposaient d'une vision à long terme ou d'un plan national de développement<sup>4</sup>.

**Les stratégies nationales de développement optent de plus en plus pour une orientation claire vers les résultats.** Un nombre croissant de pays partenaires, parmi ceux qui disposent d'une stratégie nationale de développement, inscrivent dans cette stratégie, un cadre de résultats nationaux qui définit les priorités, les objectifs-cibles et les indicateurs pour effectuer le suivi des progrès. Les données de Cycle de suivi 2018 du Partenariat mondial montrent que 88 % des pays participants qui disposent d'une stratégie nationale de développement (71 sur 81) ont un cadre de résultats nationaux lié à la stratégie nationale de développement. Il s'agit là d'une nette augmentation par rapport au Cycle de suivi 2016, qui avait constaté que 74 % des pays participants disposant d'une stratégie avaient un cadre de résultats en place (Graphique 2.5). Toutefois, ces cadres de résultats devraient intégrer de manière plus efficace les cibles et les indicateurs ODD pour s'assurer que la planification nationale du développement trace une voie claire et mesurable pour la mise en œuvre des ODD.

## Graphique 2.5. Progrès dans l'établissement des stratégies nationales de développement et des cadres de résultats des pays depuis 2016

Proportion des gouvernements des pays partenaires qui disposent d'une stratégie nationale de développement et d'un cadre de résultats nationaux, selon l'année



Source : Le graphique s'appuie sur l'évaluation de la qualité des stratégies nationales de développement (Indicateur 1b). De plus amples informations figurent dans PMCED (2018<sup>[6]</sup>), *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934062359>

### Les gouvernements des pays partenaires parviennent à un alignement important entre leur stratégie nationale de développement et leurs stratégies sectorielles et/ou infranationales.

L'alignement est essentiel pour assurer une planification nationale cohérente du développement, permettre aux régions et aux secteurs infranationaux de contribuer efficacement aux efforts de développement et d'œuvrer à la réalisation des objectifs communs. L'alignement des stratégies sectorielles est prépondérant, car dans 81 % des pays partenaires, on constate que ces stratégies s'alignent sur la stratégie nationale de développement. Les stratégies infranationales sont également bien alignées, les données du Cycle de suivi 2018 indiquant que 76 % des pays partenaires les alignent sur la stratégie nationale de développement. Dans certains pays, un tel alignement est exigé par la loi.

### Il faut que davantage de gouvernements de pays partenaires relient la planification du développement aux ressources et renforcent la capacité de suivi de la mise en œuvre

Bien que des progrès considérables aient été réalisés dans l'établissement des stratégies nationales de développement et des cadres de résultats pays, des liens plus étroits avec les ressources peuvent aider à la mise en œuvre. Le programme d'Action d'Addis-Abeba fournit un cadre global de financement du développement durable, y compris la mise en œuvre du Programme 2030 (ONU, 2015<sup>[11]</sup>). L'un des principaux domaines d'action reposant sur le principe de l'appropriation par les pays, est la mobilisation et l'utilisation efficace des ressources publiques intérieures. Les données du Cycle de suivi 2018 indiquent des efforts prometteurs à cet égard, avec 73 % des pays partenaires (59 des 81 qui disposent d'une stratégie nationale de développement) faisant état du lien qu'ils établissent entre leur stratégie nationale de développement et les ressources indicatives de mise en œuvre. Toutefois, seul un sous-ensemble plus petit de pays parmi ces derniers (46 sur 59) utilise ces informations sur les ressources

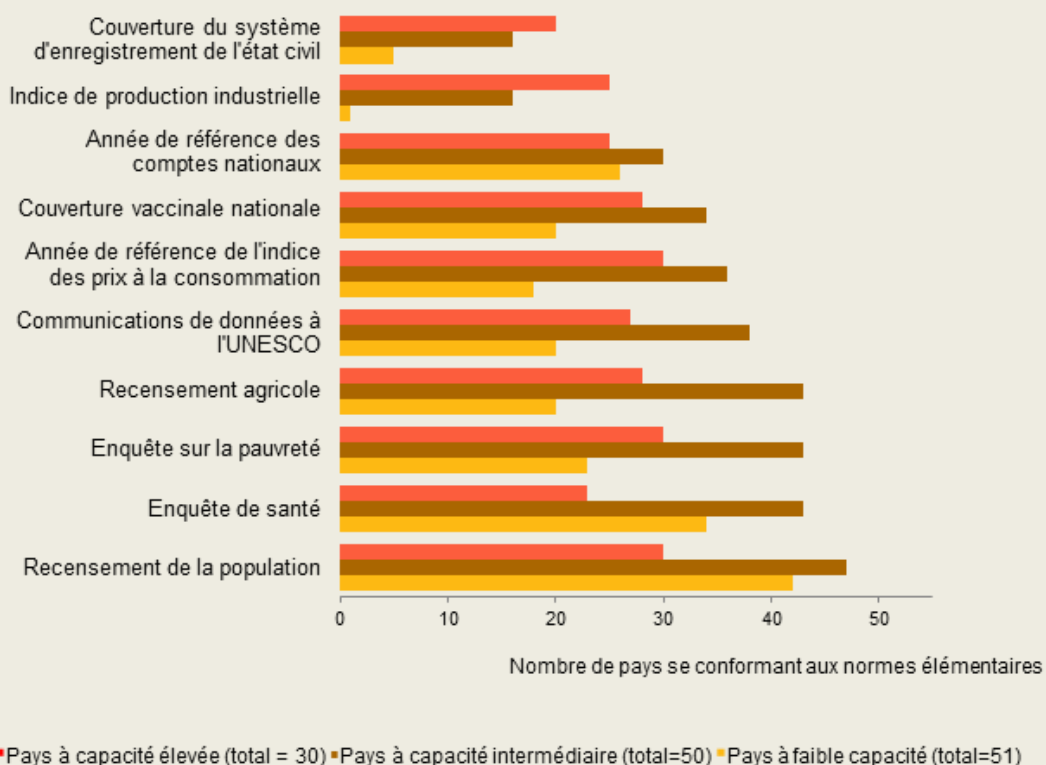
indicatives pour orienter leur budget annuel et le cadre budgétaire et/ou des dépenses à moyen terme. Cette constatation concorde avec des recherches récentes qui montrent que les stratégies nationales de développement sont souvent mal financées et ne sont pas accompagnées d'une stratégie globale de financement pour tirer parti de toutes les ressources financières disponibles, par exemple pour cibler les investissements privés (ONU, 2019<sup>[12]</sup>).

**Les gouvernements des pays partenaires procèdent régulièrement au reporting de la mise en œuvre de leur stratégie nationale de développement, mais la plupart d'entre eux n'ont pas les capacités nationales statistiques de suivi intégral de la mise en œuvre.** La majorité des gouvernements disposant d'une stratégie nationale de développement (89 %, soit 72 sur 81) font part de leurs progrès. La plupart d'entre eux (85 %, soit 61 sur 72) le font régulièrement, c'est-à-dire au moins une fois tous les deux ans. Toutefois, le reporting des progrès repose souvent sur des informations incomplètes ; seuls 35 % des gouvernements des pays partenaires (soit 25 sur 72) ont indiqué que des données publiques ponctuelles, régulières et exactes sont disponibles pour tous ou presque tous les indicateurs de leur cadre de résultats. Ces constatations reprennent celles du Rapport Coopération pour le développement 2017 (OCDE, 2017<sup>[13]</sup>), qui a mis l'accent sur les données et les capacités nationales statistiques, et de manière plus générale sur le travail du Partenariat statistique au service du développement au XXI<sup>e</sup> siècle (ou PARIS21) (Encadré 2.4). Un pourcentage encore plus faible de gouvernements dans des contextes fragiles (22 %) déclarent avoir de telles données, bien que la grande majorité des contextes fragiles disposent d'une stratégie nationale de développement (99 %) et d'un cadre de résultats pays (89 %). Cette constatation indique un décalage notable entre la planification et la mise en œuvre des stratégies dans ces contextes et signale que dans des contextes fragiles, qui reçoivent souvent le soutien de capacités d'élaboration des stratégies nationales de développement, une attention toute aussi importante devrait être accordée au renforcement des capacités de mise en œuvre des stratégies, y compris des capacités statistiques de suivi de la mise en œuvre.

### Encadré 2.4. Renforcer la capacité statistique pour obtenir de meilleurs résultats de développement

Des données solides et fiables sont indispensables à la mise en œuvre de la politique de développement. Sans données pour déterminer où un soutien est nécessaire pour la planification, la mise en œuvre et le suivi, les progrès vers la réalisation des objectifs de développement ne peuvent pas être suivis. Les pays à faible revenu ont fait des progrès dans la production de données et de statistiques plus nombreuses et de meilleure qualité. Des améliorations sont constatées dans la planification et la production des données. En 2018, 129 pays mettaient en œuvre un plan national statistique exhaustif contre 102 en 2017 (PARIS21, 2019<sup>[14]</sup>). Pourtant, une pénurie fondamentale de données de base dans de nombreux domaines du développement subsiste et il reste encore beaucoup à faire pour renforcer leurs capacités. La plupart des pays partenaires ne disposent pas encore de systèmes qui fonctionnent pour enregistrer les faits d'état civil ou la production industrielle (Graphique 2.6).

### Graphique 2.6. Nombre de pays ayant la capacité de produire les activités statistiques fondamentales



Note : L'UNESCO est l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Source : OCDE (2017<sup>[13]</sup>), Rapport « Coopération pour le développement 2017 : Données et développement », <https://doi.org/10.1787/dcr-2017-fr>.

Les coûts cachés de l'inaction pour renforcer les systèmes de données limitent l'efficacité des efforts de développement. L'impact du déficit de données dans les pays en développement vont de la perte d'opportunités commerciales à des interventions infructueuses des services publics. Des données insuffisantes peuvent compromettre le ciblage et la mise en œuvre de politiques en faveur des

populations marginalisées. La coopération pour le développement et les communautés statistiques reconnaissent que les trois aspects suivants doivent être abordés afin d'accroître les capacités statistiques (OCDE, 2017<sup>[13]</sup>; PARIS21, 2019<sup>[14]</sup>).

**Tout d'abord, il faut des approches plus globales de la capacité statistique.** L'initiative du renforcement des capacités 4.0 aborde ce problème et reconnaît le leadership, la gestion et les compétences en communication comme des catalyseurs efficaces de processus organisationnels plus solides dans les systèmes nationaux de données. Cette initiative reconnaît l'importance des incitations impliquées dans la conception et la prestation de capacité. Le *Statistical Capacity Monitor* de PARIS21 permet d'accéder aux indicateurs sur les capacités statistiques pour guider les décisions des pays et des partenaires et pour mettre en place de nouvelles mesures pour les capacités dans ce domaine.

**Deuxièmement, investir dans les systèmes statistiques doit devenir une priorité stratégique.** Des mécanismes de financement innovants, tels que la création possible d'un dispositif de financement global des données de développement (Rogerson et Calleja, 2019<sup>[15]</sup>), pourraient améliorer la conception et la fourniture des capacités. Des approches coordonnées et dirigées par les pays pour financer les capacités, y compris des conventions de données, peuvent contribuer à l'alignement des partenaires et à la promotion de la redevabilité mutuelle.

**En troisième lieu, encourager les partenaires du développement à renforcer les écosystèmes de données nationales et à utiliser les données sur les résultats appartenant aux pays pour effectuer le suivi des progrès accomplis rendra crédible les systèmes de données qu'ils soutiennent.** Ceux-ci exigent une vision claire et un certain pragmatisme afin de faire face à la pression à laquelle ils sont soumis pour attribuer des résultats à chaque dollar d'aide et pour faire en sorte que les informations recueillies lors de la collecte de données soient accessibles à tous les acteurs du développement.

Fournir de meilleures capacités statistiques à l'avenir consistera à repenser l'approche actuelle, en mettant les priorités des pays au premier plan, en veillant à ce que les bureaux nationaux des statistiques soient équipés de compétences flexibles pour s'adapter à l'évolution des écosystèmes de données, et, en améliorant les mécanismes de coordination aussi bien mondiaux que nationaux.

## Les pays partenaires réalisent des progrès réguliers dans le renforcement des systèmes de gestion des finances publiques

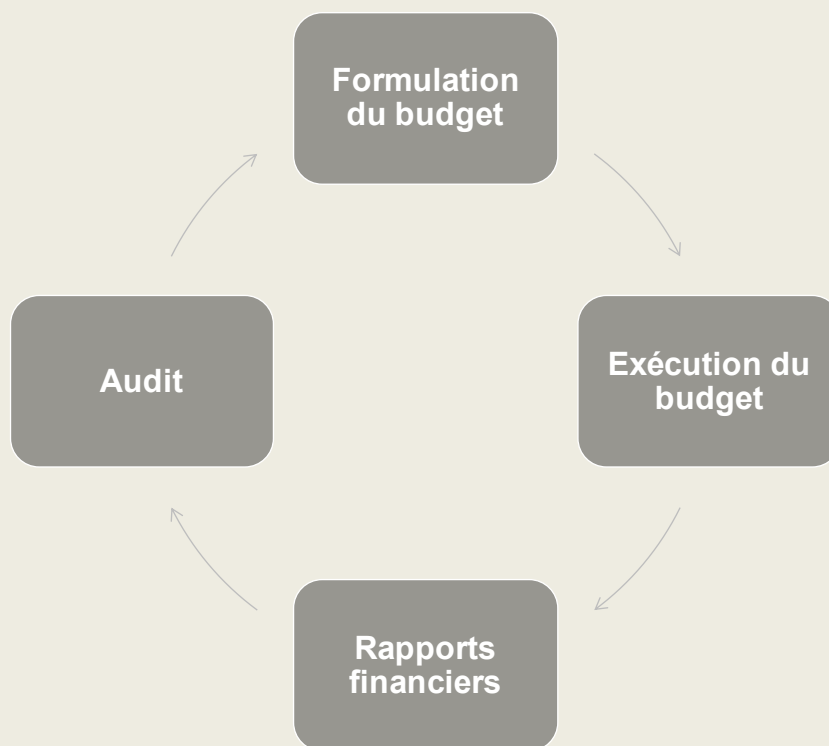
**De solides systèmes de gestion des finances publiques (GFP) constituent un élément essentiel de la bonne gouvernance et sont indispensables à la réalisation des objectifs de développement.** Les gouvernements des pays partenaires et leurs partenaires du développement se sont constamment engagés à œuvrer à l'amélioration de la qualité des systèmes de GFP. Cet engagement repose sur une compréhension de la nature fondamentale de ces systèmes à s'orienter vers des efforts de développement plus efficaces. Bien que des systèmes nationaux de GFP solides et exhaustifs soient importants en soi, l'exercice de suivi du Partenariat mondial évalue les progrès accomplis dans le renforcement d'un certain nombre d'éléments de base autour de la budgétisation, de la passation des marchés, du reporting et de l'audit qui sont apparus comme essentiels dans le cadre de la coopération pour le développement et de son efficacité. L'Encadré 2.5 décrit les systèmes de GFP et la méthode d'évaluation de la qualité de la GFP.

### Encadré 2.5. Qu'est-ce qu'un système de gestion des finances publiques et comment évaluer sa qualité ?

Un système de gestion des finances publiques (GFP) est composé de différents règlements, de normes et de processus qui guident la manière dont un gouvernement utilise et conserve la trace de ses ressources financières. Ce système assure que les fonds publics sont affectés aux secteurs prioritaires conformément aux stratégies nationales de développement et que ces fonds sont utilisés de manière efficiente et de manière à assurer la transparence et la redevabilité à l'égard de tous.

Il est généralement entendu qu'un système de GFP couvre un large éventail de domaines à travers le cycle budgétaire complet (Graphique 2.7), y compris la stratégie budgétaire, la planification des recettes, les contrôles des dépenses, la gestion des risques et les mesures de transparence (Mustapha et al., 2019<sup>[16]</sup>).

#### Graphique 2.7. Le cycle budgétaire



Afin d'évaluer la qualité des systèmes de GFP, les exercices précédents de suivi du Partenariat mondial avaient eu recours au Critère 13 de l'Évaluation de la politique et des institutions nationales de la Banque mondiale ((EPIN) ou CPIA en anglais) pour mesurer la qualité de la gestion budgétaire et financière du système de gestion des finances publiques d'un pays. Conformément à l'effort en 2017 de renforcement du cadre de suivi et en vue de fournir des informations sur les progrès accomplis dans le renforcement des aspects spécifiques des systèmes, le Partenariat mondial s'appuie désormais sur le cadre « Dépenses publiques et responsabilité financière » (PEFA).

L'évaluation PEFA qui analyse divers aspects du système de GFP d'un pays peut s'appliquer à nouveau aux évaluations successives pour suivre les changements au fil du temps. Aux fins du suivi du Partenariat mondial, seuls les scores d'un certain nombre de dimensions PEFA sont utilisés pour

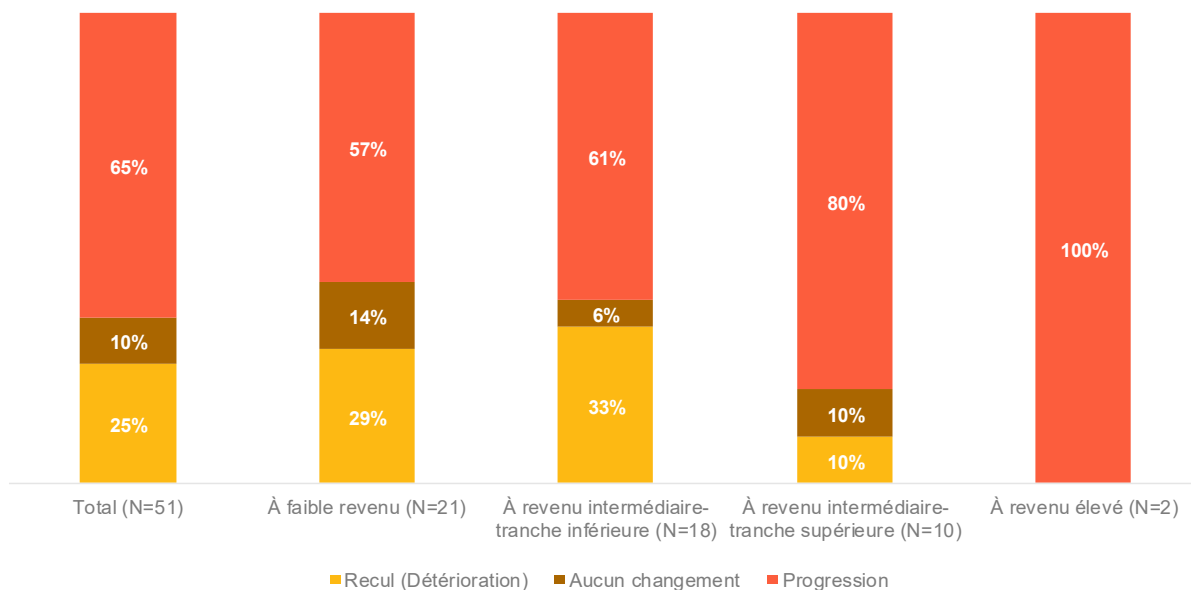
déterminer les progrès accomplis dans le renforcement des systèmes de GFP. Les dimensions choisies ont tenu compte des éléments fondamentaux des systèmes de GFP et visent à rendre compte des mêmes composantes de GFP que celles qui étaient mesurées par le Critère 13 de l'Évaluation de la politique et des institutions nationales, et ce, pour maintenir la comparabilité dans le temps. Les éléments sélectionnés couvrent également des domaines que les partenaires du développement jugent essentiels lorsqu'ils décident d'utiliser les systèmes nationaux. Ces domaines ont été notés dans *Using Country Public Financial Management Systems: A Practitioner's Guide*, un rapport paru en 2011 commandé par le Groupe de travail sur la gestion des finances publiques sous les auspices du Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide (Banque Interaméricaine de Développement/Banque Mondiale, 2011<sup>[17]</sup>). La sélection du Partenariat mondial des dimensions à utiliser pour mesurer la qualité des systèmes de GFP des pays partenaires, a été effectuée en consultation avec le Secrétariat du PEFA.

**La plupart des pays continuent de progresser régulièrement dans le renforcement de leurs systèmes de gestion des finances publiques.** Le Cycle de suivi 2018 du Partenariat mondial a constaté que 65 % des pays partenaires affichent des progrès d'ensemble dans le renforcement de leurs systèmes de GFP tandis que 10 % ne montrent aucun changement d'ensemble<sup>5</sup>. Ces résultats représentent une amélioration par rapport au Cycle de suivi 2016, qui révélait que la majorité des pays (58 %) n'avaient indiqué aucun changement. La progression lente mais régulière constatée depuis 2010 est en accord avec la compréhension que ces changements institutionnels prennent du temps, car ils exigent non seulement de changer les systèmes eux-mêmes, mais aussi de renforcer les capacités d'utilisation et de gestion des systèmes.

**Les progrès réalisés dans le renforcement des systèmes de GFP sont généralement réguliers à tous les niveaux de revenu des pays.** Toutefois, les données de l'exercice de suivi 2018 montrent une case légèrement à la hausse dans le cas des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS), avec huit pays sur dix indiquant une progression dans le renforcement de leurs systèmes de GFP (Graphique 2.8). Cette constatation confirme à nouveau les résultats de la recherche effectuée par Fritz, Sweet et Verhoeven (2014<sup>[18]</sup>) qui ont examiné les catalyseurs et les effets de solides systèmes de GFP. Cette recherche a montré que dans la plupart des cas, les caractéristiques macroéconomiques au niveau pays ne constituent pas un facteur prédéterminant important de la solidité des systèmes nationaux, quoiqu'il existe une corrélation positive limitée entre les systèmes solides et les niveaux de revenus élevés et la stabilité politique.

## Graphique 2.8. Les pays partenaires renforcent les systèmes de gestion des finances publiques

Comparaison des progrès réalisés par les pays dans le renforcement des systèmes de GFP entre leurs deux dernières évaluations PEFA, par groupe de revenu



Notes : Les barres indiquent le pourcentage des pays partenaires qui progressent, qui n'avancent pas et qui reculent, reposant sur une évaluation de neuf catégories distinctes (dans les domaines de la budgétisation, de la passation des marchés, de l'audit et des rapports financiers) des deux évaluations PEFA les plus récemment disponibles. En outre, tous les pays à revenu élevé qui participent au cycle de suivi sont des petits États insulaires en développement.

Source : Le graphique s'appuie sur l'évaluation de la qualité des systèmes de gestion des finances publiques des pays (Indicateur 9a). De plus amples informations figurent dans PMCED (2018<sup>[6]</sup>), *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf)

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934062378>

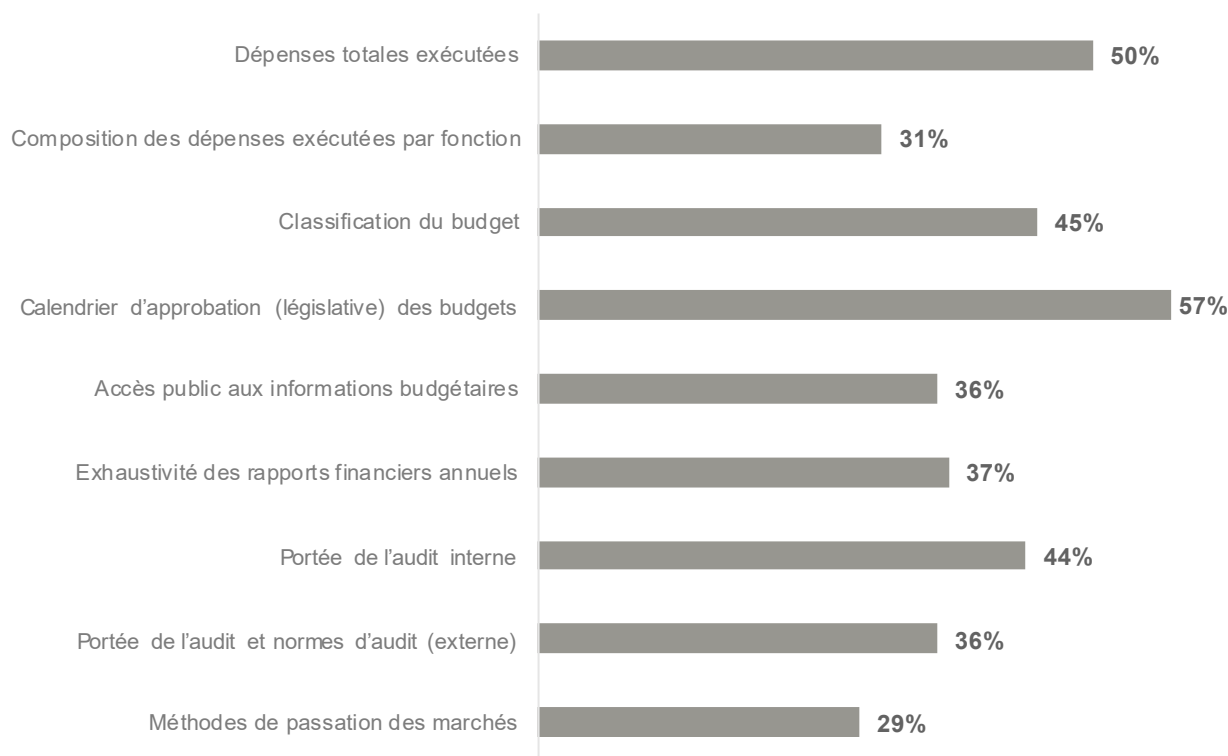
## Les pays partenaires réalisent des progrès dans la planification budgétaire, mais des défis restent à relever dans l'exécution du budget et les rapports financiers

**Les progrès les plus importants réalisés dans le renforcement des systèmes de GFP concernent les aspects de la formulation du budget.** Les données du Partenariat mondial montrent que 50 % des gouvernements des pays partenaires<sup>6</sup> ont accomplis des progrès dans le renforcement de la planification des dépenses, ce qui se traduit par une variation moindre entre les dépenses prévues et les dépenses effectives dans les documents budgétaires. En outre, 45 % des pays ont augmenté la mesure dans laquelle leurs budgets sont classés conformément aux normes internationales (Graphique 2.9). Cependant, alors qu'une planification plus forte est constatée au début du cycle budgétaire, les progrès sont plus limités aux stades ultérieurs, en particulier dans l'utilisation de méthodes transparentes de passation des marchés et en ce qui concerne le degré d'exhaustivité, de ponctualité et de conformité aux normes internationales des états financiers annuels. Des exemples du renforcement de la GFP sont abordés dans l'Encadré 2.6.



## Graphique 2.9. Les pays partenaires progressent à divers degrés dans le renforcement des éléments de systèmes de gestion des finances publiques

Proportion de pays qui ont fait des progrès dans le renforcement des éléments de systèmes de GFP au cours de la période entre les deux dernières évaluations PEFA des gouvernements des pays partenaires, telle que mesurée par les dimensions PEFA sélectionnées



*Note* : PEFA : Dépenses publiques et responsabilité financière. Les résultats ci-contre se fondent sur les 51 pays partenaires participants pour lesquels il existe 2 évaluations PEFA.

*Source* : Le graphique s'appuie sur l'évaluation de la qualité des systèmes de gestion des finances publiques des pays (Indicateur 9a). De plus amples informations figurent dans PMCED (2018<sup>[6]</sup>), *Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux*, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf)

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934062397>

### Encadré 2.6. Concevoir des solutions spécifiques au contexte pour renforcer la gestion des finances publiques

En collaboration avec 40 pays africains, l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) est une organisation internationale composée d'États membres africains, qui travaille avec des ministères africains des Finances et du Budget afin d'élaborer et de mettre en œuvre des réformes de gestion des finances publiques (GFP) adaptées. Bon nombre de gouvernements africains disposent de vastes programmes de réformes de la gestion des finances publiques (GFP) qui durent depuis longtemps. Toutefois, il est très fréquent que ces réformes ne relèvent pas efficacement les défis auxquels font face les gouvernements. De nouveaux systèmes sont introduits mais les agences dépensières ne reçoivent toujours pas en temps opportun les fonds qui leur ont été affectés ainsi d'ailleurs que les montants initialement prévus ; de nouvelles procédures de passation des marchés sont adoptées mais les manuels scolaires et les médicaments ne sont toujours pas livrés dans les délais ou dans les budgets prévus ; de nouvelles lois sont votées pour maîtriser les dépenses mais les engagements excédentaires restent omniprésents ; et, une formation est dispensée sur les critères d'évaluation des offres budgétaires pour les dépenses en capital mais les progrès des projets d'infrastructure restent lents.

Ces défis subsistent en partie, parce que les approches traditionnelles de la réforme de la GFP se concentrent principalement sur des solutions techniques standards. Les programmes de CABRI estiment que la réforme de la GFP ne se prête pas à une approche unique et exige une gestion prudente des contraintes politiques et administratives, associée à une profonde compréhension du contexte local.

Le gouvernement de la **République centrafricaine** a adopté une loi moderne sur la passation des marchés, mais néanmoins, fait face au problème de la faiblesse d'exécution des dépenses par les ministères, départements et agences (MDA) sur le budget d'investissement en capital – qui dans certains cas ne représente que 2 % et 3 %. Avec le soutien de CABRI, les fonctionnaires ont travaillé à déconstruire le problème de la sous-exécution des dépenses (ou sous-utilisation des crédits budgétaires). Trois grands défis sous-jacents ont été identifiés : 1) les fonctionnaires supervisant les budgets en capital au sein des MDA n'avaient pas suffisamment de connaissances et d'expérience dans l'exécution de tels budgets ; 2) les MDA ne réalisaient pas les études de faisabilité requises pour l'approbation des plans de passation des marchés ; et, 3) il y avait un manque de communication entre les MDA et le ministère des Finances.

Une équipe s'est ensuite attelée à trouver des solutions spécifiques au pays par le biais de cours en ligne, de travaux individuels ou à faire en équipe, de coaching et d'une rétroaction franche et ouverte de leurs pairs. Les premiers résultats des efforts de l'équipe ont été encourageants. Pour la première fois, les 33 MDA de la République centrafricaine ont tous soumis leurs plans de passation des marchés, soutenus par une meilleure compréhension de la façon de mieux exécuter les budgets d'investissement. Alors que de nombreux défis subsistent, l'équipe s'est fixée pour objectif d'exécuter 50 % des dépenses en capital.

Au **Bénin**, l'espace budgétaire limité est un problème perpétuel. Pour y remédier, le gouvernement a décidé d'améliorer sa capacité de collecte des recettes, mais a également compris qu'il ne pouvait pas demander aux citoyens de payer leurs impôts, à moins que ces derniers ne soient persuadés que les fonds publics seront gérés de manière responsable.

La Direction du budget au ministère de l'Économie et des Finances, s'est fait le champion non seulement d'un système budgétaire plus transparent qui contribue à une GFP efficace et équitable,

mais aussi d'une plus grande participation citoyenne au processus budgétaire afin d'améliorer la redevabilité.

La Direction du budget, avec le soutien de CABRI, a établi une Cellule pilote de transparence et de communications budgétaires afin d'orienter la stratégie du Bénin pour continuer à améliorer la transparence du budget et la participation. La cellule était chargée de fournir des informations budgétaires exhaustives et en temps opportun, ainsi que de veiller à ce que ces informations soient présentées dans des formats accessibles en vue de faciliter la participation du public. Les versions vidéo du projet de budget de l'exécutif 2019 et la Loi de finances 2019 qui ont été publiées dans cinq langues locales, en plus du français, illustrent bien ses efforts.

Afin d'assurer que le processus budgétaire soit ouvert au public, la cellule a préparé un calendrier budgétaire pour la société civile afin qu'elle comprenne mieux le processus de formulation du budget, et à quel moment elle peut y participer. Une formation est dispensée afin de renforcer les capacités des organisations de la société civile (OSC) pour améliorer la redevabilité et fournir un solide processus de participation au budget tant au niveau local qu'au niveau national.

Source : CABRI (n.d.[19]), Site Web Pôle de connaissances sur la GFP, [www.cabri-sbo.org](http://www.cabri-sbo.org)

**Les pays renforcent la surveillance législative du budget.** Les données du Cycle de suivi 2018 ont constaté que 57 % des pays ont fait des progrès pour ce qui est de présenter les budgets à leur pouvoir législatif pour examen et approbation avant le début de l'année financière, ce qui donne suffisamment de temps pour la surveillance législative. Par extension, cette période permet également l'examen du budget par le public, ce qui est essentiel pour la transparence et la redevabilité.

**En même temps, la part de la coopération pour le développement faisant l'objet d'une surveillance parlementaire a diminué.** D'après les données du Cycle de suivi 2018, en moyenne, 61 % de la coopération pour le développement ont été inscrits aux budgets nationaux soumis à une surveillance parlementaire, ce qui représente une baisse par rapport aux 66 % indiqués dans le Cycle de suivi 2016 du Partenariat mondial. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces résultats. L'une d'elles est que les partenaires du développement continuent d'éprouver des difficultés à fournir des données prévisionnelles en temps opportun pour que les pays partenaires puissent en tenir compte dans leurs cycles de planification budgétaire. Cette diminution pourrait également se rapporter à l'évolution des modalités de décaissement, selon lesquelles les partenaires acheminent de plus en plus directement la coopération pour le développement par l'intermédiaire des partenaires d'exécution plutôt que par l'entremise du secteur public dans certains pays partenaires. Quoi qu'il en soit, ces résultats soulignent qu'au fur et à mesure de l'évolution des sources de modalités de coopération pour le développement et de mise en œuvre, il faut accorder une plus grande importance à ces changements pour s'assurer qu'ils n'entraînent pas une perte de transparence et de redevabilité.

### Encadré 2.7. Petits États insulaires en développement dans le Cycle de suivi 2018

Les petits États insulaires en développement (PEID) diffèrent de par leur nombre d'habitants et la densité de leur population, leur répartition géographique et leurs progrès en matière de développement, pourtant ils partagent des vulnérabilités et des défis communs, y compris une forte exposition aux catastrophes naturelles, au changement climatique et aux chocs économiques mondiaux. Dans ce contexte, la coopération pour le développement reste une source vitale de financement pour le développement de nombreux PEID (OCDE, 2018<sup>[20]</sup>)

Disposant d'une solide planification du développement, la quasi-totalité (95 %) des 22 PEID participant au Cycle de suivi 2018, a établi des stratégies nationales de développement. Cependant, plus de la moitié des PEID (56 %) ont indiqué que de plus fortes capacités statistiques leur seraient profitables pour fournir des mises à jour régulières et exactes des progrès accomplis dans la mise en œuvre des programmes de développement. En outre, un tiers des PEID n'utilise pas actuellement leurs stratégies de développement pour guider le dialogue avec les partenaires du développement.

Six PEID parmi les huit qui ont rendu compte de leurs systèmes de gestion des finances publiques (GFP), ont progressé dans le renforcement de ces systèmes, avec de fortes améliorations observées dans les processus liés à la budgétisation. Ces résultats répondent à l'appel à développer des systèmes de GFP « solides et crédibles » (Forum des pays des îles du Pacifique, 2018<sup>[21]</sup>). Néanmoins, peu de PEID promeuvent les objectifs sensibles au genre (tels que les objectifs budgétaires liés à l'égalité hommes-femmes) par le biais de la GFP (12 % des PEID contre 38 % des non PEID). Par ailleurs, les PEID devront prendre part plus régulièrement et fréquemment à la réalisation des évaluations PEFA de dépenses publiques et responsabilité financières, pour permettre le suivi des progrès dans tous les domaines.

### Les pays partenaires élaborent actuellement un budget sensible au genre, mais leur engagement en faveur de l'égalité hommes-femmes ne s'est pas encore traduit par des ressources et systèmes de suivi adéquats

**Un financement adéquat et efficace est indispensable à l'établissement de l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes et des filles.** En traçant les affectations des ressources, les gouvernements introduisent des mesures délibérées au cycle de planification et de budgétisation, afin d'atteindre leurs objectifs de politiques en matière de genre. Lorsqu'ils rendent publiques ces affectations, les gouvernements s'engagent à un niveau plus élevé de transparence et de redevabilité dans la prise de décisions budgétaires (Encadré 2.8).

### Encadré 2.8. Évaluer les systèmes publics nationaux et la transparence pour atteindre les objectifs du Programme 2030 sur l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes

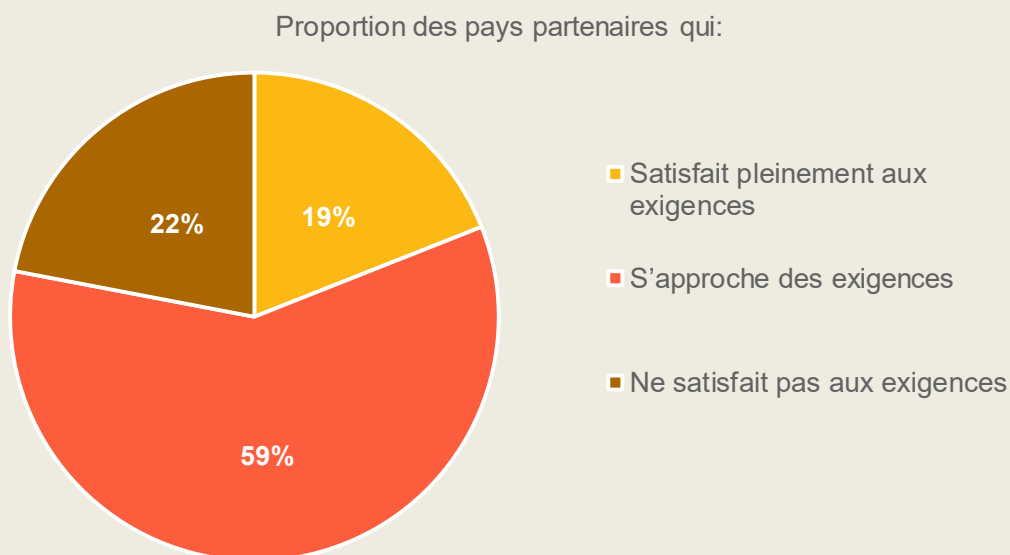
L'Indicateur de l'Objectif de développement durable (ODD) 5.c.1 mesure le pourcentage des pays qui disposent de systèmes pour assurer le suivi des dotations budgétaires destinées à l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes et pour rendre publiques ces dotations. Mis au point grâce à la collaboration du Partenariat mondial et d'ONU-Femmes, ainsi qu'à la contribution du réseau GenderNET du CAD de l'OCDE, cet indicateur définit la norme internationale pour la budgétisation sensible au genre. Il évalue les progrès accomplis vers la réalisation de la Cible ODD 5.c, « Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux ». L'indicateur relie aussi les exigences de politiques et juridiques régissant l'égalité hommes-femmes aux dotations budgétaires destinées à la mise en œuvre de ces exigences.

L'Indicateur 5.c.1 mesure trois critères. Le premier se concentre sur l'intention d'un gouvernement à aborder l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en identifiant si un pays dispose de politiques et/ou de programmes sensibles au genre et d'allocations de ressources correspondantes. Le deuxième critère évalue si un gouvernement dispose de mécanismes pour assurer le suivi de telles dotations tout au long du cycle budgétaire, de la planification du budget jusqu'à l'évaluation de l'impact des dépenses. Le troisième critère met l'accent sur la transparence en identifiant si un gouvernement a pris des dispositions pour rendre publiques les informations sur les dotations budgétaires destinées à l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes.

Convoqué par le Secrétaire général de l'ONU, le Groupe inter institutions et d'experts sur les indicateurs relatifs aux Objectifs de développement durable (GIAE-ODD) a classé précédemment l'Indicateur 5.c.1 comme un indicateur de Catégorie III.<sup>1</sup> La méthodologie de l'indicateur a été révisée en 2017, à la suite d'une série de consultations et de sa mise à l'essai, et évalue désormais la sensibilité aux questions d'égalité hommes-femmes d'un certain nombre d'éléments spécifiques au sein des systèmes de gestion des finances publiques. En outre, il applique plus de rigueur aux seuils requis pour satisfaire aux critères de l'indicateur. Suite à ces améliorations, l'Indicateur 5.c.1 a été reclassé et promu dans la Catégorie II. Dans le Cycle de suivi 2018, 19 % des pays partenaires (soit 13 sur 69) ont indiqué qu'ils disposaient de systèmes exhaustifs de suivi et qu'ils rendaient publiques les dotations budgétaires destinées à l'égalité hommes-femmes, satisfaisant ainsi pleinement aux exigences de l'indicateur.<sup>2</sup> Comme le montre le Graphique 2.10, 59 % de pays partenaires supplémentaires ont déclaré avoir pris des mesures pour établir de tels systèmes et mettre en place quelques éléments de base de ces systèmes.

### Graphique 2.10. Des progrès importants doivent être accomplis pour que les systèmes nationaux répondent aux exigences visant à suivre et à rendre publiques les dotations budgétaires liées au genre

Proportion des gouvernements des pays partenaires qui disposent de systèmes nationaux pour suivre et rendre publiques les dotations budgétaires liées à l'égalité hommes-femmes



Source : Le graphique s'appuie sur l'évaluation déterminant si les pays disposent de systèmes pour suivre et rendre publiques les dotations budgétaires destinées à l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes (Indicateur 8, ODD 5.c.1). De plus amples informations figurent dans PMCED, (2018<sup>[6]</sup>) Guide de suivi 2018 à l'usage des coordinateurs nationaux, [http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf).

1. Les indicateurs ODD sont classés selon trois catégories, en fonction de leur niveau de développement méthodologique et de la disponibilité de données au niveau mondial, la Catégorie I étant la plus solide. Des informations complémentaires sur les classements des indicateurs ODD sont disponibles à : <https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/tier-classification>.

2. En 2016, 47% des pays disposaient de systèmes permettant de suivre et de rendre publiques les dotations budgétaires destinées à l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes. Si l'on appliquait la méthodologie du suivi 2016 du Partenariat mondiale, 78% des pays disposeraient de systèmes qui suivent et rendent publiques les dotations budgétaires destinées à l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes.

**Des stratégies de développement fortes et sensibles au genre indiquent que les pays partenaires sont déterminés à assurer l'égalité hommes-femmes, mais ces stratégies ne sont pas dotées des ressources nécessaires.** Qu'ils disposent de plans sur les questions de genre ou de stratégies nationales de développement axées sur la parité hommes-femmes, presque tous les pays partenaires (90 %) ont mis en place des politiques ou des programmes pour atteindre les objectifs d'égalité hommes-femmes.<sup>7</sup> Dans la plupart des cas, ces politiques ne sont pas indépendantes. Les pays partenaires incluent l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes en tant qu'objectif au sein de stratégies nationales de développement plus générales ou intègrent les objectifs au sein de politiques et/ou de programmes sectoriels. Cependant, moins de la moitié des pays partenaires (43 %) indiquent que des ressources adéquates sont affectées pour appuyer les activités liées à l'égalité hommes-femmes, ce qui met en lumière une importante lacune dans la mise en œuvre de la politique.

**L'intention expresse des pays partenaires d'aborder les objectifs de l'égalité hommes-femmes n'est pas encore assortie de systèmes pour suivre les données sur les dotations budgétaires liées au genre et pour rendre ces données publiques.** Les résultats du Cycle de suivi 2018 révèlent que les pays partenaires ont des difficultés à dépasser la phase de planification pour mettre en place des mécanismes de suivi automatique des affectations à l'égalité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes tout au long du cycle budgétaire, et à rendre publiques ces dotations. Tandis que 51 % des pays partenaires incluent dans leurs circulaires budgétaires (ou équivalents) des instructions spécifiques aux objectifs en matière de genre, un nombre inférieur de pays (28 %) cataloguent les dotations budgétaires pour identifier le lien avec les objectifs d'égalité hommes-femmes, et seulement 19 % effectuent un audit du budget lié à cette question. Actuellement, 64 % des pays publient des informations sur les dotations budgétaires destinées à l'égalité hommes-femmes, mais des efforts continus sont nécessaires pour rendre ces informations accessibles en temps opportun.

**Les pays partenaires cherchent à renforcer les capacités pour obtenir des statistiques désagrégées selon le sexe.** Plus de la moitié des pays partenaires indiquent déjà utiliser des statistiques désagrégées selon le sexe pour orienter les décisions budgétaires, bien que ce soit surtout le cas dans les secteurs perçus comme clairement liés aux questions de genre (par ex., la santé) et que ces statistiques ne soient pas toujours intégrées à toutes les politiques et/ou programmes. Bon nombre de pays partenaires, qu'ils utilisent ou non des données désagrégées selon le sexe pour orienter la prise de décision, soulèvent le besoin d'accroître les capacités dans ce domaine – à la fois sur le plan de la collecte des données et de la compréhension et de l'utilisation systématique des informations.

**Dans les pays partenaires qui affichent de bons résultats dans les domaines associés à l'égalité hommes-femmes, la sensibilité au genre est intégrée au sein du système de GFP.** Les données qualitatives des pays partenaires ayant participé au Cycle de suivi 2018 montrent que les pays qui obtiennent de bons résultats ne disposent pas de systèmes indépendants pour suivre et publier leurs affectations budgétaires à l'égalité hommes-femmes ; on remarque plutôt que ces pays intègrent le genre à chaque étape de leur processus, de la planification du budget, au reporting, en passant par l'exécution. Par exemple, dans les pays qui indiquent fournir des instructions sur les objectifs liés au genre pendant la préparation du budget, on observe également des instructions fournies pour différents thèmes et secteurs. Ce fait confirme l'importance d'une approche complète en vue de mettre en œuvre les priorités politiques, selon laquelle les gouvernements intègrent la sensibilité au genre tout au long de la budgétisation et des processus et systèmes de GFP, plutôt que par le biais d'efforts isolés entrepris séparément.

## Références

- Banque Interaméricaine de Développement/Banque Mondiale (2011), *Using Country Public Financial Management Systems: A Practitioner's Guide*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49066168.pdf>. [17]
- CABRI (n.d.), *Pôle de connaissances sur la GFP*, site Web, Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire, <https://www.cabri-sbo.org>. [19]
- Forum des pays des îles du Pacifique (2018), *First Quadrennial Pacific Sustainable Development Report*, Pacific Islands Forum, Suva, Fiji, <http://www.forumsec.org/wp-content/uploads/2018/09/1st-Quadrennial-Pacific-Sustainable-Development-Report-2018.pdf>. [21]
- Fritz, V., S. Sweet et M. Verhoeven (2014), "Strengthening public financial management: Exploring drivers and effects", *Document de travail de recherche sur les politiques*, No. 7084, Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC, <http://documents.worldbank.org/curated/en/349071468151787835/pdf/WPS7084.pdf>. [18]
- Mustapha, S. et al. (2019), *PEFA, Public Financial Management, and Good Governance*, Secrétariat PEFA, Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC, <https://www.pefa.org/research-impact/pefa-public-financial-management-and-good-governance>. [16]
- OCDE (2019), "Using the SDGs as a shared framework for results: Demonstrating good practice - Findings from three case studies", *Issues Paper*, OCDE, Paris, [https://www.oecd.org/dac/results-development/docs/Results\\_worksho\\_April\\_19\\_Session1.pdf](https://www.oecd.org/dac/results-development/docs/Results_worksho_April_19_Session1.pdf). [5]
- OCDE (2018), *États de fragilité 2018*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264308916-fr>. [22]
- OCDE (2018), *Making Development Co-operation Work for Small Island Developing States*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264287648-en>. [20]
- OCDE (2017), *Coopération pour le développement 2017 : Données et développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/dcr-2017-fr>. [13]
- OCDE (2012), *Efficacité de l'aide 2011 : Progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Pour une meilleure aide au développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264084780-fr>. [8]
- OCDE (2011), *Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/49650184.pdf>. [9]
- OCDE (2005), *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>. [2]
- ONU (2019), *Suivi et examen des résultats du financement du développement et des moyens de réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, Organisation des Nations Unies, New York, <https://undocs.org/fr/E/FFDF/2019/2>. [12]
- ONU (2015), *Programme d'action d'Addis-Abeba*, Organisation des Nations Unies, New York, [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/69/313&Lang=F](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/313&Lang=F). [11]



- ONU (2015), *Transformer notre monde : le Programme de développement*, Assemblée générale des Nations Unies, New York, [4]  
[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F).
- PARIS21 (2019), *Statistical Capacity Development: Outlook 2019*, Éditions OCDE, Paris, [14]  
<https://paris21.org/sites/default/files/inline-files/Statistical%20Capacity%20Development%20Outlook%202019.pdf>.
- PMCED (2018), *Document technique d'accompagnement*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, New York et Paris, [10]  
<http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2018/08/Document-Technique-dAccompagnement-2018.pdf>.
- PMCED (2018), *Guide de suivi 2018*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, New York et Paris, [6]  
[http://effectivecooperation.org/pdf/Guide\\_de\\_Suivi\\_2018.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/Guide_de_Suivi_2018.pdf).
- PMCED (2016), *Document Final de Nairobi*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, New York et Paris, [3]  
<http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2017/05/OutcomeDocumentFRfinal.pdf>.
- Rogerson, A. and R. Calleja (2019), "Mobilising data for the SDGs: How could a Data Acceleration Facility help, and how might it work?", *PARIS21 Discussion Paper*, No. 15, Éditions OCDE, Paris, [15]  
[https://paris21.org/sites/default/files/2019-01/Mobilising%20Data%20for%20the%20SDGs%20%28DP15%29\\_0.pdf](https://paris21.org/sites/default/files/2019-01/Mobilising%20Data%20for%20the%20SDGs%20%28DP15%29_0.pdf).
- Vähämäki, J. et C. Verger (2019), "Learning from results-based management evaluations and reviews", *OECD Development Co-operation Working Papers*, No. 53, Éditions OCDE, Paris, [7]  
<https://dx.doi.org/10.1787/3fda0081-en>.
- Wood, B. et al. (2011), *The Evaluation of the Paris Declaration - Final Report*, Institut danois d'études internationales, Copenhague, [1]  
<https://www.oecd.org/derec/dacnetwork/48152078.pdf>.

## Notes

<sup>1</sup> Le Cadre 2018 de l'OCDE sur la fragilité identifie 58 contextes classés « fragiles » mesurables sur une échelle d'intensité et dans les dimensions économique, environnementale, politique, sociétale et en matière de sécurité. Des contextes de ce cadre, 45 sont des pays partenaires qui ont participé au Cycle de suivi 2018 du Partenariat mondial. En outre, l'OCDE classe 15 des 58 contextes fragiles comme « extrêmement fragiles » ; 12 parmi ces 15 sont des pays partenaires qui ont participé au Cycle de suivi 2018. Le rapport de l'OCDE *États de fragilité* (OCDE, 2018<sup>[22]</sup>) présente le cadre sur la fragilité.

<sup>2</sup> Les résultats du Cycle de suivi 2018 montrent que la qualité de la stratégie nationale d'un pays est supérieure en moyenne pour les pays et contextes qui dépendent davantage de l'aide publique au développement, allant de 65 % pour les pays à faible dépendance à 74 % pour les pays à forte dépendance. Pour chaque pays, la dépendance vis-à-vis de l'APD est calculée comme le montant total d'APD divisé par le PIB par habitant. Dans le cadre du Cycle de suivi 2018, la dépendance est considérée comme faible lorsque le ratio est inférieur à 1.5 %, moyenne lorsque le ratio est compris entre 1.5 % et 4 %, et forte lorsque le ratio est supérieur à 4 %.

<sup>3</sup> Consulter l'Encadré 2.2 pour obtenir des précisions sur la méthode d'évaluation de la qualité de la planification nationale du développement.

<sup>4</sup> La faible variation en pourcentage masque l'amélioration réelle sous-jacente. Parmi les huit pays qui ne disposaient pas d'une stratégie en 2016, six en ont maintenant une ; un autre est en phase de planification de sa stratégie nationale de développement et le dernier n'a pas participé à l'exercice de suivi 2018. Dans le cadre de l'exercice de suivi 2018, trois des cinq pays participants qui ne disposent pas d'une stratégie nationale de développement participaient pour la première fois à l'exercice de suivi.

<sup>5</sup> La comparaison dans le temps s'est avérée possible avec 51 des pays participants qui avaient pris part à 2 évaluations PEFA.

<sup>6</sup> Il s'agit des 51 gouvernements des pays partenaires participants, qui ont pris part à 2 évaluations PEFA.

<sup>7</sup> Le chiffre de 90 % est calculé à partir des 69 pays partenaires ayant saisi des données dans leurs systèmes de suivi des allocations en faveur de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes. Les pourcentages de cette section sur l'égalité hommes-femmes sont calculés avec les 69 pays partenaires comme dénominateur.



Extrait de :  
**Making Development Co-operation More Effective**  
2019 Progress Report

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/26f2638f-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE/Programme des Nations Unies pour le Développement (2019), « Le leadership des gouvernements des pays partenaires a fait avancer les aspirations nationales de développement », dans *Making Development Co-operation More Effective : 2019 Progress Report*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/6308b41b-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :  
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.