



Conseil économique et social

Distr. générale
21 mars 2022
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Soixante-deuxième session

Session d'organisation, 21 avril 2022

Session de fond, 31 mai-1^{er} juillet 2022*

Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire**

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation du sous-programme 1 de la Commission économique pour l'Afrique (Macroéconomie et gouvernance)

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a évalué la pertinence, l'efficacité, la cohérence et la durabilité du sous-programme 1 de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) (Macroéconomie et gouvernance), qui est mis en œuvre par la Division de la macroéconomie et de la gouvernance. L'évaluation visait principalement à contribuer à l'application du principe de responsabilité à l'égard des principales parties prenantes et à donner à la Commission des informations concrètes à des fins d'apprentissage et de perfectionnement. Elle a été menée à l'aide d'entretiens, d'examens documentaires et d'analyses de données secondaires.

La Division a tiré parti de son avantage comparatif en tant que source essentielle de connaissances et d'expertise pour répondre aux demandes des États membres au moyen d'un large éventail d'activités de renforcement des capacités dans les domaines de l'analyse macroéconomique, de la planification du développement et de la gouvernance économique. Les interactions entre les fonctions de mobilisation, de réflexion et d'appui du sous-programme ont ainsi pu être optimisées. Des partenariats ont été efficacement constitués au sein de la CEA, avec d'autres entités des Nations Unies et des entités extérieures pour mener à bien les interventions en matière de renforcement des capacités. La nouvelle Plateforme de collaboration régionale offre l'occasion de favoriser davantage la collaboration et le partage d'informations avec les entités du système des Nations Unies pour le développement au niveau national.

* Les dates de la session de fond sont à confirmer.

** [E/AC.51/2022/1](#).



Bien qu'elle réalise un solide programme de renforcement des capacités, la Division n'a ni systématiquement recueilli des informations sur ses activités, ni rendu compte de leurs résultats. Cette situation s'explique en partie par un taux de vacance élevé au cours de la période considérée et par l'inadéquation du suivi et du soutien à long terme fourni aux pays. De même, si le sous-programme a permis d'appuyer avec succès la prise en compte des objectifs de développement durable par les États membres, les aspects relatif à l'égalité des genres, à l'inclusion du handicap et aux droits humains n'ont pas été aussi expressément pris en considération.

Le BSCI formule quatre recommandations importantes à l'intention de la CEA :

- Renforcer le suivi de la performance à l'échelle du sous-programme ;
- Consolider et formaliser les efforts de partage de l'information et de collaboration avec le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ;
- Remédier au taux élevé de vacance dans la Division et étudier des stratégies pour rationaliser le recrutement à l'avenir afin de garantir une dotation en effectifs suffisante ;
- Élaborer, diffuser et mettre en œuvre des orientations en matière d'intégration des questions transversales, telles que l'égalité des genres, l'inclusion du handicap et les droits humains.

I. Introduction et objectif

1. L'objectif général de l'évaluation réalisée par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) était de déterminer de manière aussi systématique et objective que possible la pertinence, l'efficacité, la cohérence et la durabilité du sous-programme 1 de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) (Macroéconomie et gouvernance), qui est mis en œuvre par la Division de la macroéconomie et de la gouvernance. Il s'agissait de déterminer la mesure dans laquelle les capacités des États membres avaient été renforcées dans les domaines de l'analyse macroéconomique, de la planification du développement et de la gouvernance économique, en déterminant la participation aux interventions de renforcement des capacités et l'utilisation des outils et des supports de connaissances produits par la Division. L'objet de l'évaluation a été défini à l'issue d'une estimation des risques au niveau des programmes, qui est présentée dans le document préliminaire publié au début de l'évaluation.

2. Elle a été menée conformément aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies. L'administration de la CEA a été invitée à présenter des observations sur le projet de rapport, qui ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive et sont présentées dans leur intégralité en annexe.

II. Historique

A. Mandat

3. La CEA, créée par le Conseil économique et social en 1958, est l'une des cinq commissions régionales des Nations Unies. Elle est chargée de promouvoir le développement économique et social de ses États membres, de favoriser l'intégration intrarégionale et d'encourager la coopération internationale en faveur du développement de l'Afrique. Son mandat découle des priorités arrêtées par le Conseil économique et social dans sa résolution 671 A (XXV).

4. La Commission aide les 54 États membres d'Afrique à créer des sociétés prospères et inclusives dans lesquelles la plupart des citoyens sont à l'abri du besoin et des privations. Son programme de travail est axé sur les résultats souhaités tels qu'ils figurent dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (résolution 70/1 de l'Assemblée générale) et dans l'Agenda 2063 de l'Union africaine, l'appui intégré fourni en matière de politiques et de capacités visant à accélérer la transformation et la diversification structurelles des économies africaines.

5. La CEA joue un rôle clef en mettant en place des plateformes régionales spécialisées, en entreprenant des travaux de recherche de pointe sur les politiques générales, en contribuant de façon réactive au renforcement des capacités et en fournissant des conseils stratégiques au niveau national. Son appui vise à renforcer l'aptitude des gouvernements à élaborer et appliquer des politiques en faveur du développement durable.

6. Le sous-programme 1 de la Commission (Macroéconomie et gouvernance) a été choisi par la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI pour la présente évaluation des résultats à l'issue d'une estimation des risques. Il a été déterminé, en effet, que les travaux du sous-programme étaient au cœur du mandat de la CEA, touchant l'ensemble des activités générales menées par la Commission pour soutenir la croissance économique et la gouvernance sur le continent africain. En outre, sa mission et son orientation actuelle étaient directement liés aux enjeux de

développement associés à la pandémie mondiale de coronavirus (COVID-19), notamment le redressement financier et la croissance économique des États membres.

7. Les travaux de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance font suite aux mandats contenus dans des résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. Les principaux mandats confiés à la Division par l'Assemblée sont les suivants : lutte contre la corruption (résolution 54/128) ; mise en place d'un système financier international stable, capable de relever les défis du développement, en particulier dans les pays en développement (résolution 54/197) ; mise en œuvre de la stratégie de transition sans heurt pour les pays retirés de la liste des pays les moins avancés (résolution 65/286) ; soutenabilité de la dette extérieure et développement (résolution 71/216). La principale résolution du Conseil relative au mandat de la Division est la résolution 2008/18, relative à la promotion du plein emploi et du travail décent pour tous.

B. Structure organisationnelle de la Commission économique pour l'Afrique et de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance

8. La structure de la CEA s'articule autour de 13 sous-programmes interdépendants mis en œuvre sur la base d'orientations stratégiques multidisciplinaires. Le sous-programme 1 relève de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance. La Commission a son siège à Addis-Abeba et dispose de cinq bureaux sous-régionaux pour l'Afrique du Nord (Rabat), l'Afrique australe (Lusaka), l'Afrique orientale (Kigali), l'Afrique occidentale (Niamey) et l'Afrique centrale (Yaoundé). La Division travaille en collaboration avec d'autres sous-programmes du siège ainsi qu'avec les bureaux sous-régionaux de la CEA.

C. Ressources de la Commission économique pour l'Afrique, répartition entre les sous-programmes et ressources consacrées à la macroéconomie et à la gouvernance

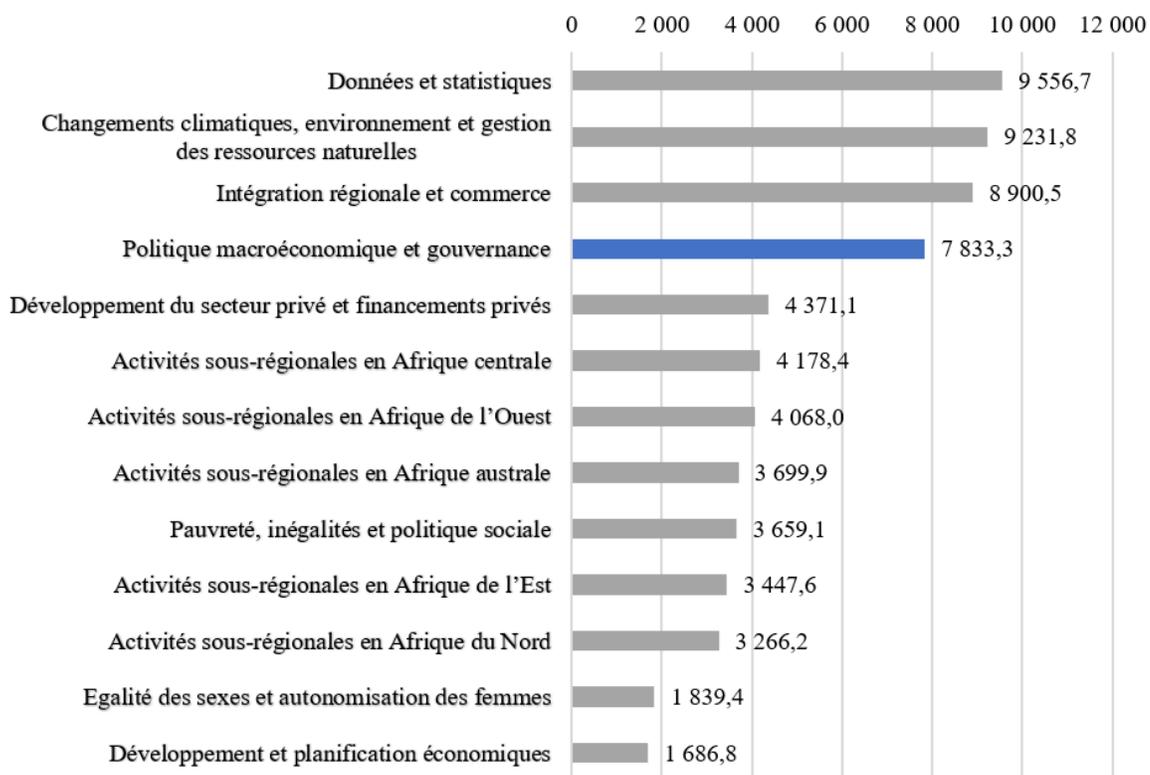
9. Le budget de la CEA est établi sur la base de trois flux de ressources : le budget ordinaire, les fonds extrabudgétaires, le programme ordinaire de coopération technique.

10. Outre les ressources du budget ordinaire et les fonds extrabudgétaires, le programme ordinaire de coopération technique de la CEA permet de financer des travaux visant à soutenir les pays en développement, les pays les moins avancés, les pays à économie en transition et les pays sortant d'un conflit dans leurs efforts de renforcement des capacités, en mettant l'accent sur la mise en œuvre du Programme 2030 et d'autres objectifs clefs convenus au niveau international. La caractéristique essentielle du programme ordinaire de coopération technique est qu'il doit être déterminé par la demande, les interventions faisant suite aux besoins en matière d'appui au renforcement des capacités expressément formulés par les États membres.

11. Entre 2018 et 2021, les ressources financières totales de la Commission se sont élevées en moyenne à 113 millions de dollars par an et sont restées constantes, soit 81 millions de dollars en moyenne pour la composante budget ordinaire, 24 millions de dollars pour les fonds extrabudgétaires et 8 millions de dollars pour les fonds de coopération technique. Les ressources totales combinées de la Division ont représenté en moyenne 7,8 millions de dollars, soit 14 % du budget total de la Commission. La Division s'est située au quatrième rang des 13 sous-programmes de la CEA en termes de dotation en ressources, comme le montre la figure I.

Figure I
**Répartition des ressources de la Commission économique pour l'Afrique
 par sous-programme, 2020**

(En milliers de dollars des États-Unis)

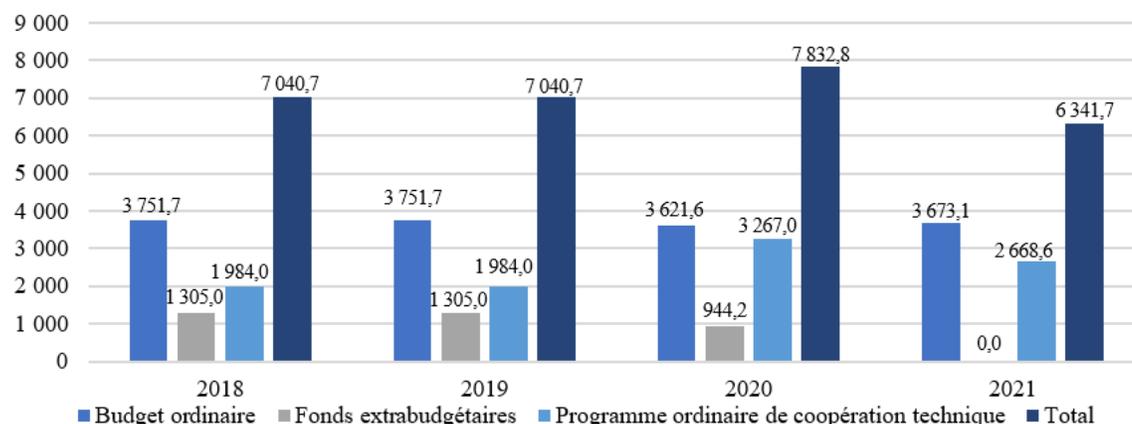


Source : A/74/6 (Sect. 18) et A/74/6 (Sect. 23).

12. La figure II présente une analyse tendancielle des ressources de la Division sur la période de quatre ans allant de 2018 à 2021, y compris le budget ordinaire, les fonds extrabudgétaires et les fonds de coopération technique.

Figure II
**Répartition des ressources de la Division de la macroéconomie
 et de la gouvernance par source de financement, 2018-2021¹**

(En milliers de dollars des États-Unis)



Source : A/72/6 (Sect. 18), A/74/6 (Sect. 18), A/72/6 (Sect. 23), A/74/6 (Sect. 23), A/75/6 (Sect. 23).

13. En outre, la Division a reçu des ressources financières du Compte de l'ONU pour le développement afin de répondre aux besoins des États membres dans la mise en œuvre du Programme 2030. Pour la période couverte par l'évaluation (2018-2021), elle a mis en œuvre quatre projets en collaboration avec d'autres partenaires de l'ONU, pour un financement total de plus de 4,5 millions de dollars.

14. S'agissant des ressources humaines, la CEA comptait 535 postes approuvés pour 2021 financés par le budget ordinaire. La Division s'est placée au deuxième rang des sous-programmes de la Commission pour ce qui est des allocations de postes, avec 25 postes financés par le budget ordinaire et 5 membres du personnel supplémentaires financés par des ressources extrabudgétaires et de coopération technique, soit 30 postes au total (voir tableau 1). La Division est dirigée par un Directeur/une Directrice et fait rapport au(à la) Secrétaire exécutif(ve) adjoint(e) (Programme).

Tableau 1
**Total des postes alloués à la Division de la macroéconomie et de la gouvernance,
 2018-2021**

Catégorie	2018	2019	2020	2021
Administrateurs(rices) et fonctionnaires de rang supérieur	16	17	18	18
Agent(e)s des services généraux et des catégories apparentées	11	12	12	12
Total	27	29	30	30

¹ Les données budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019 sont présentées par année par souci de cohérence.

III. Portée et méthode

15. Les activités de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance s'articulent autour de trois grands domaines de travail thématiques – l'analyse macroéconomique, la planification du développement et la gouvernance économique – et sont mises en œuvre par le biais de ses trois fonctions principales – mobilisation, appui et réflexion – qui sont définies comme suit :

a) **Fonction de mobilisation** : offrir des lieux d'échange multilatéraux et multipartite, contribuant à renforcer le multilatéralisme aux niveaux régional et mondial ;

b) **Fonction d'appui** : conseiller et appuyer directement les États membres, notamment en coopérant avec d'autres entités des Nations Unies ;

c) **Fonction de réflexion** : réaliser des recherches et des analyses multidisciplinaires sur les principaux défis que doivent relever les États membres et l'Afrique dans son ensemble, tout en favorisant le perfectionnement et l'apprentissage entre pairs.

16. L'évaluation a couvert la période allant de janvier 2018 à septembre 2021. Pour déterminer les résultats obtenus par le sous-programme, elle s'est appuyée sur les résultats prévus et approuvés par les États membres dans les trois principaux domaines de travail (voir tableau 5). Étant donné la grande place accordée dans les résultats prévus au renforcement des capacités des États membres, elle a été principalement axée sur la fonction d'appui. Les fonctions de mobilisation et de réflexion ont été abordées sous l'angle de leur contribution à la fonction d'appui et de leur influence sur celle-ci. Les contributions de fond à d'autres sous-programmes de la CEA et la coopération avec les entités des Nations Unies ont également été couvertes.

17. L'évaluation a été réalisée selon une approche mixte reposant sur les sources de données qualitatives et quantitatives suivantes :

a) Examens des données relatives aux programmes ressortant des rapports de mission, des plans de travail des projets, des organigrammes, des budgets, des plans d'activité annuels, de la performance des programmes, des auto-évaluations, des rapports de contrôle, des rapports intergouvernementaux, des lettres de reconnaissance, des procès-verbaux de réunion et des données relatives aux voyages ;

b) Analyse des demandes adressées par les États membres souhaitant bénéficier des services de renforcement des capacités du sous-programme, y compris une évaluation de la couverture géographique et des groupes de pays prioritaires dans les principaux domaines de travail thématiques ;

c) Analyse de la documentation et des informations disponibles sur les fournisseurs de services de renforcement des capacités du même type et des partenaires stratégiques tels que la Banque africaine de développement, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale et les organismes, fonds et programmes des Nations Unies ;

d) Entretiens semi-structurés : 20 entretiens avec des fonctionnaires des États membres ; 55 entretiens avec des partenaires et d'autres parties prenantes de la Division, notamment le personnel de la CEA au siège à Addis-Abeba et dans les cinq bureaux sous-régionaux, les coordonnatrices et les coordonnateurs résidents des Nations Unies, d'autres entités des Nations Unies et des parties prenantes extérieures ; et 13 entretiens avec le personnel de la Division ;

e) Études de cas de six pays couvrant les cinq sous-régions de la CEA ;

f) Examen des supports de connaissances pour les publications phares et les principales publications de la CEA, y compris les produits du sous-programme concernant la réponse du système des Nations Unies à la pandémie de COVID-19 ;

g) Analyse dans l'optique des ressources humaines de la dotation en effectifs et des taux de vacance de la Division.

18. Les contraintes suivantes ont dû être surmontées pour mener à bien l'évaluation :

a) Les entretiens avec les informateurs principaux et les discussions de groupe ont dû être menés virtuellement en raison des restrictions de déplacement liées à la COVID-19. Certains informateurs potentiels, notamment les responsables gouvernementaux dans les zones à ressources limitées, n'ont pas pu être contactés ;

b) Les importants mouvements de personnel intervenus au sein de la Division avant le début de l'évaluation ont pu avoir une incidence sur la connaissance institutionnelle de certaines des interventions de renforcement des capacités. Chaque fois que possible, l'équipe a consulté d'anciens membres du personnel de la Division ;

c) Les données sur les résultats des interventions de la Division en matière de renforcement des capacités étaient insuffisantes.

IV. Résultats de l'évaluation

A. Pertinence : la Division de la macroéconomie et de la gouvernance a répondu aux besoins de renforcement des capacités des États membres, en intervenant sur le terrain en partenariat avec d'autres fournisseurs de services similaires

La Division de la macroéconomie et de la gouvernance a répondu de façon très réactive aux demandes des États membres et à leurs priorités, en assurant une large couverture géographique, y compris la fourniture de services aux groupes de pays prioritaires

19. La Division a mené des activités de renforcement des capacités dans les domaines de l'analyse macroéconomique, de la planification du développement et de la gouvernance économique sur tout le continent. Ses activités ont revêtu la forme d'interventions couvrant plusieurs pays et de services de conseil. Les principales interventions dans le domaine de l'analyse macroéconomique ont visé à aider les pays à élaborer des modèles macroéconomiques personnalisés et à former les modélisateurs des États membres à l'utilisation de ces modèles. Dans le domaine de la planification du développement, il s'est agi essentiellement de renforcer les capacités de conception, de mise en œuvre et de suivi de plans de développement alignés sur les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063, notamment par le déploiement de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports. Cette boîte à outils a été élaborée pour faciliter l'intégration du Programme 2030 et de l'Agenda 2063 dans les plans de développement nationaux et les priorités des États membres. Dans le domaine de la gouvernance économique, deux interventions complémentaires ont porté sur la question des flux financiers illicites, visant notamment à piloter la mise en œuvre de directives méthodologiques pour la mesure de ces flux et à renforcer la capacité de certains pays africains de prévenir la fausse facturation commerciale.

20. Les activités de renforcement des capacités de la Division ont été soigneusement hiérarchisées pour répondre aux besoins des États membres. Une analyse des demandes de services de renforcement des capacités adressées directement par les

États membres à la Division a été entreprise pour la période couverte par l'évaluation. Une cartographie de ces demandes a fait apparaître des demandes de services émanant de l'ensemble des pays du continent, auxquelles la Division a répondu efficacement en intervenant dans des pays situés dans chacune des cinq sous-régions de la CEA. Des demandes de services de renforcement des capacités ont été reçues et satisfaites pour 23 des 54 États membres de la région, y compris l'ensemble des 22 pays prioritaires de la Commission (voir tableau 2)².

Tableau 2

Pays prioritaire de la Commission économique pour l'Afrique

<i>Afrique centrale</i>	<i>Afrique de l'Est</i>	<i>Afrique du Nord</i>	<i>Afrique australe</i>	<i>Afrique de l'Ouest</i>
Cameroun	Érythrée	Égypte	Malawi	Burkina Faso
Tchad	Éthiopie	Mauritanie	Namibie	Côte d'Ivoire
Congo	Kenya	Soudan	Afrique du Sud	Ghana
République démocratique du Congo	Rwanda		Zambie	Guinée
	Seychelles		Zimbabwe	Libéria

21. Les pays membres ont demandé des services de renforcement des capacités par l'intermédiaire des cinq bureaux sous-régionaux de la CEA, du Cabinet de la Secrétaire exécutive ou directement auprès de la Division. Cependant, aucun mécanisme ou de répertoire centralisé n'a été mis en place pour gérer les informations relatives à ces demandes. L'absence d'un système de gestion globale a limité le partage des connaissances dans l'ensemble du sous-programme et a empêché la Division d'utiliser les données des États membres pour la planification stratégique ou pour étoffer ses services par des interventions supplémentaires ou complémentaires. Le manque de données historiques a également posé des problèmes pour un suivi efficace, car la Division a connu d'importants mouvements de personnel et n'avait pas de mécanismes pour assurer la rétention du savoir institutionnel après le départ des agents (résultat D).

La Division de la macroéconomie et de la gouvernance a optimisé les interactions entre ses fonctions de mobilisation, de réflexion et d'appui pour répondre aux besoins des États membres

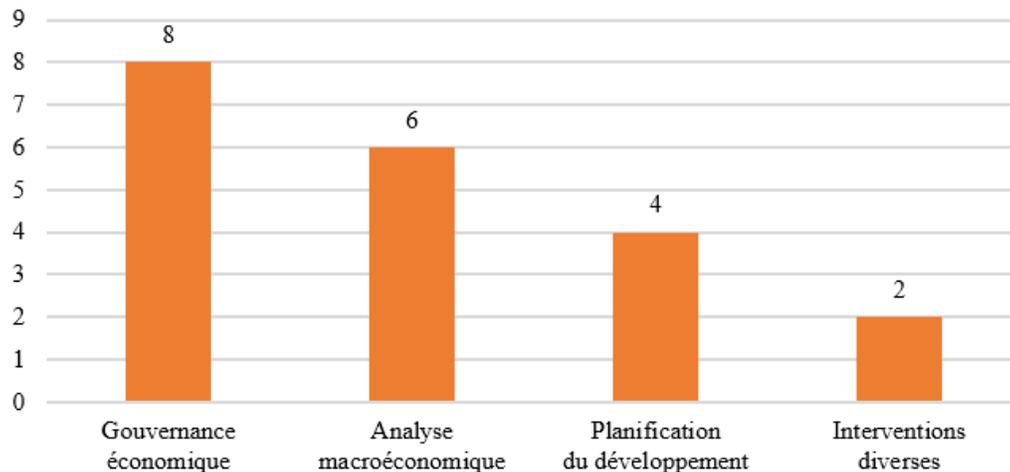
22. Les activités de renforcement des capacités de la Division ont également été directement associées aux demandes adressées collectivement par les États membres pour qu'un appui leur soit apporté pour l'organisation d'activités, notamment la Conférence annuelle des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique. Une analyse des documents finals des conférences de 2018, 2019 et 2021 a permis de constater que les domaines d'intervention du sous-programme étaient mentionnés 20 fois (voir fig. III). Il s'agissait dans la plupart des cas d'appels ou de demandes adressés à la CEA pour une action spécifique, généralement sous la forme d'un renforcement des capacités (voir fig. IV). Les avis des États membres et des experts ont été généralement positifs. Ils ont noté la contribution de la Commission à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes dans toute l'Afrique, grâce à ses travaux sur la modélisation macroéconomique, les prévisions et l'élaboration de scénarios et ont

² Depuis le milieu de 2019, la CEA privilégie une approche des pays cibles afin d'assurer une plus grande cohérence, mise en correspondance et efficacité dans la fourniture de services à un groupe de pays sélectionnés.

félicité la Commission pour ses réalisations à ce jour, notamment la promotion de l'Agenda 2063 et les efforts de lutte contre les flux financiers illicites.

Figure III

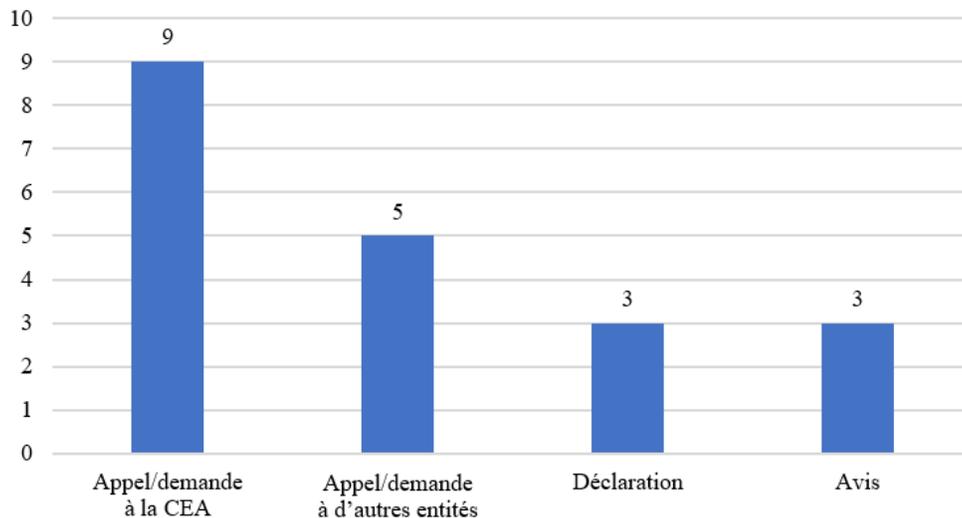
Nombre de fois où il a été fait référence à un domaine d'intervention de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance dans le cadre de la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique



Source : Analyse par le BSCI des documents finals de la Conférence des ministres.

Figure IV

Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique, par type d'intervention



Source : Analyse par le BSCI des documents finals de la Conférence des ministres.

23. Les activités d'appui de la Division ont bénéficié des publications de la CEA et y ont contribué. Une analyse des publications de la Commission couvertes par l'évaluation a montré que les activités de renforcement des capacités s'appuyaient sur cette base de connaissances, en particulier pour des questions telles que la mobilisation des ressources nationales, la fausse facturation commerciale et les flux

financiers illicites. Le modèle macroéconomique élaboré dans le cadre des activités de renforcement des capacités a été utilisé pour établir des estimations et des prévisions pour des publications telles que « Africa's quarterly economic performance and outlook », le « Rapport économique sur l'Afrique » et les rapports analysant l'incidence de la COVID-19.

24. Les exemples suivants d'interventions dans le cadre du sous-programme illustrent parfaitement la réactivité de la Division aux besoins des États membres, ainsi que les interactions entre les fonctions :

a) **Soutien à la lutte contre les flux financiers illicites.** En 2011, la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique a chargé la CEA de créer le Groupe de haut niveau sur les flux financiers illicites en provenance d'Afrique, auquel la Division a fourni des services de secrétariat. En 2015, le Groupe a publié son rapport, qui contenait 21 recommandations, notamment des recommandations spécifiques sur l'étude des méthodes pouvant être utilisées pour lutter contre les flux financiers illicites et sur l'élaboration par la Commission de mesures opérationnelles contre ces flux. Conformément à ces recommandations, la Commission a lancé en 2018 deux projets financés par le Compte de l'ONU pour le développement et portant sur la définition, l'estimation et la diffusion de statistiques sur les flux financiers illicites en Afrique et sur la prévention de la fausse facturation commerciale dans certains pays africains ;

b) **Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports.** La boîte à outils a été élaborée à la suite d'une demande adressée par la Conférence des ministres de 2016 à la CEA et visant à ce que celle-ci élabore une feuille de route pour faciliter l'intégration du Programme 2030 et de l'Agenda 2063 dans les contextes nationaux³. Deux projets du Compte de l'ONU pour le développement ont ensuite été lancés, en 2016 et 2018, pour développer, améliorer et déployer la boîte à outils dans divers pays.

Figure V

Flux financiers illicites : interactions entre les fonctions



³ E/ECA/CM/49/2, par. 37 et 39.

Figure VI

Boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports : interactions entre les fonctions

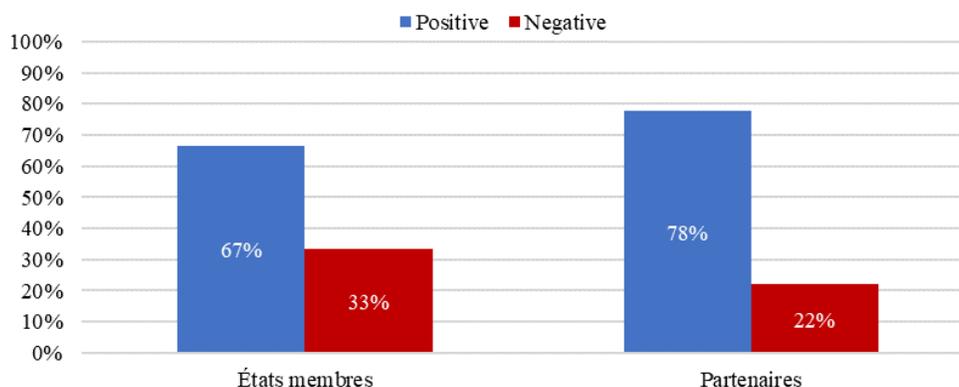


L'avantage comparatif de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance tenait à son expertise régionale en matière de partage des meilleures pratiques entre les pays de la région et d'élaboration avec les pays de solutions adaptées au contexte

25. La Division est intervenue dans des domaines complexes en partenariat avec d'autres fournisseurs de services similaires de renforcement des capacités, notamment des groupes de réflexion sur les politiques, des institutions financières internationales, des organisations à but non lucratif et des entités du secteur privé. S'agissant de l'analyse macroéconomique, des services de modélisation ont également été fournis aux pays d'Afrique par les institutions financières internationales et les organisations du secteur privé. Les pays concernés ont généralement évité de s'appuyer sur un modèle unique et ont régulièrement utilisé plusieurs modèles conçus pour répondre à la diversité des besoins en matière de prévision et d'analyse de leurs différentes institutions. Peu d'acteurs ont contribué à l'intégration et à la prise en compte des objectifs de développement durable dans les plans de développement nationaux en Afrique, le Programme des Nations Unies pour le développement étant le plus actif à cet égard grâce à son approche privilégiant l'intégration, l'accélération et le soutien et à son outil d'évaluation rapide intégrée. Pour ce qui est de la gouvernance économique, la CEA s'est associée à des acteurs clefs dans le domaine des flux financiers illicites, tels que l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ainsi que l'Union africaine et des organisations de la société civile dans le cadre du Consortium pour la lutte contre les flux financiers illicites en provenance d'Afrique.

26. La Division a fait montre de sa valeur ajoutée dans la fourniture de services de renforcement des capacités par rapport à d'autres prestataires. Les données issues des entretiens ont confirmé son avantage comparatif dans la région, la plupart des personnes interrogées ayant exprimé des avis positifs. Ses partenaires ont émis un avis plus favorable que les États membres sur sa valeur ajoutée dans le domaine du renforcement des capacités, (78 % contre 67 %) (voir fig. VII).

Figure VII
**Avis sur l'avantage comparatif des activités de renforcement des capacités
 de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance**



Source : Entretiens avec les États membres et les partenaires.

27. Trois aspects clefs ont été mis en évidence pour expliquer l'avantage comparatif de la Division. À la question de savoir quels étaient les avantages présentés par les interventions de la Division en matière de renforcement des capacités par rapport à celles des autres prestataires de services similaires, les personnes interrogées ont cité :

a) **L'expertise régionale** : une large compréhension de la diversité des situations économiques, contextes sociaux et politiques et principaux obstacles au développement économique du continent africain a permis aux parties prenantes de bénéficier d'une expertise dans plusieurs domaines de la politique économique ;

b) **Le partage des meilleures pratiques** : des plateformes spécialisées, telles que le réseau de modélisateurs et de prévisionnistes, favorisant les rencontres entre les principaux responsables gouvernementaux et experts de la région, l'organisation de dialogues et le partage des connaissances, ont permis de tirer parti des expériences d'autres pays ;

c) **L'élaboration de solutions adaptées au contexte** : les experts de la Division ont travaillé de concert avec les responsables gouvernementaux et à leurs côtés pour personnaliser les outils et élaborer des approches ciblées tenant compte des besoins spécifiques des bénéficiaires ainsi que du contexte local.

B. Efficacité : les avis des États membres sur les interventions de renforcement des capacités ont été positifs, bien que la Division de la macroéconomie et de la gouvernance n'ait pas accordée toute l'attention voulue à l'évaluation de l'efficacité du transfert de connaissances et de l'utilisation des outils

La Division de la macroéconomie et de la gouvernance a engagé un solide programme de renforcement des capacités, avec des activités à différents stades de mise en œuvre dans ses trois domaines thématiques principaux

28. Un processus en plusieurs phases a été mis au point pour mener les principales interventions de renforcement des capacités dans les États membres et en rendre compte :

a) Les activités de modélisation macroéconomique ont été lancées en 2015, avec l'élaboration d'un modèle type qui a été achevé la même année. La première phase du processus d'intervention dans le domaine du renforcement des capacités a consisté à élaborer un modèle générique pour un pays sur la base du modèle type, en utilisant des données provenant de sources secondaires. Ensuite, le modèle a été calibré et personnalisé à l'aide de données provenant de sources officielles du pays. Enfin, le modèle a été livré au pays après l'organisation de sessions de formation à l'intention d'une cohorte d'experts. Le tableau 3 présente un récapitulatif de l'état de ces phases au moment de la rédaction du présent document. Au total, 31 pays ont participé à l'élaboration d'un modèle macroéconomique spécifique au pays avec le soutien du sous-programme, et le modèle macroéconomique a été livré dans 8 pays ;

b) Pour la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, qui a été lancée en 2018, un déploiement dans le pays en trois phases était prévu : une phase d'introduction pour familiariser les participants avec les concepts et le tableau de bord ; une phase de déploiement comprenant la formation des fonctionnaires à l'utilisation de la boîte à outils ; et une phase d'adoption au cours de laquelle la saisie des données a été achevée, les plans de développement nationaux ont été téléchargés et les responsables nationaux se sont engagés à utiliser la boîte à outils pour aligner et suivre les plans. Au total, 23 pays ont participé aux activités de formation et de déploiement avec le soutien du sous-programme, et la boîte à outils a été adoptée dans 5 pays (voir tableau 4) ;

c) S'agissant des interventions relatives aux flux financiers illicites, les activités engagées en 2018 étaient à un stade précoce par rapport à celles entreprises dans les deux autres domaines d'intervention. Un cadre conceptuel pour la mesure statistique des flux financiers illicites a été publié en octobre 2020 et un projet de directives méthodologiques sur la mesure des flux fiscaux et commerciaux a été publié en juillet 2021 afin de faire l'objet d'essais pilotes. Fin 2021, en plus de la collecte de données pour l'estimation des asymétries commerciales bilatérales sur l'ensemble du continent, les travaux de renforcement des capacités pour mettre en œuvre des méthodes de mesure des flux avaient commencé dans huit pays.

Tableau 3
État des interventions de modélisation macroéconomique

<i>Phase</i>	<i>Pays</i>	<i>Nombre de pays</i>
Modèle générique en cours d'élaboration	Congo, Guinée, Madagascar, Malawi, Niger, Togo	6
Modèle élaboré	Afrique du Sud, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Kenya, Namibie, Nigéria, Rwanda, Sénégal, Seychelles, Sierra Leone, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Tchad, Zambie, Zimbabwe	17
Modèle personnalisé et livré	Algérie, Burundi, Djibouti, Égypte, Éthiopie, Gambie, Ghana, Mauritanie	8

Source : Documentation de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance.

Tableau 4
État de l'intervention concernant la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports

<i>Phase</i>	<i>Pays</i>	<i>Nombre de pays</i>
Phase d'introduction	Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Malawi, Mauritanie, Namibie, Sénégal, Zimbabwe.	10
Phase de déploiement	Congo, Éthiopie, Ghana, Seychelles, Sierra Leone, Soudan, Ouganda, Zambie.	8
Phase d'adoption	Bénin, Égypte, Libéria, Maroc, Niger	5

Source : Documentation de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance.

La Division de la macroéconomie et de la gouvernance n'a pas systématiquement évalué l'efficacité du transfert de connaissances vers les États membres ou de l'utilisation par ces derniers des outils de renforcement des capacités, eu égard aux mesures de performance

29. Bien qu'elle ait rendu compte de ses activités de renforcement des capacités comme indiqué ci-dessus, la Division n'a pas été en mesure d'en suivre de manière cohérente les résultats et de communiquer les informations correspondantes. Comme il ressort du tableau 5, des mesures de performance axées sur l'utilisation par les États membres des outils proposés et des connaissances générées ont été élaborées dans le cadre du sous-programme, mais des données n'ont pas été systématiquement recueillies sur l'utilisation de ces outils et connaissances par les États membres, alors que cela est indispensable pour rendre compte des mesures de performance. En outre, rien n'indique que des évaluations du transfert de connaissances, sous forme d'enquêtes ou autres, aient été systématiquement réalisées à la suite des interventions.

Tableau 5
Résultats prévus du sous-programme (Macroéconomie et gouvernance)⁴

<i>Domaine d'activité</i>	<i>Réalisation escomptée</i>	<i>Indicateurs de succès</i>
Analyse macroéconomique	Renforcement de la capacité des États membres de réaliser des analyses et de fournir des conseils en matière de politique macroéconomique, afin de promouvoir une croissance inclusive, un développement durable et une transformation structurelle.	Accroissement du nombre d'États membres tirant parti du modèle macroéconomique pour l'analyse des politiques et la fourniture de conseils
Planification du développement	Renforcement de la capacité des États membres de concevoir, mettre en œuvre et suivre des plans et des stratégies de développement qui favorisent le développement durable et la transformation structurelle.	Accroissement du nombre de pays déployant les capacités et les outils de la CEA pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des cadres de planification et des examens nationaux volontaires.
Gouvernance économique	Renforcement de la capacité des États membres de mobiliser les ressources publiques nationales et	Accroissement du nombre d'États membres utilisant les politiques et stratégies recommandées par la CEA

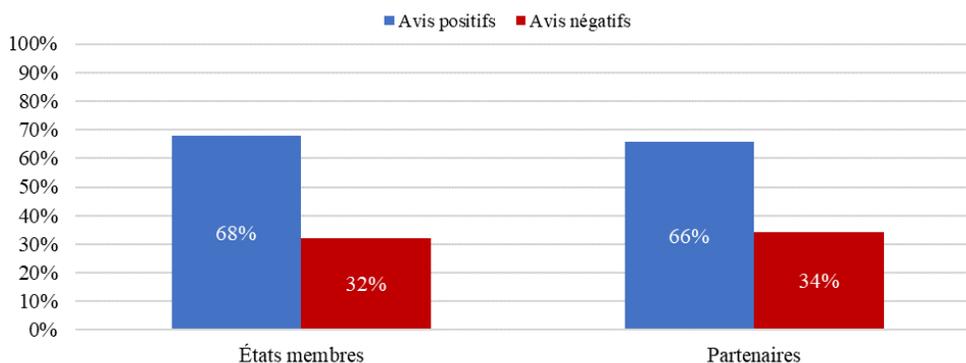
⁴ Plan d'activité annuel pour 2020 du sous-programme 1, sur la politique macroéconomique et la gouvernance.

Domaine d'activité	Réalisation escomptée	Indicateurs de succès
	internationales et d'adopter des stratégies améliorées de gouvernance économique, de gestion du secteur public et de prestation de services pour le développement durable.	pour renforcer la mobilisation des ressources publiques nationales et internationales en faveur du développement durable. Accroissement du nombre d'États membres utilisant les politiques et les stratégies recommandées par la CEA pour améliorer la gouvernance économique et assurer les services nécessaires au développement durable.

30. Les études de cas ont fait apparaître une image fragmentée des résultats obtenus parmi l'échantillon de pays analysés. Dans l'ensemble, les États membres et les partenaires interrogés avaient des avis positifs sur l'efficacité des interventions du sous-programme en matière de transfert de connaissances (voir fig. VIII). Cependant, dans les six pays couverts par les études de cas, les activités de renforcement des capacités dans les domaines de l'analyse macroéconomique, de la planification du développement et de la gouvernance économique se trouvaient à différents stades de mise en œuvre, et les résultats des interventions achevées étaient partagés.

Figure VIII

Efficacité des interventions de renforcement des capacités de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance en matière de transfert de connaissances



Source : Entretiens avec les États membres et les partenaires.

Analyse macroéconomique

31. S'agissant de la modélisation macroéconomique, les travaux d'élaboration de modèles, qui avaient été étendus des 5 pays pilotes initiaux à plus de 30, ont été considérés comme livrés dans 8 pays, dont 2 couverts par les études de cas. Dans l'un des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, les autorités ont indiqué que le modèle avait été lancé et utilisé pour des projections et des analyses. Dans l'autre, cependant, bien que le modèle ait été considéré comme livré, des problèmes de disponibilité des données avaient empêché son utilisation pour l'établissements de projections et la prise de décisions.

32. De précédentes évaluations indépendantes des activités de modélisation macroéconomique font aussi apparaître ces résultats partagés, signalant en 2019 que les pays bénéficiaires n'étaient pas en mesure d'établir de nouvelles prévisions ou des prévisions plus rapides après le projet et que la CEA ne disposait pas d'une capacité suffisante pour accélérer la personnalisation⁵. Ainsi, à l'époque, un seul membre du personnel était disponible pour mener à bien les activités liées au programme de travail, ce qui avait retardé leur mise en œuvre et entraîné un suivi insuffisant auprès des pays bénéficiaires. Ces problèmes sont examinés plus en détail au titre du résultat D.

Planification du développement

33. Dans le domaine de la planification du développement, la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, initialement conçue comme un logiciel autonome, est devenu, après plusieurs versions, une application en ligne étendue à plus de 20 pays à partir des 5 pays pilotes initiaux. La formation sur la boîte à outils était en cours dans quatre des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas et n'avait pas encore donné de résultats dans ces pays. Les rapports internes de la CEA indiquaient que les données sur les indicateurs de performance axés sur les résultats, tels que le pourcentage de ministères de tutelle dans les pays qui utilisaient la boîte à outils à des fins d'intégration, n'étaient pas systématiquement recueillies⁶.

34. Deux pays faisant l'objet d'une étude de cas ont bénéficié d'un projet du Compte de l'ONU pour le développement visant à intégrer le principe de responsabilité dans la planification du développement. Bien que les États membres aient apprécié la formation et la boîte à outils mise au point à leur intention, ces outils n'ont pas été formellement utilisés en raison de ce que les personnes interrogées ont perçu comme un manque de suivi de la part de la Division concernant l'appropriation des outils et des connaissances issus de l'intervention. Les activités de ce projet n'ont pas été étendues dans les pays pilotes initiaux ni reproduites dans d'autres pays.

Gouvernance économique

35. Pour ce qui est de la gouvernance économique, les activités relatives aux flux financiers illicites n'étaient qu'à un stade de mise en œuvre relativement précoce. Le projet Huduma Halisi au Kenya était un exemple tangible des résultats obtenus. Un appui financier et technique a été fourni au Kenya dans le cadre du sous-programme pour piloter cette initiative, qui visait à promouvoir une culture de la transparence, de la responsabilité et de l'intégrité dans la prestation des services publics dans les pays d'Afrique. Le projet a conduit à l'élaboration et à la mise en œuvre réussie dans le pays d'un système de gestion des retours d'information de la part de la population. La plateforme s'est révélée être un moyen efficace pour les citoyens de donner leurs avis sur les services publics auxquels ils avaient eu accès et a également été utilisée pour le suivi des fonds destinés à lutter contre la COVID-19. En outre, la Division et d'autres divisions de la CEA s'employaient actuellement à adapter et à étendre la plateforme à d'autres pays du continent.

⁵ CEA, « Evaluation of the Development Account project “Strengthening capacity for policy analysis, forecasting and development planning in selected African countries” », 2019.

⁶ CEA « Final report for Development Account project “Aligning the 2030 Agenda for Sustainable Development with planning frameworks in Africa” », 2021.

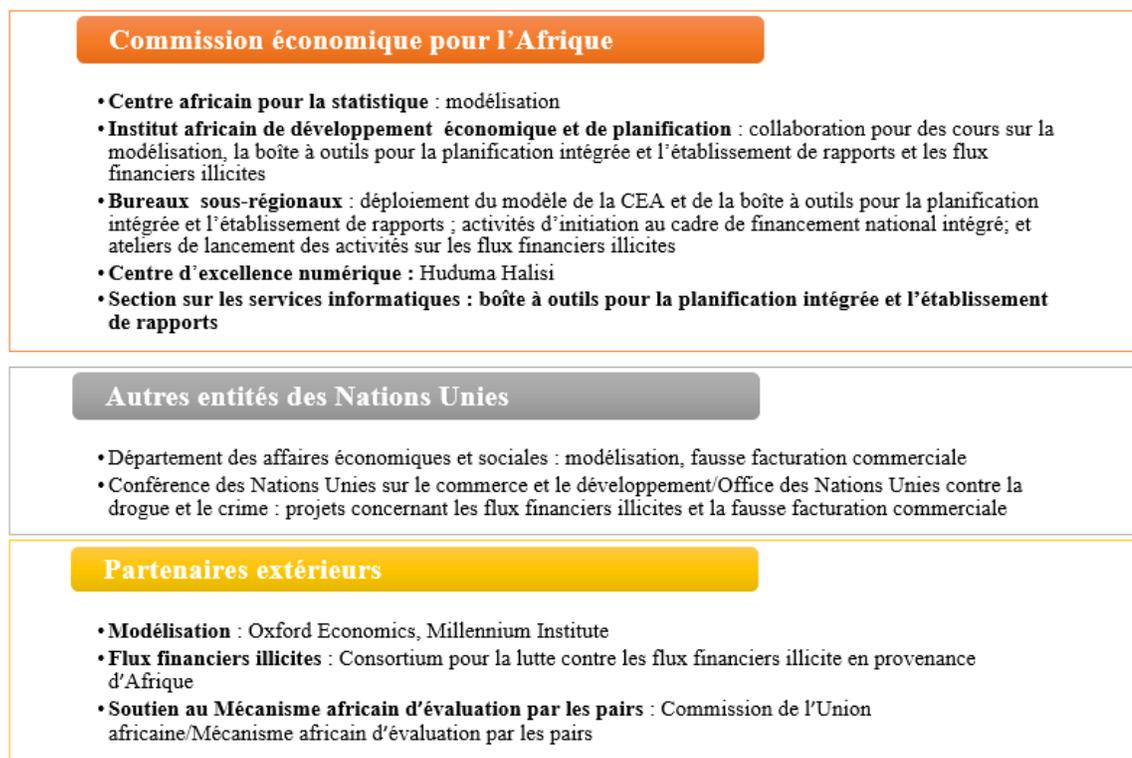
C. Cohérence : la Division de la macroéconomie et de la gouvernance a établi des partenariats stratégiques avec un large éventail de collaborateurs internes et externes afin de renforcer les capacités des États membres

La Division de la macroéconomie et de la gouvernance a mobilisé le soutien et tiré parti des partenariats pour mener à bien des activités de renforcement des capacités de manière stratégique, malgré des ressources limitées

36. La Division a établi des partenariats et collaboré avec un large éventail de parties prenantes au sein de la CEA, avec d'autres entités des Nations Unies et avec des partenaires extérieurs pour mener à bien ses interventions de renforcement des capacités (voir fig. IX).

Figure IX

Commission économique pour l'Afrique



Collaboration au sein de la Commission économique pour l'Afrique

37. La Division a efficacement tiré parti des capacités des sous-programmes de la CEA pour mener à bien ses interventions malgré les ressources limitées disponibles (résultat D). Elle a collaboré avec les autres sous-programmes pour élaborer et mettre en œuvre ses interventions en matière de renforcement des capacités. Les bureaux sous-régionaux, en particulier, ont servi de base au déploiement dans chaque sous-région de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports et du modèle macroéconomique. La désignation de chefs de projet pour la boîte à outils dans les bureaux sous-régionaux a été un moyen efficace pour la Division d'assurer la prestation de services alors même que ses effectifs étaient très réduits (résultat D). En 2018, le Conseil économique et social a approuvé les nouvelles

orientations stratégiques de la Commission et la restructuration correspondante (résolution 2018/23 du Conseil). Les activités de renforcement des capacités de la CEA ont été pour l'essentiel intégrées en tant que fonction de base dans tous les sous-programmes après la suppression de la Division du renforcement des capacités dans le cadre de la restructuration. Les capacités et les ressources de l'Institut africain de développement économique et de planification, institution de développement des capacités au sein de la CEA, ont également été renforcées afin d'assurer la formation et le soutien politique nécessaires aux États membres pour mettre en œuvre le Programme 2030 et l'Agenda 2063. Le sous-programme a collaboré avec l'Institut pour mettre en place des cours dans les trois domaines d'intérêt. Toutefois, le personnel de la CEA a estimé que les rôles et les responsabilités de l'Institut et du sous-programme pourraient être précisés davantage afin d'améliorer la collaboration et la cohérence.

Collaboration avec d'autres entités des Nations Unies

38. La Division a établi des associations stratégiques avec des partenaires clefs des Nations Unies afin de s'attaquer à certains des problèmes critiques auxquels le continent était confronté. Dans le domaine des flux financiers illicites, il a noué un partenariat stratégique avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, qui ont été désignés comme les organismes responsables de l'indicateur 16.4.1 des objectifs de développement durable, relatif aux flux financiers illicites, par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable créé par la Commission de statistique. En outre, la Division des politiques et de l'analyse économiques du Département des affaires économiques et sociales a collaboré étroitement à l'élaboration du modèle macroéconomique de la CEA, qui était en partie fondé sur le modèle de prévisions économiques mondiales du Département. Des représentants de la Division des politiques et de l'analyse économiques ont contribué à titre consultatif à la mise au point du modèle.

Collaboration avec des partenaires extérieurs

39. La Division a recherché des partenaires extérieurs mais n'a pas pu tirer parti de cette option dans la mesure escomptée. Elle a apporté un solide soutien au Mécanisme africain d'évaluation par les pairs en tant que partenaire stratégique, contribuant à l'examen des questions de gouvernance, participant au processus de planification stratégique du Mécanisme ainsi qu'aux missions d'examen par pays et fournissant des services consultatifs. Elle a également été un membre actif du Consortium pour la lutte contre les flux financiers illicites en provenance d'Afrique, aux côtés d'un large éventail d'organisations intervenant dans ce domaine sur le continent. Le Consortium a été établi pour mettre en œuvre les recommandations du rapport du Groupe de haut niveau sur les flux financiers illicites en provenance d'Afrique et pour assurer une collaboration plus cohérente dans le cadre du programme de lutte contre ces flux tout en favorisant les partenariats. Enfin, le sous-programme a permis de puiser dans les connaissances et les outils d'entités du secteur privé, grâce à une collaboration étroite avec Oxford Economics pour l'élaboration du modèle macroéconomique et avec le Millenium Institute pour la réalisation de simulations concernant le déploiement du modèle intégré des objectifs de développement durable (iSDG). Comme indiqué dans le résultat B, des activités de modélisation macroéconomique ont été entreprises dans 31 pays, mais rares sont ceux qui ont demandé un soutien au titre du sous-programme pour la mise en œuvre du modèle iSDG.

Bien que la coordination se soit améliorée, les problèmes de collaboration ont parfois limité la prise de conscience des services offerts par la Division de la macroéconomie et de la gouvernance ainsi que la cohérence globale des activités du système des Nations Unies dans les pays

40. Des améliorations de la coordination interne ont été constatées à la suite de la restructuration de la CEA. Dans l'ensemble de la Commission, le personnel a mis en avant à cet égard les réunions trimestrielles organisées par la Secrétaire exécutive, qui étaient un moyen de favoriser la coordination et la planification conjointe. Au niveau du sous-programme, le personnel a fait observer qu'il y avait peu d'intégration au stade de la conception et peu de synergies entre les différentes sections pour réaliser leurs activités de renforcement des capacités. Bien que la Division ait pris des mesures préliminaires pour intégrer les travaux des sections et tirer parti des synergies dans les pays où ces travaux se chevauchent, ces efforts n'ont pas été suivis d'effets.

41. La coordination avec le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents s'est améliorée depuis que ce système est devenu indépendant. Le personnel de la CEA, des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies a indiqué que la Division avait informé les bureaux lorsqu'elle menait des activités dans le pays, ce qui constituait une amélioration par rapport à la pratique antérieure. La pandémie de COVID-19 a fourni de nouvelles occasions de collaboration avec le système des Nations Unies pour le développement. La réponse du système à la pandémie a consisté à apporter un appui aux pays au moyen d'évaluations de l'incidence socio-économique menées par les équipes de pays et les bureaux régionaux des Nations Unies, de la mise en pratique des évaluations et des études de l'impact de la COVID-19 sur divers secteurs, de la modélisation de scénarios et de la formulation de recommandations et de stratégies d'action. Le sous-programme a contribué aux évaluations des incidences socio-économiques en Namibie⁷ et en Éthiopie⁸, en s'appuyant sur son modèle macroéconomique pour établir les prévisions et les estimations utilisées dans les études.

42. Malgré ces exemples positifs, il n'y a pas eu de collaboration stratégique globale avec le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au niveau national. Les États membres et les partenaires ont souligné plusieurs occasions manquées de tirer pleinement parti des connaissances et de la présence des entités des Nations Unies dans les pays. Ils ont notamment cité des cas où le sous-programme n'avait pas réussi à cibler les parties prenantes les plus compétentes pour ses interventions, ou n'avait pas collaboré en temps voulu avec elles. En outre, les États membres et les membres des équipes de pays des Nations Unies ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant des activités que le sous-programme, et plus largement la CEA, mettait en œuvre dans leurs pays respectifs. En outre, ils n'étaient pas conscients de l'éventail complet des activités de renforcement des capacités que la Commission pouvait offrir. Il a été indiqué dans le « Rapport 2020 du pôle régional pour l'Afrique du système des Nations Unies pour le développement » que la toute récente Plateforme de collaboration régionale avait été mise en fonctionnement. Ce mécanisme, qui est coprésidé par la CEA et le Programme des Nations Unies pour le développement, offre la possibilité d'améliorer encore la cohérence du système de développement des Nations Unies et peut être mis à profit par la Commission pour favoriser la collaboration et le partage d'informations avec les différentes entités.

⁷ Système des Nations Unies en Namibie, *Socio-economic Impact Assessment of COVID-19 in Namibia* (2020).

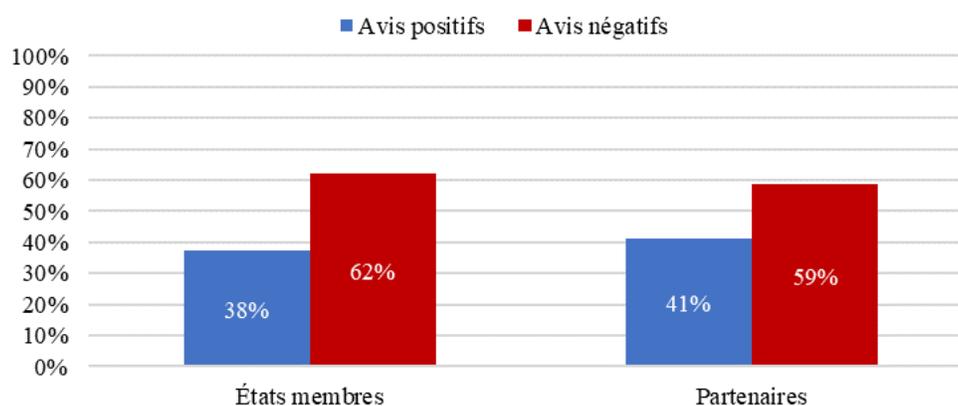
⁸ Equipe de pays des Nations Unies en Éthiopie, *Socio-economic Impact of COVID-19 in Ethiopia* (2020).

D. Durabilité : la Division de la macroéconomie et de la gouvernance a pris des mesures positives pour assurer la pérennisation de ses interventions, mais des lacunes et des défis subsistent

43. Le caractère pérenne des activités de la Division a été déterminé en évaluant le degré de prise en compte par le sous-programme des besoins à moyen et long terme des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de ses interventions de renforcement des capacités. Les avis des États membres et des partenaires sur la pérennisation des activités de la Division ont été partagés. La figure X montre que les États membres comme les partenaires ont fréquemment fait état d'obstacles à la durabilité (62 % des États membres et 59 % des partenaires).

Figure X

Avis sur la prise en compte par la Division de la macroéconomie et de la gouvernance des besoins à moyen et long terme des États membres



Source : Entretiens avec les États membres et les partenaires.

44. Les réponses aux entretiens ont fait apparaître la complexité des facteurs internes et externes déterminant la pérennisation des activités de renforcement des capacités des bénéficiaires. Dans de nombreux cas, les personnes interrogées ont donné des avis sur les succès enregistrés et les obstacles rencontrés par la Division pour assurer la durabilité. Les facteurs qui ont nui à la durabilité ainsi que ceux qui y ont contribué sont décrits ci-dessous.

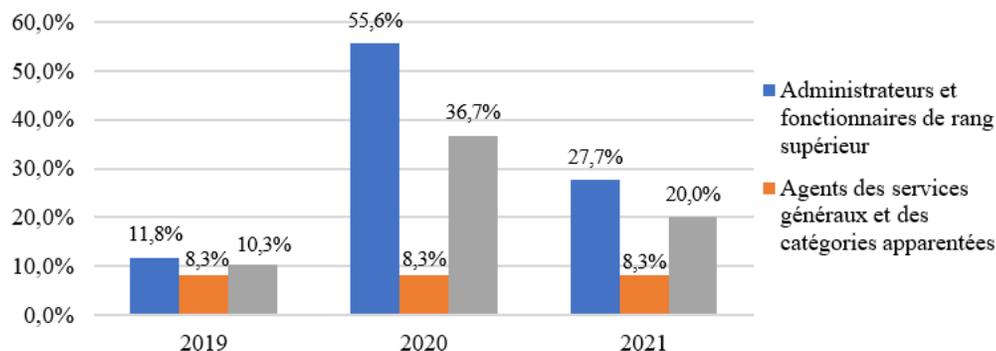
D'importants obstacles à la durabilité ont été relevés, tels que le manque de ressources et de suivi, ainsi qu'un taux de rotation élevé des fonctionnaires nationaux

45. Au premier rang des obstacles à la durabilité figurait le manque cruel de ressources humaines pour mettre en œuvre les activités du sous-programme. Au cours de la période couverte par l'évaluation, la Division a connu des taux de vacance élevés dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur. En 2020, 10 de ses 18 postes d'administrateur étaient non pourvus, ce qui représentait un taux de vacance de 55,6 % (voir fig. XI). De même, des pénuries de personnel ont été signalées au premier semestre 2021, avec 8 des 18 postes d'administrateurs non pourvus, soit un taux de vacance de 44,4 %. Toutefois, le taux de vacance dans la Division s'était amélioré à la fin de 2021, avec 5 postes d'administrateurs sur 18 vacants. Ces pénuries de personnel ont contribué aux problèmes de durabilité de la Division, car les agents n'étaient pas en nombre suffisant pour poursuivre les efforts

de renforcement des capacités en cours tout en répondant aux nouvelles demandes des États membres.

Figure XI

Postes vacants à la Division de la macroéconomie et de la gouvernance, 2019-2021



Source : Analyse des ressources humaines par le BSCI.

46. Outre les problèmes de ressources internes de la Division, les données issues des entretiens ont mis en évidence deux autres facteurs critiques qui ont entravé les efforts de pérennisation du programme de renforcement des capacités : le manque de suivi et le niveau élevé de rotation des fonctionnaires nationaux.

47. L'absence d'implication à long terme de la Division auprès des pays qu'elle dessert a contribué de façon déterminante à limiter la pérennisation de ses interventions dans le domaine du renforcement des capacités. Nombre de personnes interrogées ont déclaré qu'à l'issue d'une intervention de renforcement des capacités, il y avait peu de communication ou de suivi de la part de la Division. Il a été indiqué qu'un dialogue plus approfondi, des conseils ou des services supplémentaires étaient nécessaires pour renforcer durablement les capacités et garantir l'appropriation durable des outils et des connaissances issus des interventions.

48. Les personnes interrogées ont également noté le problème inhérent à la rotation des fonctionnaires nationaux, due à des transferts au sein de leur propre administration nationale ou à des départs pur et simple du secteur public. Du fait de ces importants mouvements de personnel, les capacités mises en place dans un pays grâce aux interventions n'ont pas pu être maintenues. Dans ce contexte ont également été mentionnés les changements dans l'administration d'un pays et les réorientations des priorités en découlant, qui faisaient obstacle à la durabilité de certaines interventions.

Des éléments favorisant la durabilité ont été mis en évidence dans certaines interventions de renforcement des capacités

49. Les données issues des entretiens ont mis en évidence certains éléments spécifiques des interventions de la Division en matière de renforcement des capacités qui pouvaient être associés à une bonne performance à long terme. Cinq des principaux éléments mentionnés illustraient bien les avantages qui pouvaient être tirés de la pérennisation des interventions : l'adhésion du gouvernement, la mise en place de mécanismes institutionnels, la modalité de formation des formateurs, le ciblage de fonctionnaires compétents et diversifiés et l'accroissement des financements pour les projets pilotes réussis.

Adhésion du gouvernement

50. Collaborer avec les fonctionnaires gouvernementaux pour les épauler dans la réalisation de leurs objectifs à moyen et long terme était essentiel pour garantir la durabilité. La participation des responsables aux interventions au plus haut niveau a été considérée comme un moyen essentiel de garantir la responsabilité, la visibilité continue, l'intérêt et l'implication. En outre, quelques personnes interrogées ont indiqué que le fait d'obtenir des fonctionnaires qu'ils engagent des ressources et adhèrent à l'objectif des interventions était positif pour le succès à long terme des programmes.

Mise en place de mécanismes institutionnels

51. Il a été signalé que le fait de collaborer avec les bénéficiaires pour mettre en place une structure ou un processus formel autour duquel les différentes branches de l'administration pouvaient se mobiliser était utile pour l'examen à plus long terme d'une question et une éventuelle appropriation. La mise en place d'un mécanisme structuré permettant à l'intervention de renforcement des capacités de rester pertinente pour les parties prenantes a été positivement associée à la durabilité.

Modalité de formation des formateurs

52. L'approche consistant à dispenser à une cohorte de fonctionnaires la formation spécialisée nécessaire pour transmettre les connaissances à d'autres dans les ministères concernés a facilité le transfert du savoir et de l'expertise à un plus grand nombre de bénéficiaires qu'il n'aurait été possible autrement. Dans les cas où une approche de formation des formateurs a été privilégiée, la durabilité a pu être plus souvent assurée. Il importait également de veiller à ce que les formateurs soient soutenus dans le transfert des connaissances au sein du gouvernement par le biais de la planification et du suivi.

Ciblage de fonctionnaires compétents et diversifiés

53. L'utilité à long terme des activités de renforcement des capacités de la Division dépendait de la mesure dans laquelle les services étaient fournis aux bonnes personnes ainsi que de la formation d'un nombre suffisant de fonctionnaires compétents. Pour certaines interventions, la Division a dû cibler plusieurs secteurs du gouvernement pour assurer une utilisation efficace des outils et des connaissances. En outre, la formation d'un nombre suffisant de fonctionnaires s'est révélée être une stratégie propre à atténuer les inconvénients liés à la forte rotation des fonctionnaires nationaux.

Accroissement des financements

54. Certaines des interventions de la Division en matière de renforcement des capacités ont été initialement conçues dans une optique à court terme. Les programmes en question étant des programmes pilotes, leur financement n'était pas pérenne, ce qui était un obstacle inhérent à la durabilité. L'identification des programmes pilotes réussis et le déploiement de fonds supplémentaires provenant d'autres sources pour étendre et poursuivre les activités se sont révélés être une approche fructueuse dans de nombreux cas. Par exemple, la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports et les activités de modélisation macroéconomique ont débuté en tant que projets du Compte de l'ONU pour le développement avec une poignée de pays pilotes et ont ensuite été étendus à d'autres pays en utilisant d'autres sources de financement pour répondre à la demande croissante des services visés.

E. Questions transversales : les objectifs de développement durable ont été expressément reliés et intégrés aux travaux de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance, mais les questions de genre ne l’ont pas été dans la même mesure et celles relatives à l’inclusion du handicap et aux droits humains ne l’ont été que rarement

Parmi les questions transversales, celles relevant des objectifs de développement durable étaient les plus étroitement intégrées aux travaux de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance

55. Les objectifs de développement durable étaient intégrés au niveau des projets et du sous-programme. Les documents de planification du sous-programme et les descriptifs de projets ont montré qu’un effort concerté et systématique avait été fait pour déterminer comment les activités entreprises dans le cadre du sous-programme, y compris les interventions de renforcement des capacités, contribuaient à des objectifs déterminés et aux indicateurs correspondants, à savoir les objectifs 1 et 8 (analyse macroéconomique), 1, 8, 9 et 11 (planification du développement) et 16 et 17 (gouvernance économique)⁹.

56. Si l’alignement entre les activités et certains des objectifs identifiés était clair dans le cadre du sous-programme, les documents de planification et les descriptifs de projet n’établissaient pas toujours un lien logique entre la conduite des activités et leur contribution attendue aux objectifs et aux cibles associées.

57. La Division a soutenu avec succès la prise en compte des objectifs par les États membres, notamment au moyen du déploiement de la boîte à outils pour la planification intégrée et l’établissement de rapports. Cette boîte à outils a été élaborée en réponse aux besoins des États africains d’adopter et d’intégrer simultanément le Programme 2030 et l’Agenda 2063 dans leurs plans de développement nationaux. Elle a contribué à l’intégration de tous les objectifs. Au total, 23 pays ont reçu un soutien pour son déploiement (voir tableau 4). Les États membres interrogés ont indiqué que cette intervention avait notamment renforcé leur prise de conscience des objectifs et leur capacité de les intégrer.

Les considérations de genre dans les interventions de renforcement des capacités se limitaient souvent à une participation équilibrée entre les sexes

58. Les avis étaient partagés s’agissant de l’intégration des questions de genre dans les travaux du sous-programme. L’Assemblée générale a établi dans plusieurs résolutions, dont les résolutions 53/120 et 60/1, qu’il fallait prendre systématiquement en compte les questions de genre dans toutes les politiques et tous les programmes des Nations Unies. Il est indiqué dans les documents de planification et les rapports correspondants que s’il a été rendu compte systématiquement dans le cadre du sous-programme des efforts d’intégration des questions de genre, les informations fournies manquaient de précisions.

59. L’égalité entre les genre était la deuxième question transversale la plus fréquemment mentionnée par les États membres, les partenaires et le personnel interrogés. Les entretiens, le matériel de formation et les descriptifs de projets ont révélé que les efforts d’intégration se limitaient souvent à une participation équilibrée entre les sexes des participant(e)s à la formation et des intervenant(e)s.

⁹ Plan d’activité annuel pour 2020 du sous-programme 1, sur la politique macroéconomique et la gouvernance.

Les considérations relatives aux droits humains et à l'inclusion du handicap ont rarement été intégrées ou reflétées dans les travaux de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance

60. D'après les entretiens et les documents examinés, les considérations relatives aux droits humains et à l'inclusion du handicap ont rarement été prises en compte lors de l'élaboration des interventions. L'attention des États membres n'a donc pas été attirée sur ces questions dans le cadre du sous-programme. L'Assemblée générale a établi dans plusieurs résolutions, notamment les résolutions 60/251 et 75/154, que ces considérations devaient être intégrées dans les activités du système des Nations Unies.

V. Recommandations

61. La Division de l'inspection et de l'évaluation fait quatre recommandations importantes à la CEA.

Recommandation 1 (résultats A, B et D)

62. La CEA devrait renforcer le suivi de la performance de la Division à l'échelle du sous-programme. Elle devrait viser une gestion plus efficace des demandes et des données relatives aux interventions et encourager la collecte systématique d'informations sur les résultats et leur communication. Le système de suivi de la performance devrait être fondé sur :

- a) L'ensemble des demandes des États membres émanant de tous les secteurs de la Commission, par domaine de travail thématique ;
- b) Des rapports de mission complets et détaillés sur la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités ;
- c) Des évaluations systématiques de l'exécution de chaque intervention et du transfert de connaissances par le biais d'enquêtes ou d'autres supports adaptés aux participants ;
- d) Des plans d'action élaborés avec les bénéficiaires définissant les stratégies et les mesures à prendre pour que les interventions réussissent, y compris les possibilités d'appui complémentaire de la part de la Division ;
- e) L'évaluation des résultats obtenus, avec preuves à l'appui (le cas échéant).

Indicateur de succès : système renforcé de suivi de la performance, intégrant tous les éléments décrits ci-dessus

Recommandation 2 (résultat C)

63. La CEA devrait consolider et formaliser les efforts de partage des informations et de collaboration entre la Division et le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le système des Nations Unies pour le développement. Les actions engagées devraient tirer parti de la Plateforme régionale de collaboration pour l'Afrique, qui est désormais opérationnelle et dont la Commission est coprésidente. La CEA devrait mettre au point des services en lien avec sa fonction d'appui dont elle pourrait faire bénéficier les partenaires et les États membres à intervalles réguliers. En outre, des mesures devraient être prises pour améliorer la planification et l'intégration des activités avec les membres des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays afin de garantir la cohérence globale des activités des Nations Unies dans le pays et de faire en sorte que les bonnes pratiques soient ciblées en temps utile par les interventions de la Commission.

Indicateurs de succès : sensibilisation active aux services de la CEA ; et diffusion d'informations attestant de l'amélioration de la planification et de l'intégration avec les équipes de pays des Nations Unies

Recommandation 3 (résultat D)

64. La CEA devrait également prendre des mesures pour remédier au taux élevé de vacance dans la Division. En outre, elle devrait étudier des stratégies, y compris le recours à des listes de réserve, pour rationaliser le recrutement à l'avenir et garantir une dotation adéquate en effectifs.

Indicateurs de succès : recrutement rapide du personnel ; et diffusion d'informations attestant de l'adoption des mesures nécessaires pour réduire le taux de vacance et rationaliser le recrutement

Recommandation 4 (résultat E)

65. La CEA devrait élaborer, diffuser et mettre en œuvre des orientations en matière d'intégration des questions transversales, telles que l'égalité des genres, l'inclusion du handicap et les droits humains.

Indicateur de succès : plan d'action achevé prévoyant des étapes spécifiques et des dates cibles pour donner effet aux orientations en matière d'intégration des questions clefs

Annexe***Observations reçues de la Commission économique pour l'Afrique****Réponse au rapport du Bureau des services de contrôle interne**

Renforcer le contrôle, l'évaluation et le suivi des interventions de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance. La Division de la macroéconomie et de la gouvernance reconnaît l'importance du suivi de ses interventions au niveau national, concernant notamment le déploiement de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports, le modèle macroéconomique de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et l'amélioration de la gouvernance économique et des finances publiques, afin de fournir des services propres à contribuer au développement durable. Des efforts ont été faits pour institutionnaliser les mécanismes et favoriser l'appropriation par les pays et le renforcement des capacités nationales. Par exemple, la Division de la macroéconomie et de la gouvernance a franchi une étape importante dans l'institutionnalisation de ses outils de planification en mettant en place des équipes spécialisées dans la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports et la modélisation macroéconomique dans chaque pays de déploiement. Elle a également désigné des consultants spécialisés dans la boîte à outils dans chaque bureau sous-régional et mis en place une équipe technique de modélisation macroéconomique composée de membres du personnel de tous ces bureaux pour fournir un soutien sur le terrain aux États membres. Dans le domaine de la gouvernance économique et des finances publiques, elle a continué de soutenir le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs et a aidé six pays à concevoir des méthodes pour mesurer l'ampleur des flux financiers illicites dont ils pâtissaient. Ces mécanismes seront reproduits pour d'autres interventions de la Division. Cependant, la Division est confrontée à un défi permanent : concilier, avec des ressources humaines et financières limitées, les objectifs concurrents consistant à répondre aux demandes grandissantes des États membres et à approfondir son soutien à quelques pays cibles afin d'assurer une montée en puissance de ses activités et d'en pérenniser l'impact.

Renforcer et institutionnaliser la communication avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents

La Division de la macroéconomie et de la gouvernance est actuellement en communication avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour convenir d'un programme annuel de soutien fondés sur les besoins de ces derniers et sur ses propres mandats et compétences. Ces discussions ont eu pour point de départ le soutien apporté par la Division aux pays en matière de planification du développement en utilisant la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont fait part de leur intérêt à utiliser la boîte à outils dans leurs bilans communs de pays afin de déterminer l'alignement des cadres de planification nationaux avec leurs engagements continentaux et mondiaux. Ils ont également utilisé les prévisions et les estimations issues des travaux de modélisation macroéconomique de la CEA dans les bilans communs de pays. En outre, les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont travaillé en étroite collaboration avec la Division de la macroéconomie

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne reproduit le texte intégral des observations reçues de la Commission économique pour l'Afrique. Cette pratique a été instituée en application de la résolution [64/263](#) de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

et de la gouvernance dans les travaux concernant les flux financiers illicites et les cadres de financement nationaux intégrés.

Remédier aux taux de vacance élevés de la Division de la macroéconomie et de la gouvernance

Les taux de vacance à la Division ont considérablement diminué depuis la fin de 2021 et le premier trimestre de 2022. Dans la catégorie des administrateurs, un poste de niveau P-4 doit être pourvu à la Section de la planification du développement et à la Section de l'analyse macroéconomique. En attendant la constitution du jury d'entretien, la présélection des candidats a commencé sérieusement pour le poste P-4 à la Section de la planification du développement. Un autre poste reste à pourvoir car le titulaire occupe encore une vacance d'emploi temporaire à la Division du genre, de la lutte contre la pauvreté et des politiques sociales et la Section de la gouvernance économique et des finances publiques n'a pas été en mesure de faire en sorte que soient assurés, même temporairement, les services relevant de ce membre du personnel.

Intégrer les questions de genre et les questions relatives à l'inclusion du handicap

La CEA a lancé une vaste campagne de promotion de l'égalité des genres pour améliorer la composition de son personnel. Les candidats recommandés pour des postes doivent être assujettis à une procédure de sélection approfondie afin de déterminer et de justifier la sélection d'un candidat par rapport à celle d'une candidate. La CEA dispose également d'un système de marqueur de genre qui évalue la mesure dans laquelle les produits à exécuter par la Division de la macroéconomie et de la gouvernance de la CEA tiennent compte des questions de genre. S'agissant des infrastructures physiques, la CEA a investi pour améliorer l'accès des personnes handicapées à ses locaux. Cependant, sur le fond, l'attention accordée à l'inclusion du handicap a été limitée en raison du peu de données disponibles sur cet aspect en Afrique et de l'orientation macroéconomique des travaux de la Commission, qui s'appuient sur les indicateurs traditionnels tels que la dette, les taux d'intérêt, les déficits et le niveau des prix. À terme, si les données le permettent, les études d'impact macroéconomique exploreront la possibilité d'intégrer le handicap. En outre, la Division de la macroéconomie et de la gouvernance a l'intention de renforcer la prise en compte des questions de genre et d'inclusion du handicap dans les réunions et les ateliers.

Droits humains

S'agissant des droits humains, leur dimension économique est au cœur des travaux de la Division. En revanche, les droits politiques ne relèvent pas du mandat de cette dernière. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, l'idéal de l'être humain libre, libéré de la crainte et de la misère, ne peut être réalisé que si des conditions permettant à chacun de jouir de ses droits économiques, sociaux et culturels, aussi bien que de ses droits civils et politiques, sont créées. Les droits humains sont donc multidimensionnels. Ils sont politiques, sociaux et économiques. Dans le cadre de son mandat, la Division vise à améliorer les niveaux de vie en s'intéressant aux aspects socio-économiques de l'emploi, de la mobilisation des ressources, de l'amélioration de la planification et du renforcement de la gouvernance économique. De fait, le présent rapport souligne les efforts faits par la Division dans ce domaine. Par conséquent, affirmer que les questions relatives aux droits humains ne sont pas prises en compte ne correspond pas aux conclusions du rapport lui-même.