



Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne

**GUIDE PRATIQUE**  
**POUR L'ELABORATION, LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI**  
**EVALUATION DES PROGRAMMES STRATEGIQUES DE**  
**TRAVAIL D'AFRISTAT**  
*(Draft)*

Mai 2013

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
<b>I.LES CONCEPTS, LES OUTILS ET LES PRINCIPES ASSOCIES A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET A LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Concepts de base, principes, utilité, limites et outils de la planification stratégique .</b>	<b>5</b>
1.1.1. Les concepts de base .....	5
1.1.2. Les principes, utilité et limites de la planification stratégique.....	9
1.1.2.1. Les principes de la planification stratégique.....	9
1.1.2.2. Utilité de la planification stratégique.....	10
1.1.2.3. Les limites de la planification stratégique.....	11
1.1.3. Le cadre logique, outil de planification stratégique .....	12
1.1.3.1. Principe directeur du cadre logique .....	12
1.1.3.2. Description du cadre logique .....	13
1.1.3.3. Les limites du cadre logique .....	15
<b>1.2.Fondements, concepts de base, outils et limites de la gestion axée sur les résultats .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Fondements de la gestion axée sur les résultats (GAR).....	16
1.2.2. Les concepts de base de la GAR.....	18
1.2.3. Les principes de la GAR.....	22
1.2.3.1. Les principes liés aux fondements de la GAR .....	22
1.2.3.2. Les principes liés aux modes d'application de la GAR .....	23
1.2.4. Les instruments de mesure des résultats .....	24
1.2.4.1. Le cadre de mesure de rendement .....	24
1.2.4.2. Les indicateurs de mesure.....	25
1.2.5. Suivi et évaluation de la mise en œuvre des projets, programmes par la méthode des rapports axés sur les résultats.....	26
1.2.5.1. Raison d'être du suivi et de l'évaluation .....	26
1.2.5.2. Définition et utilité du suivi évaluation .....	27
1.2.5.3. Les aspects fondamentaux des systèmes de suivi évaluation traditionnels axés sur la mise en œuvre et des systèmes axés sur les résultats .....	28
1.2.5.4. Les outils du suivi et de l'évaluation .....	29
<b>II. PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PSTA.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Elaboration des orientations stratégiques .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Formulation du PSTA .....</b>	<b>31</b>
<b>III.PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION ANNUEL (PAA) ET DES PROGRAMMES DE TRAVAIL INDIVIDUEL (PTI) .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1. Les étapes d'élaboration du PAA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2. Description des procédures pour l'élaboration du PAA.....</b>	<b>40</b>
<b>IV.PROCESSUS DE SUIVI ET EVALUATION DES PSTA.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. Les différentes étapes du suivi de la mise en œuvre des programmes individuels de travail, des programmes de travail des départements et des plans d'action.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2. Description des procédures de suivi de la mise en œuvre des PTI, PTD et PAA .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3. Evaluation de la mise en œuvre du PSTA .....</b>	<b>62</b>
<b>Annexe : Formulation des activités, résultats attendus, résultats obtenus, indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérifications .....</b>	<b>63</b>

## Introduction

Pour répondre à l'article 16 du traité créant AFRISTAT qui a prévu l'élaboration d'un programme de travail de moyen terme pour son fonctionnement, la Direction générale s'est dotée, dès les premières années de son existence, du Programme statistique minimum commun (PROSMIC) pour la période 2001-2005.

Sur la base des résultats de l'évaluation du PROSMIC et des propositions formulées par le Comité de direction, le programme de travail 2006-2010 devait prendre la forme d'un programme de moyen terme accompagné de plans annuels détaillés, indiquant les interventions prévues, les acteurs (pays bénéficiaires notamment), les dates, les sources de financement. Ainsi, l'élaboration du Programme stratégique de travail d'AFRISTAT 2006-2010 s'était appuyée sur ces enseignements et avait tiré un profit maximum de l'initiative SNDS et des principes de la planification stratégique. Elle était aussi intervenue à une époque où les résultats mitigés des politiques, stratégies et programmes de développement ont contraint les partenaires au développement à accorder de plus en plus d'importance au suivi par les résultats. Aussi, l'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR) a-t-elle également marqué sa conception et sa mise en œuvre.

Les évaluations à mi-parcours et finale du PSTA 2006-2010 ont révélé que l'utilisation de la méthode de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats dans le processus de sa programmation et de suivi des activités est désormais un acquis au sein d'AFRISTAT<sup>1</sup> qu'il convient de consolider et d'améliorer au fil du temps. Ceci passera par la formation comme le souligne le rapport à mi-parcours : « les actions de formation déjà menées à l'endroit des experts méritent d'être poursuivies pour l'amélioration des plans d'actions annuels et des rapports d'activité. Pour donner un caractère pratique à ces formations, elles devraient avoir lieu aux moments de l'élaboration des programmes et des rapports d'activité. »<sup>2</sup>

Le présent guide répond à cette préoccupation et servira non seulement de support aux actions de formation, mais sera aussi et surtout un outil méthodologique de base que tous ceux qui sont impliqués dans le processus de programmation à AFRISTAT et dans ses Etats membres pourront consulter à tout moment pour élaborer les différents documents requis.

Par ailleurs, afin de mettre définitivement fin à la multiplicité et diversité de formats utilisés par les uns et par les autres dans l'élaboration des programmes de travail et des rapports d'activité au sein de l'Observatoire, ce guide comporte des formats standard de référence.

Il est structuré autour des quatre parties principales suivantes:

---

<sup>1</sup> Rapport de l'évaluation finale du PSTA 2006-2010. Page 20

<sup>2</sup> Rapport final de l'évaluation à mi-parcours du PSTA 2006-2010. Page 6

1. les concepts, les outils et les principes associés à la planification stratégique et à la gestion axée sur les résultats ;
2. le processus d'élaboration d'un PSTA ;
3. le processus d'élaboration d'un plan d'action annuel et des programmes de travail individuels ;
4. le suivi de la mise en œuvre des plans d'action.

En annexe, un document sur la formulation des activités, les résultats attendus, les résultats obtenus/produits, les indicateurs objectivement vérifiables et leurs sources de vérification

## **I. LES CONCEPTS, LES OUTILS ET LES PRINCIPES ASSOCIES A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET A LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS**

### **1.1. Concepts de base, principes, utilité, limites et outils de la planification stratégique**

#### **1.1.1. Les concepts de base**

##### **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, plus général 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.

##### **Problème**

L'élaboration d'une stratégie de développement est basée sur l'idée ou la supposition de l'existence d'un ou de plusieurs problèmes que l'on veut résoudre ou bien d'une situation que l'on veut modifier (améliorer). Commettre l'erreur de s'attaquer au mauvais problème ou uniquement aux **symptômes** du problème amène à l'échec de la plupart des politiques de développement quel que soit le niveau où on se situe (Etat, secteur, organisation...). *Aussi est-il important de bien identifier les problèmes.*

##### **Un problème peut être défini de trois façons :**

- quelque chose s'est passé et a provoqué une déviation par rapport au résultat attendu ; quelque chose n'a pas bien fonctionné et les procédures existantes n'ont pas produit les résultats attendus ;
- quelque chose doit être créé, modifié ou l'on est convaincu que les choses peuvent être différentes bien que rien de mauvais ne soit passé ; on espère également développer de nouveaux objectifs ou satisfaire à de nouveaux besoins ;
- Il existe un produit, une potentialité, un talent, un service ou une ressource que l'on voudrait utiliser mais l'on ne sait pas comment l'utiliser.

##### **Orientations stratégiques**

Ce sont les grandes lignes de travail issues des discussions au sein des instances dirigeantes de l'organisation. Ce sont des principes directeurs ayant pour but de garantir la cohérence, la convergence et la finalité de toutes les activités à prévoir en conformité avec la mission de

l'organisation. Elles permettent une définition des objectifs à atteindre, des résultats à produire et des activités à mener.

Pour AFRISTAT, les orientations stratégiques pour l'élaboration des programmes de travail de moyen terme sont fixées par le Conseil des Ministres d'AFRISTAT.

### Planification stratégique

☛ **La planification stratégique** est une **démarche, un processus de réflexion continue et dynamique** avec des décisions à prendre qui consiste à :

- fixer un nombre limité de **priorités** partant de la **mission** de l'organe et de sa situation actuelle dans la société d'aujourd'hui et de demain;
- déterminer des **objectifs précis mesurables**, appropriés à partir des priorités de l'ensemble ;
- déterminer des **indicateurs** ;
- élaborer un **plan d'action**;
- évaluer **les résultats obtenus**.

Cela suppose de connaître la **mission** et le **présent** de l'organisation; de se projeter dans **l'avenir**, d'établir des **priorités** et de déterminer des **objectifs**.

☛ Ce concept est né et s'est développé dans le monde des grandes entreprises confrontées aux problèmes posés par une évolution rapide des technologies et des marchés : comment, sur le long terme, se positionner dans un environnement devenant de plus en plus incertain ? Comment provoquer un mouvement qui ne s'était pas produit spontanément jusqu'alors ?

Il peut s'appliquer à bien d'autres domaines dont celui du développement économique. Certains pays (Singapour, par exemple) en ont fait usage.

☛ L'apparition de la planification stratégique dans le monde de la statistique, notamment en Afrique remonte à la table ronde internationale de Marrakech qui a eu lieu au Maroc en 2004 qui a abouti au «Plan d'action de Marrakech pour les statistiques ». La première mesure de ce plan d'action est « une planification stratégique générale des systèmes statistiques et des aides à apporter aux pays à faibles revenus en vue de préparer des stratégies de développement de la statistique avant 2006 ».

### 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.

## **Planification opérationnelle**

La planification opérationnelle qui aboutit au **plan opérationnel**, est un processus qui consiste à définir pour une durée de trois à cinq ans, toutes les activités 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 ?). Cette élaboration suit les étapes suivantes :

- définir clairement les sous objectifs et les résultats attendus ;
- définir les zones de performance ;
- définir les postes de travail ;
- définir les activités à réaliser ;
- définir le personnel requis ;
- définir les critères d'évaluation ;
- indiquer la date d'évaluation;
- identifier les actions correctives ;
- etc.

## **Plan d'action**

Le plan d'action est un extrait du programme pluriannuel déterminé en fonction des ressources disponibles ou mobilisables pendant la période concernée. Le plan d'action peut être annuel ou glissant sur deux ou trois années. Élaboré sur une période relativement courte, son contenu est plus précis. Le cadre logique qui l'accompagne doit être plus renseigné pour en assurer un meilleur suivi.

## **Programme stratégique de travail**

Le programme stratégique de travail (ou stratégie de développement de l'organisation), formulé généralement sur une période de cinq ans, définit les activités majeures nécessaires à la réalisation des orientations stratégiques. Celui d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 comporte aussi les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs et leurs sources de vérification regroupé dans un cadre logique.

**Mission** : c'est la raison d'être d'une organisation, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre, ses rôles et responsabilités. Pourquoi l'organisation est constituée ? Pourquoi on tient à exister ? Qu'est ce qu'on veut en existant ? La mission permet de déterminer les buts et fixer les objectifs.

L'énoncé d'une mission est en général une phrase ou un paragraphe qui formule cette raison d'être. En principe la formulation d'une mission devrait intégrer des éléments de réponse aux questions fondamentales suivantes :

- pourquoi l'organisation existe-elle (la raison d'être) ?
- Quelles sont les valeurs auxquelles les employés s'identifient ;
- Quels sont les comportements et standards qui renforcent les valeurs de l'organisation ?

- Quelles sont les compétences distinctives ainsi que la position compétitive de l'organisation (stratégie).<sup>3</sup>

Pour AFRISTAT, sa mission est : «Contribuer au développement des statistiques économiques, sociales et de l'environnement dans les États membres et renforcer leurs compétences dans ce domaine ». Il continuera de « collaborer avec les organismes nationaux de statistique des États membres et leur apportera son soutien pour la collecte, le traitement et la diffusion de l'information statistique de base et pour la réalisation d'analyses et de synthèses macro-économiques. Il ne pourra se substituer à ces organismes pour la collecte, le traitement et la diffusion de l'information statistique de base dans leur pays. » (Art. 2 du Traité portant création d'AFRISTAT).

### **Vision** :

Le concept « vision » désigne tantôt un point de vue, tantôt une perspective d'ensemble, tantôt une cible à atteindre, tantôt une logique sous-jacente à l'action ou la capacité de voir large.

Dans le cas d'espèce, le concept « vision » renvoie à une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir. « 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 »<sup>4</sup>. 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, positif et inspiré ; et donner de l'énergie.

La formulation de la vision doit partir des problèmes et défis auxquels l'organisation est confrontée et des aspirations des utilisateurs, notamment du chef de file de l'organisation.

La vision en cours pour AFRISTAT est : « *de faire de la statistique une réalité quotidienne dans les États membres en tant qu'instrument d'intégration économique et un outil incontournable pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi et évaluation des programmes et projets mis à la portée de tous : politiques, décideurs publics, secteur privé et société civile* ». (P. 9, PSTA 2006-2010).

**Priorités** : il s'agit des actes les plus importants, urgents et utiles à entreprendre ; ce sont les besoins urgents d'actions à réaliser. Ces besoins qui sont le plus souvent multiples doivent être sélectionnés et classés. Les priorités permettent de justifier la mission et, partant, des objectifs des institutions et des stratégies pour y parvenir.

En ce qui concerne la programmation à AFRISTAT, la priorité est fixée en tenant compte des éléments suivants : besoin de l'utilisateur (SSN), 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.

<sup>3</sup> Systemic Business Performance. Article 008 : Misez sur la mission

<sup>4</sup> Guide pour l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS), PARIS21

<sup>4</sup> République de Guinée. Ministère du Plan et de la coopération. Institut National de la Statistique. Synthèse réalisée par le STP. Page 56



## **Objectif**

Une bonne connaissance de l'existant suite au bilan diagnostic ainsi que la détermination de la mission de l'organisation donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif. Fixer un objectif, c'est déterminer où nous voulons aller en termes de but, d'attentes, d'extrant.

Un objectif est un résultat désiré qui sert de guide à l'action dans des conditions d'incertitudes lorsque ce qui est à venir est fortement influencé par des facteurs hors du contrôle de la direction. Il doit être créatif, tourné vers l'avenir et dans la mesure du possible « **SMART** », c'est-à-dire (**S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et définis dans le **T**emps). Par exemple, augmenter les ventes de 10%, réduire la rotation du personnel de 22 à 15% en 2010.

Un objectif ainsi défini devient un critère pour le choix et l'évaluation des opportunités, des stratégies, des priorités, des ressources requises et de leurs allocations.

Dans le PSTA 2011-2015, on distingue trois niveaux d'objectifs :

## **Objectif global**

L'objectif global est la finalité générale du Programme que le Conseil des Ministres d'AFRISTAT fixe pour la période 2011-2015. Il explicite le but vers lequel tendront les efforts de l'organisation durant cette période.

## **Objectif général**

A chaque orientation stratégique est attaché un objectif général que l'on pourrait aussi appelé objectif stratégique. Pour chaque orientation, l'objectif général est le but retenu dans le Programme au terme de la réalisation des activités pour son atteinte.

## **Objectif spécifique**

La réalisation d'un objectif stratégique peut être la résultante de plusieurs actions sous-tendues par des buts spécifiques. Chacun de ces buts constitue un objectif spécifique. Son libellé est plus précis Il peut se rapporter à une activité ou plusieurs activités pour lesquelles des résultats sont attendus. L'objectif spécifique constitue un point de référence central permettant de gérer l'action et de mesurer sa réussite ou son échec en termes de bénéfices durables pour le groupe cible.

### **1.1.2. Les principes, utilité et limites de la planification stratégique**

#### **1.1.2.1. Les principes de la planification stratégique**

Tout en n'étant pas limitée, la liste ci-après récapitule les principes majeurs de la planification stratégique :

- La planification stratégique consiste à affecter des ressources limitées pour satisfaire les besoins (souvent illimités et en compétition) ;
- elle demeure de la responsabilité de la direction (du management) ;
- une bonne planification exige une approche du haut vers le bas sur des intrants issus du bas ;

- il faut impliquer les personnes puisque leur participation est essentielle à la planification ;
- la participation est plus importante que la perfection du plan ;
- une bonne planification requiert un système dynamique ;
- la planification est une partie intégrante de la gestion, du management.

#### 1.1.2.2. Utilité de la planification stratégique

L'utilité de la planification stratégique se situe à deux niveaux :

- interne
- externe

##### **Utilité sur le plan interne**

*Sur le plan interne, la planification stratégique est :*

- un processus de réflexion et d'introspection ;
- un outil de gestion ;
- un moyen de communication et de motivation

Un processus de réflexion et d'introspection qui permet de :

- anticiper les changements dans le milieu de l'organisation;
- mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de l'organisation;
- formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;
- clarifier les moyens dont l'organisation peut se doter et déterminer les actions qu'elle pourrait entreprendre ainsi que l'impact de ces dernières sur elle-même ;

Un outil de gestion qui permet de :

- définir les orientations et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- préciser les priorités à fixer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen termes ;
- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de l'organisation ;
- fournir un cadre de référence pour la gestion, particulièrement celle axée sur les résultats ;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans le plan d'action.

Un moyen de communication et de motivation pour :

- informer le personnel sur les enjeux auxquels fait face l'organisation;
- favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques auprès du personnel ;

- promouvoir la concertation et le travail en équipe.

### **Utilité sur le plan externe**

#### ***Sur le plan externe la planification stratégique est :***

- un processus de questionnement systématique sur l'environnement ;
- un outil de dialogue avec les différents intervenants en contact avec l'organisation.

#### **Un processus de questionnement systématique sur l'environnement qui permet :**

- de comprendre les tendances qui exercent une influence sur l'environnement organisationnel ;
- d'identifier les organisations qui mènent des activités dans le secteur d'action (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées) ;
- d'évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour l'organisation ;
- de confirmer la valeur du positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de l'organisation.

#### **Un outil de plaidoyer et de dialogue avec les différents intervenants en contact avec l'organisation pour :**

- les informer sur les choix stratégiques, les projets et les priorités de l'organisation ;
- s'entendre avec eux sur les perspectives de développement de l'organisation et les priorités à retenir ;
- leur démontrer la participation active de l'organisation au développement de son secteur d'activités ;
- développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse des forces et des besoins de l'organisation.

#### **1.1.2.3. Les limites de la planification stratégique**

La planification stratégique n'est toutefois pas un remède à tous les maux. Elle a des limites dont voici quelques unes :

- elle n'élimine pas le risque ;
- elle n'assure pas le succès (ou un profit) ;
- elle ne modifie pas l'environnement ;
- elle n'élimine pas le besoin d'une direction énergique et innovatrice ;

- elle ne remplace pas l'esprit d'entrepreneuriat.

Dans le processus de planification stratégique, le manager a un rôle extrêmement important à jouer dont voici quelques éléments :

- prévoir les changements majeurs qui affecteront l'organisation ;
- faire un choix intelligent sur la direction et la dimension des actions ;
- planifier l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs choisis ;
- inciter ou mobiliser ses collaborateurs à œuvrer pour l'obtention des résultats attendus.

### 1.1.3. Le cadre logique, outil de planification stratégique

Il existe plusieurs outils pour réaliser la planification stratégique parmi lesquels on peut citer : (i) la programmation dynamique, (ii) la méthode ZOPP ou planification des interventions par objectif (PIPO), (iii) la méthode PPBS (planning programming budgeting system), (iv) la méthode du « cadre logique ». Cette dernière méthode qui est la plus utilisée de nos jours fera l'objet d'un développement dans ce module.

Le cadre logique a été conçu en 1969 par l'Agence pour le développement international des Etats unis (USAID) à la suite d'une analyse du système d'évaluation de projet où il a été constaté que la planification courante était imprécise, la gestion n'était pas bien définie par rapport aux responsabilités, et l'évaluation ne se faisait pas de façon cohérente.

Le cadre logique est donc un outil de gestion pour améliorer la planification et l'évaluation des projets. A partir de 1974, il est devenu partie intégrale du système de gestion de projets à l'USAID. Cet outil est actuellement utilisé par beaucoup d'organismes de développement. Le cadre logique présente les éléments essentiels pour comprendre et gérer une intervention de manière simple, systématique et compréhensible.

#### 1.1.3.1. Principe directeur du cadre logique

Le principe directeur du cadre logique consiste à établir deux types de logique : **la logique verticale ou logique d'intervention et la logique horizontale.**

Selon **la logique verticale ou logique d'intervention**, dans un premier temps, on présente de façon systématique et logique les niveaux de l'intervention ou du programme : les objectifs globaux, les objectifs spécifiques, les résultats, les activités et les liens de causalité entre les niveaux. On détermine ensuite, à chaque niveau, les facteurs externes au programme/projet (hypothèses) qui agissent sur sa réussite, mais qui échappent à son emprise directe.

**La logique horizontale** permet de suivre à chaque niveau, la mesure dans laquelle les prévisions ont été ou non effectivement atteintes. La logique horizontale utilise des indicateurs objectivement

vérifiables (IOV) pour décrire les objectifs et les résultats afin de suivre la progression vers leur utilisation. Elle précise aussi les sources de vérification.

**Logique verticale et logique horizontale** sont réunies dans une matrice avec dans la dernière colonne, les hypothèses. Les cases de la matrice sont remplies au fur et à mesure que l'on avance dans l'élaboration du projet/programme. La matrice doit être renseignée avant le démarrage du projet/programme.

### 1.1.3.2. Description du cadre logique

Le Cadre Logique<sup>5</sup> est une matrice composée de quatre colonnes interdépendantes. (Voir schéma ci-dessous). Ces différentes composantes sont :

- la description du projet (première colonne) ;
- les indicateurs objectivement vérifiables (deuxième colonne) ;
- les sources de vérification (troisième colonne) ;
- les hypothèses ou suppositions (quatrième colonne)

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses /suppositions
Objectifs globaux			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			
			Conditions préalables

#### ➤ La description du projet

La première colonne du Cadre Logique donne une brève description du projet. Les objectifs que le projet se propose d'atteindre sont localisés dans cette colonne. L'objectif majeur est appelé « objectif

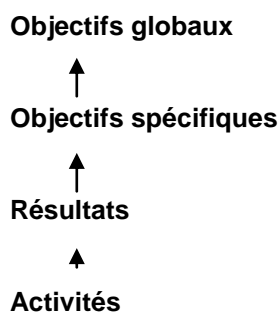
<sup>5</sup> CISL Séminaire sur la gestion et l'administration des projets d'éducation ouvrière sous les auspices du projet Pan-Africain.

Gestion du cycle de projet et le cadre logique ; South Research : guide méthodologique GCP : doc 1 guide introductif

spécifique ». Il est situé dans la deuxième rangée. Placés dans la première rangée, les objectifs globaux sont des objectifs larges qui expliquent pourquoi le projet revêt une importance pour une société donnée. Notons qu'il peut s'agir d'un seul objectif global. Ainsi l'objectif spécifique va contribuer à la réalisation des objectifs globaux. Ce qui est important à faire remarquer c'est le lien qui existe entre les objectifs globaux et l'objectif spécifique.

**Les résultats** sont mentionnés dans la troisième rangée. Ceux-ci décrivent les avantages ou les bénéfices que le projet doit générer pour atteindre l'objectif spécifique. La quatrième rangée contient les activités qui seront mises en œuvre par le projet afin d'atteindre les résultats escomptés.

Les quatre niveaux sont intimement liés et la logique de la première ligne se lit comme suit : si les activités sont mises en œuvre, les résultats correspondant seront atteints. Si les résultats sont atteints, l'objectif spécifique du projet aura été réalisé et, ainsi, le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux. Le lien logique entre les quatre niveaux d'objectifs peut être visualisé comme suit :



#### ➤ **Les hypothèses (suppositions)**

Chaque projet s'implante dans un contexte large. Pour le gestionnaire d'un projet, il est primordial d'analyser continuellement les changements dans ce large environnement. En effet, certaines données peuvent influencer négativement le projet, alors que celui-ci peut ne pas avoir une maîtrise directe sur elles. C'est pourquoi, il est important d'identifier ces données liées au contexte durant le suivi. On les place dans la quatrième colonne du Cadre Logique. Appelées hypothèses ou suppositions, elles doivent être formulées sous forme positive. Elles seront probablement réalisées par une tierce partie.

Il y a trois niveaux d'hypothèses dans le Cadre Logique. Elles se situent dans la quatrième colonne, aux niveaux correspondant respectivement à l'objectif spécifique, aux résultats intermédiaires et aux activités (en cas de besoin) au dernier niveau. Les suppositions ou conditions préalables situées au niveau des activités, doivent être remplies pour que le projet puisse démarrer. Cette logique est présentée plus haut. La relation entre la description du projet (première colonne) et les suppositions (dernière colonne) se lit comme suit :

- si les conditions préalables sont remplies, et si les suppositions correspondantes aux activités sont favorables, alors ces dernières devraient pouvoir être exécutées suivant le plan arrêté,

- si les activités prévues sont exécutées et les conditions sont remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires devraient être atteints,
- si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau remplies, alors l'objectif spécifique devrait être atteint, et
- une fois que l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau remplies, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux.

#### ➤ **Les indicateurs**

Les indicateurs servent à clarifier les objectifs à atteindre et à mesurer les résultats effectivement obtenus. Ils sont placés dans la deuxième colonne du Cadre Logique au même niveau que les objectifs ou les résultats auxquels ils se réfèrent. Les indicateurs répondent à deux préoccupations. Premièrement, ils obligent les différentes parties impliquées dans un projet à définir le plus précisément possible les objectifs sur lesquels ils sont convenus. De cette façon, toutes les parties seront tenues de clarifier leurs besoins ; ce qui va rehausser le niveau de négociation entre elles. Deuxièmement, les indicateurs dans le Cadre Logique peuvent être formulés de telle sorte qu'ils soient objectivement vérifiables. Ce qui va faciliter les processus de suivi et d'évaluation. Les indicateurs doivent décrire aussi concrètement que possible l'objectif auquel ils se réfèrent.

#### ➤ **Les sources de vérification**

Les moyens ou les sources d'informations nécessaires pour obtenir les données sur les indicateurs sont mentionnés dans la troisième colonne du Cadre Logique. *Il est important de les définir déjà durant la phase d'étude du projet parce qu'ils impliquent des activités spécifiques qui doivent être planifiées et budgétisées*

Dans la pratique, des institutions l'adaptent selon leur besoin. Ainsi, dans le Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015, le cadre logique est élaboré succinctement et comportent quatre colonnes correspondantes aux items ci-après : (i) résultats attendus ; (ii) principales activités ; (iii) indicateurs ; (iv) sources de vérification. Chaque année, le programme stratégique sera décliné en plan d'action auquel sera associé un cadre logique détaillant les activités ainsi que les résultats.

#### 1.1.3.3. Les limites du cadre logique

Le cadre logique ne remplace pas les autres instruments de gestion. Il synthétise uniquement l'aboutissement d'un processus de réflexions et de négociations. Ainsi, la qualité et son contenu dépendront beaucoup de la façon dont le processus a été conduit et du savoir-faire des personnes impliquées dans ce processus. Comme tel, le cadre logique donnera peu d'indications sur le processus. Des documents de support seront dès lors nécessaires pour fournir une information exhaustive sur le processus conduisant vers la définition du cadre logique.

Ultérieurement, l'usage du cadre logique peut conduire aisément à un plan-type. Cette approche implique que, si le plan du projet formulé a été accepté par les principales parties concernées, son contenu ne pourra plus changer sous réserve d'une entente préalable.

Il est important de noter que toutes les initiatives de développement s'opèrent dans un contexte en continuel changement. En effet, dans certains cas, on observe que, entre le moment de la planification du projet et son démarrage, des facteurs du contexte peuvent déjà avoir changé. Ceci oblige les initiateurs des projets à opérer constamment des réadaptations suivant les circonstances.

Les limites dans l'usage du cadre logique peuvent être surmontées s'il est englobé dans une gestion de cycle de projet. Cette approche permet d'intégrer au plan, en plus des données extérieures, de nouvelles données et expériences acquises durant le cycle du projet. C'est une approche souple et transparente qui permet des réadaptations en cas de besoin.

## **1.2. Fondements, concepts de base, outils et limites de la gestion axée sur les résultats**

### **1.2.1. Fondements de la gestion axée sur les résultats (GAR)**

Partout dans le monde, le secteur public est, depuis la moitié des années 90 soumis à une pression exigeant davantage d'efficacité et davantage de comptes à rendre. En conséquence, un grand nombre de gouvernements a adopté **la gestion axée sur les résultats de développement (GRD)**, connu également sous le nom de **gestion axée sur les résultats » (GAR), comme approche de gestion.**<sup>6</sup>.

Ceci est également le cas dans le secteur du développement et de la coopération internationale. L'efficacité et l'obligation de rendre compte, se trouvent en tête de liste sur les agendas des bailleurs de fond, des gouvernements partenaires, des organisations non gouvernementales, des associations, etc.

Depuis la conférence de Monterrey en 2002 et les tables rondes internationales de Marrakech (2004) et de Paris (2005) sur les résultats et l'efficacité de l'aide, la communauté de développement s'est mobilisée en faveur d'une obtention maximale des résultats.

Les partenaires ne s'intéressent plus uniquement aux activités organisationnelles et aux extrants. Comment définir avec le plus de rigueur possible les objectifs poursuivis par les politiques, projet et programmes de développement, de concert avec toutes les parties prenantes ? Les politiques,

---

<sup>6</sup> **Nuance entre GRD et GAR** : Si la gestion axée sur les résultats du développement (GRD) s'applique à l'échelle de l'économie nationale, la gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche **qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations**, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation. Elle vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapport sur la performance (D'après Meier, 2003).



plans, programmes et projets ont-ils mené aux résultats et réalisations souhaités ? Comment peut-on confirmer qu'on se trouve bien sur la bonne voie ? Comment savoir si des problèmes vont survenir en cours de route ? Comment peut-on les corriger à un moment précis ? Comment mesurer le progrès accompli et les résultats obtenus ? Comment faire la différence entre le succès et l'échec ? Comment améliorer la performance de ces politiques, projets et programmes ? Voilà le type de préoccupations et de questions qui sont soulevés par les partenaires et auxquelles *les gouvernements s'efforcent partout de répondre en s'appuyant sur la gestion axée sur les résultats de développement.*

L'adoption de la GAR découle donc de deux grandes raisons :

- la nécessité de définir avec beaucoup plus de rigueur les objectifs poursuivis par les projets/programmes de développement, ceci de concert avec toutes les parties prenantes, afin d'améliorer la performance des programmes de développement ;
- la nécessité d'assurer une meilleure évaluation des retombées des projets/programmes et d'accroître la capacité de rendre compte.

Le contexte mondial actuel caractérisé par une forte concurrence et la rareté des ressources, nous impose d'être plus efficace et responsable vis-à-vis de la production de résultats. L'adoption de la GAR constitue une tendance lourde chez l'ensemble des bailleurs de fonds.

Cette tendance est caractérisée par :

- le besoin d'améliorer la performance de l'aide au développement par une plus grande rigueur dans la définition des objectifs et l'exigence d'être plus efficace et responsable vis-à-vis de la production de résultats ;
- le besoin de transparence et l'exigence de rendre davantage compte de l'utilisation des fonds publics aux partenaires et aux peuples ;
- le constat de la réduction des montants alloués à l'aide au développement ;
- Les impératifs de réduction de la dette extérieure.

La GAR aide les parties prenantes à se concentrer de façon systématique sur les résultats en établissant des relations entre les réalisations et les pratiques qui optimisent l'utilisation des ressources humaines et financières.

**La GAR étant une nouvelle approche de gestion, afin de mieux cerner en quoi elle est différente de l'approche qui était communément utilisée avant elle, il faut comparer le contenu des deux colonnes ci-après :**

AVANT	MAINTENANT
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accent sur les objectifs poursuivis sans détermination précise au préalable des éléments constitutifs du changement recherché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accent sur <i>les résultats attendus des processus avec une détermination précise au préalable des éléments constitutifs du changement recherché.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On identifie un besoin ou un problème : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les femmes sont peu scolarisées</li> <li>▪ la nécessité d'éduquer les femmes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On identifie un besoin ou un problème: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les femmes sont peu scolarisées</li> <li>▪ la nécessité d'éduquer les femmes</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On trouve un moyen pour changer la situation : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet d'éducation des femmes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On trouve un moyen pour changer la situation : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet d'éducation des femmes</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On conçoit le projet sur la base d'objectifs et de sous objectifs précis à court, moyen et long termes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On conçoit le projet sur la base d'objectifs précis, <i>des résultats attendus à court, moyen et long termes ainsi que d'indicateurs précis de mesure de la performance</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On met en œuvre le projet avec une idée générale de ce à quoi devrait ressembler la fin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On met en œuvre le projet <i>avec une idée précise de ce à quoi devrait ressembler la fin</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A la fin du projet, on ne peut dire exactement si le projet a réellement réussi ou pas (ou du moins quel est son degré de réussite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A la fin du projet, <i>on sait exactement si le projet a réellement réussi ou pas (ou du moins on connaît son degré de réussite)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion moins efficace de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion <i>plus efficace et plus objective de la performance</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion moins ouverte à la flexibilité, à l'adaptation et aux situations imprévues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion <i>ouverte à la flexibilité et à l'adaptation et aux exigences dictées par l'évolution de la réalité du moment</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion s'inspirant peu des leçons de l'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion <i>accordant de l'importance à l'interactivité (adaptation constante des processus aux exigences du terrain)</i></li> </ul>

### 1.2.2. Les concepts de base de la GAR

#### Définition de la GAR

La Gestion Axée sur les Résultats contient deux mots clés : « gestion » et « résultats ».

**La gestion** dans le sens global, anglo-saxon, management est constituée par les quatre éléments suivants :

**Planification** : Programmation, prévision, objectifs, temps, moyens...

**Organisation** : Procédures, organigramme, institution, fiche de poste, acquisitions...

**Coordination** : Diriger, décider, donner des ordres, hiérarchie...

**Contrôle** : Vérifier, suivre, évaluer, rendre compte...

### **Les résultats**

« Tout ce qui arrive ou commence à exister à la suite d'une intervention. »

« Ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin. »

Un résultat est un **changement** descriptible ou mesurable qui découle d'une **relation de cause à effet**.

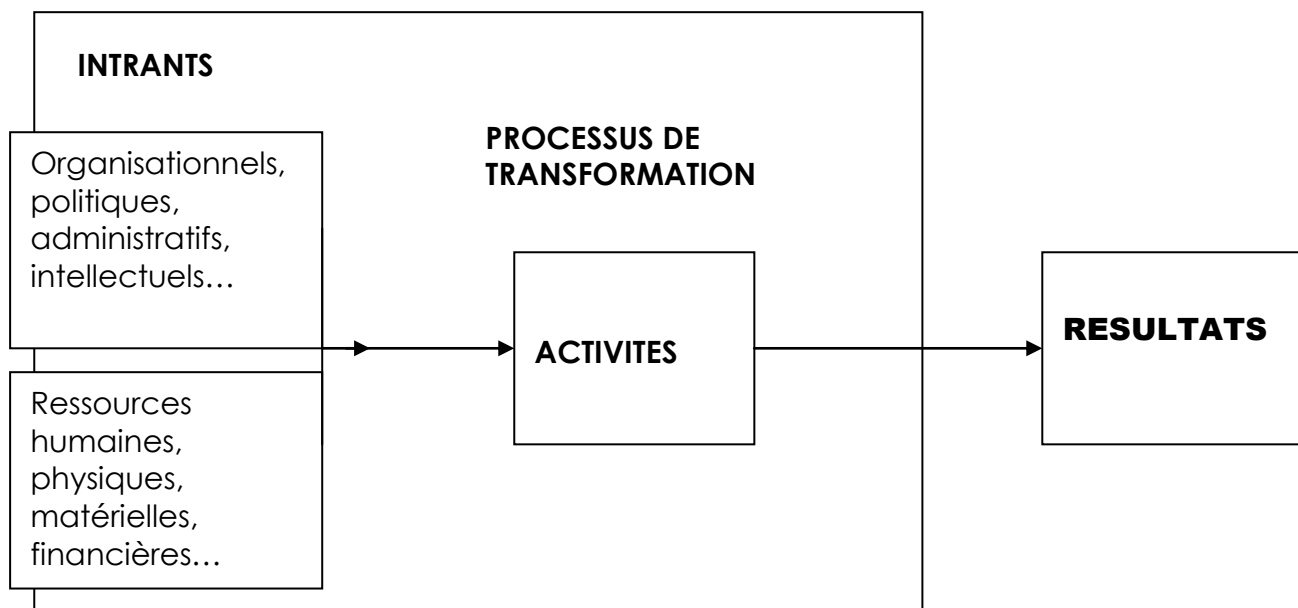
*Ainsi, la **Gestion axée sur les résultats peut se définir** comme une approche de gestion fondée sur les résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles préalablement définis en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité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

**On distingue deux types de résultats** : (i) les résultats opérationnels ; (ii) les résultats de développement.

### **Les résultats opérationnels**

Les résultats opérationnels sont produits par la gestion des programmes/projets et sont constitués :

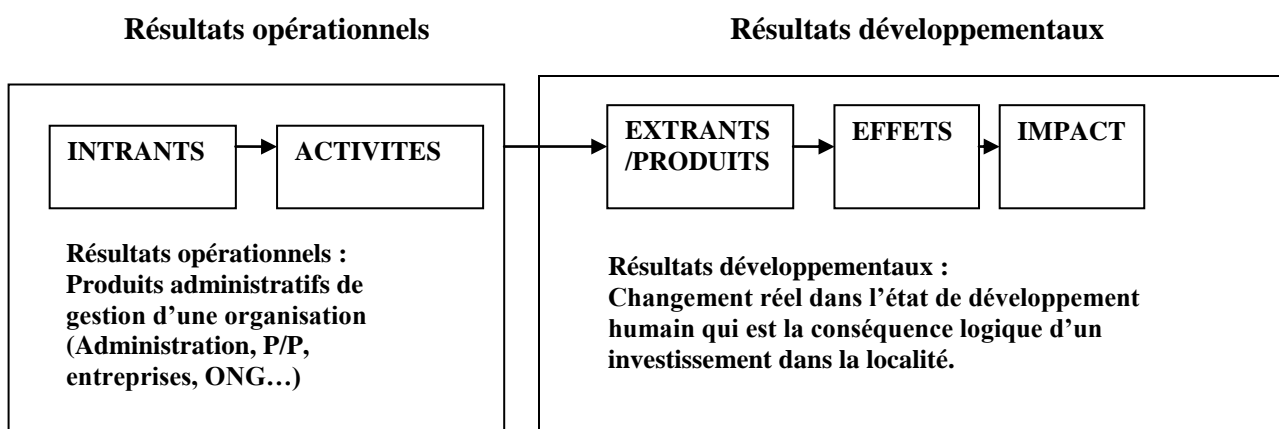
- d'intrants
- d'activités



### Les résultats de développement

Les résultats de développement qui témoignent des changements réalisés au cours des différentes étapes d'un programme/projet correspondant aux :

- extrants ou produits qui sont les résultats à court terme ;
- effets qui correspondent aux résultats à moyen terme ;
- impact qui correspond aux résultats à long terme..



**L'énoncé du résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit :**

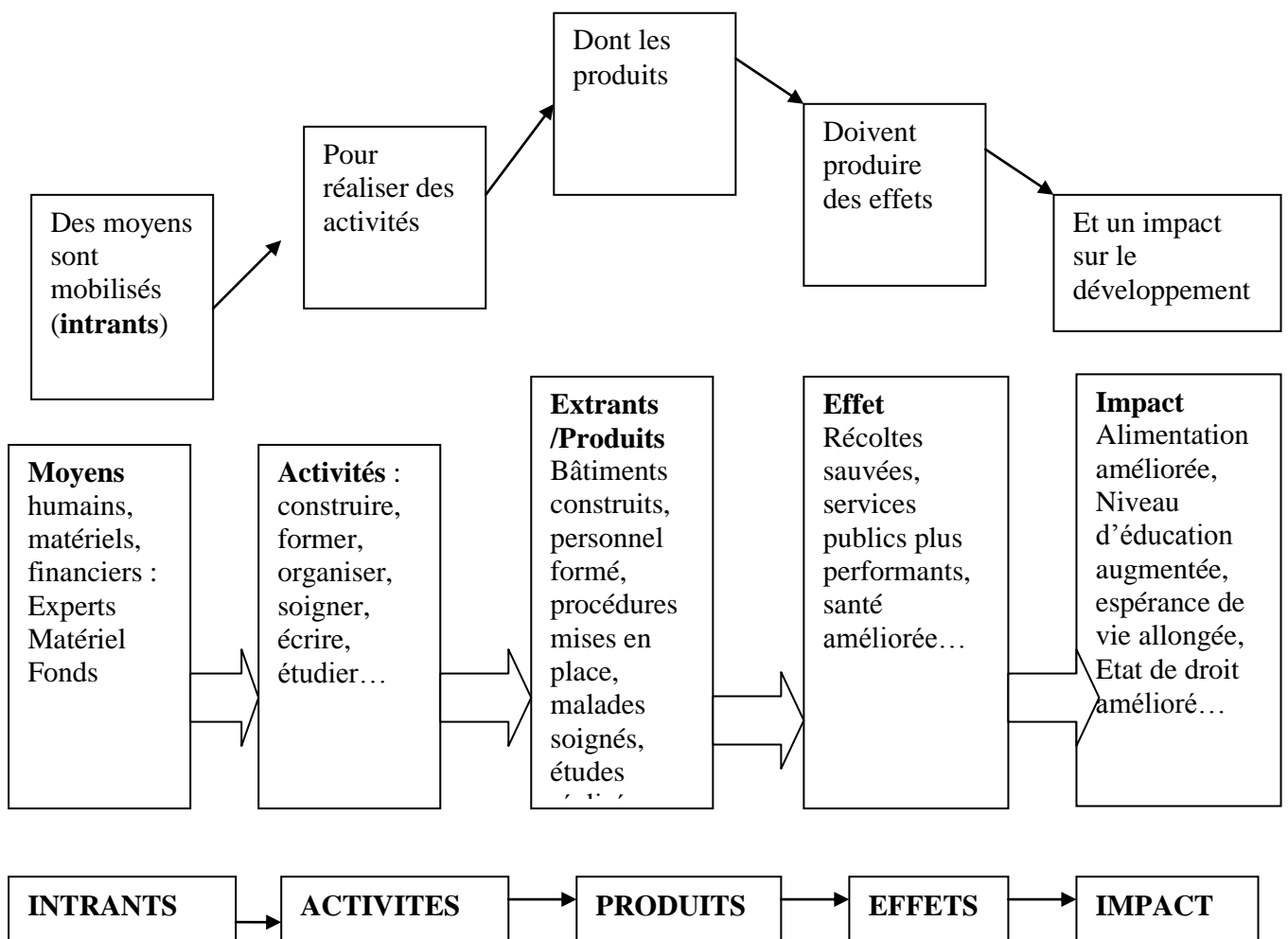
- une amélioration (des conditions de santé) ;

- une augmentation (des revenus d'un groupe donné) ;
- un accroissement (du produit national brut) ;
- un renforcement (des capacités des groupes cibles) ;
- une hausse (du niveau de scolarisation des filles) ;
- une réduction (du taux de mortalité infantile) ;
- une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques.

### La chaîne des résultats

La transformation d'intrants en résultats permet d'introduire la notion de chaîne de résultats qui, selon une logique horizontale, fait référence aux liens qui s'établissent entre les intrants, les activités et les résultats. C'est aussi, selon une logique verticale, un ensemble de résultats liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet et qui sont obtenus dans le temps auprès de groupes cibles différenciés. La figure suivante synthétise les composantes de la chaîne de résultats.

#### **Logique interne de la chaîne des résultats ou de rendement : Le cycle des résultats :**



C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats comprend :

- Des résultats immédiats, appelés **EXTRANTS** ou **PRODUITS** qui sont le produit des activités réalisées.
- Des résultats de fin de projet, appelés **EFFETS**, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants.
- Un résultat à long terme, appelé **IMPACT**, qui découle des effets obtenus.

**Par exemple :**

Les résultats d'un projet en éducation de base pourraient être ainsi formulés :

**Extrants :**

- Amélioration des curriculums d'enseignement du niveau primaire.
- Des parents sensibilisés à l'importance d'envoyer leurs enfants à l'école, notamment les filles.
- Accroissement des capacités des enseignants en matière de pédagogie.

**Effet :**

- Accroissement du nombre des filles et des garçons inscrits dans l'école primaire de la région qui achèvent le niveau primaire.
- Accroissement du nombre d'enseignantes.

**Impact :**

Amélioration de la qualité de l'éducation primaire.

### 1.2.3. Les principes de la GAR

La GAR repose sur cinq grands principes répartis en deux groupes :

- principes liés aux fondements de cette approche de gestion ;
- principes liés à l'application de la GAR

#### 1.2.3.1. Les principes liés aux fondements de la GAR

*Les trois premiers principes constituent les fondements mêmes de la nouvelle politique. Il s'agit des principes suivants : partenariat, responsabilité et transparence.*

☛ **Partenariat**

La gestion axée sur les résultats et le développement participatif sont deux approches complémentaires.

Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés.

La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet.

Une acceptation conjointe des résultats assure une implication et un engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et tout au long du projet (suivi, évaluation continue, rapports annuels) à effectuer une gestion axée sur les résultats.

La participation effective de tous à tous les stades améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des programmes/projets.

Les intervenants participent dans le cadre du partenariat à différents niveaux :

- La formulation de l'objectif et du but du programme ou du projet (résultats et indicateurs)
- La conception et la planification du travail.
- Le contrôle et la gestion du rendement.
- L'examen de rendement annuel.
- Les modifications (intrants /activités)

#### ☛ Responsabilité

La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet. Les intervenants accepteront d'autant mieux cette responsabilité s'ils se sentent investis d'un pouvoir de gestion et de décision et si leurs préoccupations sont effectivement prises en compte par le projet.

Les partenaires partagent les responsabilités en ce qui a trait à l'atteinte des résultats, incluant les processus de planification et de rapportage.

#### ☛ Transparence

**Il est jugé nécessaire à l'heure actuelle d'accroître la transparence des rapports sur les résultats.** Il importe de définir clairement les résultats et les indicateurs correspondants, de façon à ce que les résultats soient " facilement mesurables". La mise en place d'un cadre de mesure du rendement basé sur une telle prémisse permettra de générer des données qui serviront à la préparation de rapports mieux documentés, ce qui améliorera la prise de décision.

#### 1.2.3.2. Les principes liés aux modes d'application de la GAR

Il s'agit de la simplicité, de l'apprentissage sur le tas et de l'application étendue.

#### ☛ Simplicité

Elle concerne la simplicité de la mise en œuvre.

L'approche GAR doit être facile à comprendre et à appliquer. Il a été prouvé que la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure du rendement est le plus gros obstacle à l'application efficace de la GAR. Il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats.

## ◀ Apprentissage sur le tas

Ceci concerne l'action-formation-action.

L'expérience pratique, souvent basée sur la méthode de l'essai-erreur, constitue un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR. L'application de la GAR se fera progressivement et se perfectionnera au fur et à mesure des expériences acquises.

### 1.2.4. Les instruments de mesure des résultats

#### 1.2.4.1. Le cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure du rendement est un outil qui sert à planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats.

C'est la représentation graphique de la relation de cause à effet entre les activités, le rayonnement et les résultats sur le plan du développement.

Le cadre de mesure du rendement est un outil complémentaire au cadre logique qui explique systématiquement ce qui est en cause et fournit un plan structuré de collecte, d'analyse et d'utilisation des données ainsi que de diffusion de l'information sur le rendement. Il précise, dit qui fera quoi, quand et comment.

Le cadre de mesure de rendement est utilisé pour :

- expliquer en détail les principaux éléments du système de suivi ;
- garantir une collecte régulière et en temps voulu d'informations utiles sur le rendement, les ressources et le rayonnement ;
- augmenter l'appropriation et l'engagement des intervenants dans l'évaluation du rendement.
- constituer une base de données qui alimentera le système de suivi du rendement en vue d'informer les décideurs ;
- déterminer l'état d'avancement des résultats au niveau des extrants, des effets et de l'impact.



## CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Résultats	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsables	Destinataires
<b>Résultats de développement</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>					
Impact						
Effet						
1						
2						
3...						
Extrants						
1						
2						
3						
...						
<b>Résultats d'opération</b>	<b>Indicateurs de processus (Activités)</b>					
Activités						
1						
2						
3...						
Intrants						
1						
2						
3....						

### 1.2.4.2. Les indicateurs de mesure

Un indicateur est un événement qualitatif ou quantitatif qui témoigne d'un autre événement difficile à mesurer directement et objectivement. L'indicateur peut prendre la forme d'un nombre, d'un fait, d'une opinion ou d'une perception qui démontre ou qui permet de mesurer, à un moment donné, les progrès réalisés vers l'atteinte d'un résultat attendu, qu'il soit de type opérationnel ou développemental ou encore le degré de manifestation d'un risque.

On distingue deux types d'indicateurs en fonction de la forme d'expression :

- **L'indicateur quantitatif** : mesure quantifiable du changement à tous les niveaux sur une période déterminée ;
- **L'indicateur qualitatif** : changement mesurable dans la façon dont les parties prenantes d'un projet/programme perçoivent et évaluent les progrès réalisés, sur une période déterminée, pour atteindre les résultats attendus.

Souvent, les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. Ainsi, on peut quantifier le nombre de personnes très satisfaites, moyennement satisfaites, ou pas du tout satisfaites du service rendu. Cependant, le niveau de satisfaction demeure subjectif.

**Tableau des types d'indicateurs selon la forme d'expression**

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Mesures statistiques quantitatives :	Jugement qualitatif ou perception :
Nombre, fréquences, pourcentage, ratio...	Congruence avec, Qualité de, Portée de, Niveau de...
Exemples	
Nombre de femmes dans les postes de décision	Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service.
Taux d'emploi des hommes et des femmes dans le secteur public.	Qualité des services fournis.
Ratio hommes/ femmes dans les postes de décision dans les ministères.	Perception des hommes vis-à-vis de la participation des femmes aux activités.
	Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

### Les limites et les lacunes des indicateurs

L'utilisation d'indicateurs possède des limites qu'il faut garder à l'esprit.

- La performance d'un projet ne peut pas être mesurée uniquement en termes d'indicateurs de progrès.
- Les indicateurs sont seulement un outil parmi d'autres et leur utilité est limitée. Ils doivent s'accompagner d'analyses, d'informations et d'impressions de diverses sources (anecdotes, information statistique, jugements professionnels de personnes externes, impressions locales des divers participants).
- Les indicateurs sont en fait une étape vers un processus d'analyse plus large et leur sélection devrait se faire sur cette base.
- Les indicateurs ne remplacent pas le "bon sens".

#### 1.2.5. Suivi et évaluation de la mise en œuvre des projets, programmes par la méthode des rapports axés sur les résultats

##### 1.2.5.1. Raison d'être du suivi et de l'évaluation

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.

#### 1.2.5.2. Définition et utilité du suivi 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>7</sup> et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués.

**L'évaluation** est une mesure, systématique et aussi 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 bénéficiaire 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 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.

---

<sup>7</sup> Cadre stratégique régional de référence pour le renforcement des capacités statistiques en Afrique. Février 2006. Pages 53-61

**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>

1.2.5.3. 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 des échecs de ces projets, programmes ou politiques.

**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>8</sup>.**

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

- Quels sont les objectifs de l'organisation ?

<sup>8</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

- 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 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.

#### 1.2.5.4. Les outils du suivi et de l'évaluation

Les rapports constituent les outils essentiels pour le suivi et l'évaluation. On en distingue plusieurs sortes

#### **Le rapport d'implantation ou de démarrage (premier rapport de progrès)**

- Le rapport fait état des indicateurs retenus pour chaque catégorie de résultats (individuels, institutionnels, clients et sectoriels), suite à la révision et la priorisation des indicateurs contenus dans le document initial d'approbation du projet.
- Le rapport décrit le processus de suivi des indicateurs et les moyens mis en œuvre pour opérer ce suivi (responsabilités, missions de suivi, méthodologie, outils).
- Le rapport décrit les problèmes de démarrage du projet, s'il y a lieu, ainsi que l'évolution des éléments de contexte pouvant favoriser ou nuire à l'atteinte des résultats escomptés.
- Ce rapport est produit au plus tard 6 mois après le démarrage du projet/programme.

#### **Les rapports trimestriels et semestriels**

Ces rapports comprennent un tableau synoptique<sup>9</sup>, le cadre logique et une section narrative synthèse faisant état du niveau 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. Ce rapport comprend aussi les données financières pour chaque activité.

---

<sup>9</sup> Voir le tableau 4 de l'annexe

## Les rapports annuels

Un examen annuel de rendement du projet/programme rassemble tous les intervenants pour examiner les indicateurs de rendement et les risques de l'environnement afin d'évaluer la durabilité du projet/programme. Ils comprennent également le cadre logique et une section narrative. C'est sur la base de ce rapport qu'un plan d'activité annuel pour l'année prochaine pourra être établi. Dans l'éventualité où on constate une interruption dans la durabilité du projet, des activités alternatives et des intrants peuvent être prescrits. Si aucun remède n'est apparent, le projet peut être terminé.

## Le rapport de fin de projet

Globalement le rapport final présente les caractéristiques suivantes :

- Il contient le sommaire des résultats individuels, institutionnels et les premiers indices qui permettent de voir si le projet a contribué à obtenir les résultats sectoriels prévus.
- Il fait état des leçons apprises concernant la pertinence des stratégies mises en œuvre.
- Ces constats sont élaborés dans le cadre d'une évaluation conjointe réalisée par les partenaires à la fin du projet.
- Il décrit les perspectives des partenaires pour la continuation du projet et les collaborations futures, s'il y a lieu.

## II. PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PSTA

L'élaboration du Programme stratégique de travail d'AFRISTAT se fait en deux phases ; (i) l'élaboration des orientations stratégiques ; (ii) la formulation du PSTA. Ces phases sont subdivisées en plusieurs étapes.

### 2.1. Elaboration des orientations stratégiques

Cette phase comporte les étapes suivantes:

- analyse de la situation ou état des lieux d'AFRISTAT y compris son environnement extérieur ;
- analyse du contexte socio-économique des Etats membres d'AFRISTAT et de leurs besoins dans le domaine statistique/ examen de leurs stratégies de développement de la statistique ( SNDS) et des rapports de leur exécution;
- exploration des agendas des PTF en matière statistique ;
- identification des enjeux et défis d'AFRISTAT ;
- détermination de la vision et de la mission d'AFRISTAT;
- formulation des orientations stratégiques et leur approbation par le Conseil des Ministres.

Comme tout programme stratégique, l'élaboration du programme stratégique de travail d'AFRISTAT démarre par la réalisation de l'analyse de la situation ou le bilan diagnostique de l'Observatoire et la

revue documentaire. Un bilan diagnostique systématique est effectué à travers des études qui sont généralement réalisées par des consultants recrutés à cet effet sur la base des termes de référence. Ces études permettent de faire le point sur l'évolution d'AFRISTAT au plan interne et de cerner la situation de son environnement externe.

Au plan interne, les études traitent les aspects institutionnels, stratégiques, organisationnels, techniques et financiers.

Au plan externe, les questions traitées sont relatives aux perceptions des partenaires sur l'institution, aux menaces auxquelles elle est exposée et aux opportunités qui lui sont offertes.

Les rapports à mi-parcours et les rapports finaux d'exécution des programmes de travail de moyen terme précédents sont analysés et leurs recommandations sont exploitées dans le but d'améliorer le nouveau programme.

Au terme de l'analyse de la situation, une synthèse des conclusions et des recommandations des études est réalisée pour être présentée au Conseil scientifique, au Comité de direction pour examen et au Conseil des Ministres pour décision. Cette synthèse renferme :

- le contexte de l'élaboration du PSTA ;
- la vision et la mission d'AFRISTAT ;
- les forces et les faiblesses identifiées ;
- les menaces et les opportunités ;
- les orientations stratégiques.

Le Conseil des Ministres adopte les orientations stratégiques issues des études. Une fois adoptées, ces orientations sont utilisées pour élaborer le programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour une durée de cinq ans.

## **2.2. Formulation du PSTA**

Conformément aux orientations stratégiques retenues, on procède à :

- la déclinaison des stratégies en objectifs et résultats attendus;
- l'élaboration de la stratégie d'intervention notamment à l'identification des activités principales nécessaires pour la mise en œuvre des stratégies;
- la détermination des risques et conditions de réussite;
- l'élaboration du cadre logique.

Un chronogramme est suivi pour la formulation du PSTA ; il se présente comme suit :

N° de l'activité	Période/Évènement	Activité	Acteurs
1	Octobre de l'année n-3 du prochain PSTA	Elaboration des termes de référence de l'équipe de projet	Direction générale d'AFRISTAT
2	Octobre de l'année n-3 du prochain PSTA	Mise en place d'une équipe de projet responsable de l'élaboration du PSTA (composée de deux DG des INS émanant l'un de l'Afrique de l'ouest et l'autre de l'Afrique centrale, de deux représentants des unions d'intégration économiques - UEMOA, CEMAC- et un représentant des écoles de formation statistique). NB Cette équipe est assistée par un spécialiste en planification stratégique.	Direction générale d'AFRISTAT (Dgle)
3	Octobre de l'année n-3 du prochain PSTA	Elaboration des termes de référence pour le recrutement de consultants en vue de l'analyse de la situation	Dgle et équipe de projet (EP)
4	Octobre de l'année n-3 du prochain PSTA	Recrutement de consultant pour l'analyse de la situation	Dgle et équipe de projet
5	Novembre- Décembre de l'année n-3 du prochain PSTA	Réalisation de l'analyse de la situation et dépôt du rapport de consultation	Consultant
6	Janvier-février de l'année n-2 du prochain PSTA	Exploitation du rapport de consultation sur l'analyse de la situation. Ebauche des orientations stratégiques du prochain PSTA	Equipe de projet + Dgle
7	1 <sup>ère</sup> réunion du Cs/Cd de l'année n-2 (Mars-avril) du prochain PSTA	Examen du projet d'orientations stratégiques	Conseil scientifique Comité de direction
8	1 <sup>ère</sup> réunion du CM de l'année n-2 (Mars -avril) du prochain PSTA	Adoption des orientations stratégiques	Conseil des Ministres
9	Avril -août de l'année n-2 du prochain PSTA	Elaboration d'une ébauche d'objectifs et de résultats attendus en rapport avec la vision et la mission	Equipe de projet/Direction générale*



N° de l'activité	Période/Évènement	Activité	Acteurs
10	2 <sup>ème</sup> réunion du Conseil scientifique/Comité de direction Septembre-octobre de l'année n-2 du prochain PSTA	Rapport d'étape : Adoption des objectifs et des résultats attendus	Conseil scientifique/ Comité de direction
11	Nov.-déc. de l'année n-2 du prochain PSTA et Janvier février de l'année n-1 du prochain PSTA	Elaboration de la première ébauche du prochain PSTA	Equipe de projet/ Direction générale*
13	1 <sup>ère</sup> réunion du Cd de l'année n-1 (Mars-avril) du prochain PSTA	Examen de la première ébauche du prochain PSTA	Conseil scientifique/Comité de direction
14	Avril-septembre de l'année n-1 du prochain PSTA	Finalisation de la première ébauche du prochain PSTA	Equipe de projet
15	2 <sup>ème</sup> réunion du Cd de l'année n-1 (Septembre-octobre) du prochain PSTA	Adoption de la version finale du prochain PSTA	Conseil scientifique/ Comité de direction
16	2 <sup>ème</sup> session du Conseil des Ministres de l'année n-1 (Septembre octobre) du prochain PSTA	Présentation du PSTA final	Conseil des Ministres/ Directeur Général
17	Novembre – décembre de l'année n-1 du prochain PSTA	Large communication sur le PSTA final	Directeur Général/ Personnel d'AFRISTAT/ SSN
18	Janvier Année n	Début de mise en œuvre du nouveau PSTA	Directeur Général/ Experts

\* La réalisation de cette activité doit se faire de façon très participative et itérative en y associant les experts d'AFRISTAT.

La structure d'un PSTA se présente comme suit (Cf. encadré ci-dessous):

### Encadré 1

PREFACE

AVANT PROPOS

LISTE DES ABBREVIATIONS

INTRODUCTION

A. CONTEXTE

B. MISSION ET VISION A LONG TERME d'AFRISTAT, ET OBJECTIF GLOBAL DU PROGRAMME DE TRAVAIL (de la période quinquennale concernée : à préciser)

a. Mission d'AFRISTAT

b. Vision à long terme d'AFRISTAT

c. Objectif global du programme de travail (de la périodes concernée : à préciser)

C. STRATEGIE D'INTERVENTION

a. Articulation logique du programme de travail (de la période : à préciser)

b. Mise en œuvre du PSTA et suivi des réalisations

c. Principaux intervenants

d. Ressources de mise en œuvre

i. Moyens méthodologiques

ii. Ressources humaines

iii. Ressources matérielles et financières

D. RISQUES ET CONDITIONS DE REUSSITE

a. Risques et mesures d'atténuation

b. Conditions de réussite de la mise en œuvre

ANNEXES

ANNEXE 1 : Cadre logique

ANNEXE 2 : Glossaire

### FORMAT DE CADRE LOGIQUE D'UN PSTA

Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
<b>Objectif général 1 : Maintenir et renforcer l'assistance d'AFRISTAT dans les domaines pour lesquels son expertise est avérée</b>			
<b>Résultat attendu général 1 : Les principaux résultats acquis dans le cadre de la mise en œuvre des programmes antérieurs sont renforcés</b>			
<b>Objectif spécifique 1 : Renforcer les appuis aux Etats pour la mise en place d'une organisation</b>			

Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
<b>des systèmes statistiques nationaux capables de s'adapter aux exigences de la production statistique régulière en collaboration avec les institutions d'intégration économique sous-régionales et les écoles de formation statistique</b>			
<b>Résultat 1.0</b> : Des appuis sont apportés aux SSN pour qu'ils disposent de stratégies nationales de développement de la statistique et élaborent régulièrement des programmes et rapports annuels d'activité	Missions d'appui auprès des SSN	Nombre de missions par pays	Rapport de mission
	Elaboration de supports de formation	Nombre de supports de formation élaborés	Supports de formation
	Organisation des séminaires et ateliers de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de séminaires et ateliers organisés</li> <li>▪ Nombre de personnes formées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports de séminaires/ateliers</li> </ul>
<b>Objectif spécifique 2 : Contribuer au développement de la formation statistique dans les Etats membres afin de renforcer les capacités des systèmes</b>			
<b>Résultat 2.0</b> : AFRISTAT participe aux activités de formation des écoles de formation statistique de la sous région, élabore et anime des programmes annuels de formation continue	Préparation de supports de cours	Nombre de supports de formation élaborés	Supports de cours
	Missions d'enseignement auprès des écoles de formation	Nombre d'heures de cours par école et par domaine d'intervention	Rapports de mission
	Organisation des séminaires et ateliers de formation continue	Nombre de séminaires et ateliers de formation continue	Rapports de séminaires et d'atelier de formation
<b>Objectif spécifique 3 : Développer des méthodes de travail et des méthodologies communes de production statistique adaptées aux Etats membres et conformes aux normes</b>			

Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
<b>Résultat 3.1.</b> Pour chaque domaine suivi par AFRISTAT, des cadres et notes méthodologiques sont élaborés, adoptés par les Etats membres et diffusés	Elaboration (ou actualisation) des documents méthodologiques dans les domaines prioritaires couverts par AFRISTAT.	Domaines couverts	Documents méthodologiques élaborés et disponibles sur support papier ou électroniques
<b>Résultat 3.2.</b> : Des appuis nécessaires sont apportés par AFRISTAT à chaque Etat membre pour disposer de systèmes d'information robustes et à jour pour l'ensemble des domaines que l'Observatoire suit	Missions d'appuis aux SSN	Nombre de missions par domaine d'intervention	Rapports de mission
<b>Résultat attendu 3.3 :</b> Les capacités d'élaboration et d'analyse des synthèses statistiques des Etats membres sont renforcées	Elaboration des supports de formation sur l'élaboration et l'analyse des synthèses statistiques des Etats membre	Supports de formation	Rapports de séminaire et d'atelier
	Organisation des séminaires et ateliers de formation au profit des cadres des SSN	Nombre de séminaires et ateliers organisés sur la base des supports élaborés	Rapports de séminaire et d'atelier
<b>Objectif spécifique 4 : Poursuivre l'investissement méthodologique dans le domaine statistique pour valoriser les travaux d'enquêtes menés par les Etats membres</b>			
<b>Résultat attendu 4.1 :</b> Un appui est apporté aux travaux d'analyse des enquêtes sur les dépenses des ménages des Etats de la CEMAC	Elaboration des plans d'analyse types	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Note conceptuelle d'analyse</li> <li>▪ Plans d'analyse types élaborés</li> </ul>	Rapports d'activité annuels
	Organisation d'un atelier d'analyse	Nombre de participants à l'atelier	Rapport d'atelier d'analyse

Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
<b>Résultat attendu 4.2 :</b> Des travaux d'analyse approfondie des enquêtes sur les dépenses des ménages 2008 des Etats de l'UEMOA et celles des Etats de la CEMAC (conduites au cours de la période) sont menés et les rapports publiés.	Elaboration de documents préparatoires (notes conceptuelles, plans d'analyse, etc.	Documents préparatoires	Documents préparatoires
	Organisation de deux ateliers (CEMAC et UEMOA) d'analyse approfondie	Nombre de participants aux ateliers	Rapports d'atelier
<b>Résultat attendu 4.3 :</b> Un rapport méthodologique est publié sur les réflexions relatives aux recensements généraux de la population simultanés en zone UEMOA.	Elaboration du rapport méthodologique	Rapport rédigé et publié	Courrier de transmission du rapport à la Commission de l'UEMOA
<b>Objectif spécifique 5 : Apporter un appui aux Etats membres pour développer et mettre en place des bases et banques de données afin d'en assurer une bonne conversation</b>			
<b>Résultat attendu 5.0 :</b> Des appuis nécessaires sont apportés aux Etats membres par AFRISTAT pour développer et mettre en place des bases et banques de données nationales d'enquêtes et de recensements	Missions d'appuis	Nombre de pays ayant bénéficié de missions d'appui par domaine d'intervention	Rapports de mission
<b>Objectif spécifique 6 : Promouvoir la vulgarisation de la culture statistique par l'amélioration de la diffusion et l'utilisation des données statistiques</b>			
<b>Résultat attendu 6.0 :</b> Une plateforme éditoriale de communication institutionnelle est élaborée, implantée à AFRISTAT et partagée avec tous les Etats membres	Recherche de financements	Financements mobilisés	Accord de financement et rapports de mise en oeuvre
	Elaboration de documents de travail Organisation d'atelier de formation	Nombre d'ateliers organisés et nombre de participants	Rapports d'atelier de formation
	Missions de renforcement des capacités	Nombre de pays ayant bénéficié de missions de renforcement des	Rapports de missions

Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		capacités	
<b>Objectif spécifique 7 : Développer la fonction « Observatoire » d'AFRISTAT par la collecte des données socioéconomiques et la conduite des études économiques et statistiques afin de contribuer plus efficacement aux analyses de l'évolution des économies et des Etats</b>			
<b>Résultat attendu 7.0 :</b> Des rapports monographiques et d'études thématiques sont publiés et diffusés par AFRISTAT pour présenter et analyser la situation des différents Etats sur la base des statistiques harmonisées et comparables dans divers domaines.	Choix de thèmes en fonction des priorités des Etats	Domaines prioritaires choisis	Rapports d'activité annuels
	Elaboration des rapports	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de documents méthodologiques élaborés ;</li> <li>▪ Nombre de rapports élaborés et publiés</li> </ul>	Rapports d'activité annuels
<b>SOUS-PROGRAMME 2 : ELARGISSEMENT DES DOMAINES D'INTERVENTION</b>			
<b>Objectif général 2 : Renforcer les interventions d'AFRISTAT et les étendre aux statistiques sectorielles et aux nouvelles thématiques, en particulier les statistiques de l'éducation, de la santé, de l'environnement et des changements statistiques, d'infrastructures, de la gouvernance et de la décentralisation, du genre et de l'économie numérique ainsi que celles permettant la mesure du progrès des sociétés</b>			
<b>Objectif spécifique 8 : Développer des méthodes de travail et des méthodologies communes de production statistique adaptées aux Etats membres et conformes aux normes internationales en collaboration avec les partenaires intéressés par ces domaines</b>			
<b>Résultat attendu 8.1 :</b> Pour chacun des nouveaux domaines retenus, des cadres et notes méthodologiques sont élaborés, adoptés par les Etats membres et diffusés	Identification et choix des domaines prioritaires	Domaines prioritaires choisis	Rapports d'activité annuels
	Elaboration de documents méthodologiques	Nombre de documents méthodologiques élaborés	Rapports d'activité annuels
	Ateliers de validation	Nombre d'ateliers de	Rapports d'atelier Rapports d'activité

Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
	des méthodologies	validation	annuels
<b>Résultat attendu 8.2 :</b> Des appuis nécessaires sont apportés aux Etats membres par AFRISTAT en collaboration avec les partenaires concernés pour produire et diffuser régulièrement les statistiques sur l'éducation, la santé, le tourisme, etc. ainsi que sur les nouvelles thématiques.	Recherche d'accords de partenariat	Nombre d'accords de partenariat signés avec les partenaires	Accord de partenariat Rapports d'activité annuels
	Elaboration de projets ou programmes de travail avec les partenaires	Projets et programmes de travail élaborés	Rapports d'activité annuels
	Adoption et mise en œuvre desdits projets et programmes	Nombre d'Etats membres ayant été assistés	Rapports d'activité annuels
<b>Objectif spécifique 9 : Introduire dans la fonction « Observatoire » d'AFRISTAT, la collecte et l'analyse des données permettant de mesurer les progrès des sociétés dans ses Etats membres</b>			
<b>Résultat attendu 9.0 :</b> Une ébauche de rapport méthodologique conforme aux modèles de sociétés des Etats membres est proposée tout en tenant compte des travaux de la communauté internationale dans ce domaine	Recherche documentaire relative à la collecte de données pour la mesure des « progrès des sociétés »		Rapports d'activité annuels
	Elaboration d'une ébauche méthodologique	Ebauche méthodologique élaborée	Rapports d'activité annuels
	Atelier de validation du rapport méthodologique	Un atelier organisé pour la validation d'un rapport méthodologie sur la mesure des « progrès des sociétés »	Rapports d'activité annuels Rapport d'atelier

### **III. PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION ANNUEL (PAA) ET DES PROGRAMMES DE TRAVAIL INDIVIDUEL (PTI)**

Les Programmes stratégiques de travail d'AFRISTAT sont exécutés à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'une série de plans d'action annuels ou biannuels. L'élaboration de ces plans d'action requiert la participation de toutes les parties prenantes. Afin d'assurer l'adhésion des experts à ce plan d'action et les appeler à son exécution, le PAA est traduit à son tour, en programmes de travail individuels (PTI) par chaque expert.

#### **3.1. Les étapes d'élaboration du PAA**

L'élaboration du PAA se fait suivant les 12 étapes ci-après énumérées :

1. Fixation des orientations pour l'élaboration du Plan d'action (PAA) au titre d'une année par le Directeur général ;
2. Elaboration des projets de Programmes de travail individuels (PTI) des experts et leur communication aux coordonnateurs ;
3. Elaboration des projets de Programme de travail annuel des départements (PTD) par les coordonnateurs et leur communication au DG-A;
4. Elaboration de l'avant projet du PAA par le Directeur général adjoint et transmission aux coordonnateurs ;
5. Transmission de l'avant projet du PAA au DG et retour au DG-A ainsi qu'aux coordonnateurs et experts ;
6. Arbitrage autour du projet du PAA au cours d'une réunion de coordination ;
7. Finalisation, validation et transmission du projet du PAA aux membres des instances statutaires du projet du PAA en vue de sa présentation aux Conseil scientifique et au Comité de direction ;
8. Présentation du projet du PAA au Conseil scientifique ;
9. Approbation du projet du PAA par le Comité de direction ;
10. Finalisation du PAA ;
11. Retour du PA finalisé aux coordonnateurs et experts en vue de la finalisation des PTD et des PTI ;
12. Elaboration par chaque expert du tableau des résultats attendus (TRA) pour l'évaluation du personnel.

#### **3.2. Description des procédures pour l'élaboration du PAA**

La démarche pour l'élaboration du PAA est décrite ci-dessous :

1. Fixation des orientations pour l'élaboration du Plan d'action annuel (PAA) au titre d'une année par le Directeur Général



Le processus d'élaboration du PAA est lancé par le Directeur Général d'AFRISTAT en début de chaque période du cycle de programmation, (mi- juillet) de l'année précédant celle du PAA à mettre en œuvre.<sup>10</sup> Dans une note, conformément aux dispositions statutaires, le Directeur Général fixe les orientations et précise les priorités à suivre pour élaborer le PAA. Le calendrier à respecter pour l'élaboration des PTI par les experts, les PTD par les coordonnateurs et le PAA par le DGA y est aussi indiqué. Cette note est diffusée et commentée lors d'une réunion de coordination consacrée au lancement de l'élaboration du PAA.

## 2. Elaboration des projets de Programme de travail individuel (PTI) des experts et leur communication aux coordonnateurs

L'étape qui suit la communication des orientations est l'élaboration des programmes de travail individuel des experts. Un certain nombre de documents sont utilisés pour ce faire : les compte rendus des dernières sessions du Conseil des Ministres, du Comité de direction et du Conseil scientifique, la liste des besoins d'appui exprimés par les pays, les documents des projets en cours d'exécution et à venir et les engagements pris par la Direction générale dans le cadre des initiatives internationales, régionales et sous-régionales.

Se basant sur le cadre logique du PSTA (Cf. plus haut : la partie sur le processus d'élaboration du PSTA) et le descriptif des sous-programmes, chaque expert élabore son projet de programme de travail individuel annuel (PTI) qui renferme trois parties : (i) la partie analytique; (ii) le cadre logique et (iii) le tableau de référence aux résultats du PSTA, l'estimation des coûts et les sources de financement :

LA PARTIE ANALYTIQUE : sont indiqués dans cette partie, les sous-programmes concernés, les objectifs et les résultats y afférents, la description des activités à réaliser et les produits (résultats attendus) liés à ces activités, les moyens de mise en œuvre. Les contraintes liées à l'exécution des activités pourront également y être évoquées.

Un exemple est donné dans l'encadré ci-après

---

<sup>10</sup> Au début de tout cycle de programmation, un calendrier plus précis en rapport avec l'année en cours devra être élaboré.

## Encadré

### **SOUS PROGRAMME I : CONSOLIDATION DES ACQUIS**

**Objectif général 1** : Maintenir et renforcer l'assistance d'AFRISTAT dans les domaines pour lesquels son expertise est avérée.

**Résultat attendu général 1** : Les principaux résultats acquis dans le cadre de la mise en œuvre des programmes antérieurs sont renforcés.

**Objectif spécifique 1** : *Renforcer les appuis aux Etats pour la mise en place d'une organisation des systèmes statistiques nationaux capables de s'adapter aux exigences de la production statistique régulière en collaboration avec les institutions d'intégration économique sous-régionales et les écoles de formation statistique.*

**Activité 1** : **Actualisation et transmission des canevas de programme de travail et de rapport d'activité annuels**

Des canevas pour l'élaboration des programmes de travail et des rapports d'activité ont été élaborés. Il s'agira de les revoir, les actualiser et les mettre à la disposition des Etats membres comme outils pour l'élaboration et le suivi des plans d'action.

**Produit (Résultat attendu) 1** : *Des outils de programmation et de suivi évaluation sont actualisés et transmis aux pays*

**Coût** : Néant

**Source de financement** : PM

## **LE CADRE LOGIQUE (CL)**

Il comporte six colonnes :

Résultats attendus (PSTA)	Activités principales (PSTA)	Produits (ou résultats) attendus	Activités programmées	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification
---------------------------	------------------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------------------------------	------------------------

Les deux premières colonnes sont celles du PSTA : « résultats attendus et activités principales » qui indiquent les directions fondamentales dans lesquelles les programmes des experts doivent s'orienter. L'expert fonde ses réflexions sur le contenu de ces deux colonnes pour générer ces propres activités. Quelques fois, les activités que les experts mettent dans leur PTI peuvent être les mêmes que les activités principales du PSTA.

Les quatre autres colonnes sont à remplir par l'expert, tout en s'inspirant toujours du CL du PSTA. La latitude est cependant donnée à l'expert d'inscrire ses activités avec les produits attendus de la mise

en œuvre des activités, les indicateurs objectivement vérifiables qui permettront à terme de mesurer les résultats, de savoir si le ou les résultats programmés ont été obtenus complètement ou partiellement et enfin les sources de vérification c'est-à-dire là où on peut retrouver le produit ou les produits issus des activités réalisées.

LE TABLEAU DE REFERENCE AUX RESULTATS DU PSTA, DE L'ESTIMATION DES COUTS ET DES SOURCES DE FINANCEMENT

Un exemple de la configuration de ce tableau est donné ci-dessous. Il convient de préciser particulièrement pour la référence aux résultats du PSTA, que cette indication est inscrite pour coller à chaque activité que l'expert se propose de réaliser, la correspondance avec les résultats attendus du PSTA.

<b>NN</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités prévues</b>	<b>Référence aux résultats du PSTA</b>	<b>Coût (FCFA)</b>	<b>Source de financement</b>
1	Les outils de programmation et de suivi évaluation sont actualisés des projets/programmes et transmis aux pays	Actualisation et transmission des canevas de programme de travail et de rapport d'activité annuels	1.0	–	–
2	Le manuel de formation en planification stratégique et gestion axée sur les résultats est finalisé	Finalisation du manuel de formation en planification stratégique et gestion axée sur les résultats	1.0	–	–
3	Un atelier de programmation des appuis d'AFRISTAT aux Etats membres dans le cadre de l'élaboration du plan d'action de 2013 est organisé au profit des DG des INS	Organisation au profit des DG des INS d'un atelier de programmation des appuis d'AFRISTAT aux Etats membres dans le cadre de l'élaboration du plan d'action 2013	1.0	– (En marge du Comité de direction)	–
4	Un appui est apporté à au moins un pays (Togo) pour la formation de leurs cadres dirigeants en planification stratégique et en gestion axée sur les résultats	Animation d'un séminaire atelier en planification stratégique et gestion axée sur les résultats au profit des cadres dirigeants du SSN du Togo	1.0	1 100 000	Fonds AFRISTAT
5	Un appui est apporté à au moins un Etat (Congo) pour l'élaboration de sa stratégie nationale de	Appui au Congo pour l'élaboration de la stratégie nationale de développement de la statistique :	1.0	3 070 000	Projet PRCS-BAD

<b>NN</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités prévues</b>	<b>Référence aux résultats du PSTA</b>	<b>Coût (FCFA)</b>	<b>Source de financement</b>
	développement de la statistique	formulation de stratégies (vision, objectifs, plan d'action)			
6	Le guide pour le suivi et évaluation de la mise en œuvre des SNDS est finalisé	Finalisation du guide pour le suivi et évaluation de la mise en œuvre des SNDS	1.0	-	
7	La participation à l'examen par les pairs d'au moins un pays est réalisée	Participation à l'examen par les pairs d'au moins un pays (à identifier)	1.0	2 500 000	UA
8	Le tableau de suivi des SNDS dans les Etats membres est actualisé	Actualisation du tableau de suivi des SNDS dans les Etats membres	1.0	–	–
9	Une mission au moins d'enseignement est effectuée dans les écoles et centres de formation en statistique (d'Abidjan et ENSAE)	Animation de cours en planification stratégique et gestion axée sur les résultats à l'ENSAE (Dakar et à l' ENSEA	2.0	2 000 000	
10	Les activités d'AGROST sont suivies	Participation aux activités d'AGROST	2.0	1.500 000	
11	Le suivi de la mise en œuvre du PRCS-BAD	Mise en œuvre des protocoles signés avec la BAD ; Réalisation des missions de supervision, rédaction de rapports d'activité	14.3	10 000 000	PRCS-BAD
12	La situation institutionnelle et organisationnelle d'AFRISTAT est améliorée	Elaboration du rapport de réflexions stratégiques sur la restructuration institutionnelle et organisationnelle d'AFRISTAT et la reconstitution de son Fonds de financement au titre de la période 2016-2025 pour la réunion spéciale des DG des INS et pour le Comité de Direction	16.0	–	Fonds AFRISTAT
13	Les conclusions de l'étude institutionnelle sont présentées au Conseil des Ministres d'AFRISTAT	Appui à la préparation des dossiers de présentation des principales	16.0	–	–

NN	Résultats attendus	Activités prévues	Référence aux résultats du PSTA	Coût (FCFA)	Source de financement
		conclusions et recommandations aux membres du Conseil des Ministres			
14	Les sessions et réunions du Conseil des Ministres, du Conseil scientifique et du Comité de direction sont organisées et les relevés de conclusions et comptes rendus des réunions sont rédigés et diffusés	Participation à la préparation des dossiers, à l'organisation des sessions, à la rédaction des relevés de conclusions et des comptes rendus des réunions	16.0	–	–
15	Les rapports d'activité, les plans d'action annuels et dossiers techniques sont élaborés	Appui à l'élaboration des rapports d'activité, des plans d'action annuels et des dossiers techniques	16.0	–	–
16	Un guide pour la mise en œuvre et le suivi évaluation des PSTA est élaboré et les experts sont formés à son utilisation	Elaboration d'un guide pour la mise en œuvre et le suivi évaluation des PSTA et formation des experts à son utilisation	16.0	–	–
17	Le rapport d'évaluation finale du PSTA 2006-2010 est finalisé	Finalisation du rapport d'évaluation finale du PSTA 2006-2010	16.0	-	-
18	Rapport de l'étude sur l'impact des interventions d'AFRISTAT dans ses Etats membres	Réalisation d'étude sur l'impact des interventions d'AFRISTAT dans ses Etats membres	16.0	30 000 000	PRCS-BAD
TOTAL COÛT				46 000 000	

Les experts communiquent aux coordonnateurs de leur département les programmes individuels de travail.

3. Elaboration des projets de Programme de travail annuel des départements (PTD) par les coordonnateurs et leur communication au Directeur général adjoint

Les coordonnateurs examinent les programmes individuels des experts afin de vérifier leur conformité avec les orientations données par le Directeur Général. Ils s'assureront de la cohérence entre les différents programmes individuels en veillant sur la complémentarité des activités et à éviter les doubles emplois.

Ce contrôle ayant été effectué, les coordonnateurs élaborent le programme de travail du département (PTD) en consolidant les PTI. Tout comme les PTI, le PTD renferme trois parties : la partie analytique, le cadre logique et le tableau des coûts et sources de financement. Une fois élaboré, le PTD doit faire l'objet d'examen et de partage au sein de chaque département avec comme objectif que chacun s'y reconnaisse et se l'approprie. Lors de ce travail collectif, les coordonnateurs veilleront particulièrement sur les résultats attendus ainsi que sur les indicateurs objectivement vérifiables (IOV).<sup>11</sup> Ils évalueront enfin le coût du PTD. Par la suite, chaque coordonnateur communique au Directeur Général adjoint le PDT de son département.

#### 4. Elaboration de l'avant projet du PAA par le Directeur Général adjoint et transmission aux coordonnateurs

Le Directeur Général adjoint procède à l'examen de chaque PTD afin de vérifier qu'ils sont bien élaborés selon le fond et la forme. Il s'assure de la cohérence entre les différents PTD en veillant sur leur complémentarité et en évitant les doubles emplois. Il fait cet exercice en étroite collaboration avec les coordonnateurs et de façon itérative. Il accorde une attention particulière aux résultats attendus ainsi qu'aux IOV afin de s'assurer de leur pertinence et de leur formulation. Ce travail de contrôle et de validation ayant été effectué avec chaque coordonnateur, le Directeur Général adjoint élabore l'avant projet du PAA en procédant à la consolidation des différents PTD. Il est assisté dans ce travail de l'expert en planification stratégique et gestion axée sur les résultats et de celui en charge de l'organisation institutionnelle des systèmes statistiques nationaux. Le PAA renferme deux parties principales: la partie analytique et le cadre logique qu'on met en annexe avec d'autres documents.

La partie analytique est généralement structurée autour des sous-programmes du PSTA fondées sur les orientations stratégiques comme indiqué dans l'encadré ci-après :

---

<sup>11</sup> Le recours à l'expert en PS et GAR est conseillé pour la formulation des résultats attendus les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification.

## SOMMAIRE

### Introduction

- I. Consolidation des acquis de l'action d'AFRISTAT
- II. Elargissement des interventions d'AFRISTAT aux statistiques sectorielles et aux nouvelles thématiques
- III. Développement et mise en œuvre des méthodes alternatives et complémentaires de production statistique
- IV. Réponse aux sollicitations relatives à l'élargissement d'AFRISTAT ;
- V. Mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du programme.

### Conclusion

### Annexes

- A.1. Cadre logique du Plan d'action
- A.2. Etat des besoins d'appui en 2013 des Etats membres d'AFRISTAT

Son cadre logique comporte 7 colonnes, la septième porte l'inscription « Département ». Ainsi au niveau de chaque sous programme et activité, il est précisé le département responsable. Le cadre logique du PAA se présente comme suit :

Résultats attendus (PSTA 2011-2015)	Activités principales (PSTA 2011-2015)	Produits (ou résultats) attendus	Activités programmées	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Départements Responsables
-------------------------------------	--	----------------------------------	-----------------------	---------------------------------------	------------------------	---------------------------

Une fois élaboré, le Directeur Général adjoint transmet l'avant projet du PAA aux coordonnateurs pour observations.

#### 5. Transmission de l'avant projet du PAA au DG et retour au DG-A ainsi qu'aux coordonnateurs et experts

Le Directeur Général adjoint transmet l'avant projet du PAA au DG. Celui-ci procède à son examen et le retourne au DG-A avec ses éventuelles observations. Le DG-A l'achemine aux coordonnateurs et aux experts pour information et appréciation

#### 6. Arbitrage autour du projet du PAA

Une réunion de coordination est convoquée autour du projet de plan d'action annuel, c'est-à-dire la version intégrant les observations et commentaires du DG. Au cours de cette réunion, le DG procède à un arbitrage budgétaire. Le chef du service administratif et financier est associé à ce travail dans le but de l'élaboration du budget annuel conséquent.

Le volume des appuis aux Etats est défini en fonction des financements disponibles. Il est souvent retenu quatre missions d'appui par pays, toutes sources de financement confondues.

#### 7. Finalisation, validation et transmission du projet du PAA aux membres des instances statutaires en vue de sa présentation au Conseil scientifique et au Comité de direction

Les décisions, les commentaires et les observations émis au cours de la réunion d'arbitrage sont pris en charge par le DGA qui produit une version revue du projet de PAA. Cette version est soumise au DG pour validation. Une fois validé, le projet de plan d'action annuel est transmis au DASD pour une dernière lecture et publication restreinte sur le site web d'AFRISTAT à l'attention des membres du Conseil scientifique et Comité de direction.

#### 8. Présentation du projet PAA au Conseil scientifique

Le projet de PAA validé par le DG est transmis aux membres du Conseil scientifique et du Comité de direction au moins deux semaines avant la date de la tenue des sessions. Le projet de PAA est présenté au Conseil scientifique (vers la fin du mois de septembre) qui, après examen, formule des observations et émet un avis à l'endroit du Comité de direction.

#### 9. Approbation du projet du PAA par le Comité de direction

Le Comité de direction examine le projet de PAA en rapport avec les observations formulées par le Conseil scientifique. Le Comité de direction approuve le projet de PAA (dans la deuxième quinzaine du mois d'octobre) sous réserve de la prise en compte par la Direction générale des observations en vue de sa finalisation.

#### 10. Finalisation du PAA

Le Directeur général adjoint finalise le PAA au plus tard le 15 novembre de l'année n-1 de sa mise en œuvre. Il y intègre les observations, décisions et instructions formulées par le Comité de direction ainsi que les besoins en appuis techniques exprimés plus tard<sup>12</sup> par les Etats membres, les écoles de formation statistique et les institutions d'intégration économiques sous-régionales.

---

<sup>12</sup> Parallèlement à l'élaboration des programmes de travail (individuels, des départements et de la Direction générale), la Direction générale engage une concertation avec les responsables des instituts nationaux de statistique des Etats membres, des écoles de formation statistique et des partenaires pour bien prendre en compte leurs besoins en assistance technique. En principe, ces besoins devaient être obtenus par l'exploitation des plans d'action des Etats conformément à une résolution qui engageait les DG des INS à envoyer systématiquement, à la Direction générale, leur plan d'action et leur rapport d'activité.



11. Retour du PAA finalisé aux coordonnateurs et experts en vue de la finalisation des PTD et des PTI

Sur la base du PAA finalisé, les experts et les coordonnateurs finalisent respectivement les PTI et les PTD.

12. Elaboration des Tableaux des résultats attendus pour évaluation

Chaque expert sur la base de son PTI, élabore son tableau des résultats attendus (TRA) qui est utilisé pour des fins administratives c'est-à-dire pour l'évaluation du travail fait en vue de son avancement.

Le Plan d'action annuel est élaboré suivant le chronogramme indicatif<sup>13</sup> ci-après :

**CHRONOGRAMME INDICATIF POUR L'ELABORATION DU PAA ET DES PTI**

N° de l'activité	Période/Evenement	Activité	Acteurs
1	Mi-juillet	Fixation des orientations pour l'élaboration du Plan d'action annuel (PAA) par le Directeur général ;	Directeur Général d'AFRISTAT
2	15-31 juillet	Elaboration des projets de Programmes de travail individuels (PTI) des experts et leur communication aux coordonnateurs	Experts
3	01-15 août	Elaboration des projets de Programme de travail annuel des départements (PTD) par les coordonnateurs et leur communication au Directeur général adjoint	Coordonnateurs de département
4	15-31 août	Elaboration de l'avant projet du PAA par le Directeur Général adjoint et transmission aux coordonnateurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur Général adjoint ;</li><li>• Coordonnateurs de département</li></ul>

Face à la non exécution de cette résolution, le DG invite les pays par écrit à faire parvenir leurs besoins avant la fin de chaque mois d'août. Les besoins reçus sont centralisés par le DGA et ventilés dans les départements. Une partie est directement traduite en activités par les experts dans leur plan d'action et dans celui de la Direction générale. Leurs prises en compte n'est définitive qu'après l'adoption du plan d'action.

D'autres voies ont été explorées pour mieux prendre en compte ces besoins. La première expérience avait consisté à organiser des missions de programmation stratégique conduites dans chaque pays par les chargés de pays Pour des raisons de financement, elle n'avait pas été poursuivie. La deuxième expérience a consisté en l'organisation d'un atelier des chargés de programmes dans les INS, au mois de septembre, en vue de recueillir leurs besoins. Cette dernière expérience n'a pas été bien concluante du fait que beaucoup de délégués de pays n'avaient pas d'information sur les besoins de leur INS.

<sup>13</sup> Ce chronogramme est mis à titre indicatif. Un calendrier plus précis devra être élaboré au début de chaque cycle de programmation

N° de l'activité	Période/Èvènement	Activité	Acteurs
5	1-7septembre	Transmission de l'avant projet du PAA au DG et retour au DG-A ainsi qu'aux coordonnateurs et experts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général d'AFRISTAT</li> <li>• Directeur Général adjoint</li> <li>• Coordonnateurs</li> </ul> Experts
6	1-7septembre	Arbitrage autour du projet du PAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général</li> <li>• Directeur Général adjoint</li> <li>• Coordonnateurs</li> <li>• Experts</li> <li>• C/SAF</li> </ul>
7	8-15 septembre	Finalisation, validation et transmission du projet du PAA aux membres des instances statutaires (Conseil scientifique, Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Général</li> <li>• Directeur Général adjoint</li> <li>• DASD</li> </ul>
8	25-30 septembre	Présentation du projet PAA au Conseil scientifique	DG/Conseil des Ministres
9	15-31 octobre	Approbation du projet du PAA par le Comité de direction	DG/ Comité de direction
10	1-15 novembre	Finalisation du PAA	Directeur général adjoint
11	15 novembre- 10 décembre	Retour du PAA finalisé aux coordonnateurs et experts en vue de la finalisation des PTD et des PTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG-A</li> <li>• Coordonnateurs</li> <li>• Experts</li> </ul>
12	10-15 décembre	Elaboration des Tableaux des	Experts

N° de l'activité	Période/Évènement	Activité	Acteurs
		résultats et des activités (TRA) pour évaluation du personnel	

#### IV. PROCESSUS DE SUIVI ET EVALUATION DES PSTA

Comme prévu dans les PSTA, les programmes de travail de moyen terme font l'objet de suivi et d'évaluation sur la base d'instruments appropriés. Les procédures pour le suivi et l'évaluation sont décrites ci-dessous.

##### 4.1. Les différentes étapes du suivi de la mise en œuvre des programmes individuels de travail, des programmes de travail des départements et des plans d'action

Ce suivi est fait par l'intermédiaire d'un dispositif qui consiste, entre autres, en des réunions hebdomadaires de direction et des réunions de coordination trimestrielles.

Des rapports trimestriels, semestriels et annuels sont élaborés pour sanctionner l'état d'avancement ou de mise en œuvre des PTI, PTD et PAA.

Le suivi de la mise en œuvre des PTI, PTD et PAA se fait suivant les 16 étapes suivantes :

1. Elaboration des rapports trimestriels de mise en œuvre des PTI par les experts et transmission aux coordonnateurs de département ;
2. Elaboration, présentation des rapports trimestriels sur l'état d'avancement des PTD par les Coordonnateurs aux réunions de coordination et transmission au DG-A ;
3. Elaboration et transmission des rapports semestriels de mise en œuvre des PTI par les experts au niveau des départements ;
4. Elaboration, présentation à une réunion de coordination, des rapports semestriels de mise en œuvre des Programmes de travail des départements par les Coordonnateurs et transmission au DG-A ;
5. Elaboration de l'avant projet du rapport semestriel de mise en œuvre du PAA ou encore appelé : « Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n » ;
6. Transmission de l'avant-projet du rapport semestriel de mise en œuvre du PAA aux coordonnateurs par le DG-A ;
7. Transmission du rapport semestriel de mise en œuvre du PAA au DG par le DG-A, réajustement et finalisation ;
8. Validation et transmission du projet du rapport semestriel (Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n) aux membres des instances statutaires (Conseil scientifique, Comité de direction) ;
9. Présentation du projet du rapport semestriel (Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n) aux réunions statutaires ;

10. Elaboration des rapports annuels de mise en œuvre des PTI par les experts et transmission aux coordonnateurs ;
11. Elaboration des rapports annuels de mise en œuvre des PTD et transmission au DG-A
12. Elaboration de l'avant projet du rapport d'activité annuel par le Directeur Général adjoint et transmission aux coordonnateurs ;
13. Transmission de l'avant projet du rapport d'activité annuel au DG ;
14. Finalisation et validation du projet du rapport annuel ;
15. Publication en accès restreint sur le site web d'AFRISTAT du projet du rapport d'activité, pour les membres des réunions des instances statutaires
16. Présentation du rapport d'activité annuel aux réunions statutaires

#### 4.2. Description des procédures de suivi de la mise en œuvre des PTI, PTD et PAA

La démarche pour le suivi de la mise en œuvre du PAA, des PTD et des PTI est décrite ci-dessous:

##### 1. Elaboration des rapports trimestriels de mise en œuvre des PTI par les experts et transmission aux coordonnateurs de département

Trois mois après la mise en œuvre du PAA, la Direction générale devant mesurer son état d'avancement, lance le processus d'élaboration du rapport trimestriel. Il démarre avec l'élaboration des rapports trimestriels des experts. Ce rapport renferme deux parties : la partie analytique et le cadre logique.

La partie analytique est destinée à décrire, activité par activité, le processus qui a conduit aux résultats obtenus au bout d'un trimestre ou pour mentionner les progrès réalisés et devant conduire à l'obtention des résultats attendus. Les difficultés rencontrées ou les contraintes sont aussi à évoquer à ce niveau.

Le cadre logique synthétise le contenu de la partie analytique. **Il est en fait le véritable rapport axé sur les résultats.** Il comporte 5 colonnes et se présente comme suit :

Résultats attendus	Activités principales	Activités programmées de l'expert	Produits (ou résultats attendus de l'expert)	Niveau d'obtention des résultats de l'expert
--------------------	-----------------------	-----------------------------------	--	--

- les deux premières colonnes du tableau sont celles du PSTA ;
- la troisième colonne comporte les activités programmées de l'expert ;
- la quatrième colonne renferme les produits (ou résultats) attendus de l'expert ;
- la cinquième colonne qui est en fait une nouvelle est réservée pour y indiquer juste le niveau d'obtention des résultats par rapport aux produits (ou résultats attendus de l'expert)<sup>14</sup>

##### 2. Elaboration, présentation des rapports trimestriels sur l'état d'avancement des PTD par les Coordonnateurs aux réunions de coordination et transmission au DG-A

<sup>14</sup> Pour la formulation des activités, résultats attendus, résultats obtenus etc, voir l'annexe 1

Sur la base des rapports trimestriels des experts, les coordonnateurs élaborent les rapports trimestriels des départements. Il s'agit en fait de rapports sur l'état d'avancement des PTD. Ils comportent deux parties : (i) la partie analytique et le cadre logique.

La partie analytique est destinée à la description, activité par activité, du processus qui conduit aux résultats obtenus au bout d'un trimestre ou pour mentionner les progrès réalisés et devant conduire à l'obtention des résultats attendus. Les difficultés rencontrées ou les contraintes sont aussi à évoquer à ce niveau.

Le cadre logique synthétise le contenu de la partie analytique. Il comporte 5 colonnes et se présente comme suit :

Résultats attendus	Activités principales	Activités programmées du département	Produits (ou résultats attendus du département)	Niveau d'obtention des résultats du département
--------------------	-----------------------	--------------------------------------	---	---

Les coordonnateurs présentent les rapports trimestriels au cours d'une réunion de coordination. Ils mettent à cet effet l'accent, essentiellement sur l'état d'avancement des PTD. Ces rapports sont par la suite transmis au DG-A qui en fait la synthèse.

### 3. Elaboration et transmission des rapports semestriels de mise en œuvre des PTI par les experts au niveau des départements

Un rapport semestriel est également élaboré et permet de détecter les blocages et leurs causes et faire des propositions de solutions pour le réaménagement éventuel des PTI et du PA. Son élaboration commence par celle des experts qui, après rédaction de leurs rapports, les transmettent aux coordonnateurs. Ce rapport comporte aussi deux parties : analytique et cadre logique et la partie analytique

La rédaction de cette partie se fait par sous-programme. Pour chaque sous-programme concerné, on rappelle le ou les objectifs spécifiques, le ou les résultats attendus et on décrit pour chacune des activités devant concourir à l'obtention des résultats, ce qui est fait et on expose s'il y a lieu, les difficultés entravant la réalisation des activités. Un exemple est donné dans l'encadré ci-après :

## **SOUS-PROGRAMME 5 : MOBILISATION DES RESSOURCES**

*Objectif spécifique 16. : Mobiliser les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission.*

Résultat attendu 16.0 : AFRISTAT est doté d'un cadre institutionnel rénové et répondant aux besoins de son développement ainsi qu'à ceux de ses Etats membres.

### **Activité 13 : Elaboration du rapport de réflexions stratégiques sur la restructuration institutionnelle et organisationnelle d'AFRISTAT et la reconstitution de son Fonds de financement au titre de la période 2016-2025 pour la réunion spéciale des DG des INS et pour le Comité de Direction**

*Ce rapport rédigé, a été présenté par le Directeur Général d'AFRISTAT à la réunion spéciale des Directeurs généraux des INS tenue à Cotonou les 17 et 18 juin 2012. Après examen du rapport, les Directeurs généraux ont recommandé à la Direction générale : (i) de faire une nouvelle proposition de fonds ainsi qu'une feuille de route ; (ii) d'instituer la mise en place d'une mission de mobilisation de ressources composée du Président en exercice du Conseil des Ministres, du Président en exercice du Comité de direction et du Directeur général d'AFRISTAT. L'objectif de cette mission est de faire le plaidoyer auprès des Etats membres pour le versement de leurs contributions au Fonds AFRISTAT. Ils ont enfin retenu de tout mettre en œuvre pour diversifier les sources de financement.*

### **Activité 14 : Appui à la préparation des dossiers de présentation des principales conclusions et recommandations au Conseil des Ministres**

Dans cette optique de la préparation des dossiers de présentation des principales conclusions au Conseil des Ministres, une synthèse du *rapport de réflexions stratégiques* a été rédigée par l'expert.

### **Activité 15 : Appui à l'élaboration des rapports d'activité, des plans d'action annuels et des dossiers techniques**

*Cette activité a été régulièrement faite, les rapports d'activité, les plans d'action annuels et dossiers techniques étant élaborés*

### **Activité 16 : Elaboration d'un guide pour la mise en œuvre et le suivi évaluation des PSTA et formation des experts à son utilisation**

Ce guide n'est pas encore élaboré. Il le sera au cours du second semestre.

Il s'agira pour l'expert d'accompagner la Direction générale dans l'opérationnalisation des recommandations pertinentes de l'étude sur la restructuration institutionnelle et organisationnelle d'AFRISTAT et la reconstitution de son Fonds de fonctionnement pour la période 2016-2025.

### **Activité 18 : Finalisation du rapport sur l'évaluation finale du PSTA 2006-2010**

Le rapport sur l'évaluation finale du PSTA 2006-2010 a été rédigé et soumis au Comité de lecture. Le processus de son impression et diffusion est lancé.

### **Activité 19 : Réalisation d'une étude sur l'impact des interventions d'AFRISTAT dans ses Etats membres**

Cette activité n'a pas encore démarré. Les termes de référence seront élaborés au cours du second semestre et l'étude sera lancée en 2013 avec l'appui financier de la BAD.

Le cadre logique du rapport semestriel de l'expert se présente comme suit :

Résultats attendus (PSTA)	Activités principales (PSTA)	Produits (ou résultats attendus) de l'expert	Activités programmées de l'expert	Niveau d'obtention des résultats de l'expert	Observations (Explication des écarts)
---------------------------	------------------------------	--	-----------------------------------	--	---------------------------------------

4. Elaboration, présentation à une réunion de coordination, des rapports semestriels de mise en œuvre des Programmes de travail des départements par les Coordonnateurs et transmission au

5. DG-A

Les coordonnateurs exploitent les rapports semestriels des experts et rédigent les rapports semestriels des départements. Ces rapports comportent aussi les deux parties (analytique et cadre logique). Les formats sont identiques à ceux des rapports semestriels des experts avec la différence qu'il faut préciser que les produits, les activités se rapportent aux départements.

Les rapports semestriels départementaux sont présentés par les coordonnateurs au cours d'une réunion de coordination et transmis au DG-A.

6. Elaboration de l'avant projet du rapport semestriel de mise en œuvre du PA ou encore appelé : « Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n »

Le Directeur Général adjoint, sur la base des rapports semestriels départementaux collectés, rédige le rapport semestriel de mise en œuvre du PA, encore appelé « Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n ». Ce rapport comporte les deux parties (analytique et cadre logique).

La partie analytique est généralement structurée comme indiqué dans l'encadré ci-après :

## SOMMAIRE

**Abréviation et sigles utiles**

**Résumé**

**Introduction**

- I. Principaux résultats atteints**
- II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des activités (par sous-programme)**
- III. Perspectives**

**Conclusion**

**Annexe**

**A.1. Report ou annulation des activités prévues au Plan d'action de l'année n**

**A.2. Cadre logique du PA de l'année n au 30 juin de l'année n**

**A.3. Appuis directs aux Etats**

**A.3.1. Mission d'appui direct aux pays**

**A.3.2. Evaluation des coûts des appuis directs aux Etats membres et FCFA**

Son cadre logique est le suivant

Résultats attendus (PSTA)	Activités principales (PSTA)	Produits (ou résultats attendus)	Activités programmées	Niveau d'obtention des résultats	Observations (Explication des écarts)	Département
---------------------------	------------------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------------------------	---------------------------------------	-------------

7. Transmission de l'avant projet du rapport semestriel de mise en œuvre du PA aux coordonnateurs par le DG-A

L'avant projet du rapport semestriel est transmis aux coordonnateurs pour observations

8. Transmission du rapport semestriel de mise en œuvre du PAA au DG par le DG-A, réajustement et finalisation

Le DG-A transmet au DG pour examen le rapport semestriel de mise en œuvre du PAA. Le DG-A finalise le rapport en prenant en compte les observations formulées par le DG. La nouvelle version du rapport est envoyée de nouveau aux experts. Ensuite, au cours d'une réunion de coordination, le point est fait sur le rapport semestriel et l'on procède à un réajustement à tous les niveaux (PTI pour les experts, PTD pour les Départements, PAA au niveau de la Direction générale). La liste des activités reportées ou supprimées est établie.



9. Validation et transmission du projet du rapport semestriel (Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n) aux membres des instances statutaires (Conseil scientifique, Comité de direction)

Après validation du rapport semestriel par le DG, le DASD procède à une dernière lecture et à son postage sur le site d'AFRISTAT à l'intention des membres du Conseil scientifique et du Comité de direction. La version physique leur est envoyée au moins deux semaines avant la tenue des sessions

10. Présentation du projet du rapport semestriel (Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n) aux réunions statutaires

Le rapport semestriel est présenté au Conseil scientifique qui, après examen, formule des observations à l'endroit des membres du Comité de direction. Ceux-ci, après examen font des recommandations à la Direction Générale pour l'amélioration du rapport. Le rapport amélioré est présenté au Conseil des ministres.

11. Elaboration des rapports annuels de mise en œuvre des PTI par les experts et transmission aux coordonnateurs

Les experts élaborent les rapports annuels de mise en œuvre de leur PTI qu'ils transmettent aux coordonnateurs. Ces rapports comportent aussi deux parties : « analytique et cadre logique ».

La partie analytique

Comme indiqué plus haut pour le rapport semestriel, la rédaction de cette partie se fait par sous-programme. Pour chaque sous-programme concerné, on rappelle le ou les objectifs spécifiques, le ou les résultats attendus et on décrit pour chacune des activités ayant concouru à l'obtention des résultats, ce qui est fait et on expose s'il y a lieu, les difficultés ayant entravé la réalisation des activités.

Le cadre logique du rapport annuel des experts se présente comme suit :

Résultats attendus (PSTA)	Activités principales (PSTA)	Produits (ou résultats attendus)	Activités programmées de l'expert	Produits (ou résultats obtenus) de l'expert	Observations (Explication des écarts)
---------------------------	------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---	---------------------------------------

12. Elaboration des rapports annuels de mise en œuvre des PTD et transmission au DG-A

Sur la base des rapports annuels des experts, les coordonnateurs rédigent les rapports annuels qu'ils transmettent au DG-A. La partie analytique des rapports des départements est généralement structurée comme ci-après :

**INTRODUCTION**

**RESUME ANALYTIQUE**

**I. PRINCIPAUX RESULTATS ATTEINTS PAR DOMAINE**

**II. RENFORCEMENT DES MOYENS DE TRAVAIL ET ACTIVITES D'ORDRE INSTITUTIONNEL D'AFRISTAT**

**RENFORCEMENT DE L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ;**

**RENFORCEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIERES ;**

**COMMUNICATION ET DIFFUSION**

**III. APPUI AUX SYSTEMES STATISTIQUES NATIONAUX**

**CONSOLIDATION DES ACQUIS RESULTANT DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE TRAVAIL ANTERIEURS**

**ELARGISSEMENT DES DOMAINES D'INTERVENTION D'AFRISTAT AUX STATISTIQUES SECTORIELLES ET AUX NOUVELLES HEMATQUES**

**DEVELOPPEMENT ET MISE EN ŒUVRE DES METHODES ALTERNATIVES**

**ELARGISSEMENT GEOGRAPHIQUE DE L'ACTION D'AFRISTAT**

**IV. DIFFICULTES RENCONTREES ET RECOMMANDATIONS**

**CONCLUSION ET PERSPECTIVES**

Annexes :

Annexe 1 : Cadre logique du rapport d'activité 2012

Annexe 2 : Appuis directs aux Etats

Annexe 3 : Etat de mise en œuvre des recommandations et des décisions des instances statutaires

Le cadre logique du rapport annuel des départements se présente comme suit :

Résultats attendus (PSTA)	Activités principales (PSTA)	Produits (ou résultats attendus)	Activités programmées	Produits (ou résultats obtenus)	Observations (Explication des écarts)
---------------------------	------------------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------------------------	---------------------------------------

13. Elaboration de l'avant projet du rapport d'activité annuel par le Directeur général adjoint et transmission aux coordonnateurs

Le Directeur Général adjoint, sur la base des rapports annuels départementaux collectés, rédige l'avant projet du rapport annuel de mise en œuvre du PA qu'il transmet aux coordonnateurs pour observations. Il est assisté par l'expert en planification stratégique et gestion axée sur les résultats et par l'expert en organisation institutionnelle. Ces rapports comportent aussi deux parties : « analytique et cadre logique ».

La partie analytique

<b>INTRODUCTION</b>
<b>RESUME ANALYTIQUE</b>
<b>I. PRINCIPAUX RESULTATS ATTEINTS PAR DOMAINE</b>
<b>II. RENFORCEMENT DES MOYENS DE TRAVAIL ET ACTIVITES D'ORDRE INSTITUTIONNEL D'AFRISTAT</b>
<b>RENFORCEMENT DE L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ;</b>
<b>RENFORCEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIERES ;</b>
<b>COMMUNICATION ET DIFFUSION</b>
<b>III. APPUI AUX SYSTEMES STATISTIQUES NATIONAUX</b>
<b>CONSOLIDATION DES ACQUIS RESULTANT DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE TRAVAIL ANTERIEURS</b>
<b>ELARGISSEMENT DES DOMAINES D'INTERVENTION D'AFRISTAT AUX STATISTIQUES SECTORIELLES ET AUX NOUVELLES HEMATQUES</b>
<b>DEVELOPPEMENT ET MISE EN ŒUVRE DES METHODES ALTERNATIVES</b>
<b>ELARGISSEMENT GEOGRAPHIQUE DE L'ACTION D'AFRISTAT</b>
<b>IV. DIFFICULTES RENCONTREES ET RECOMMANDATIONS</b>
<b>CONCLUSION ET PERSPECTIVES</b>
Annexes :
Annexe 1 : Cadre logique du rapport d'activité 2012
Annexe 2 : Appuis directs aux Etats
Annexe 3 : Etat de mise en œuvre des recommandations et des décisions des instances statutaires

Le cadre logique du rapport annuel se présente comme suit :

Résultats attendus (PSTA)	Activités principales (PSTA)	Produits (ou résultats attendus)	Activités programmées	Produits (ou résultats obtenus)	Observations (Explication des écarts)	Département
---------------------------	------------------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------------------------	---------------------------------------	-------------

14. Transmission de l'avant projet du rapport d'activité annuel au DG

Le Directeur Général adjoint, après avoir intégré les observations des coordonnateurs, transmet l'avant projet du rapport annuel au DG qui l'examine et le retourne avec ses observations au DG-A pour finalisation.

#### 15. Finalisation et validation du projet du rapport annuel

Après validation du projet du rapport annuel par le DG, le DASD procède à une dernière lecture et à son postage sur le site d'AFRISTAT à l'intention des membres du Conseil scientifique et du Comité de direction. La version physique leur est envoyée au moins deux semaines avant la tenue de sessions.

#### 16. Publication en accès restreint sur le site d'AFRISTAT

#### 17. Présentation du rapport d'activité annuel aux réunions statutaires

Le projet du rapport annuel est présenté au Conseil scientifique qui l'examine et formule des observations à l'endroit des membres du Comité de direction. Ceux-ci, après examen font des recommandations à la Direction Générale pour l'amélioration du rapport. Le rapport amélioré est présenté au Conseil des Ministres.

Les rapports d'activité sont élaborés suivant le chronogramme indicatif ci-après :

#### CHRONOGRAMME INDICATIF POUR L'ELABORATION DES RAPPORTS D'ACTIVITE

N° de l'activité	Période/Évènement	Activité	Acteurs
1	Première semaine du mois d'avril	Elaboration des rapports trimestriels de mise en œuvre des PTI par les experts et transmission aux coordonnateurs de département	Experts
2	Deuxième semaine du mois d'avril	Elaboration, présentation des rapports trimestriels sur l'état d'avancement PTD aux réunions de coordination et transmission au DG-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DG-A</li> <li>• Coordonnateurs</li> <li>• Experts</li> </ul>
3	Première semaine du mois d'août	Elaboration et transmission des rapports semestriels de mise en œuvre des PTI par les experts au niveau des départements	Experts

N° de l'activité	Période/Évènement	Activité	Acteurs
4	Deuxième semaine du mois d'août	Elaboration, présentation à une réunion de coordination, des rapports semestriels de mise en œuvre des Programmes de travail des départements et transmission au DG-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DG-A</li> <li>• Coordonnateurs</li> <li>• Experts</li> </ul>
5	Du 15 au 30 août	Elaboration de l'avant projet du rapport semestriel de mise en œuvre du PA ou encore appelé : « Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG-A</li> </ul>
6	1-7septembre	Transmission de l'avant projet du rapport semestriel de mise en œuvre du PA aux coordonnateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG-A</li> </ul>
7	8-15 septembre	Transmission du l'avant projet du rapport semestriel de mise en œuvre du PA au DG par le DG-A, réajustement, finalisation et validation par le DG. Postage sur le site d'AFRISTAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur DG</li> <li>• DG-A</li> <li>• DASD</li> </ul>
8	25-30 septembre	Présentation du projet du rapport semestriel (Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n) au Conseil scientifique	DG/Conseil scientifique
9	15-31 octobre	Présentation du projet du rapport semestriel (Rapport de l'état d'exécution au 30 juin de l'année n du PA de l'année n) au Comité de direction et au Conseil des Ministres	DG/ Comité de direction/Conseil des Ministres
10	Première semaine du mois de janvier	Elaboration des rapports annuels de mise en œuvre des PTI par les experts et transmission aux coordonnateurs	Experts
11	Deuxième semaine du mois de janvier	Elaboration des rapports annuels de mise en œuvre des PTD et transmission au DG-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnateurs</li> <li>• DG-A</li> </ul>
12	15 -31 janvier	Elaboration de l'avant projet du rapport d'activité annuel par le Directeur général adjoint et transmission aux coordonnateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG-A</li> <li>• Coordon</li> </ul>

N° de l'activité	Période/Évènement	Activité	Acteurs
			nateurs
13	15-fin février	Transmission de l'avant projet du rapport d'activité annuel au DG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG-A</li> <li>• DG</li> </ul>
14	Première semaine du mois de mars	Finalisation et validation du projet du rapport annuel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG-A</li> <li>• DG</li> <li>•</li> </ul>
15	Première semaine du mois de mars	Publication en accès restreint sur le site d'AFRISTAT	DASD
16	Avril	Présentation du rapport d'activité annuel aux réunions statutaires	DG/ DG-A Cs/Cd/CM

#### 4.3. Evaluation de la mise en œuvre du PSTA

L'évaluation est effectuée en deux temps : une à mi parcours et une autre à la fin de la période quinquennale. Ainsi, au cours de la troisième année d'exécution du programme, un rapport d'évaluation à mi-parcours est élaboré et donne éventuellement lieu à son ajustement. Un consultant est recruté pour réaliser cette évaluation.

Une évaluation finale marquera la fin de la période quinquennale. Elle est réalisée à l'interne ou par un consultant externe. Son but est d'analyser les résultats obtenus et les objectifs atteints, de dégager les insuffisances et dysfonctionnements et de formuler des recommandations pour la suite des activités d'AFRISTAT.

Le cadre logique des activités annuelles et les rapports d'étape sont les principaux documents de base pour réaliser cette évaluation. Le rapport d'évaluation finale est soumis au Conseil scientifique et au Comité de direction pour adoption. Le Conseil des Ministres d'AFRISTAT est régulièrement informé des principaux résultats de la mise en œuvre du programme.

## **Annexe : Formulation des activités, résultats attendus, résultats obtenus, indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérifications**

**Activité** : Actions entreprises ou travaux menés en vue d'avoir un résultat. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

*Une activité est libellée en utilisant un substantif et non un verbe :*

Exemples :

**« Réalisation d'une enquête<sup>15</sup> » et non « réaliser une enquête »**

**« Animation d'un séminaire » et non « animer un atelier »**

### **Résultats attendus**

Il s'agit de changements que l'on s'est fixé de produire à travers la réalisation d'une activité ou de plusieurs activités inscrite(s) dans le programme stratégique de travail ou dans le plan d'action.

**NB.** On distingue deux types de résultats : (i) les résultats opérationnels ; (ii) les résultats de développement:

- a) **Les résultats opérationnels** sont des **produits** immédiats qui sont obtenus à la suite de la réalisation des activités et grâce aux moyens (intrants mobilisés) dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet ou programme. Souvent les résultats opérationnels relèvent des programmes/projets des administrations ou des organisations comme AFRISTAT.
- b) **Les résultats de développement** génèrent des changements substantiels qui témoignent des changements réalisés suite à des activités répétitives au cours des différentes étapes de la mise en œuvre de plusieurs programmes de travail et correspondant aux :
  - effets qui sont des résultats à moyen terme (3-4 ans). Ils découlent des interventions de différents partenaires. Un seul partenaire ne peut s'attribuer un effet ou plusieurs effets produits dans un domaine donné ;
  - impacts qui sont des résultats à long terme obtenus à la suite de la réalisation d'un projet ou programme (5 ans et +).

Puisque les résultats de développement ne sont perceptibles qu'après une certaine durée, pour les mesurer, on mène des études spécifiques (études d'effets, études d'impacts) avec la détermination des indicateurs appropriés.

---

<sup>15</sup> Il convient de mentionner que la réalisation d'une enquête est une activité qui comporte plusieurs phases qui devront être réparties sur toute la période qu'elle couvre avec des résultats séquentiels à obtenir (jalons). Ici nous ne rentrons pas dans ces considérations. L'exemple est pris juste pour montrer comment libeller une activité.

Dans les domaines d'intervention d'AFRISTAT, il faut du temps pour percevoir de changements réels substantiels et souvent, après la réalisation à plusieurs reprises dans le temps des mêmes activités (formation, appuis techniques). Pour mesurer l'amélioration des performances, on doit mener des études d'effets ou d'impacts.

**Ainsi, pour l'élaboration des plans d'action et des rapports d'activité au niveau d'AFRISTAT, ce sont des résultats opérationnels qui sont des produits immédiats liés à la réalisation d'une activité qui sont utilisés.**

### **Résultat obtenu ou produit/ niveau d'obtention des résultats**

Un résultat obtenu, c'est l'acquis à la suite de la réalisation d'une activité. Il indique ce qui est fait par rapport à ce qui est programmé et, si possible, le changement positif intervenu. Il indique aussi le progrès fait vers l'obtention de résultat attendu (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.

- *Lorsqu'il s'agit d'une activité réalisée, d'un acquis, le résultat est formulé sans article*

#### Exemple :

Si nous prenons l'exemple de la réalisation de l'enquête, le résultat est libellé comme suit :

- ✓ « **Enquête réalisée** » *si l'enquête a été effectivement réalisée.*

*Si l'enquête n'est pas réalisée comme programmée, on mettra :*

- ✓ « **En cours** » **en précisant l'étape à laquelle on se situe;** *dans ce cas, on explique dans la colonne réservée aux observations, pourquoi on n'a pas obtenu le résultat escompté. On indique les progrès faits vers l'obtention des résultats, si tel est effectivement le cas ;*

- *Libellé d'un résultat sous forme quantitative*

#### Exemple :

Pour une activité de formation (séminaire, atelier), le résultat est libellé comme suit :

- ✓ « X ateliers animés »
- ✓ « X personnes formées »

**Indicateur objectivement vérifiable (IOV)** : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer sur les acquis issus de la réalisation d'une activité ou sur les changements survenus. Les IOV globaux sont fixés dans le PSTA par rapport aux activités principales.

Chaque expert, en élaborant son PTI, est appelé à fixer des IOV liés à ses activités programmées dans le PTI.



L'indicateur peut prendre la forme d'un nombre, d'un fait, d'une opinion ou d'une perception qui démontre ou qui permet de mesurer, à un moment donné, les progrès réalisés vers l'obtention d'un résultat attendu. Il est aussi libellé sans article

Exemple :

- ✓ Rapport d'analyse des résultats de l'enquête
- ✓ Nombre de personnes formées
- ✓ Nombre de documents méthodologiques élaborés
- ✓ Nombre de pays disposant d'un SIG si l'activité est : »Appui aux Etats membres d'AFRISTAT pour l'élaboration d'un SIG »
- ✓ AFRISTAT certifié ISO

**Source de vérification** : document, endroit où on peut avoir la preuve de l'obtention d'un résultat ou de la réalisation des progrès pour l'obtention du résultat.

Exemple :

- ✓ Rapport d'activité
- ✓ Rapports de mission
- ✓ Rapport de séminaire
- ✓ Site d'AFRISTAT
- ✓ Centre de documentation