



Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne

Document de travail n°2013-001

GUIDE POUR LE SUIVI ET EVALUATION AXES SUR LES RESULTATS  
DES STRATEGIES NATIONALES DE DEVELOPPEMENT DE LA  
STATISTIQUE

Dr. Dodji V. SILETE-ADOGLI

Mai 2013

# Sommaire

<b>Avant propos</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>I. La raison d'être et les résultats attendus du suivi et de l'évaluation d'une SNDS</b>	<b>5</b>
1.1. Raison d'être	5
1.2. Définition et utilité du suivi et de l'évaluation	5
1.3. Les aspects fondamentaux des systèmes de suivi évaluation traditionnels axés sur la mise en œuvre et des systèmes axés sur les résultats	6
1.4. Les résultats attendus du suivi évaluation d'une SNDS	8
<b>II. Approche méthodologique pour le suivi et évaluation axés sur les résultats d'une SNDS</b>	<b>9</b>
2.1. Le dispositif institutionnel de pilotage d'une SNDS	9
2.2. Mécanismes et outils de suivi et évaluation axés sur les résultats d'une SNDS	11
2.2.1. Indicateurs de suivi évaluation, principaux repères et résultats attendus d'une SNDS	11
2.2.2. Mécanisme de suivi au niveau des résultats opérationnels	13
2.2.2.1. Les plans d'action annuels	13
2.2.2.2. Les rapports d'activité annuels	14
2.2.3. Mécanisme de suivi et évaluation au niveau des effets et impacts	18
2.2.4. Cadres de suivi des résultats	19
2.3. Les termes de référence comme outil de gestion d'une évaluation	19
2.3.1. Les éléments d'un canevas pour des termes de référence	19
2.3.2. Appréciation d'une offre formulée par des évaluateurs	21
<b>Conclusion</b>	<b>21</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>29</b>
Annexe 1 : Canevas pour le cadre logique d'un Plan d'action annuel	30
Annexe 2 : Canevas pour le cadre logique d'un rapport d'activité annuel	32
Annexe 3 : Tableau-type de cadre de suivi des résultats opérationnels	34
Annexe 4 : Tableau-type de cadre de suivi des résultats de développement	35
Annexe 5 : Tableau synoptique de la démarche et des outils de suivi et évaluation des SNDS axés sur les résultats	36

## **Avant propos**

En 2004, la Communauté statistique a adopté le Plan d'action de Marrakech pour les statistiques (MAPS) qui a recommandé, entre autres, l'élaboration par les pays à faible revenu des stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) qui devront être les cadres fédérateurs des initiatives en matière de statistique au niveau de chaque pays. Les Etats ont pris l'engagement d'élaborer à l'horizon 2006, leurs stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) pour répondre efficacement aux nouveaux défis statistiques. Les partenaires techniques et financiers se sont fortement mobilisés pour soutenir les Etats à réaliser cet engagement en fournissant l'assistance à l'élaboration de leurs stratégies. Ainsi, la plupart des Etats, notamment membres d'AFRISTAT disposent d'une SNDS et certains sont à la deuxième génération.

AFRISTAT avait organisé en août 2006, en partenariat avec la Banque africaine de développement, un séminaire sur l'élaboration des SNDS qui avait mis l'accent sur la définition de leur contenu et leur articulation, notamment, la prise en compte des statistiques sectorielles.

Le constat fait est que les systèmes statistiques nationaux s'investissent énormément dans l'élaboration de ces documents avec l'appui des partenaires. Cependant, en ce qui concerne leur mise en œuvre, des faiblesses ont été observées quant à la conception et à l'utilisation d'outils pour leur suivi et évaluation. Cette lacune, qui est généralement le corollaire des faiblesses dans la fixation d'objectifs et indicateurs précis et mesurables et dans la programmation des activités, ne permet pas d'établir un bilan pouvant réorienter efficacement la stratégie. Pour y remédier, AFRISTAT encourage ses Etats membres à mettre en place un dispositif adéquat de suivi et évaluation des SNDS et de reddition de compte. Ce dispositif se base sur les programmes et rapports annuels d'activité assortis des financements. C'est dans cette optique qu'il a organisé en 2009 un séminaire sur les outils de pilotage des SNDS et ce, sur la base des principes de la gestion axée sur les résultats qui est un des moyens efficaces en matière de redevabilité. Le présent guide qui répond à ces préoccupations offre une approche méthodologique pour le suivi et évaluation de la mise en œuvre des SNDS et fournit des outils et canevas devant être utilisés pour réaliser ces opérations.

La Direction générale d'AFRISTAT remercie l'expert en planification stratégique et gestion axée sur les résultats, Dr. Dodji V. SILETE-ADOGLI, auteur du guide. Ses remerciements vont aussi à l'endroit de Messieurs Birimpo LOMPO, Freeman AMEGASHIE et Oumarou ELHADJI MALAM SOULE, respectivement, ancien Directeur général adjoint d'AFRISTAT, Expert principal en organisation stratégique et diffusion, et Expert en organisation institutionnelle des SSN, pour leurs contributions à l'amélioration du guide.

**Le Directeur Général d'AFRISTAT**

**Cosme VODOUNOU, PH.D.**

## Introduction

Dans le cadre de la recommandation du Plan d'action de Marrakech pour la statistique (MAPS), plusieurs Etats membres d'AFRISTAT ont élaboré et mis en œuvre ces dernières années, une stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) avec l'assistance technique et financière des partenaires.

L'élaboration et la mise en œuvre de ces SNDS devaient renforcer la culture programmatique des activités statistiques dans les pays et améliorer leurs capacités en matière de programmation et de pilotage des SNDS. Cependant, force est de constater que peu d'information est disponible sur la mise en œuvre des SNDS. Le suivi, l'évaluation et la reddition des comptes restent encore peu développés.

En effet, l'élaboration d'une SNDS qui est **un cadre de mise en cohérence des activités statistiques nationales et des projets d'assistance bilatérale et multilatérale à un pays en matière de statistique**, n'est pas une fin en soi, car c'est sa mise en œuvre qui est le plus important<sup>1</sup>. Aussi, pour assurer une bonne mise œuvre des SNDS, faut-il disposer d'un bon système de suivi et d'évaluation. Ceci est indispensable car ces dernières années, les partenaires financiers qui accompagnent les pays dans leurs efforts de développement sont de plus en plus attentifs aux résultats de l'utilisation des ressources financières mobilisées et ce, sur la base des principes de la gestion axée sur les résultats.

L'évaluation de la mise en œuvre des SNDS de la première génération a montré, entre autres, que « les dispositifs de suivi et évaluation sont faiblement axés sur les résultats à atteindre qui, du reste, ne sont pas toujours clairement définis (absence de cadre logique de la SNDS qui servirait de référence pour le suivi évaluation à mi parcours ou ex post de la SNDS)... »<sup>2</sup>

Face à cette situation, AFRISTAT s'est engagé à accompagner ses Etats membres pour remédier à cet état de choses. C'est dans ce cadre que des réflexions sont menées afin de proposer aux Etats membres des dispositifs opérationnels de suivi évaluation des SNDS et de reddition des comptes. Il s'agit de renforcer la promotion de la culture de la gestion axée sur les résultats au sein des systèmes nationaux de la statistique.

Le présent document qui répond aux préoccupations sus évoquées, a pour objectif de présenter une démarche pour le suivi de la mise en œuvre des SNDS reposant sur des outils méthodologiques qui s'adaptent aux capacités des Etats. Ce guide comporte, outre l'introduction et la conclusion, deux volets, un glossaire et des annexes. Le premier volet traite de la raison d'être, de l'importance et des différents types de suivi évaluation et le second volet est consacré à la description de l'approche méthodologique accompagnée des canevas et des outils nécessaires pour mener à bien l'exercice. Il y est également évoqué le cadre institutionnel dans lequel doivent s'opérer les activités de suivi évaluation des SNDS.

Il convient enfin de signaler que ce guide est la capitalisation de bonnes pratiques en la matière puisqu'il est le produit d'une analyse comparative d'un certain nombre de systèmes de suivi-évaluation des SNDS de quelques Etats membres d'AFRISTAT.

---

<sup>1</sup> Cadre de stratégie régional de référence pour le renforcement des capacités en Afrique, Février 2006. Page 53

Guide pour l'élaboration d'une Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) Secrétariat de PARIS21, novembre 2004

<sup>2</sup> Processus SNDS : points forts, faiblesses et mesures P 9. Dorothée OUISSIKA. Département des statistiques de la BAD. Présentation faite à l'atelier régional organisé par PARIS21 sur le thème : Politique de réduction de la pauvreté et statistique : comment renforcer le dialogue ? Abidjan, les 25 et 26 septembre 2012.

## I. La raison d'être et les résultats attendus du suivi et de l'évaluation d'une SNDS

### 1.1. Raison d'être

Le suivi et l'évaluation des activités d'un programme ou d'une politique sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur un projet ou un programme.

Le suivi et l'évaluation font partie de l'ensemble des mécanismes permettant d'améliorer la performance des politiques et stratégies de développement socio-économique, de réduction de la pauvreté et de développement de la statistique. Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'identification et la mise en place d'un dispositif pertinent constituent la clé de voûte de la transparence dans la gestion de la mise en œuvre de tout programme.

Ainsi, dans n'importe quel projet, programme ou politique, il viendra un moment où quelqu'un commencera à se poser des questions : qu'est-ce que le projet a donné ? A-t-on réussi à faire ce qu'on avait prévu ? L'argent a-t-il été dépensé à bon escient ? Qu'est-ce que le projet a changé chez les bénéficiaires ? Est-ce que l'effort en valait la peine ? Y aurait-il des moyens de faire mieux, davantage ? Et ainsi de suite.

Répondre à ces questions nécessite de suivre et d'évaluer le projet, le programme ou la politique.

### 1.2. Définition et utilité du suivi et de l'évaluation

**Le suivi** est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en le comparant avec les performances attendues.

C'est une activité permanente qui est basée sur la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet de développement en cours, des renseignements sur l'étendue du progrès<sup>3</sup> et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués.

**L'évaluation** est une mesure, systématique et objective que possible, des résultats, d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, en vue de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement. Une évaluation devrait fournir de l'information crédible et utile, permettant d'intégrer les leçons apprises lors des prises de décision du récipiendaire ou des donateurs.

En juxtaposant ces deux définitions, on constate que les deux activités sont distinctes mais complémentaires. Le suivi donne l'information sur le **degré d'avancement** d'une politique, d'un projet ou d'un programme à un moment donné relativement aux cibles et aux résultats. Son but est descriptif. Quant à l'évaluation, elle indique **pourquoi** les cibles et les résultats ont ou n'ont pas été atteints. Elle vise à expliquer les causes. *Il est particulièrement important de noter que le concept traditionnel de suivi et d'évaluation prend une dimension nouvelle et se concentre explicitement sur les réalisations et les*

---

<sup>3</sup> Cadre stratégique régional de référence pour le renforcement des capacités statistiques en Afrique. Février 2006. Pages 53-61

*impacts. Ce qui signifie que l'on analyse les relations de causes à effets dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme, d'une politique ou d'un projet.*

Le tableau ci-après fait ressortir les rôles différents mais complémentaires du suivi et de l'évaluation dans le système axé sur les résultats.

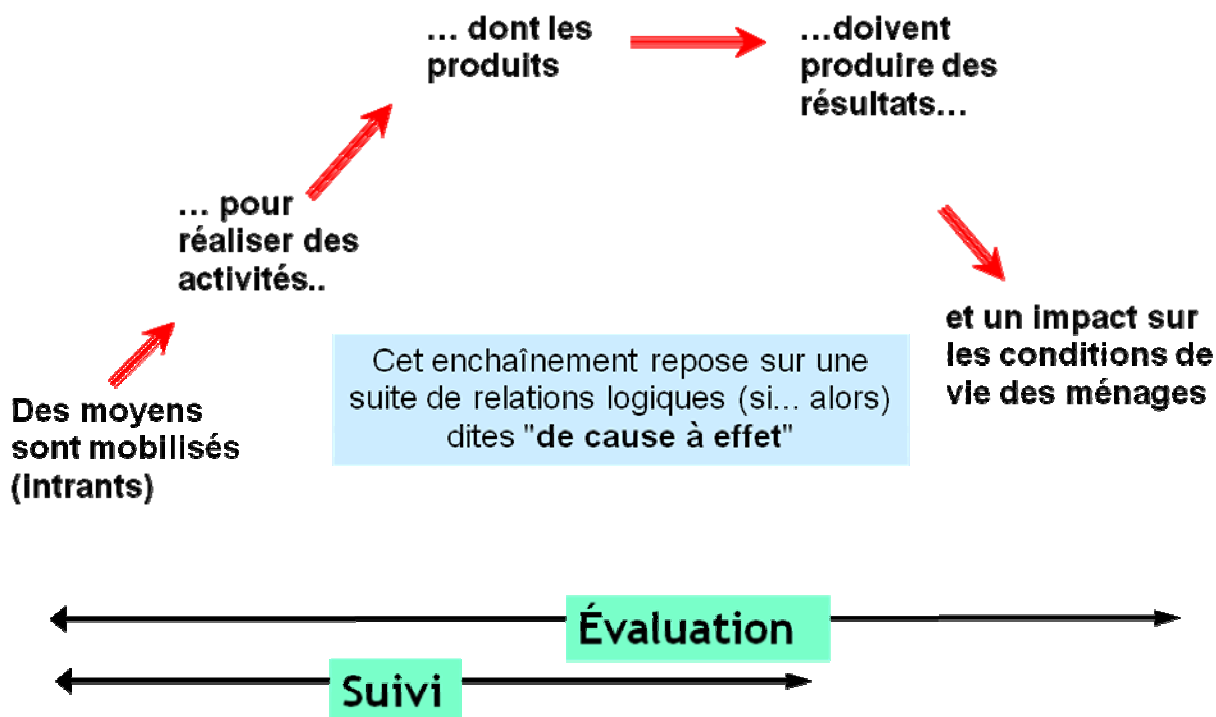
**Tableau 1 : Les rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats**

SUIVI	EVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarifie les objectifs du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etudie pourquoi les résultats visés ont ou n'ont pas été atteints</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lie les activités et les ressources correspondantes aux objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evalue les contributions spécifiques de certaines activités et leurs effets sur les résultats</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formule les objectifs en indicateurs de performances et définit les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examine le processus de mise en œuvre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collecte systématiquement des données sur ces indicateurs et compare les résultats obtenus avec les cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etudie les résultats non voulus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rend compte des progrès aux gestionnaires et leur signale la présence de problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détermine les leçons à retenir, met en relief les réalisations significatives ou le potentiel d'un programme, et suggère des recommandations pour des améliorations</li> </ul>

### **1.3. Les aspects fondamentaux des systèmes de suivi évaluation traditionnels axés sur la mise en œuvre et des systèmes axés sur les résultats**

**Les systèmes traditionnels de suivi-évaluation axée sur la mise en œuvre** sont conçus pour aborder la question de conformité. Les intrants nécessaires ont-ils été mobilisés ? Les activités prévues ont-elles été entreprises et achevées ? Les extrants attendus (les produits ou services) ont-ils été fournis ? L'approche axée sur la mise en œuvre se préoccupe surtout de surveiller et d'évaluer si un projet, un programme ou une politique est bien exécuté, et elle fait souvent le lien entre la mise en œuvre et une unité spécifique de responsabilité. Cette approche ne permet toutefois pas aux décideurs politiques, aux gestionnaires et aux partenaires de mieux comprendre la nature des succès ou de échecs de ces projets, programmes ou politiques.

Le schéma suivant explicite cette chaîne des résultats et illustre comment le suivi et l'évaluation se complètent.



Les systèmes de suivi évaluation axés sur les résultats sont conçus pour aborder la question « **ET PUIS APRES ?** ». Quel changement se produit si les moyens ont été mis en œuvre ? Quel changement se produit si les activités ont eu lieu ? Quel changement se produit si les résultats induits par la réalisation des activités ont été atteints ? **Un système d'évaluation axé sur les résultats permet de savoir si les activités réalisées ont entraîné des changements<sup>4</sup>.**

Les systèmes axés sur les résultats permettent de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de l'organisation ?
- Sont-ils en voie d'être atteints ?
- Comment leur réalisation peut être démontrée ?

Les réponses crédibles à la question « **Et puis après** » abordent les préoccupations des partenaires en ce qui concerne la responsabilité, donnent de l'information aux gestionnaires du secteur public sur les progrès accomplis dans la réalisation des cibles et des objectifs déclarés et procurent des indications substantielles pour justifier tout changement dans les politiques, les programmes et les projets.

Un système de suivi évaluation axé sur les résultats est fondamentalement un outil de gestion publique que les gouvernements peuvent utiliser pour mesurer et évaluer les réalisations, pour ensuite réintroduire cette information dans les processus continus de gouvernance et de prise de décision.

Lorsqu'il est utilisé efficacement, le système de suivi évaluation axé sur les résultats permet aux concepteurs de politiques et aux décideurs de se concentrer sur les réalisations et les impacts et de les

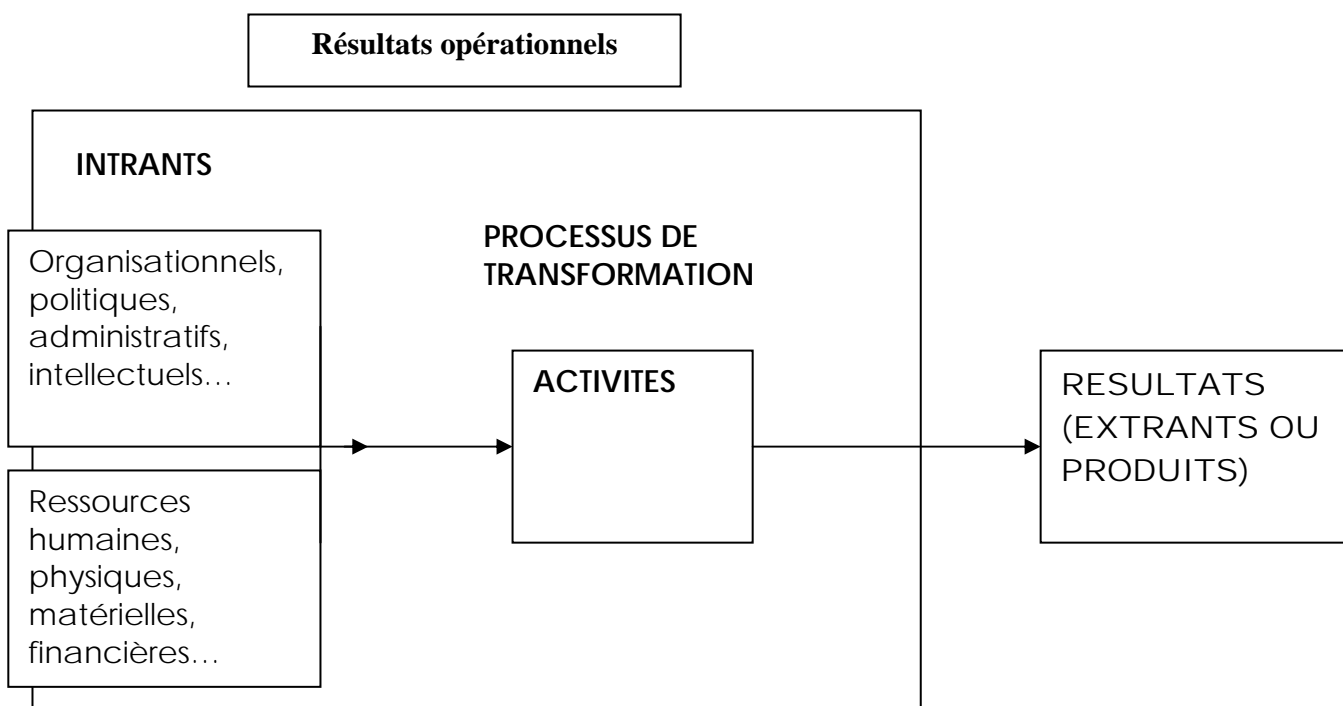
<sup>4</sup> Vers une culture de résultat. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Jody Zall Kusek et Ray C. Rist. Banque mondiale, Nouveaux horizons, Editions Saint-Martin, 2005

analyser. Après tout, les intrants et extrants ne donnent pas beaucoup d'information sur l'efficacité d'une politique, d'un programme ou d'un projet donné. Même si le suivi évaluation traditionnel demeure un maillon important dans la chaîne du suivi évaluation axé sur les résultats, ce sont les réalisations et les impacts qui importent le plus pour les gouvernements et leurs partenaires.

#### 1.4. Les résultats attendus du suivi évaluation d'une SNDS

Selon les principes de la gestion axée sur les résultats et comme le montrent les figures ci-dessous, deux types de résultats sont attendus du suivi évaluation d'une SNDS. Il s'agit des résultats opérationnels et des résultats de développement (qui génèrent des changements substantiels au sein du système statistique national).

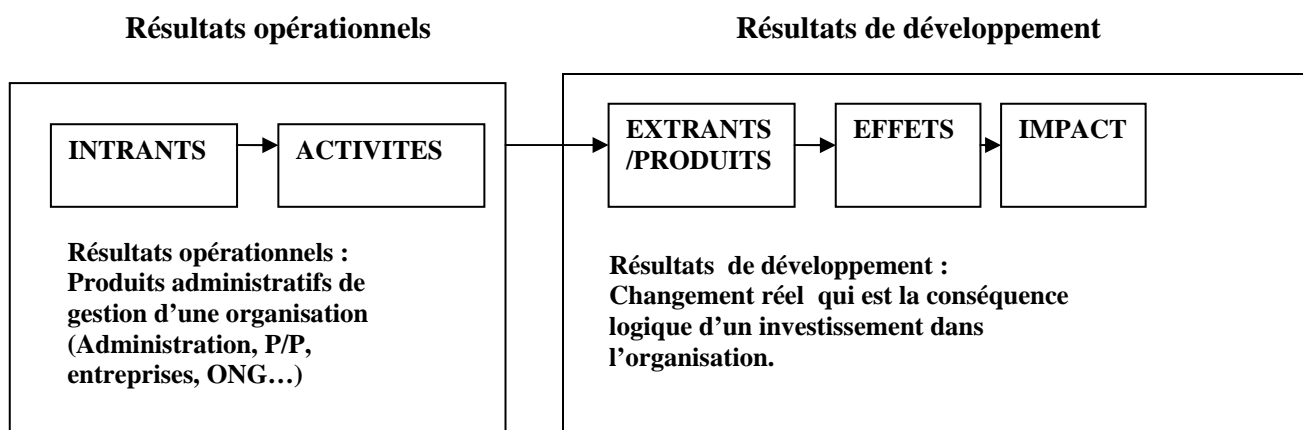
a) **Les résultats opérationnels**, induits par la mise en œuvre des plans d'action, sont constitués d'intrants et d'activités. Ils rendent compte du niveau des réalisations physiques. Ces résultats tiennent compte du niveau de réalisation technique atteint, du respect du planning et du degré de mobilisation des ressources financières.





**b) Les résultats de développement** qui témoignent des changements réalisés au cours des différentes étapes de la mise en œuvre de la SNDS et correspondent aux :

- effets qui sont des résultats de moyen terme (3-4 ans) ;
- impacts qui sont des résultats de long terme (plus de 4 ans)



**Ainsi le système de suivi évaluation d'une SNDS doit comporter deux parties distinctes mais complémentaires :**

- **le suivi de la mise en œuvre des plans d'action ;**
- **le suivi des changements (qui correspond à la préoccupation soulevée par l'interrogation « Et puis après » ?)**

## **II. Approche méthodologique pour le suivi et évaluation axés sur les résultats d'une SNDS**

Un système de suivi et évaluation d'une SNDS axé sur les résultats doit comporter un dispositif institutionnel et des mécanismes de fonctionnement. Il doit être adapté à l'organisation du système statistique national. En plus, il requiert des activités de programmation et de rapportage, notamment, l'élaboration des plans d'action annuels et des rapports d'activité. Dans cette partie du guide, sont présentés :

- un prototype de dispositif institutionnel de pilotage d'une SNDS ;
- des mécanismes et des outils de suivi et évaluation axé sur les résultats d'une SNDS.

### **2.1. Le dispositif institutionnel de pilotage d'une SNDS**

Un tel dispositif doit dépendre des réalités de chaque pays. Dans le cadre de ce guide, et pour permettre de mieux illustrer les propos, un prototype de dispositif institutionnel pyramidal à trois paliers est décrit ci-après et comporte :

- ✓ **au sommet, le Conseil national de la statistique (CNS)** qui est l'organe supérieur de supervision. Il comporte en son sein un Secrétariat Technique Permanent (STP) qui est responsable, entre autres, des travaux de conception, de coordination, de suivi et d'évaluation de la SNDS. Le coordonnateur de la SNDS, membre du STP s'occupe de la gestion permanente des activités de la SNDS. Il prépare notamment pour les sessions du CNS, les divers rapports sur l'exécution de la SNDS. Dans le cadre de ses sessions, le CNS appréciera l'exécution du plan annuel d'actions en vue de formuler les orientations appropriées. Quant à l'évaluation globale de l'efficacité de la SNDS, elle se fera sur la base des résultats des évaluations à mi-parcours et finale toujours sous la responsabilité du STP-CNS.

Remarque : Il convient de souligner que, l'institut national de la statistique étant l'organe central et technique, et cheville ouvrière dans le dispositif institutionnel de pilotage de la SNDS doit, pour remplir convenablement ses fonctions liées au suivi évaluation, disposer dans son organigramme, d'un service de planification stratégique. Les attributions de ce service se déclinent comme suit : (i) concevoir les outils de programmation statistique et de suivi évaluation de la mise en œuvre des SNDS ; (ii) coordonner le processus d'élaboration des SNDS ; (iii) apporter un appui dans le pilotage de la SNDS ; (iv) mettre en place et gérer une banque d'idées et de fiches de projets en matière de développement statistique ; (v) organiser les activités de conception, de mise en œuvre et de suivi évaluation des projets et programmes de coopération pour le développement de la statistique.

- ✓ **au milieu, les Commissions spécialisées** par grand domaine du système statistique national pour la programmation, la coordination et/ou la supervision directe des activités de production.

Ces commissions sont chargées, entre autres, de la programmation et de la coordination des activités de la SNDS ainsi que du suivi des questions relevant de chacune des activités et des missions du CNS. Elles se réunissent périodiquement pour statuer sur les rapports d'exécution, évaluer les pratiques statistiques dans le domaine, faire des propositions d'ajustement, et rendre compte au CNS ;

- ✓ **à la base, les services et institutions chargées de la production des statistiques sectorielles et spéciales**

Etant donné que la SNDS est un cadre de mise en cohérence des activités statistiques nationales et des programmes d'assistance bilatérale et multilatérale au pays en matière de statistique, les plans d'action comportent des projets d'enquêtes et de recensements, des activités de production de statistiques courantes, des études de réorganisation et de restructuration des différentes composantes du SSN, des actions de renforcement des capacités. Chaque service, chaque direction, et enfin chaque ministère est responsable de l'exécution de sa part de programme. Les structures concernées présenteront chaque année, un rapport d'exécution des activités de la période écoulée et de nouvelles propositions d'actions à réaliser.

Les responsables des opérations assurent la supervision quotidienne de l'exécution des opérations relevant de leur responsabilité. Ils fournissent toutes les informations nécessaires à leur évaluation et adressent selon une périodicité établie, un rapport d'exécution aux organes de coordination. Ces rapports seront élaborés conformément à un canevas standardisé pour tous les producteurs. En outre, ils devront proposer, dans leur rapport, les ajustements nécessaires selon les besoins.

## 2.2. Mécanismes et outils de suivi et évaluation axés sur les résultats d'une SNDS

### 2.2.1. Indicateurs de suivi évaluation, principaux repères et résultats attendus d'une SNDS

#### ➤ Les indicateurs de suivi évaluation

En rapport avec les deux types de résultats (résultats opérationnels et de développement) évoqués plus haut, les indicateurs pour le suivi évaluation d'une SNDS sont de deux sortes :

- **Les indicateurs de réalisation des programmes statistiques sont utilisés pour faire le suivi** et permettent d'apprécier quantitativement ou qualitativement<sup>5</sup> le niveau d'exécution des plans d'action annuels. Ces indicateurs sont définis et liés à chaque plan d'action annuel dans son cadre logique. Ils permettent de constater si les activités programmées ont été réalisées ou s'il y a un progrès qui est fait vers l'obtention des résultats attendus ;
- **Les indicateurs du renforcement des capacités statistiques<sup>6</sup>** permettant d'apprécier les progrès lorsque les mesures sont répétées dans le temps et donc susceptibles de provoquer des changements substantiels au sein du SSN. Pour cette dernière catégorie d'indicateurs, leur évolution indiquera clairement, sur une base quantitative, si la vision imprimée à la statistique publique, a permis de passer à un SSN plus développé, notamment en termes de stabilité et de fiabilité. Les indicateurs de renforcement des capacités développés par PARIS21 exposés dans le tableau ci-dessous, serviront de référence<sup>7</sup>. Ils fournissent des éléments de comparaison internationale en matière de développement des capacités statistiques.

**Tableau 2** : Indicateurs de renforcement des capacités statistiques

CRITERES	INDICATEURS (Echelle d'appréciation: 4=Hautement développé; 3=Développé; 2=Faiblement développé; 1=Sous-développé)
<b>0. Préalables pour la qualité</b>	0.1. Collecte des informations et maintien de la confidentialité garantie par la loi effectifs 0.2. Coordination effective en matière de statistique 0.3. Adéquation du nombre et des compétences des ressources humaines 0.4. Adéquation des locaux, des équipements et des installations Internet 0.5. Mesure de programmation, de suivi et d'évaluation mise en œuvre 0.6. Concentration des efforts organisationnels sur la qualité
<b>1. Intégrité</b>	1.1. Indépendance des opérations statistiques 1.2. Tradition reposant sur des normes professionnelles et éthiques
<b>2. Rigueur méthodologique</b>	2.1 Mise en œuvre des normes internationales ou régionales
<b>3. Exactitude et fiabilité</b>	3.1 Adéquation des sources de données 3.2 Suivi des réponses

<sup>5</sup> « Les indicateurs quantitatifs se rapportent à des aspects tels que les budgets annuels, le personnel, les équipements, les intrants et les produits statistiques. Les indicateurs qualitatifs concernent les processus statistiques centraux et l'environnement statistique (aspects juridiques, institutionnels et organisationnel ». Extrait du Cadre stratégique régional de référence pour le renforcement des capacités statistiques en Afrique. Page 59

<sup>6</sup> Paris21. Indicateurs de renforcement des capacités statistiques. Rapport final par Lucie Laliberté, septembre 2002

<sup>7</sup> Burkina Faso. Schéma directeur de la statistique 2010-2015. Conseil national de la statistique. Mai 2010. Page 73

	3.3 Validation des données administratives 3.4 Validation des sources des données et des résultats intermédiaires et finals
4. Utilité	4.1 Consultation des utilisateurs 4.2 Respect des délais pour les résultats statistiques 4.3 Périodicité des résultats statistiques
5. Accessibilité	5.1 Efficacité de la diffusion 5.2 Mise à jour des métadonnées

La démarche proposée vise à :

- i. mesurer le degré de réalisation de la SNDS par rapport aux objectifs et aux résultats arrêtés dans la stratégie et programmés ;
- ii. apprécier par rapport à la vision retenue, l'impact de la mise en œuvre de la SNDS sur l'état du SSN en répondant aux questions suivantes : est ce que le SSN s'est-il transformé et est plus proche du modèle que l'approche SNDS entend promouvoir ?

➤ **Les principaux repères**

- **L'évaluation confrontera les réalisations à la programmation** prévue dans les SNDS. On se référera notamment aux plans d'action annuels. Ces plans présentent les résultats attendus, la liste des indicateurs permettant de vérifier que les résultats ont été atteints, et une programmation financière par année. **L'évaluation devra permettre de vérifier si les activités correspondant aux résultats ont été réalisées, en s'appuyant sur les indicateurs mentionnés ou d'autres informations pertinentes.**
- Au-delà de la vérification des résultats à travers la prise en compte des indicateurs, l'évaluation essaiera, pour les produits les plus importants, de se faire une idée de **la qualité des produits par rapport aux normes en usage**. Dans la mesure où le SSN, notamment dans le cadre de la démarche SNDS, doit **répondre aux besoins des utilisateurs**, l'évaluation accordera une grande importance aux appréciations portées par les utilisateurs sur les produits du système statistique. Il s'agira, pour les principaux produits réalisés, de recueillir le point de vue motivé des utilisateurs.
- L'évaluation s'efforcera de **comprendre les écarts** qu'elle aura constatés entre réalisations et la programmation. Une attention particulière sera accordée au financement du programme, et au sort réservé aux engagements programmés du budget de l'Etat et des PTF tels qu'ils figurent dans les annexes de la SNDS. On relèvera aussi les retards éventuels dans les décisions de nature légale et institutionnelle qui étaient programmées.

➤ **Les principaux résultats attendus d'une SNDS**

L'évaluation ne saurait être exhaustive. Elle devra porter sur les résultats attendus les plus importants. On tentera d'approcher l'impact de la mise en œuvre de la SNDS en s'interrogeant sur la façon dont elle répond aux dimensions principales que l'approche SNDS entend promouvoir. On retiendra six dimensions à savoir :

- la mise en place d'un système statistique intégré ;
- la promotion d'une approche participative et orientée vers la demande ;
- la mobilisation de ressources et l'engagement politique en faveur de la SNDS ;

- le renforcement des capacités pour la statistique ;
- la promotion de l'analyse et de la diffusion ;
- un processus de programmation continu.

## 2.2.2. Mécanisme de suivi au niveau des résultats opérationnels

### 2.2.2.1. Les plans d'action annuels

Le suivi de la mise en œuvre d'une SNDS doit se faire au prime abord par sa déclinaison chaque année, en plan d'action annuel assorti d'un budget et d'un cadre logique qui indiquent clairement les objectifs, les activités programmées, les résultats attendus, les indicateurs de mesure ainsi que les coûts. Cette activité conduite par le Coordonnateur de la SNDS, doit pouvoir intégrer les activités aussi bien des INS que des services statistiques sectoriels.

Les plans d'action annuels comportent généralement deux parties principales : un cadre logique et une partie narrative.

Un canevas de cadre logique d'un plan d'action annuel figure en annexe 1. La partie narrative peut être structurée de la façon suivante

- le sommaire ;
- les sigles et les abréviations ;
- le résumé
- l'introduction
- les axes
- la conclusion
- le tableau sommaire (cadre logique)

Les parties essentielles (le résumé, l'introduction, les axes, la conclusion et le tableau sommaire) sont décrites ci-dessous.

#### ☛ Le résumé

Il présente d'une façon synthétique le contenu du plan d'action

#### ☛ L'introduction

Elle comprend les éléments suivants :

- la description du cadre général de travail ;
- les objectifs majeurs poursuivis ;
- une brève évaluation des moyens

#### ☛ Les axes stratégiques

La partie centrale du plan d'action renferme les axes du plan stratégique **avec un certain nombre d'activités sélectionnées** sur la base des ressources financières disponibles ou mobilisables avec un fort taux d'assurance de leur mise en place. En suivant la chaîne des objectifs, résultats, activités et moyens,

on indique les objectifs poursuivis, les résultats attendus et les moyens nécessaires pour la réalisation des activités devant concourir à l'obtention des résultats escomptés. Schématiquement, la démarche se présente comme suit<sup>8</sup> :

### **Axe stratégique I**

Objectif 1:

Résultat(s) attendu(s) :

#### Activité 1

Description

Moyens de mise en œuvre

- a) Moyens financiers
  - i. Budget national
  - ii. Financements extérieurs
- b) Moyens humains

Objectif 2 :

Résultat(s) attendus

#### Activité 2

Description

Moyens de mise en œuvre

- a) Moyens financiers
  - i. Budget national
  - ii. Financements extérieurs
- b) Moyens humains

Objectif n

Résultat(s) attendus

Activité n

Description

Moyens de mise en œuvre

- a) Moyens financiers
  - i. Budget national
  - ii. Financements extérieurs
- b) Moyens humains

**NB.** Même structuration pour les autres axes

### **2.2.2.2. Les rapports d'activité annuels**

---

<sup>8</sup> Il convient de signaler que les canevas qui figurent dans ce guide sont mis à titre indicatif. Souvent, la présentation des cadres logiques et la structure de la partie narrative des rapports varient selon les institutions.

La collecte des informations se fait à travers un certain nombre de rapports à savoir :

- ✓ le rapport annuel d'activité des structures productrices ;
- ✓ le rapport statistique national du CNS ;
- ✓ les rapports d'activité des projets et partenaires financiers ;
- ✓ la revue à mi-parcours de la SNDS ;

L'élaboration de rapports d'activité par les Etats membres d'AFRISTAT, demeure une préoccupation majeure de l'Observatoire étant donné que dans la pratique elle est le maillon faible de la chaîne de programmation-budgétisation-exécution-suivi-évaluation, même si des efforts sont faits ces dernières années. Les expériences varient selon les pays. Pour certains, on trouve des rapports bien élaborés sur la base d'un programme de travail existant alors que pour d'autres, ces rapports se résument en quelques pages sans référence à un programme de travail.

Face à cette diversité de rapports aussi bien dans la forme que dans le fond, et pour tenir compte du nouveau contexte de culture de résultats qui guide désormais l'élaboration des programmes de travail ainsi que des rapports d'activité, il s'avère indispensable qu'on s'accorde sur une approche méthodologique harmonisée pour la préparation des rapports d'activité des systèmes statistiques nationaux. Cette approche doit tirer son essence des stratégies nationales de développement de la statistique. L'avantage d'une telle démarche est qu'elle permet aux Etats membres d'AFRISTAT de pouvoir produire des rapports cohérents, crédibles et facilement exploitables par leurs partenaires. **En effet, tout en répondant aux exigences sur le plan national, ces rapports doivent être élaborés de telle sorte que tous les partenaires qui apportent des appuis pour le développement de la statistique d'un pays donné s'y retrouvent.**

**Ces rapports doivent donc être conçus pour prendre aussi en compte les préoccupations du reporting des actions des partenaires techniques et financiers (PTF)** dont les objectifs sont : (i) développer les connaissances sur les activités soutenues par les partenaires au développement afin de renforcer les capacités statistiques ; (ii) fournir des informations pour améliorer l'harmonisation des procédures des donateurs et la collaboration dans le domaine statistique afin de garantir une meilleure cohérence au niveau du pays et de réduire au minimum les efforts redondants; (iii) accroître la visibilité du soutien statistique dans le cadre de l'aide au développement; (iv) identifier les pays ou les domaines statistiques qui nécessitent un soutien supplémentaire.

Ces rapports de suivi de la mise en œuvre doivent comprendre deux principales parties :

- un tableau sommaire : cadre logique (Voir tableaux en annexe 2) ;
- et une partie analytique faisant état du processus d'avancement dans l'atteinte des résultats, des explications des écarts entre les prévisions et les réalisations ainsi que les actions correctives, s'il y a lieu pour la période subséquente.

Selon la périodicité, ces rapports de suivi de la mise en œuvre sont trimestriels, semestriels et annuels. Il convient de préciser que les rapports de périodicité inférieure au semestre permettent de faire une revue à mi-parcours du plan d'action annuel, c'est-à-dire un état d'avancement des activités programmées et procéder à des ajustements éventuels. Un cadre logique dont le canevas du chapeau est présenté ci-dessous pourra être utilisé à cet effet.

Résultats attendus	Activités programmées	Produits (ou résultats attendus)	Niveau d'obtention des résultats	Observations (Explication des écarts)	Structures responsables	Sources de financement
--------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	-------------------------	------------------------

Un rapport d'activité annuel étant intrinsèquement lié à un plan d'action annuel, sa structure dépend en grande partie de celle du plan d'action. D'une façon générale, les éléments constitutifs d'un rapport d'activité d'un SSN sont :

- le sommaire
- les sigles et les abréviations
- le résumé
- l'introduction
- les axes stratégiques
- les objectifs
- les résultats attendus
- les résultats obtenus
- les actions non prévues mais mises en œuvre
- l'explication des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus
- les leçons tirées, les difficultés rencontrées et les approches de solutions
- les moyens financiers internes et extérieurs mobilisés
- la conclusion.

Lorsque les informations relatives à ces éléments sont rassemblées, en plus du cadre logique (annexe 2) dûment renseigné, on procède à la rédaction proprement dite du rapport. Il s'agit de la partie analytique. La description du contenu des éléments se présente comme suit :

☛ **L'introduction :**

Elle comporte : (i) le contexte général du déroulement des activités du système statistique national (SSN) ; (ii) les événements marquants ; (iii) une brève évaluation des réalisations ; (iv) l'articulation du rapport.

☛ **Les axes stratégiques**

Les axes représentent les orientations stratégiques autour desquelles s'articule la partie centrale du rapport. Ils découlent de la stratégie nationale du développement statistique.

☛ **Les objectifs**

Ce sont les objectifs qui figurent dans le plan d'action annuel et précisent ce que l'on poursuit à travers la mise en œuvre d'une action donnée, c'est-à-dire, état de choses que l'on souhaite atteindre dans un délai donné et pour un groupe ou une zone cible déterminée. On distingue différents objectifs : objectif global ou de développement et objectif spécifique.

**Un objectif global** est libellé de façon très large et se rapporte dans notre cas à un axe stratégique du plan d'action et donc du rapport d'activités. De façon générale, il est défini comme un échelon supérieur de programmation à celui de l'objectif spécifique. Il constitue la finalité de l'action et explicite le but vers lequel tendent les efforts de l'institution chargée de l'exécution.



**Un objectif spécifique est** libellé de façon plus restreinte et se rapporte à une activité ou plusieurs activités pour lesquelles des résultats sont attendus. L'objectif spécifique est le point de référence central, le véritable « centre de gravité » permettant de gérer l'action et de mesurer sa réussite ou son échec en termes de bénéfices durables pour le groupe cible.

#### • **Les résultats attendus**

Il s'agit d'un changement que l'on s'est fixé à produire à travers la réalisation d'une activité ou de plusieurs activités inscrite(s) dans le plan d'action. Un résultat se définit classiquement comme un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

#### • **Les activités menées**

Il s'agit de l'activité ou des activités qui sont réellement entreprise(s) pour produire le changement voulu et programmé.

#### • **Les résultats obtenus**

Ce sont les acquis enregistrés à la suite de la réalisation d'une activité. Ils indiquent ce qui est fait par rapport à ce qui est programmé et, si possible, le changement positif intervenu. Ils indiquent aussi le progrès fait vers l'obtention des résultats attendus (notamment dans la notion de niveau d'obtention des résultats).

#### • **L'explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus**

Il s'agit de donner les raisons objectives qui n'ont pas permis d'obtenir les résultats attendus ou programmés.

#### • **Les leçons tirées, les difficultés rencontrées et les approches de solutions**

Il est question de faire ressortir les conséquences des manquements ou des insuffisances enregistrées durant le processus de réalisation des activités en vue d'en tenir compte dans la préparation du prochain plan d'action.

#### • **Les moyens financiers internes et externes**

On indiquera le montant du budget national qui a été utilisé pour la réalisation de l'activité. On précisera aussi les sources de financement extérieur avec leurs montants respectifs.

#### • **La conclusion**

Les grandes tendances, les leçons tirées de la mise en œuvre du plan d'action ainsi que les recommandations pour mieux construire un nouveau plan d'action sont évoquées dans la conclusion.

**NB.** Il convient de signaler l'importance de l'approche participative et itérative dans le processus d'élaboration des plans d'action et des rapports d'activité. Il est indispensable que toutes les parties prenantes se retrouvent périodiquement au cours des réunions à l'interne et/ou avec des partenaires en vue d'examiner les indicateurs de rendement et les risques de l'environnement afin d'évaluer la durabilité du plan d'action, voire du plan stratégique.

### 2.2.3. Mécanisme de suivi et évaluation au niveau des effets et impacts

La collecte des informations s'opère par le biais d'une série d'enquêtes et d'études qui permettront de mesurer l'ampleur des changements induits par la mise en œuvre de la SNDS. On peut citer :

✓ **L'enquête auprès des utilisateurs des produits statistiques**

Une enquête légère pourra être réalisée chaque année auprès des principaux utilisateurs des statistiques publiques pour recueillir leurs points de vue sur la qualité et l'adéquation des statistiques établies par les principales structures productrices. Cette enquête permettra d'évaluer le degré de satisfaction des utilisateurs y compris les décideurs politiques, notamment pour ce qui est de la capacité du SSN à satisfaire les besoins en informations. Elle sera pilotée par l'Institut national de la statistique en tant que ST-CNS.

✓ **L'enquête d'évaluation des capacités statistiques nationales**

L'objectif de cette enquête est de recueillir des informations sur les indicateurs de renforcement des capacités statistiques, d'apprécier ainsi la situation du SSN à un moment donné et de constater les progrès. Il s'agit de fournir une vue d'ensemble du SSN à travers la dernière année de publication de certaines statistiques importantes (comptes nationaux, prix, pauvreté, éducation, santé, agriculture, etc.) et les structures en charges de leur publication.

En plus des ressources utilisées pour la collecte et la diffusion, l'exercice consiste à évaluer l'ensemble des données en tenant compte des aspects liés à leur production, notamment le cadre législatif, institutionnel et organisationnel, l'infrastructure statistique (méthodologies, nomenclatures, normes etc.) et la qualité des données (exactitude, fiabilité, utilité, accessibilité etc.). Trois enquêtes seront réalisées durant la période couverte par la SNDS à savoir :

- l'évaluation de la situation de base ;
- à mi-parcours et ;
- finale.

Ces différentes enquêtes permettront de renseigner les indicateurs de renforcement des capacités statistiques par domaine et secteur. Elles seront pilotées par l'INS en collaboration avec le coordonnateur de la SNDS.

✓ **Les exercices d'évaluation indépendante des produits et du SSN**

Pour les pays qui ont souscrit ou adhéré aux normes internationales, notamment les cadres proposés par le FMI, à savoir le SGDD (Système Général de Diffusion des Données), la NSDD (Normes spéciales pour la diffusion des données) et le CEQD (Cadre d'évaluation de la qualité des données), des évaluations indépendantes pourront être réalisées en vue de se rendre compte des progrès réalisés dans

l'amélioration de la qualité de leurs statistiques. La réalisation de ces évaluations pourrait être placée sous la responsabilité des INS après l'impulsion du Conseil national de la statistique. Des consultants devront être sollicités à cet effet.

#### **2.2.4. Cadres de suivi des résultats**

Il s'agit d'outils de planification systématique de la collecte de données pertinentes aux fins du suivi, des rapports et de l'apprentissage. Le tableau en annexe 3 sert à suivre les résultats opérationnels et celui de l'annexe 4 concerne les indicateurs de renforcement des capacités statistiques par domaine de production. Il est bâti sur la base d'un ensemble d'indicateurs développés par PARIS21 évoqué plus haut. Il convient de noter que le tableau en question est la synthèse d'autres tableaux de la même nature mais renseignés pour les domaines statistiques pris individuellement par les services concernés.

Les deux tableaux permettent d'apprécier les progrès accomplis. A partir des indicateurs de résultats, ils définissent les sources d'information, les méthodes de collecte des données, la fréquence et la responsabilité. Ils permettent ainsi de suivre l'atteinte des objectifs de la SNDS.

#### **2.3. Les termes de référence comme outil de gestion d'une évaluation**

Au moment où une organisation et/ou son partenaire veulent commanditer une évaluation, des termes de référence seront établis. Ceux-ci constituent un instrument important de gestion car :

- ils définissent clairement les objectifs de l'évaluation. Ils sont ainsi un moyen pour le commanditaire de définir le contenu et éventuellement la démarche de la mission d'évaluation ;
- ils constitueront la base pour l'appréciation de l'exécution de la mission de l'évaluation ;
- ils formeront une légitimation pour les consultants pour l'exécution de leur tâche.

Les termes de référence doivent également décrire ce qui existe déjà comme acquis sous forme d'expériences, d'études ou d'informations et donner des indications au niveau des techniques et méthodes à utiliser, de sorte qu'on puisse se faire une idée du volume de travail, des capacités requises pour la mission, les nécessités d'appui logistique etc.

La rédaction des termes de référence constitue une occasion de réflexion et d'échange d'idées entre toutes les parties concernées sur le contenu et l'approche de l'évaluation. Il convient donc de les établir conjointement ou, pour une évaluation de grosse envergure, après concertation au sein d'un groupe de travail qui deviendra plus tard le comité de concertation ou de pilotage de l'évaluation.

Les termes de référence feront partie intégrante du contrat entre le commanditaire et les consultants.

##### **2.3.1. Les éléments d'un canevas pour des termes de référence**

Il s'agit ici d'une présentation du projet et du contexte dans lequel il est mis en œuvre. Il est important de mentionner les acquis obtenus, les dossiers et études sur base desquels le programme a été élaboré et l'information disponible à l'équipe des évaluateurs. Ceci évitera que ce dernier perde du temps à rechercher des informations qui existent déjà.

Une description des étapes précédant la mission et des considérations qui ont abouti à la décision d'organiser l'évaluation permet aux évaluateurs de bien situer leur tâche.

## **Buts de l'évaluation**

Ce point contient évidemment la description de l'objectif de l'évaluation. Il faut spécifier pourquoi l'évaluation est commanditée et à quoi l'évaluation va servir.

## **Résultats attendus de l'évaluation**

A ce niveau, il faut spécifier les résultats attendus de l'évaluation. Il convient de préciser les critères, les questions et les hypothèses auxquels l'évaluation doit donner une réponse détaillée.

## **Démarche de la mission**

Ce point contient une description non exhaustive la démarche que la mission doit suivre. Il est important de ne pas vouloir définir intégralement la démarche de la mission. Cela relève en effet de la compétence des consultants.

Si on tient à ce que certaines actions spécifiques soient réalisées, il y a lieu de les expliciter formellement. Ces actions doivent orienter les évaluateurs et rendre leur offre de service plus réaliste.

## **Modalités de mise en œuvre de la mission**

Cette partie contient les points suivants :

- une proposition de composition de la mission (expertises représentées, avec division de tâches ; indication du chef de mission).
- le calendrier de la mission (préparation, exécution, élaboration du rapport et restitution) ; il est préférable d'indiquer la date finale pour la soumission du rapport et de stipuler la procédure d'approbation du rapport (éventuellement soumission, d'abord, d'une première mouture, avec indication de la période pendant laquelle les commissionnaires ou autres parties concernées doivent émettre leur opinion) ;
- la langue de rédaction du rapport ;
- le nombre des copies à remettre ;
- le format à utiliser pour le rapport.

## **Obligations**

Cette partie traite les obligations des différentes parties qui participent à l'évaluation :

- le bailleur de fonds : mettre à disposition des fonds, réagir sur le rapport provisoire, participer à la restitution, etc.
- le commanditaire : piloter l'équipe d'évaluation, faciliter l'accès aux documents, participer à des réunions de préparation et de restitutions, etc.
- les partenaires : faciliter l'accès aux informations, organiser des contacts avec des personnes ressources, faciliter la logistique, participer à la restitution, s'engager pour un 'après évaluation', etc.
- autres parties concernées : faciliter l'accès à l'information, participer aux restitutions, etc.
- les consultants mêmes : respecter les différentes parties concernées, respecter les délais, etc.

Il est important de mentionner les dispositifs à utiliser en cas de conflit entre les commanditaires et les évaluateurs.

## **Propositions financières**

Les commanditaires peuvent spécifier dans les TDR le nombre de jours de travail que l'évaluation nécessitera. Ils peuvent spécifier le budget maximal de l'évaluation, les per diem ou les indemnités journalières, etc.

## **Annexes**

Celles-ci contiennent une bibliographie et/ou des documents utiles.

### **2.3.2. Appréciation d'une offre formulée par des évaluateurs**

Sur base des TDR, un appel d'offre est lancé. Plusieurs évaluateurs sont demandés à formuler une proposition ou une offre de service.

Suite à l'évaluation des offres, une équipe d'évaluateurs est choisie et des négociations à partir de l'offre sont entamées.

Les commanditaires peuvent travailler sur la base d'une réponse à une offre de service de gré à gré, d'un appel d'offre restreint ou d'un appel d'offre ouvert. Dans le dernier cas, tous les évaluateurs qui le souhaitent peuvent formuler une offre.

Sur la base de l'offre, le commanditaire doit désigner l'évaluateur. L'appréciation se fait en tenant compte des critères suivants :

- l'interprétation des TDR par les évaluateurs et le degré de correspondance de celle des commanditaires ;
- les méthodologies proposées par les évaluateurs : est-ce que les évaluateurs respectent dans leur offre l'esprit des méthodologies proposées dans les TDR ? Est-ce que les évaluateurs montrent une certaine créativité en ce qui concerne les méthodologies ?
- les compétences de l'équipe des évaluateurs : par rapport aux CV et aux références, une appréciation des qualités en fonction des exigences, doit être faite.
- le calendrier de l'évaluation proposé par les évaluateurs et le degré de correspondance avec le calendrier souhaité par le commanditaire.
- le coût de l'offre : Il dépendra de la situation, du type d'évaluation demandé, des priorités du commanditaire et des critères qui auront le plus de poids dans la prise de décision.

## **Conclusion**

Le présent guide, fruit de l'examen de quelques programmes stratégiques de travail de certains INS et de certaines institutions, contribuera à orienter les travaux de rapportage. Il permettra également de baliser la voie aux praticiens impliqués dans l'élaboration des SNDS et de leur évaluation. Il pourra enfin être d'une certaine utilité pour la formation des cadres chargés de la planification stratégique au sein des systèmes statistiques nationaux.

## **GLOSSAIRE**

### **Action de développement**

Instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement. Par exemple : projets, programmes, avis ou conseil en matière de politiques.

### **Activité**

Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

### **Effet**

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

### **Efficacité**

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

### **Extrant (produit)**

Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets.

### **GAR**

La Gestion axée sur les résultats peut se définir comme une approche de gestion fondée sur les résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles préalablement définis en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

La GAR est :

- un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir ;
- une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité, c'est-à-dire, d'obtenir des résultats.

La GAR est un concept basé sur le travail d'équipe et une approche participative qui cherche à lier les efforts d'une organisation (Projets) avec les résultats attendus. Il est aussi une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.

### **Impact**

Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Sur le plan du développement institutionnel, ce sont des effets d'une action touchant, plus ou moins, la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ces ressources propres (humaines, financières et naturelles), de façon plus efficiente, équitable et durable. Par exemple : a) des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible ; b) pour les organisations concernées par ces changements institutionnels, un meilleur ajustement entre leur mandat, leurs missions et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure les effets, escomptés ou attendus, d'une action.

### **Indicateur**

Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer sur des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

### **Indicateur de performance**

Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui est planifié.

### **Intrants**

Moyens financiers, humains et matériels utiles pour l'action de développement.

### **Mission**

C'est ce vers quoi on est envoyé; le mandat, la raison d'être de l'organisation, ses rôles et responsabilités. Pourquoi on s'est constitué ? Pourquoi on tient à exister ? Qu'est ce qu'on veut en existant ? Elle permet de déterminer les buts et fixer les objectifs. Elle est sous-tendue par des valeurs socio culturelles et des croyances/convictions.

### **Objectifs**

Les objectifs précisent ce que l'on poursuit à travers la mise en œuvre d'une action donnée, c'est-à-dire, état de choses que l'on souhaite atteindre dans un délai donné et pour un groupe ou une zone cible déterminée. On rencontre à travers les exercices SNDS généralement deux niveaux d'objectifs : objectif global et objectif spécifique.

### **Objectif global**

L'objectif global est libellé de façon très large et se rapporte à l'échelon le plus élevé de programmation ; il correspond à un axe stratégique d'un plan d'action. Il constitue la finalité de l'action et explicite le but vers lequel tendent les efforts de l'institution chargée de l'exécution.

### **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques sont libellés de façon plus restreinte et se rapportent à une activité ou plusieurs activités pour lesquelles des résultats sont attendus. Les objectifs spécifiques constituent des points de référence centraux, les véritables « centres de gravité » permettant de gérer l'action et de mesurer sa réussite ou son échec en termes de bénéfices durables pour le groupe cible.

## **Plan d'action**

Le plan d'action est annuel et c'est la traduction des objectifs en termes d'activités et de programmes précis accompagnés par des budgets conséquents.

## **Plan opérationnel**

Produit de la planification opérationnelle, il définit pour une durée de trois à cinq ans, les activités majeures nécessaires à la réalisation des stratégies ou en d'autres termes, c'est l'élaboration de tactiques (comment faire, suivant quel agencement temporel ou technique).

## **Planification stratégique**

C'est une démarche, un processus de réflexion continue, dynamique avec des décisions à prendre, à appliquer (donc un respect des engagements) avec des conséquences à court, moyen et long termes. C'est un ajustement institutionnel comprenant un programme et des plans d'actions (mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel). C'est le choix d'options de stratégies basées sur des diagnostics, des bilans ou mieux sur l'analyse institutionnelle (d'une structure, d'une institution).

## **Plan stratégique**

Produit de la planification stratégique, le plan stratégique détermine la ligne d'action générale de l'organisation : orientations, ligne de pensée couvrant une période généralement de trois à cinq ans. C'est un outil de gestion, d'anticipation, de coordination et de mobilisation de ressources.

Le plan stratégique s'élabore en connaissant d'abord la mission de l'organisation ainsi que l'objectif qu'elle poursuit ; puis en identifiant le ou les problèmes ou les éléments majeurs empêchant la réalisation de l'objectif et enfin en élaborant les stratégies qui seront un guide à l'action pour les années à venir.

## **Priorités**

Dans un plan d'action, tout est important et urgent. La priorité (l'activité, le résultat, etc.) est fixée en tenant compte des éléments suivants : besoin de l'utilisateur, disponibilité des ressources, capacité d'absorption du bénéficiaire de l'action (la faible capacité peut constituer le principal argument selon les cas), temps de réalisation. Les activités doivent être définies et classées.

## **Résultats attendus**

Il s'agit de changements que l'on s'est fixé à produire à travers la réalisation d'une activité ou de plusieurs activités inscrite(s) dans la SNDS, plan d'action ou programme d'activité. Un résultat se définit classiquement comme un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

## **Résultats obtenus ou produits**

Ce sont des acquis enregistrés à la suite de la réalisation d'une activité ou des activités. Ils indiquent ce qui est fait par rapport à ce qui est programmé et, si possible, le changement positif intervenu. Ils



indiquent aussi le progrès fait vers l'obtention des résultats attendus (notamment dans la notion de niveau d'obtention des résultats).

Un résultat est libellé sous forme quantitative ou « d'activité réalisée c'est-à-dire d'un acquis ». Le libellé des résultats dépend de la nature des activités.

### **Stratégie**

La stratégie est un terme emprunté à l'art militaire. Une stratégie est l'approche adoptée dans le but de remporter une guerre et on a coutume de l'opposer à la tactique, autre terme militaire qui désigne la façon de faire intervenir les forces armées sur le champ de bataille. Une tactique vise à atteindre des objectifs plus immédiats et s'inscrit au moins en principe, dans le cadre d'une stratégie plus vaste et à plus long terme.

Du domaine militaire, la stratégie est d'abord passée dans celui des entreprises privées et publiques puis dans celui des économies nationales. Qu'il s'agisse du domaine de la guerre, de celui des entreprises et collectivités diverses ou de celui du développement des nations, une stratégie fixe des objectifs et propose une démarche pour les atteindre. Dans cette assertion, la préposition « et » est importante : la stratégie n'est ni une simple définition des objectifs, ni celle de la voie à emprunter pour les atteindre, mais elle est l'alliance des deux.

### **Sources de vérification**

Les moyens ou les sources d'informations nécessaires pour vérifier les résultats obtenus sont une composante importante du cadre logique. Il est important de les définir déjà durant la phase d'étude du programme parce qu'ils impliquent des activités spécifiques qui doivent être planifiées et budgétisées.

### **Suivi évaluation**

Le suivi est une activité permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet de développement en cours, des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués.

L'évaluation est l'examen systématique, périodique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement. Une évaluation devrait fournir de l'information crédible et utile, permettant d'intégrer les leçons apprises lors de la prise de décision du bénéficiaire ou des donateurs.

En juxtaposant ces deux notions, il devient immédiatement évident que les deux activités sont distinctes mais complémentaires. Le suivi donne l'information sur le **degré d'avancement** d'une politique, d'un projet ou d'un programme à un moment donné relativement aux cibles et aux résultats. Son but est descriptif. L'évaluation indique **pourquoi** les cibles et les résultats ont ou n'ont pas été atteints. Elle vise à expliquer les causes. *Il est particulièrement important de noter ici que le concept traditionnel de suivi et d'évaluation prend une dimension nouvelle et se concentre explicitement sur les réalisations et les impacts.*

## **Vision**

C'est ce qu'on voit à l'horizon ; c'est la volonté de devenir, c'est-à-dire nos souhaits, nos rêves que nous transformons en réalités. La formulation de la vision doit partir des problèmes et défis auxquels l'organisation est confrontée et des aspirations des utilisateurs.

« La vision cherche à bâtir une image forte de l'état auquel on souhaite aboutir dans l'avenir et représente souvent une rupture avec le passé et le présent ». Elle indique ce que nous voulons faire dans le long terme, 10 ans et au-delà. C'est un engagement politique qui s'inscrit dans la durée. C'est une déclaration d'intention, mais pas un slogan creux. Pour bien décrire l'image souhaitée, l'énoncé de la vision doit être précis et positif, inspiré et donner de l'énergie.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Documents d'AFRISTAT et de PARIS21

- Programme stratégique de travail d'AFRISTAT 2006-2010
- Présentation des canevas d'outils de pilotage et de suivi évaluation de la mise en œuvre des stratégies nationales de développement de la statistique. AFRISTAT, octobre 2009
- Manuel de formation en planification stratégique et en gestion axée sur les résultats des cadres des SSN des Etats membres d'AFRISTAT. Juin 2010
- PARIS21, Principes fondamentaux de la SNDS - Liste de contrôle
- PARIS21, Une stratégie nationale pour le développement de la statistique, proposition de structure du document final, octobre 2005.
- PARIS21, Guide pour l'élaboration d'une Stratégie Nationale de Développement de la Statistique, novembre 2004
- PARIS21, Indicateurs de renforcement des capacités statistiques. Rapport final, septembre 2002

### Documents des INS

- Bénin, Conseil National de la statistique, Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) 2008-2012
- Burkina Faso, Conseil National de la Statistique, Schéma directeur de la statistique 2010-2015
- Cameroun, INS, Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) 2009-2013
- Côte d'Ivoire, Comité national de la statistique et de la normalisation comptable, Stratégie nationale de développement de la statistique 2007-2010
- Guinée, INS, Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) 2009 – 2013, résumé, Août 2008
- Madagascar, Stratégie nationale de développement de la statistique, volume ii, plan d'action 2007-2012, septembre 2007
- Mali, Schéma directeur de la statistique 2006-2010, novembre 2005
- Mauritanie, CNS, Stratégie nationale de développement de la statistique 2010-2015. Vision, stratégie et plans d'action
- Niger, INS, Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS), décembre 2007
- Sénégal, Schéma directeur de la statistique du Sénégal 2008-2013, rapport principal, juin 2007
- Union des Comores, Direction Nationale de la Statistique, Stratégie nationale de développement de la statistique 2008-2012

### Autres documents

- Le cadre de référence régional pour le renforcement des capacités statistiques en Afrique. Commission économique pour l'Afrique. Février 2006.

- Rapport de mission. Atelier sur les outils de pilotage, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des SNDS, Sidna Ndah MOHAMED-SALEH, Octobre 2009
- Revue du plan stratégique 2009-2012 de la commission de l'union africaine, Union africaine. Février 2009
- Vers une culture de résultats. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Jody Zall Kusek et Ray C. Rist. Banque Mondiale, Nouveaux horizons, Editions Saint-Martin, 2005.
- Processus SNDS : points forts, faiblesses et mesures P 9. Dorothée OUISSIKA .Département des statistiques BAD. Présentation faite à l'atelier régional organisé par PARIS21 sur le thème : Politique de réduction de la pauvreté et statistique : comment renforcer le dialogue ? Abidjan, le 25 et 26 septembre 2012.

## ANNEXES

## Annexe 1 : Canevas pour le cadre logique d'un Plan d'action annuel

Résultats attendus	Activités programmées	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Structures responsables	Coût	Source de financement
<b>AXE STRATEGIQUE 1 : Amélioration du cadre institutionnel et organisationnel</b>						
<b>Objectif général 1 : Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel</b>						
<b>Objectif opérationnel 1.1. : Réorganiser la coordination du SSN</b>						
<b>Résultat 1.1.1.</b> Les capacités institutionnelles et techniques de l'INS dans la coordination des activités statistiques du SSN sont renforcées	1.1.1.1. Renforcement des capacités de la Direction de la coordination	Personnel adéquat pour une bonne coordination et un suivi évaluation de la SNDS mis en place  Moyens financiers nécessaires pour le fonctionnement de la Direction de la coordination assurés	PV des sessions du CSS	SP/CNS + INS		SF1
						SF2
						SF3
	1.1.1.2. Prise de tous les textes d'application de la loi statistique	Textes portant application de la loi statistique pris.	Journal officiel	INS	PM	SF1
						SF2
						SF3
						SF2

Résultats attendus	Activités programmées	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Structures responsables	Coût	Source de financement
<b>AXE STRATEGIQUE 1 : Amélioration du cadre institutionnel et organisationnel</b>						
<b>Objectif général 1 : Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel</b>						
<b>Résultat 1.21. :</b> Des cadres de concertation et de collaboration fonctionnels entre les différents acteurs des statistiques publiques sont mis en place  ....	1.1.1.3. Définition d'un cadre fonctionnel de collaboration entre l'INS et les structures statistiques sectorielles	Texte d'application qui définit et opérationnalise un cadre de collaboration entre l'INS et les structures statistiques sectorielles	Journal officiel	INS		SF1
						SF2
						SF3
<b>AXE STRATEGIQUE 2 : Renforcement des capacités humaines, matérielles et financières</b>						
<b>Objectif général 2 : Renforcer les capacités humaines, matérielles et financières</b>						
<b>Objectif opérationnel 2.1 : Renforcer les capacités humaines du SSN</b>						
Résultat 2.1.1 : Une politique des ressources humaines est élaborée et appliquée  ....	Elaboration d'une politique des ressources humaines au sein du SSN	Politique des ressources du SSN	Journal officiel, fichier du personnel de l'INS	INS	PM	SF1
....						

## Annexe 2 : Canevas pour le cadre logique d'un rapport d'activité annuel

Résultats attendus	Activités programmées	Produits (ou résultats obtenus)	Observations (Explication des écarts)	Structures responsables	Montant	Source de financement
<b>AXE STRATEGIQUE 1 : Amélioration du cadre institutionnel et organisationnel du SSN</b>						
<b>Objectif général 1 : Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel</b>						
<b>Objectif opérationnel 1.1. : Réorganiser la coordination du SSN</b>						
<b>Résultat 1.1.1.</b> Les capacités institutionnelles et techniques de l'INS dans la coordination des activités statistiques du SSN sont renforcées	Renforcement des capacités de la Direction de la coordination	Un coordonnateur, un planificateur et un ingénieur économiste statisticien sont nommés au sein de la Direction de la coordination pour la gestion de la mise en œuvre de la SNDS		SP/CNS + INS	PM	SF1 : Budget de l'Etat
					PM	SF2 : BAD
						SF3 :
	Prise d'un décret d'application portant approbation de la SNDS	Décret d'application portant approbation de la SNDS pris		INS		
	Vulgarisation de la loi sur la statistique auprès de tous les producteurs et utilisateurs des statistiques	3 ateliers de vulgarisation de la loi sur la statistique organisés au profit 50 producteurs et 30 utilisateurs des organisés		INS		
<b>Résultat 1.1.2. :</b> Des cadres de concertation et de collaboration fonctionnels entre les différents acteurs des	Définition d'un cadre fonctionnel de collaboration entre l'INS et les structures statistiques sectorielles	Projet de texte d'application qui définit et opérationnalise un cadre de collaboration entre l'INS et les	Le projet de texte est en attente d'examen et d'approbation	INS		



Résultats attendus	Activités programmées	Produits (ou résultats obtenus)	Observations (Explication des écarts)	Structures responsables	Montant	Source de financement
statistiques publiques sont mis en place ....		structures statistiques sectorielles disponible				
<b>AXE STRATEGIQUE 2 : Renforcement des capacités humaines, matérielles et financières</b>						
<b>Objectif général 2 : Renforcer les capacités humaines, matérielles et financières</b>						
<b>Objectif opérationnel 2.1 : Renforcer les capacités humaines du SSN</b>						
<b>Résultat 2.1.1 :</b>  Une politique des ressources humaines est élaborée et appliquée	2.1.1.1. Elaboration e application d'une politique des ressources humaines	Politique des ressources humaines au sein du SSN élaborée et appliquée		Journal officiel, fichier du personnel de l'INS		
	2.1.1.2. Elaboration d'un statut particulier pour les statisticiens et assimilés	Statut particulier pour les statisticiens et assimilés		Journal officiel		
...						

### Annexe 3 : Tableau-type de cadre de suivi des résultats opérationnels

Produits (Résultats attendus)	Activités	Indicateurs de performance	Points de repère	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsables
<b>AXE STRATEGIQUE 1 : Amélioration du cadre institutionnel et organisationnel</b>								
<b>Objectif général 1 : Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel</b>								
<b>Objectif opérationnel 1.1. : Réorganiser la coordination du SSN</b>								
<b>Résultat 1.1.1.</b>								
<b>Résultat 1.1.2.</b>								
<b>Résultat 1.1.3.</b>								
Etc.								
A copier du cadre logique du Plan d'action  Ex : L'INS est doté de cadres statisticiens qualifiés	A copier du cadre logique du Plan d'action  Ex : Recrutement de cadres statisticiens qualifiés	A copier du cadre logique du Plan d'action  Ex : Nombre d'ISE recrutés	A indiquer : il faut mentionner la situation existante au début de la période de programmation Les résultats sont mesurés ou évalués par rapport à cette situation (données de base).  Ex : L'INS n'a pas d' ISE	A indiquer  La cible indique une valeur en particulier pour l'indicateur de performance qui doit être atteinte à une date précise  Ex : n ISE recrutés d'ici la fin de l'année	A indiquer  Ex : Rapport d'activité ou bénéficiaires, organisations partenaires etc.	A indiquer  Ex : Observation ou sondage, enquête, entrevue, collecte de données, revue documentaire	A indiquer :  Mensuellement Trimestriellement Semestriellement Annuellement Etc.	A indiquer :  Responsables du SE, consultants, bénéficiaires, organisations partenaires, etc ;


#### Annexe 4 : Tableau-type de cadre de suivi des résultats de développement

Domaine	Statistiques démographique			Statistiques économiques			Statistiques de l'environnement			Travaux multisectoriels		
	An +1	An+3	An+5	An +1	An+3	An+5	An +1	An+3	An+5	An +1	An+3	An+5
	<b>Echelle d'appréciation de l'indicateur</b> : 4= hautement développé ; 3=développé ; 2 : faiblement développé ; 1= sous-développé											
0. Préalables pour la qualité												
1. Intégrité												
2. Rigueur méthodologique												
3. Exactitude et fiabilité												
4. Utilité												
5. Accessibilité												
<b>Moyenne</b>												

**NB** : Ce tableau-type est le canevas pour la la synthèse des indicateurs se rapportant aux données statistiques du SSN. Des tableaux plus détaillés pour chacun des domaines devront être faits préalablement. Les données pour les renseigner sont collectées chaque deux ans à partir de l'année de mise en œuvre de la SNDS.

Annexe 5 : Tableau synoptique de la démarche et des outils de suivi et évaluation des SNDS axés sur les résultats

	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
<b>SUIVI</b>	<b>EVALUATION A MI PARCOURS</b>	Mise en place d'une équipe de projet chargée de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre de la SNDS	Président du Conseil national de la statistique /Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)	PM	<p><b>Résultats opérationnels.</b></p> <p><i>Pour le suivi des résultats opérationnels, voir : annexe 1 du présent guide :</i></p> <p>« Canevas pour le cadre logique d'un Plan d'action annuel » et annexe 3 « le tableau-type de cadre de mesure des résultats »</p>	<p><b>Indicateurs de réalisation des programmes statistiques et des plans d'action</b></p>
		Elaboration des TDR pour l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• PTF</li> </ul>	Canevas pour l'élaboration des TDR (Voir la section 2.3. du présent guide)		
		Recrutement d'un consultant pour la réalisation de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS	Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)	Canevas pour l'élaboration des TDR (Voir la section 2.3. du présent guide)		
		Finalisation de l'approche méthodologique pour la réalisation de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Consultant recruté</li> </ul>	TDR pour l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS		

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		la SNDS, y compris les supports de collecte d'information et la feuille de route pour l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PTF</li> </ul>			
		Lancement des travaux de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS (réunions d'information et d'organisation des travaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> <li>• PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TDR pour l'évaluation à mi parcours</li> <li>• Note sur l'approche méthodologique pour la réalisation de l'évaluation à mi parcours finalisée</li> </ul>		
		Collecte d'information auprès des structures du SSN sur l'état de mise en œuvre des activités programmées, les	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Responsables des structures du SSN</li> <li>• PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supports de collecte</li> <li>• Rapports existants</li> </ul>		

SUI	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		difficultés rencontrées, la reprogrammation de certaines activités et exploitation des rapports existants				
		Travaux avec les comités sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Membres des comités sectoriels</li> </ul>	Note méthodologique pour la réalisation de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS, y compris les supports de collecte d'information et la feuille de route pour l'évaluation		
		Elaboration du rapport provisoire de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS	Consultant	<i>Pour l'élaboration des rapports, voir les formats du présent guide : (i) section 2.2.2.2 et l'annexe 2 intitulé « canevas pour le cadre logique d'un rapport</i>		

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
				<i>d'activité ».</i>		
		Examen et avis sur le rapport de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> </ul>			
		Atelier de présentation du rapport provisoire de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> <li>• PTF</li> </ul>	Rapport provisoire		
		Elaboration du projet de rapport final de l'évaluation à mi parcours	Consultant	Rapport de l'atelier de présentation du rapport provisoire de l'évaluation à mi parcours de la		

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
				mise en œuvre de la SNDS		
		Examen et avis sur le projet de rapport final de l'évaluation à mi parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> </ul>	Projet de rapport final de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS		
		Atelier de présentation et de validation du projet de rapport final de l'évaluation à mi parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> <li>• PTF</li> </ul>	Projet de rapport final de l'évaluation à mi parcours		
		Finalisation rapport final de l'évaluation à mi	Consultant	Rapport de l'atelier de présentation et de		



SUI INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		parcours		validation du projet de rapport final de l'évaluation à mi parcours		
		Adoption rapport final de l'évaluation à mi parcours de la mise en œuvre de la SNDS	Conseil national de la statistique (CNS)	Compte rendu de la session du CNS		
	<b>EVALUATION FINALE</b>	Mise en place d'une équipe de projet chargée de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	Président du Conseil national de la statistique /Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)	PM	<b>Résultats de développement.</b> <i>Pour le suivi des résultats de développement, voir en annexe 4 le tableau-type de cadre de mesure des résultats de développement</i>	<b>Indicateurs de renforcement des capacités statistiques.</b> <i>Pour les indicateurs de renforcement des capacités statistiques, se référer au tableau 2 du présent guide</i>

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		Elaboration des TDR pour l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• PTF</li> </ul>	Canevas pour l'élaboration des TDR <i>(Voir la section 2.3. du présent guide)</i>		
		Recrutement d'un consultant pour la réalisation de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)	Canevas pour l'élaboration des TDR <i>(Voir la section 2.3. du présent guide)</i>		
		Finalisation de l'approche méthodologique pour la réalisation finale de la mise en œuvre de la SNDS, y compris les supports de collecte d'information et la feuille de route de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Consultant recruté</li> <li>• PTF</li> </ul>	TDR pour l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS		

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		Lancement des travaux de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS (réunion d'information et d'organisation des travaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TDR pour l'évaluation finale</li> <li>• Note sur l'approche méthodologique pour la réalisation de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS, y compris les supports de collecte d'information et la feuille de route pour l'évaluation</li> </ul>		

SUI	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		Travaux avec les comités sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> </ul> Membres des comités sectoriels PTF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note méthodologique pour la réalisation de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS, y compris les supports de collecte d'information et la feuille de route pour l'évaluation</li> </ul>		

SUI	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		Collecte d'information auprès des structures du SSN sur l'état de mise en œuvre des activités programmées, les difficultés rencontrées, la reprogrammation de certaines activités et exploitation des rapports existants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Responsables des structures du SSN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supports de collecte</li> <li>• Rapports existants</li> </ul>		
		Elaboration du rapport provisoire de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	Consultant	<i>Voir format du guide à la section 2.2.3. « Mécanisme de suivi et d'évaluation au niveau des effets et des impacts »</i>		

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		Examen et avis sur le rapport provisoire de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> </ul>			
		Atelier de présentation du rapport provisoire de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> <li>• PTF</li> </ul>	Rapport provisoire		

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		Elaboration du projet de rapport final de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	Consultant	Rapport de l'atelier de présentation du projet rapport provisoire de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS		
		Examen et avis sur le projet de rapport final de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> </ul>	Projet de rapport final de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS		

INS	EVALUATION	ACTIVITES A ENTREPRENDRE	ACTEURS	OUTILS/ DOCUMENTS DE REFERENCE	TYPE DE RESULTATS	TYPE D'INDICATEURS
		Atelier de présentation et de validation du projet de rapport final de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Secrétaire technique du CNS (DG de l'INS)</li> <li>• Membres des Comités sectoriels du CNS</li> <li>• Représentants des structures du SSN</li> <li>• PTF</li> </ul>	Projet de rapport final de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS		
		Finalisation du rapport de l'évaluation finale de la mise en œuvre de la SNDS	Consultant	Rapport de l'atelier de présentation et de validation du projet de rapport final de la mise en œuvre de la SNDS		
		Adoption rapport final de l'évaluation de la mise en œuvre de la SNDS	Conseil national de la statistique (CNS)	Compte rendu de la session du CNS		