



**PROGRAMME STRATÉGIQUE  
DE TRAVAIL D'AFRISTAT  
2011-2015**

**POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS  
DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT**

Septembre 2011

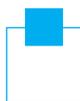




# PROGRAMME STRATÉGIQUE DE TRAVAIL D'AFRISTAT 2011-2015

POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS  
DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Septembre 2011





## Sommaire

PREFACE	3
AVANT-PROPOS	5
LISTE DES ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION	9
A. CONTEXTE	11
B. MISSION ET VISION A LONG TERME D'AFRISTAT ET OBJECTIF GLOBAL DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011-2015	19
B.1. MISSION D'AFRISTAT	19
B.2. VISION A LONG TERME D'AFRISTAT	19
B.3. OBJECTIF GLOBAL DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011 – 2015	20
C. STRATEGIE D'INTERVENTION D'AFRISTAT	21
C.1. ARTICULATION LOGIQUE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011-2015 D'AFRISTAT	22
C.2. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011-2015 D'AFRISTAT ET SUIVI DES REALISATIONS	25
C.3. PRINCIPAUX INTERVENANTS	26
C.4. RESSOURCES DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	27
C.4.1. Moyens méthodologiques	27
C.4.2. Ressources humaines d'AFRISTAT	27
C.4.3. Ressources matérielles et financières	28
D. RISQUES ET CONDITIONS DE REUSSITE	29
D.1. RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION	29
D.2. CONDITIONS DE REUSSITE DE LA MISE EN OEUVRE	30
ANNEXES	31
ANNEXE 1 : PREVISIONS D'EFFECTIFS D'EXPERTS AU COURS DE LA PERIODE 2011-2015	32
ANNEXE 2 : CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011-2015 D'AFRISTAT	33
ANNEXE 3 : GLOSSAIRE	38

## Préface

**A**vec le Programme stratégique de travail d'AFRISTAT 2011-2015 (PSTA 2011-2015), notre organisation adopte, d'une manière irréversible, la programmation stratégique de ses activités comme moyen sûr de maintenir et de renforcer son efficacité et de pouvoir ainsi contribuer régulièrement à la satisfaction des besoins de ses États membres et des institutions d'intégration économique sous-régionales en matière de données statistiques pour le développement.

Ce programme a été conçu et bâti autour des orientations stratégiques adoptées par le Conseil des Ministres en sa dix-huitième session tenue le 16 avril 2009 à Ouagadougou (Burkina Faso). Son élaboration a respecté les procédures habituellement suivies par notre organisation dans ce domaine, à savoir la mise en commun des réflexions des compétences nationales et des partenaires au développement. Il est donc le résultat d'un large partage de convictions et d'expériences sur la base de plusieurs itérations.

Par ailleurs, devant arriver à terme en 2015, c'est-à-dire l'année qui marque le point d'achèvement du programme de réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement, le programme de travail 2011-2015 d'AFRISTAT est conçu pour tenir compte de cette importante échéance.

Sur un autre plan, l'année 2015 est aussi celle de la clôture du Fonds AFRISTAT 2006-2015. Le PSTA 2011-2015 se présente donc aussi comme celui qui prépare le terrain pour une nouvelle période décennale qui verra certainement une nouvelle structuration institutionnelle et organisationnelle d'AFRISTAT et la reconstitution de son Fonds de financement pour la période 2016-2025.

Comme on peut le constater, la mise en place de ce programme apportera un élan nouveau au développement d'AFRISTAT. Tout en me félicitant de l'idée de consolider les acquis résultant de la mise en œuvre des programmes de travail antérieurs, je me réjouis particulièrement de l'ouverture de nouveaux chantiers qui sont annoncés dans le programme. En effet, l'élargissement des domaines d'intervention d'AFRISTAT tels que les statistiques sectorielles et l'utilisation des méthodes alternatives et complémentaires pour une production statistique, notamment les sources administratives, ouvre de nouveaux défis pour un développement durable, holistique et moins coûteux de la statistique dans les États membres.

En adoptant ce programme, le Conseil des Ministres d'AFRISTAT renouvelle le soutien des États membres à leur organisation et l'encourage à continuer à jouer pleinement son rôle auprès des systèmes statistiques nationaux.

Je profite de cette occasion pour inviter toutes les parties prenantes à l'action d'AFRISTAT, notamment les partenaires techniques et financiers, à lui apporter les appuis nécessaires pour la mise en œuvre de son programme stratégique de travail 2011-2015 afin qu'à terme qu'il puisse poursuivre son ascension pour 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 ■

Yaoundé, juin 2011

Le Président du Conseil des Ministres d'AFRISTAT

**Louis-Paul MOTAZE**

Ministre de l'Économie, de la Planification  
et de l'Aménagement du Territoire du Cameroun







## Avant-propos

Le Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 (PSTA 2011-2015) traduit, comme les précédents programmes quinquennaux, le ferme engagement de l'Observatoire à respecter les dispositions statutaires relatives à l'organisation du travail et surtout sa volonté d'améliorer la visibilité de son action.

Bâti sur les orientations stratégiques fixées par le Conseil des Ministres d'AFRISTAT au cours de sa 18<sup>e</sup> session tenue en avril 2009 à Ouagadougou ainsi que sur les principes de la planification stratégique, le PSTA 2011-2015 est un cadre qui permet d'une part, d'organiser, avec une plus grande cohérence technique et financière, les interventions d'AFRISTAT, et d'autre part, de constituer une source d'inspiration pour les États membres en matière d'élaboration de programmes de développement statistique. Il se présente aussi comme un cadre de référence pour les partenaires techniques et financiers d'AFRISTAT et ceux des États membres dont les contributions restent inestimables pour la réalisation des programmes et projets statistiques.

Le contenu du PSTA 2011-2015 respecte la mission assignée à AFRISTAT. La vision qui y est exprimée est conforme à celle définie dans le programme précédent. Aussi, l'objectif global qu'il vise est-il maintenu dans sa formulation générale pour le prochain quinquennat tout en tenant compte cependant de quelques nouveaux centres d'intérêt au regard du contexte actuel.

Bien que reposant sur les principes de planification stratégique, sous-tendus par le concept de gestion axée sur les résultats, le PSTA 2011-2015 ne comporte pas sans doute toutes les exigences qu'un tel outil requiert théoriquement. Après tout, il est difficile d'avoir une idée suffisamment maîtrisable sur une période de cinq ans de ce qui pourrait être réalisable. C'est pourquoi les plans d'action annuels, parce qu'établis sur la base des budgets annuels votés, doivent mériter plus d'attention. Ils combinent toutes les ressources mobilisables, humaines et financières, pour répondre aux besoins exprimés. Ces plans, respectant les critères habituellement admis pour une gestion axée sur les résultats, devront allier les exigences conceptuelles de la planification stratégique et le pragmatisme que nécessite une telle entreprise.

L'action d'AFRISTAT est continue. Elle n'observe pas de rupture entre les programmes précédents, notamment le PSTA 2006-2010, et celui de la période 2011-2015. Trois éléments permettent de maintenir cette ossature ferme : la vision et l'objectif global ainsi que la première orientation stratégique du programme. La consolidation des acquis conduira au renforcement des activités d'assistance technique dans les domaines suivants : coordination statistique, statistiques et synthèses économiques, statistiques sociodémographiques, élaboration ou adaptation des méthodologies statistiques et recherche appliquée, bases de données et diffusion statistique.

Elle s'adapte aussi aux différentes évolutions qui marquent le domaine de la statistique. Pour répondre à ce besoin, de thématiques nouvelles – par rapport aux sujets classiques traités par les systèmes statistiques des États membres – ont été introduites dans le PSTA 2011-2015. La faiblesse des systèmes statistiques nationaux à renseigner les indicateurs de développement a amené à inscrire le développement des méthodes de collecte de données statistiques de sources administratives comme alternative aux enquêtes statistiques, procédés ad hoc et onéreux. Les insuffisances observées pour le suivi évaluation de la mise en œuvre des Objectifs du millénaire pour le développement devront effectivement orienter les efforts de l'ensemble de la communauté statistique des États membres vers de telles méthodes plus structurantes pour les systèmes statistiques nationaux.

Par ailleurs, depuis le démarrage de ses activités en 1996, et plus particulièrement ces dernières années, AFRISTAT élargit ses interventions vers des pays non-membres. Afin de renforcer cette initiative souvent encouragée par les partenaires au développement, le Conseil des Ministres d'AFRISTAT fait du PSTA 2011-2015 un cadre pour « *apporter une réponse aux sollicitations d'élargissement d'AFRISTAT à d'autres États* ». La mise en œuvre de cette orientation contribuera à renforcer l'harmonisation statistique comme le veut la Charte africaine de la statistique et favorisera en conséquence le partage des bonnes pratiques en statistique.

L'élaboration du PSTA 2011-2015 a privilégié les caractéristiques suivantes :

- la programmation des activités à exécuter à travers les plans d'action annuels, traduits ensuite en programmes de travail individuels des experts ;
- le suivi régulier de la mise en œuvre à l'aide d'outils de pilotage ; il permet d'assurer à tout moment la comparaison entre l'information contenue dans le programme et la situation réelle du moment ;
- la révision régulière du programme pour y insérer des innovations et des activités non prévues initiées en cours d'exécution ;
- l'évaluation finale pour tirer des enseignements devant permettre l'élaboration des programmes de travail suivants. Cette caractéristique est très importante car il s'agit d'avoir une mesure méthodique et objective des résultats atteints au regard de leur efficacité et de leur impact sur leurs cibles.

Au cours de l'exécution du PSTA 2011-2015, il s'agira de réunir les conditions méthodologiques, matérielles et financières ainsi que les ressources humaines pour atteindre les résultats définis à l'avance. L'approche proposée est participative ; elle est proposée pour améliorer l'efficacité de ceux qui seront chargés de la mise en œuvre du programme.

AFRISTAT ne se substituera par aux bénéficiaires de son action ; mais, il apportera l'assistance technique souhaitée pour les accompagner dans la mise en œuvre des stratégies nationales de développement de la statistique ou tout autre programme ou projet statistiques. Aussi, l'apprentissage par l'exemple restera-t-il le maître mot qui constituera la ligne directrice du travail de l'expert d'AFRISTAT auprès des systèmes statistiques nationaux.

La stratégie proposée tient compte des apports d'autres partenaires. Leur association pour soutenir l'action d'AFRISTAT respecte le partage des rôles respectifs et la répartition des responsabilités entre les partenaires. L'exécution réussie du PSTA 2011-2015 dépendra aussi pour une bonne partie des dispositions et des capacités des États bénéficiaires de l'action de l'organisation et des apports des institutions d'intégration économique sous-régionales ainsi que de ceux des partenaires au développement.

Pour terminer, je voudrais exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué de quelque manière que ce soit à l'élaboration du PSTA 2011-2015. La Direction générale a sincèrement apprécié toutes les contributions dont la prise en compte dote AFRISTAT d'un programme de travail qui lui permettra de conduire méthodiquement les activités durant cinq années. En particulier, j'adresse mes vifs remerciements à tout le personnel, notamment aux experts, qui a passé de nombreuses heures de travail pour faire aboutir cette initiative.

*Bamako, le 27 juillet 2011*

*Martin BALEPA*



## Liste des abréviations

AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
ASNU	Agence du Système des Nations Unies
BAD	Banque africaine de développement
CAS/ASC	Centre africain de la statistique / African Statistical Center
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEMAC	Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique Centrale
CITI	Classification Internationale Type des industries par branches d'Activités
COMESA	Common Market of Eastern and Southern Africa (Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe)
CPC	Classification central des produits (central products classification)
DSNU	Division des Statistiques des Nations Unies
ERETES	Equilibre ressources-emplois, Tableau entrées-sorties
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion axée sur les résultats
INS	Institut national de statistique
IRD	Institut de recherches pour le développement
MCS	Matrice de comptabilité sociale
NSDD	Norme spéciale de diffusion des données
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PARIS21	Partenariat statistique au service du développement au 21 <sup>e</sup> siècle
PCI	Programme de Comparaison Internationale
PROSMIC	Programme Statistique Minimum Commun
PSTA	Programme stratégique de travail d'AFRISTAT
PTF	Partenaire technique et financier
SADC	South African Development Community
SCN	Système de comptabilité nationale
SGDD	Système général de diffusion de données
SNDS	Stratégie nationale de développement de la statistique
SSN	Système statistique national
UA	Union Africaine
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UMA	Union du Maghreb Arabe



## Introduction

Conformément aux dispositions statutaires, AFRISTAT se dote d'un troisième programme de travail de moyen terme au titre de la période 2011-2015. Ce programme couvre le second quinquennat de la période 2006-2015 du Fonds AFRISTAT actuel et s'inscrit dans le contexte de la dernière étape de la mise en œuvre des Objectifs du millénaire pour le développement. Il mènera aussi AFRISTAT au vingtième anniversaire du démarrage effectif de ses activités. En d'autres termes, à cette étape de maturité de l'organisation, la mise en œuvre du programme stratégique de travail d'AFRISTAT 2011-2015 (PSTA 2011-2015) devra combler de multiples attentes tant pour l'institution elle-même que pour les bénéficiaires des interventions d'AFRISTAT.

Ce programme est aussi une confirmation de l'incrustation de la tradition de programmation des activités à AFRISTAT sans laquelle des résultats significatifs ne sauraient être obtenus de la gestion des ressources limitées de l'institution.

Pour faire face avec efficacité à sa mission, « *AFRISTAT se doit d'œuvrer pour l'amélioration de la disponibilité et de la qualité des informations statistiques [...] pour faciliter le processus d'intégration sous-régionale* ». Cette exigence l'amène à travailler sur la base des cadres programmatiques qui font appel à tous les apports, des États membres et des partenaires au développement, pour bâtir des synergies utiles au développement de la statistique dans la zone couverte par ses interventions. C'est en cela que le programme de travail 2011-2015 d'AFRISTAT est un cadre de grande importance en ce sens qu'autant il servira de base pour la conduite des activités de l'organisation autant il pourra servir de référence et de fil conducteur aux États ainsi qu'aux institutions d'intégration économique sous-régionales et aux partenaires au développement pour participer activement à l'action que mène l'Observatoire. En lui-même, le programme se veut aussi un cadre pour l'émulation, le partage et la diffusion des bonnes pratiques qu'AFRISTAT met à la disposition de ses États membres pour la conduite des activités statistiques.

Le principal but visé par le présent programme est de renforcer la « culture programmatique » des activités, asseoir définitivement le principe de Gestion axée sur les résultats (GAR), assurer une bonne coordination des activités d'AFRISTAT et servir d'exemple à suivre par les systèmes statistiques nationaux (SSN).

Le processus de son élaboration et de son adoption a consisté en de larges concertations au sein de l'équipe d'experts d'AFRISTAT ainsi qu'au niveau des organes statutaires d'AFRISTAT (Conseil scientifique, Comité de direction et Conseil des Ministres). Auparavant, un groupe de projet, composé de représentants de quelques États membres et des écoles de formation statistique, avait été mis en place pour élaborer les ébauches successives du programme.

Le contenu du programme est inspiré de l'environnement international relatif au développement de la statistique et dicté par la nécessité de consolider les acquis du précédent programme à la lumière des enseignements tirés de son évaluation à mi-parcours. Ces considérations ont orienté la plupart des approches retenues. Aussi, les principaux axes de travail ont-ils été arrêtés par le Conseil des Ministres d'AFRISTAT sur la base de l'actualité statistique du moment faite de thématiques nouvelles sans oublier la nécessité de renforcer les acquis. En particulier, un accent est porté sur les statistiques sociales en vue de l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

En définitive, le Conseil des Ministres a retenu cinq orientations stratégiques qui guideront le travail d'AFRISTAT au cours de la période 2011-2015<sup>1</sup>. Elles sont déclinées ci-après :

- (i) *consolider les acquis résultant de la mise en œuvre des programmes de travail antérieurs en rapport avec les cadres régionaux et internationaux de développement de la statistique;*

1. Cf. Conclusions de la 18<sup>e</sup> session Conseil des Ministres d'AFRISTAT tenue le 16 avril 2009 à Ouagadougou (Burkina Faso).

- (ii) introduire des thématiques nouvelles dans les schémas de production statistique des États membres en rapport avec de nouveaux besoins exprimés soit par les États membres eux-mêmes soit par la communauté internationale;*
- (iii) développer et mettre en œuvre des méthodes alternatives à celles ayant habituellement cours dans les États membres pour une production statistique durable et plus régulière;*
- (iv) apporter une réponse aux sollicitations d'élargissement d'AFRISTAT à d'autres États;*
- (v) mobiliser des ressources nécessaires au développement d'AFRISTAT et plus particulièrement à la mise en œuvre du programme de son travail 2011-2015.*

Ce sont ces orientations qui font l'objet de développement dans le Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 (PSTA 2011-2015). Avant d'exposer le programme d'intervention d'AFRISTAT, le présent document décrit succinctement le contexte qui a présidé à son élaboration et qui pourrait persister pendant la période de sa mise en œuvre. Il rappelle les invariants que sont la mission d'AFRISTAT telle que définie par le traité créant cette organisation et la vision à long terme d'AFRISTAT. Le document présente quelques indications sur la mise en œuvre ainsi que sur les conditions de réussite et les risques liés à son exécution. Un cadre logique, qui comporte les principales activités prévues, figure en annexe. Enfin, un glossaire des termes et concepts utilisés y est aussi annexé afin de guider le lecteur dans sa compréhension.



## Contexte

Depuis le démarrage de ses activités en 1996, AFRISTAT a déployé d'importants efforts en vue d'aider ses États membres à résoudre leurs multiples problèmes relatifs à la mise à disposition régulière de données statistiques indispensables à la prise de décisions. Son action s'est également dirigée vers les organisations d'intégration économique sous-régionales et les écoles de formation statistique ainsi qu'à d'autres organisations africaines soucieuses de l'amélioration de la qualité des données statistiques de leurs pays membres.

Deux précédents programmes ont guidé l'action d'AFRISTAT depuis sa création, il s'agit du Programme statistique minimum commun (PROSMIC) et du récent Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2006-2010 (PSTA). Les résultats atteints par la mise en œuvre de ces programmes ont contribué largement à améliorer la satisfaction de nombreux utilisateurs de données statistiques africaines, notamment les administrations et organismes nationaux, les institutions d'intégration économique sous-régionales et les partenaires techniques et financiers (PTF).

Cependant, il convient de rappeler que les progrès enregistrés par AFRISTAT ont été obtenus dans un environnement économique, social et politique en perpétuel changement et nécessitant le recours à des informations diverses et variées pour, soit expliquer certains phénomènes ou événements, soit élaborer ou assurer le suivi et évaluation des stratégies et politiques de développement. La mise en œuvre des OMD est un exemple éloquent d'initiative nécessitant la disponibilité d'une gamme d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour assurer le bon suivi et évaluation des stratégies de développement.

L'absence de statistiques de bonne qualité constitue un handicap sérieux pour la prise de décisions. À titre d'exemple, la crise alimentaire mondiale de ces dernières années, consécutive à la flambée des cours du pétrole, a été un signal fort invitant les États à asseoir un meilleur suivi de la situation alimentaire. Elle a eu de lourdes répercussions sur les conditions de vie des ménages dans les pays africains. Ainsi, dans beaucoup de ces pays, les statistiques disponibles n'ont permis ni d'anticiper ce phénomène ni de proposer des analyses approfondies pour expliquer et orienter les politiques sociales à mettre en œuvre. Cette situation a été exacerbée par la crise financière internationale qui a suivi. Cette dernière aura sans nul doute de nombreuses répercussions sur les économies africaines dont la baisse de l'aide publique au développement et celle des investissements étrangers directs, notamment en faveur du développement de la statistique. Faute de statistiques fiables, l'ampleur de son impact aura été mal cernée dans les pays d'Afrique subsaharienne et les solutions pour résorber les effets de cette crise sur les populations ont été probablement fondées sur des bases insuffisamment documentées.

Les crises alimentaire et financière internationales ne devraient pas cependant occulter de vieux défis auxquels les États font face aux niveaux international, régional et national.

### *Contribuer à la construction des systèmes d'information pour le suivi et évaluation des stratégies de réduction de la pauvreté...*

Au niveau international, de nombreuses initiatives liées directement ou indirectement à la statistique doivent être prises en considération. Deux d'entre elles méritent d'être rappelées : (i) la Déclaration des Objectifs du millénaire pour le développement qui accorde une place de choix à l'amélioration des conditions de vie des populations et (ii) la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide publique au développement pour une meilleure utilisation des ressources nouvelles mises à disposition par les bailleurs.

« *Éliminer la pauvreté en 2015 dans le monde* », tel est le slogan des Nations unies pour la mise en œuvre des OMD. Pour cela, chacun des objectifs est traduit en un certain nombre d'indicateurs (plus de 60 en tout) dont une évaluation régulière permet de mesurer les progrès réalisés pour leur atteinte. Les États sont tenus de suivre ces indicateurs à des fins de comparaison conformément aux recommandations internationales. Chaque gouvernement devrait prendre des dispositions pour les calculer par ses propres administrations afin d'éviter leurs estimations par des organisations internationales, source de fréquentes divergences.

**Encadré 1 : Objectifs du millénaire pour le développement**

Les Objectifs du millénaire pour le développement se déclinent en huit (8) points : (1) Réduire l'extrême pauvreté et la faim ; (2) Assurer l'éducation primaire pour tous ; (3) Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; (4) Réduire la mortalité infantile ; (5) Améliorer la santé maternelle ; (6) Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies ; (7) Préserver l'environnement ; (8) Mettre en place un partenariat pour le développement.

À cinq ans du terme des OMD, la communauté internationale reconnaît l'amélioration de la disponibilité des statistiques de qualité pour le suivi des progrès de la mise en œuvre des stratégies de développement<sup>2</sup>. Cependant, d'autres progrès encore plus importants sont attendus pour réussir le pari. AFRISTAT sera donc tenu de renforcer ses appuis aux États membres au cours du prochain quinquennat.

**Encadré 2 : Recommandation du Groupe de pilotage pour la réalisation des OMD en Afrique dans le domaine de la statistique (juin 2008)**

Avec l'appui des partenaires au développement, les gouvernements devraient financer et mettre en œuvre des Stratégies nationales de développement de la statistique susceptibles de bénéficier de financement, le but étant de renforcer les systèmes de données et de développer les capacités statistiques dans toute l'Afrique. Un soutien devrait être apporté en particulier à la série de recensements de 2010, à la création des systèmes nationaux d'enregistrement des faits d'état civil et de statistiques de l'état civil, et à l'infrastructure pour la conduite d'enquêtes socio-économiques de meilleure qualité et fournissant des données comparables. Un montant d'environ 250 millions de dollars\*, sous forme de financement externe, devra être consacré chaque année aux investissements nécessaires et aux dépenses de fonctionnement associées. L'appui aux Stratégies nationales de développement des statistiques pourrait être fourni par le biais du Cadre stratégique régional de référence pour le développement de la capacité statistique en Afrique (CSRR).

\* Soit un montant estimatif de 85 millions de dollars pour les recensements, de 50 millions de dollars pour les enquêtes sur les ménages, de 80 millions de dollars pour les systèmes d'enregistrement des données d'état civil et de statistiques de l'état civil, de 20 millions de dollars pour le développement institutionnel et de 15 millions de dollars pour d'autres activités de formation.

Le Groupe de pilotage pour la réalisation des OMD en Afrique relève que « *l'importance des OMD est telle qu'on ne peut se permettre de les voir échouer*<sup>3</sup> » et confirme par la suite le rôle de support essentiel qu'est la statistique pour aider à atteindre ces objectifs. Les actions initiées dans beaucoup de pays en faveur de la statistique réaffirment la volonté des gouvernements à assurer le développement de cet outil.

S'agissant de l'utilisation de l'aide au développement, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de cette aide (2 mars 2005) engage les pays et organismes signataires de cet accord international, à continuer d'accroître les efforts de manière concertée pour améliorer la GAR et tirer un meilleur parti des ressources additionnelles accordées par les bailleurs de fonds. Le 4 septembre 2008, le Forum de haut niveau d'Accra (Ghana) a adopté une nouvelle déclaration dite Programme d'action d'Accra (*Accra Agenda for Action*) « *en vue d'accélérer et d'amplifier la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* ». Ces deux déclarations, ainsi que le Consensus de Monterrey (mars 2002), insistent particulièrement sur l'harmonisation, l'appropriation par les pays du processus du développement, la construction des partenariats efficaces et le principe de rendre compte des résultats.

Par ailleurs, la mondialisation des économies génère de nouveaux besoins en matière statistique, notamment le suivi des échanges internationaux de biens et services. D'autres questions émergentes ont fait également leur apparition : changements climatiques et environnement, mesure de l'économie numérique, genre, etc.

2. Réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique. Rapport du Groupe de pilotage pour la réalisation des OMD en Afrique. New York, juin 2008.

3. Supra.

*...Par le renforcement de la production de données statistiques de qualité conformément aux cadres africains d'harmonisation...*

Au niveau régional, de nouvelles initiatives ont été lancées depuis le démarrage de la mise en œuvre du programme de travail de moyen terme d'AFRISTAT 2006-2010. Il s'agit en particulier de :

- l'adoption le 9 février 2009 de la Charte africaine de la statistique par les Chefs d'État et de Gouvernement ;
- l'adoption par les États d'Afrique d'un Cadre stratégique régional de référence pour le renforcement des capacités statistiques en Afrique (CSRR) ;
- la réactivation de la place de la fonction statistique au sein de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique et la création de la Commission statistique pour l'Afrique à l'instar de celle existant au niveau international.

Par ailleurs, la Commission de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et la Commission de l'Union monétaire et économique ouest-africaine (UEMOA) ont mis en place des programmes sous-régionaux de statistique dans le cadre de leurs stratégies communes respectives de développement. Sur un autre plan, l'appartenance de certains États membres d'AFRISTAT à la CEDEAO, à la CEEAC, à la COMESA et à l'UMA apporte une nouvelle dimension à la manière dont AFRISTAT devrait désormais organiser ses interventions. En effet, AFRISTAT devra poursuivre le renforcement des synergies avec ces institutions<sup>4</sup> pour contribuer au développement de l'harmonisation des statistiques africaines.

Les institutions d'intégration économique sous-régionales (CEDEAO, CEMAC et UEMOA en particulier) développent leurs propres programmes de renforcement de capacités statistiques qui vont certainement se traduire par une modification de la demande en appuis techniques de ces institutions. En outre, rompant avec sa vocation initiale d'institution au service des seuls pays francophones majoritairement membres de la Zone Franc, AFRISTAT intervient aujourd'hui dans de nombreux États non-membres, en particulier les pays anglophones de la CEDEAO (Gambie, Ghana, Liberia, Nigeria et Sierra Leone) et ceux d'autres régions d'Afrique (République démocratique du Congo, Ouganda et Zambie). Au près de la CEDEAO, son intervention contribue à l'harmonisation statistique dans l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest. La promulgation de la Charte africaine de la statistique et le lancement d'une stratégie d'harmonisation des statistiques africaines par la Commission de l'Union africaine placent AFRISTAT devant de nouvelles responsabilités. À cet effet, il est attendu que de nouvelles opportunités de partenariat lui soient offertes pour participer aux travaux de renforcement de capacités et d'harmonisation statistique qui pourraient être ouverts dans d'autres régions du continent.

Ces initiatives majeures, sans oublier la participation des États membres d'AFRISTAT au cycle 2005 du Programme de comparaison internationale ainsi qu'au programme de renforcement des capacités de la BAD au cours des années 2009 et 2010, constituent autant d'opportunités que d'engagements qui contribuent au développement de la statistique en Afrique. En particulier, plus qu'un symbole, la Charte africaine de la statistique est la manifestation de la volonté et de la prise de conscience des plus hauts responsables politiques africains à reconnaître l'importance et le rôle de la statistique comme outil incontournable et nécessaire pour l'élaboration et le suivi des stratégies de développement.

La collaboration soutenue d'AFRISTAT avec les autres institutions continentales est largement mise à profit pour le développement de la statistique dans ses États membres. AFRISTAT poursuit des négociations avec d'autres partenaires pour obtenir plus d'appuis.

*...Et en respectant les stratégies nationales de développement de la statistique*

Au niveau des États membres d'AFRISTAT, les besoins en données statistiques pour la gestion du développement sont très importants. Qu'il s'agisse de données courantes (statistiques économiques et comptes natio-

4. Dans le présent document, ce type d'institutions (institutions d'intégration économique sous-régionales ou régionales) renvoie aux 'communautés économiques régionales (CER)' conformément à la classification de la Commission de l'Union africaine.

naux, statistiques sociodémographiques, etc.) ou de celles nécessaires au suivi des processus démocratiques (droits de l'homme et genre, gestion participative et décentralisation, etc.), les SSN sont soumis à de véritables pressions pour aider à l'élaboration et au suivi et évaluation des politiques nationales spécifiques.

Face à cette situation d'obligation de disposer de systèmes d'information cohérents, la plupart des gouvernements des États membres d'AFRISTAT ont entrepris de profondes réformes institutionnelles de leurs systèmes statistiques nationaux. Une brève revue de l'état de ces derniers présente des avancées significatives. Les progrès réussis portent autant sur le fonctionnement que sur la production statistique elle-même. En introduisant ces réformes, les gouvernements ont imposé de nouvelles nécessités, surtout en ce qui concerne la régularité et la qualité de la production statistique. Ces changements peuvent être compris comme un nouvel engagement des autorités auprès des responsables des SSN pour mieux satisfaire un public devenu plus nombreux et exigeant en consommation de données statistiques.

Cependant, les réformes du cadre institutionnel évoquées ci-dessus restent entachées d'insuffisances et méritent une attention plus soutenue, notamment pour renforcer la coordination au sein des SSN. En particulier le fonctionnement des organes nationaux de coordination statistique (conseil national de la statistique, commission nationale de l'information statistique, etc.) doit faire l'objet d'une sérieuse réflexion tenant compte à la fois du contexte administratif et juridique national, des exigences d'une production statistique à l'aide d'outils méthodologiques partagés par tous, de la nécessité de disposer des banques et bases de données nationales établies de manière concertée afin d'éviter les multiples contradictions de niveaux d'indicateurs statistiques, etc.

En matière d'infrastructure de production, d'importants efforts restent encore à réaliser pour doter les INS de locaux convenables, des équipements de travail fonctionnels (véhicules, bureautique, nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc.), des méthodologies robustes dans tous les domaines, des nomenclatures, des répertoires, etc. adaptés à l'environnement économique et social de chaque pays et répondant aux exigences des recommandations internationales.

D'autres contraintes pèsent sur les SSN. Les ressources humaines restent insuffisantes en effectif et en qualification. Le financement des activités de production statistique est faible, erratique et supporté en grande partie par les partenaires techniques et financiers pour satisfaire leurs besoins spécifiques parfois dépourvus d'intérêt pour les administrations nationales.

S'agissant de la production, le processus d'élaboration des stratégies nationales de développement de la statistique rentre de plus en plus dans les bonnes pratiques pour répondre à l'appel du Plan d'action de Marrakech qui invite les pays en développement à asseoir cette production sur de véritables cadres de programmation stratégique. En plus, dans la plupart des pays, les SNDS intègrent désormais le processus des stratégies de réduction de la pauvreté et des OMD, ce qui renforce le rôle de la statistique pour le suivi et évaluation de ces initiatives. Ces dernières années quelques domaines de concentration d'activités (comptes nationaux et synthèses économiques, statistiques des prix, statistiques sociodémographiques, bases de données et diffusion statistique, et management des SSN) ont connu des changements positifs ; mais des améliorations sont attendues.

Malgré les progrès sensibles que la plupart des États s'efforcent à engranger, beaucoup de difficultés subsistent, faiblesses méthodologiques et insuffisance de ressources humaines et financières, afin d'assurer un plein épanouissement des appareils statistiques nationaux. Tant que ces obstacles ne seront pas levés, la production statistique restera encore pendant longtemps tributaire de l'assistance technique et financière extérieure.

### *Les partenaires techniques et financiers seront sollicités...*

S'agissant de l'assistance technique et financière, du partenariat en général, l'Afrique a connu de nouveaux développements ces dernières années dans le domaine de la statistique. Les appuis apportés ont été forts déterminants pour l'ensemble des pays, en particulier ceux d'AFRISTAT. Ils devront normalement se poursuivre dans le cadre du soutien apporté aux pays pour la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté. La réunion du Consortium de PARIS21 de novembre 2009 sur le thème « *Statistiques au service du développement* » a permis de « *renouveler le partenariat* » entre la communauté des acteurs au développement et les pays africains.

**Encadré 3 : Appel à l'action (Extrait de la Déclaration de Dakar sur le Développement Statistique)**

D'ici à 2014, la préparation des plans stratégiques devra avoir laissé place à leur mise en œuvre, soutenue par des financements durables et des compétences techniques adaptées. De ce fait :

- a) tous les pays s'étant engagés à améliorer leur système statistique auront pu mettre en œuvre leur stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) ;
- b) l'assistance au développement sera apportée dans le cadre de SNDS adoptées à l'échelon national, en respectant le principe d'alignement défini dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

Les gouvernements et les partenaires du développement doivent, d'ici à 2014, assurer que tous les grands programmes statistiques mondiaux seront dotés de moyens financiers et techniques durables.

Afin d'assurer une coordination plus efficace à tous les niveaux d'ici à 2014 :

- a) les mécanismes internationaux et régionaux de coordination et de coopération doivent être plus performants et prendre en compte les besoins et priorités des pays en développement et des processus d'intégration ;
- b) avec l'assistance des partenaires du développement, les gouvernements doivent constituer des partenariats nationaux pour la statistique, partout où ce type de partenariat n'est pas encore mis en place.

D'ici à 2014, les systèmes statistiques de tous les pays devront mieux répondre aux besoins des utilisateurs, et être efficaces, économiquement rentables, et basés sur les résultats, tout en respectant les principes d'indépendance et d'intégrité.

D'ici à 2014, la communauté internationale devra soutenir un programme de recherche et développement visant à moderniser les outils et technologies statistiques, et encourager leur utilisation notamment dans les pays en développement.

D'ores et déjà, dans la zone couverte par AFRISTAT, les organisations multilatérales et régionales ont initié de nouveaux programmes nationaux et multinationaux de renforcement des capacités statistiques. La Banque mondiale poursuit ses appuis directs à travers le fonds fiduciaire accordé aux INS et aux écoles de formation statistique. Le Fonds monétaire international, par l'entremise de ses centres d'assistance technique (AFRITAC-Centre et AFRITAC-Ouest), appuie les États membres dans l'amélioration de la production des statistiques. Après une première phase fructueuse, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a renouvelé sa confiance à AFRISTAT pour la poursuite du projet de renforcement des systèmes d'information sur le marché du travail dans cinq pays africains au cours de la période 2009-2011. Sous la supervision de la Banque africaine de développement, AFRISTAT a assuré, dans une vingtaine de pays africains, la coordination de la mise en œuvre du cycle 2005 du Programme de comparaison internationale. Après cette première expérience, la BAD et AFRISTAT ont poursuivi leur collaboration dans l'exécution du Programme de renforcement des capacités statistiques que cette banque a initié pour les années 2009 et 2010. Cette collaboration soutenue devra certainement être mise à profit pour les prochains programmes de ce type, notamment le cycle 2011 du Programme de comparaison internationale. AFRISTAT poursuit des négociations avec d'autres partenaires pour obtenir plus d'appuis en faveur de ses États membres.

En ce qui concerne les partenaires bilatéraux, AFRISTAT et ses États membres bénéficient d'un important soutien de la France à travers ses administrations (Coopération française, Agence française de développement, Institut national de la statistique et des études économiques, Institut de recherche en développement). Ce soutien se manifeste aussi par sa participation au Fonds AFRISTAT et l'octroi de subventions financières pour la réalisation des activités ainsi que par la fourniture d'assistants techniques pour compléter et renforcer l'expertise d'AFRISTAT et de certains pays. D'autres États, comme la Suède, interviennent aussi dans le renforcement des capacités statistiques des SSN des États membres d'AFRISTAT.

***...Aux côtés d'AFRISTAT pour apporter l'assistance nécessaire...***

Concernant l'institution elle-même, AFRISTAT reste une institution relativement stable dans son organisation et ses méthodes de travail malgré une augmentation du nombre d'États membres (de 14 à la création à 20 actuellement), un accroissement et une diversification importants d'activités.

De l'avis des partenaires et des États membres, il est devenu un acteur incontournable dans le développement de la statistique en Afrique subsaharienne<sup>5</sup>. Unique organisation intergouvernementale africaine dont l'objet est le développement de la statistique, AFRISTAT est un centre de compétences capable de fournir une assistance technique pertinente aux États d'Afrique subsaharienne dans le domaine de la statistique. Il est aussi un cadre d'échanges et de dialogue entre statisticiens africains. Pour ses États membres, AFRISTAT a su mettre en œuvre des actions de formation professionnelle qui pallient les insuffisances ou complètent les cursus suivis par les statisticiens en poste au sein des INS. Cet aspect constitue une réussite reconnue d'AFRISTAT. S'il n'a pas la puissance politique et économique d'autres institutions africaines, le fait que son objet soit uniquement la statistique lui donne une légitimité dans le domaine du renforcement des capacités statistiques.

Sur le plan de l'organisation du travail avec ses États membres, AFRISTAT a, depuis 2008, introduit le principe de la contractualisation de ses relations de travail avec chaque institut national de statistique sur la base de programmes précis de fourniture d'assistance technique. Cette manière de faire permet aux administrations nationales de bénéficier d'une assistance technique plus adaptée pour des résultats plus importants.

La formation en cours d'emploi, le perfectionnement professionnel sont aussi un des succès d'AFRISTAT. Certes, il n'a pas « le monopole » dans ce domaine ; mais, l'alliance de la compétence et de la communauté de statisticiens qui s'est formée autour d'AFRISTAT permet de choisir les bons thèmes et d'organiser les bonnes formations.

AFRISTAT est un partenaire qui participe à la réalisation des travaux qui contribuent à l'intégration sous-régionale ou à la mise en œuvre de recommandations statistiques internationales. Pour cette dernière question, il est incontestable que l'appui et le leadership d'AFRISTAT ont permis la mise en œuvre de programmes de développement statistique nécessaires à l'élaboration des politiques communes (Cf. travaux d'harmonisation statistique pour la CEMAC et l'UEMOA, mise en œuvre du Système de comptabilité nationale, travaux sur le secteur informel et les statistiques du travail et d'entreprises, PCI, etc.).

En sa qualité de jeune organisation internationale, il est difficile de dégager un jugement complet sur l'efficacité d'AFRISTAT ou sur son incapacité à assumer sa mission sur le long terme. Cependant, à partir des études déjà menées sur son fonctionnement et/ou des évaluations successives de la mise en œuvre de ses deux derniers programmes de travail quinquennaux, il est possible de dégager ses forces et ses faiblesses et d'identifier quelques opportunités pouvant renforcer ses capacités d'intervention après treize ans de fonctionnement.

En effet, ses atouts n'ocultent pas ses faiblesses et les critiques qui tiennent tout naturellement à la contradiction qui peut apparaître entre besoins nationaux et régionaux d'une part, et entre les priorités des bénéficiaires des appuis et celles d'AFRISTAT d'autre part. Les quelques difficultés auxquelles l'organisation est maintenant confrontée ne sont que la rançon de son succès : avec les effectifs et le budget qui lui sont actuellement accordés, AFRISTAT n'est pas en mesure de répondre à toutes les demandes d'assistance toujours croissantes qui lui sont adressées.

Avec l'accroissement de l'activité et de l'effectif d'experts, les bénéficiaires des appuis d'AFRISTAT constatent une plus grande hétérogénéité de niveaux entre les experts mobilisés. En réalité, cette question est surtout une conséquence du sempiternel problème de faiblesse de ressources propres qui ne permet pas toujours d'attirer le maximum d'experts de grande expérience pour travailler au sein d'AFRISTAT. L'étude, autorisée par le Conseil des Ministres, sur la réforme institutionnelle et l'évaluation du Fonds AFRISTAT pour la période 2016-2025 devra apporter des propositions d'améliorations.

Face à ces différentes situations, susceptibles de connaître des développements importants au cours du prochain quinquennat, AFRISTAT devra proposer des solutions appropriées et innovantes en matière d'appuis pour le renforcement des capacités des systèmes statistiques nationaux afin de leur permettre de répondre aux diverses demandes des utilisateurs.

5. Bilan-évaluation d'AFRISTAT (The European Evaluation Consortium et PLANISTAT Europe. Avril 2003). Une bonne partie des constats relevés ici sont contenus dans ce bilan et dans le rapport 'Améliorer les rapports entre AFRISTAT et ses partenaires' (D. Byk & J.L. Bodin. Février 2009), contribution à l'étude 'Diagnostic institutionnel d'AFRISTAT'.

Eu égard au contexte succinctement décrit ci-dessus, le programme de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 devra tout aussi bien s'inscrire dans la continuité des précédents que dans la perspective de l'innovation de ses interventions. Celle-ci doit être comprise comme le développement des méthodes de travail alternatives pour améliorer la production statistique dans les États membres, mais aussi comme l'introduction de nouveaux domaines de travail dans les SSN. L'innovation ne devra pas être le seul fait d'AFRISTAT, mais également des États membres et de leurs partenaires pour répondre à la demande de nouveaux produits statistiques. Elle devra aussi porter sur le cadre institutionnel de l'organisation pour faire face à une pression de plus en plus forte de la demande en appui technique provenant de nombreux pays africains sans distinction de sous-régions.

La continuité signifie le renforcement des acquis engrangés depuis le démarrage des activités d'AFRISTAT. Elle consiste à amener les États membres à atteindre un niveau élevé de développement de la statistique à travers des programmes et projets communs mais aussi à assister ceux d'entre eux qui le souhaitent et qui en ont les moyens pour aller au-delà du niveau commun en leur proposant de nouveaux outils de travail.

*...Dans le respect des cadres méthodologiques recommandés au plan international.*

Au plan de l'encadrement méthodologique des SSN, la prise en charge de la poursuite de l'action d'AFRISTAT et des opportunités émergentes requiert que cette institution redéfinisse très clairement ses choix stratégiques à long terme tout en gardant ce qui fait sa force, à savoir la qualité de ses interventions. Ces choix doivent porter autant sur les modalités d'intervention que sur son organisation interne, dans un esprit de complémentarité et de subsidiarité (et non de concurrence) avec les autres institutions sous-régionales et régionales. La mutation institutionnelle de l'organisation devrait intervenir au début de la prochaine décennie d'activités d'AFRISTAT.

Dans le domaine de la statistique proprement dit, plusieurs initiatives majeures, devront voir leur mise en œuvre se poursuivre ou démarrer au cours de la période 2011-2015. En particulier, la dernière révision du Système de comptabilité nationale (SCN2008) vient d'être adoptée ; elle nécessitera des efforts importants aux États membres d'AFRISTAT pour maîtriser les nouvelles directives. De nouveaux cadres statistiques internationaux sont en cours d'élaboration : système de comptabilité économique et environnementale, recommandations internationales sur les statistiques de l'énergie, nouveau cycle mondial du programme de comparaison internationale dès 2011, entrée en vigueur depuis 2008 des nouvelles classifications internationales (CITI révision 4 et CPC 2), Manuel n° 6 de la balance des paiements, etc. D'autres réflexions sont en cours pour améliorer les cadres d'élaboration des statistiques sociales, des statistiques agricoles et rurales, des statistiques de l'éducation, des statistiques de la santé, des statistiques de l'emploi (y compris le secteur informel), des statistiques du genre, de la qualité des données<sup>6</sup>, etc. Le cycle des recensements généraux de la population 2010 va aussi se poursuivre.

Toutes ces considérations remettent à l'ordre du jour les défis que doivent relever les systèmes statistiques nationaux et leur capacité à tenir le rôle de « *météo économique et sociale* » et d'instrument privilégié pour l'analyse décisionnelle. Le programme de travail 2011-2015 d'AFRISTAT devra les accompagner à cette fin.

La statistique connaît un développement exceptionnel. Le besoin de mesurer les progrès, d'assurer un bon suivi et évaluation des stratégies de développement et de rendre compte aux bénéficiaires des actions de développement et aux partenaires ouvre de nouveaux horizons à la statistique. De même, aux plans sous-régional et régional, les politiques d'intégration font appel de plus en plus aux méthodes d'évaluation harmonisées afin d'assurer de bonnes comparaisons et d'accélérer par conséquent un développement concerté des pays. Dans les États, le suivi et évaluation des stratégies nationales de développement exige la disponibilité d'indicateurs fiables et régulièrement calculés. Au cours de la période 2011-2015, le besoin sera encore plus important de disposer d'une information chiffrée de qualité. Le quinquennat précédent, avec ses multiples crises, a donné l'occasion aux gouvernements africains de prendre conscience d'une manière encore plus forte de la nécessité de disposer de systèmes d'information robustes pour lutter contre des événements pernicieux. Autant d'occasions qui attendent AFRISTAT pour asseoir son rôle sur des bases plus solides au cours de la période 2011-2015.

6. Le Fonds monétaire international procède à la révision des cadres de normalisation (SGDD et NSDD) afin de renforcer la programmation, la production et la diffusion statistique dans les États. La Division des statistiques des Nations unies et Statistique Canada collaborent, sous les auspices de la Commission statistique des Nations unies, pour mettre à disposition un cadre national générique sur la qualité des données.



## B — Mission et vision à long terme d'AFRISTAT et objectif global du programme de travail 2011-2015

La mission d'AFRISTAT est inscrite dans le traité qui le crée et sa vision pour les prochaines années reste identique à celle définie dans le programme de travail d'AFRISTAT pour la période 2006-2010. Aussi, l'objectif global de ce dernier programme est-il maintenu dans sa formulation générale pour le prochain quinquennat tout en tenant compte cependant de quelques nouveaux centres d'intérêt au regard du contexte actuel.

### B.1. MISSION D'AFRISTAT

Au cours de la période 2011-2015, la mission d'AFRISTAT restera de «...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 macroéconomiques. 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).

Les grands principes, qui ont toujours présidé au fonctionnement de l'organisation, seront maintenus et renforcés. Il s'agit, notamment :

- « du statut d'organisation internationale de service public au profit des États membres selon lequel AFRISTAT œuvre sans but lucratif au profit de ses États membres ;
- de la subsidiarité qui permet une bonne répartition des responsabilités entre AFRISTAT et les bénéficiaires de son action ;
- de la vocation d'AFRISTAT comme organisation régionale œuvrant pour l'intégration sous-régionale et pouvant étendre son action en direction d'autres États d'Afrique subsaharienne ;
- du partenariat qui vise à développer des synergies entre AFRISTAT et les États membres d'une part, et entre AFRISTAT et les institutions et organismes œuvrant pour le développement de la statistique en Afrique, d'autre part, pour un meilleur partage des profits de la coopération ;
- de la sécurisation du financement des activités d'AFRISTAT sur un fonds de capitalisation qui permet plus de transparence dans la conduite des programmes d'activités et plus de pérennité dans l'action. » (P. 7, PSTA 2006-2010).

### B.2. VISION À LONG TERME D'AFRISTAT

Les efforts déployés par AFRISTAT depuis le démarrage de ses activités pour accompagner ses États membres en matière de développement de la statistique ont abouti à des progrès notoires. Les systèmes statistiques nationaux connaissent des progrès sensibles dans leur mode de fonctionnement grâce au développement de la culture statistique et à la programmation de l'activité statistique qui commence à devenir une réalité. À des degrés divers, des résultats importants ont été enregistrés dans les domaines suivants : organisation des systèmes statistiques, comptabilité nationale, conjoncture et prévision économiques, indices des prix à la consommation, enquêtes sur les conditions de vie des ménages, statistiques d'entreprises, systèmes d'information pour le suivi et évaluation des politiques et programmes de développement et diffusion de l'information statistique.

Au-delà de ces avancées significatives, AFRISTAT et ses États membres doivent consolider les acquis et poursuivre les actions entreprises pour atteindre des résultats encore plus importants. En particulier, son action devra être renforcée pour lui permettre d'accompagner plus efficacement les États membres dans leur recherche de solutions pour l'amélioration des conditions de travail de leurs systèmes statistiques nationaux, tant sur le plan méthodologique qu'au niveau de l'organisation de la production.

La vision d'AFRISTAT restera donc celle ayant présidé à l'élaboration du PSTA 2006-2010. Elle a pour objet 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).

### B.3. OBJECTIF GLOBAL DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011 – 2015

L'objectif global visé par le programme de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 « *est d'accompagner chacun des États membres dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi et évaluation d'une stratégie nationale de développement de la statistique en harmonie avec les autres stratégies nationales de développement* ». (P. 10, PSTA 2006-2010).

En premier lieu, il s'agira d'abord de consolider les acquis en reprenant la mise en œuvre des actions récurrentes contenues dans les programmes antérieurs. En second lieu, il s'agira aussi d'introduire toute initiative pouvant améliorer la production statistique dans chaque État. Pour cela, il conviendra d'identifier les potentialités de chaque système statistique national et de proposer des plans de réalisation soutenables tant au regard des ressources humaines que des moyens matériels et financiers nécessaires mobilisables par AFRISTAT et les systèmes statistiques nationaux concernés.

## C — Stratégie d'intervention d'AFRISTAT

La stratégie qui sera suivie pour la réalisation du programme reposera sur des principes garantissant la bonne qualité des interventions d'AFRISTAT au regard des besoins en appui technique des États et des institutions d'intégration économique sous régionales. Elle se décline conformément aux orientations stratégiques arrêtées par le Conseil des Ministres.

Le Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 repose sur trois piliers :

- la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- la nécessité d'inscrire l'action d'AFRISTAT dans la durée ;
- le principe de subsidiarité pour une meilleure utilisation des ressources disponibles et affectées dans la région couverte par AFRISTAT pour le développement de la statistique.

Le programme de travail d'AFRISTAT 2011-2015 vise à développer des stratégies qui permettent la réalisation de la mission assignée à l'organisation. Au cours de son exécution, il s'agira de réunir les conditions méthodologiques, matérielles et financières ainsi que les ressources humaines pour atteindre les résultats définis à l'avance. L'approche proposée est participative ; elle est conçue pour améliorer l'efficacité de ceux qui seront chargés de la mise en œuvre du programme.

Son élaboration privilégie les caractéristiques suivantes :

- la programmation des activités à exécuter à travers les plans annuels ;
- le suivi régulier de la mise en œuvre à l'aide des outils de pilotage ; il permet d'assurer à tout moment la comparaison entre l'information contenue dans le programme et la situation réelle du moment ;
- la révision régulière du programme pour y insérer des innovations et des activités non prévues initiées en cours d'exécution ;
- l'évaluation finale pour tirer des enseignements devant permettre l'élaboration des programmes de travail suivants. Cette caractéristique est très importante car il s'agit d'avoir une mesure méthodique et objective des résultats atteints au regard de leur efficacité et de leur impact sur leurs cibles.

L'action d'AFRISTAT est continue. Elle n'observera pas de rupture entre le programme précédent et celui de la période 2011-2015. Deux éléments permettent de maintenir cette ossature ferme : la première orientation stratégique du programme ainsi que son objectif global. La consolidation des acquis conduira au renforcement des activités d'assistance technique dans les domaines suivants : coordination statistique, statistiques et synthèses économiques, statistiques sociodémographiques, élaboration ou adaptation des méthodologies statistiques et recherche appliquée, bases de données et diffusion statistique.

La stratégie proposée tient compte des apports d'autres partenaires. L'association attendue de ces derniers pour soutenir l'action d'AFRISTAT respecte le partage des rôles respectifs et la répartition des responsabilités entre les partenaires. L'exécution réussie du programme de travail 2011-2015 dépendra aussi pour une bonne partie des dispositions et des capacités des États bénéficiaires de l'action de l'organisation et des apports des institutions d'intégration économique sous-régionales ainsi que de ceux des partenaires au développement.

AFRISTAT ne se substituera pas aux bénéficiaires de son action ; mais, il apportera l'assistance technique souhaitée pour les accompagner dans la mise en œuvre des SNDS ou de tout autre programme ou projet statistiques. Aussi, l'apprentissage par l'exemple restera-t-il le maître mot qui constituera la ligne directrice du travail de l'expert auprès des SSN. Les modèles de types « prêt-à-porter » ou « clé en mains » seront évités autant faire que se peut.

## C.1. ARTICULATION LOGIQUE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011-2015 D'AFRISTAT

Le Programme stratégique de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 est développé en cinq sous-programmes qui épousent les orientations stratégiques. Chaque sous-programme comporte un objectif général et des objectifs spécifiques. L'atteinte d'un objectif spécifique donne lieu à la réalisation d'un ou de plusieurs résultats attendus, lesquels sont subordonnés à l'exécution de plusieurs activités. L'accomplissement d'une activité donne lieu à un ou plusieurs produits dont l'élaboration doit être vérifiée objectivement par des indicateurs contenus dans des sources de vérification existantes.

Les objectifs généraux et spécifiques, et les résultats attendus sont présentés ci-après par orientation stratégique.

### SOUS-PROGRAMME 1: CONSOLIDATION DES ACQUIS

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE 1: Consolider les acquis résultant de la mise en œuvre des programmes de travail antérieurs

**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 États 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.*

**Résultat attendu 1.0:** 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'activités.

*Objectif spécifique 2: Contribuer au développement de la formation statistique dans les États membres afin de renforcer les capacités des systèmes statistiques nationaux.*

**Résultat attendu 2.0:** AFRISTAT participe aux activités de formation des écoles de formation statistique de la sous-région, élabore et anime des programmes annuels de formation continue.

*Objectif spécifique 3: Développer des méthodes de travail et des méthodologies communes de production statistique adaptées aux États membres et conformes aux normes internationales.*

**Résultat attendu 3.1:** Pour chaque domaine suivi par AFRISTAT, des cadres et notes méthodologiques sont élaborés, adoptés par les États membres et diffusés.

**Résultat attendu 3.2:** Des appuis nécessaires sont apportés par AFRISTAT à chaque État membre pour disposer de systèmes d'information robustes et à jour pour l'ensemble des domaines que l'Observatoire suit.

**Résultat attendu 3.3:** Les capacités d'élaboration et d'analyse des synthèses statistiques des États membres sont renforcées.

*Objectif spécifique 4: Poursuivre l'investissement méthodologique dans le domaine statistique pour valoriser les travaux d'enquêtes et recensements menés par les États membres.*

**Résultat attendu 4.1:** Un appui est apporté aux travaux d'analyse des enquêtes sur les dépenses des ménages des États de la CEMAC.

**Résultat attendu 4.2:** Des travaux d'analyse approfondie des enquêtes sur les dépenses des ménages 2008 des États de l'UEMOA et celles des États de la CEMAC (conduites au cours de la période) sont menés et les rapports publiés.

**Résultat attendu 4.3:** Un rapport méthodologique est publié sur les réflexions relatives aux recensements généraux de la population simultanés en zone UEMOA.

*Objectif spécifique 5: Apporter un appui aux États membres pour développer et mettre en place des bases et banques de données afin d'assurer une bonne conservation des données.*

**Résultat attendu 5.0:** Des appuis nécessaires sont apportés aux États membres par AFRISTAT pour développer et mettre en place des bases et banques de données nationales d'enquêtes et de recensements.

*Objectif spécifique 6: Promouvoir la vulgarisation de la culture statistique par l'amélioration de la diffusion et l'utilisation des données statistiques.*

**Résultat attendu 6.0:** Une plateforme éditoriale de communication institutionnelle est élaborée, implantée à AFRISTAT et partagée avec tous les États membres.

*Objectif spécifique 7: Développer et dynamiser la fonction « observatoire » d'AFRISTAT par la collecte des données socio-économiques et la conduite des études économiques et statistiques afin de contribuer plus efficacement aux analyses de l'évolution des économies de ses États membres.*

**Résultat attendu 7.0:** Des rapports monographiques et d'études thématiques sont publiés et diffusés par AFRISTAT pour présenter et analyser la situation des différents États sur la base des statistiques harmonisés et comparables dans divers domaines.

## SOUS-PROGRAMME 2: ÉLARGISSEMENT DES DOMAINES D'INTERVENTION

### ORIENTATION STRATÉGIQUE 2: Élargir les domaines d'intervention d'AFRISTAT aux statistiques sectorielles et aux nouvelles thématiques

**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 climatiques, d'infrastructures, de la gouvernance et de la décentralisation, du genre et de l'économie numérique ainsi que celles permettant la mesure des progrès des sociétés.

**Résultat attendu général 2:** Des appuis nécessaires sont apportés aux États membres par AFRISTAT pour produire et publier régulièrement des statistiques sectorielles ainsi que des données statistiques fiables sur les nouvelles thématiques.

*Objectif spécifique 8: Développer des méthodes de travail et des méthodologies communes de production statistique adaptées aux États membres et conformes aux normes internationales en collaboration avec les partenaires intéressés par ces domaines.*

**Résultat attendu 8.1:** Pour chacun des nouveaux domaines retenus, des cadres et notes méthodologiques sont élaborés, adoptés par les États membres et diffusés.

**Résultat attendu 8.2:** Des appuis nécessaires sont apportés aux États 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.

*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 États membres.*

**Résultat attendu 9.0:** Une ébauche de rapport méthodologique conforme aux modèles de sociétés des États membres est proposée tout en tenant compte des travaux de la communauté internationale dans ce domaine.

*Objectif spécifique 10: Formaliser la démarche qualité dans les travaux d'AFRISTAT et la promouvoir auprès des systèmes nationaux de statistique en vue de son adoption progressive.*

**Résultat attendu 10.1:** AFRISTAT prend des mesures en vue d'inciter les États membres à adhérer ou à souscrire aux normes internationales telles que le SGDD, la NSDD et CEQD.

**Résultat attendu 10.2:** AFRISTAT et les INS des États membres obtiennent la certification ISO pour la qualité de leurs produits.

**SOUS-PROGRAMME 3 : DÉVELOPPEMENT ET MISE EN ŒUVRE DES MÉTHODES ALTERNATIVES****ORIENTATION STRATÉGIQUE 3 : Développer et mettre en œuvre des méthodes alternatives et complémentaires pour une production statistique durable et plus régulière**

**OBJECTIF GÉNÉRAL 3 :** Développer l'utilisation des sources alternatives, en particulier les sources administratives, pour une production statistique pérenne et de bonne qualité à moindre coût.

**Résultat attendu général 3 :** Les États membres collectent régulièrement des statistiques de bonne qualité à partir des sources administratives.

*Objectif spécifique 11 : Établir un bilan complet sur le traitement des données statistiques à partir des sources administratives dans les États membres d'AFRISTAT.*

**Résultat attendu 11.1 :** Un rapport complet sur l'état des statistiques de sources administratives est établi sur les États membres.

**Résultat attendu 11.2 :** Des méthodologies de calcul d'indicateurs statistiques à partir des sources administratives sont élaborées.

*Objectif spécifique 12 : Développer une gamme de nouveaux outils de production, d'analyse et de synthèses socio-économiques.*

**Résultat attendu 12.1 :** Des méthodologies communes d'élaboration des comptes satellites de la santé, de l'éducation, du secteur informel, de l'environnement et du tourisme sont élaborées et disponibles pour une meilleure compréhension du fonctionnement de ces secteurs.

**Résultat attendu 12.2 :** Des matrices de comptabilité sociale sont élaborées par les États membres.

**SOUS-PROGRAMME 4 : ÉLARGISSEMENT GÉOGRAPHIQUE DE L'ACTION D'AFRISTAT****ORIENTATION STRATÉGIQUE 4 : Inscrire l'action d'AFRISTAT dans une dynamique de réponse aux sollicitations de son élargissement à d'autres États**

**OBJECTIF GÉNÉRAL 4 :** Formaliser de plus en plus les dispositifs ou les mécanismes d'intervention d'AFRISTAT auprès des États non-membres dans le but de contribuer plus efficacement au développement de la statistique en Afrique et plus particulièrement à l'harmonisation de la production statistique.

**Résultat attendu général 4 :** Les capacités d'intervention d'AFRISTAT dans les zones CEDEAO, CEEAC, COMESA et SADC sont renforcées.

*Objectif spécifique 13 : Tenir compte de plus en plus des préoccupations des États non-membres d'AFRISTAT dans l'élaboration des méthodologies de travail d'AFRISTAT.*

**Résultat attendu 13.0 :** Les méthodologies de travail d'AFRISTAT sont de plus en plus diffusées et utilisées par d'autres États non-membres d'AFRISTAT.

*Objectif spécifique 14 : Développer une politique d'intervention qui tienne compte des spécificités des pays africains au sud du Sahara.*

**Résultat attendu 14.1 :** Des appuis sont régulièrement apportés aux institutions d'intégration économique sous-régionales (CEDEAO, CEEAC, COMESA et SADC) et aux États non-membres qui en font la demande pour les soutenir dans la mise en œuvre de leurs stratégies de développement, particulièrement dans le domaine de la statistique.

**Résultat attendu 14.2 :** Des experts recrutés sont en mesure d'intervenir dans la plupart des États d'Afrique au sud du Sahara.

**Résultat attendu 14.3 :** AFRISTAT est renforcé dans son rôle d'agence d'exécution de projets et programmes multinationaux.

## SOUS-PROGRAMME 5: MOBILISATION DES RESSOURCES

### ORIENTATION STRATÉGIQUE 5: Mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du programme de travail 2011-2015

**OBJECTIF GÉNÉRAL 5:** Renforcer les ressources d'AFRISTAT afin de lui donner les moyens de réaliser les activités programmées.

**Résultat général 5:** AFRISTAT dispose de ressources suffisantes pour mener sa mission.

*Objectif spécifique 15.: Mobiliser les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission.*

**Résultat attendu 15.1:** Les États membres ont entièrement versé leurs contributions au Fonds AFRISTAT 2006-2015 et AFRISTAT a mobilisé des ressources additionnelles dans le cadre des subventions particulières et/ou des projets et programmes financés par les partenaires.

**Résultat attendu 15.2:** Les États ont entièrement versé leurs contributions au Fonds AFRISTAT au titre de la période 2016-2025.

**Résultat attendu 15.3:** AFRISTAT est doté de ressources humaines conformes à ses ambitions.

*Objectif spécifique 16: Renforcer l'organisation institutionnelle d'AFRISTAT.*

**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 États membres.

## C.2. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011-2015 D'AFRISTAT ET SUIVI DES RÉALISATIONS

Le programme de travail 2011-2015 d'AFRISTAT est le principal outil d'orientation de ses activités au cours de la période sous revue. L'organisation en assure pleinement la responsabilité. Il fera l'objet de suivi et évaluation sur la base d'instruments appropriés. Chaque année ou tous les deux ans, le programme stratégique sera décliné en plan de travail (plan d'action) auquel sera associé un cadre logique détaillant les activités ainsi que les résultats attendus. Afin d'assurer l'adhésion des experts à ce plan et les appeler à son exécution, le plan d'action sera traduit à son tour, en programmes de travail individuels pour chaque expert.

Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action et des programmes individuels se fera par l'intermédiaire du dispositif déjà en vigueur et qui consiste, entre autres, en des réunions hebdomadaires de direction et des réunions de coordination mensuelles. Un rapport sur l'état d'avancement sera élaboré tous les trimestres pour détecter les blocages et faire des propositions de solutions en conséquence. Au terme de chaque année, un rapport sur l'état d'exécution du plan d'action annuel sera élaboré et soumis au Conseil scientifique et au Comité de direction.

Au cours de la troisième année d'exécution du programme, un rapport d'exécution à mi-parcours devra être élaboré et le programme éventuellement ajusté. Une évaluation finale marquera la fin de la période quinquennale.

Ce rapport sera soumis au Conseil scientifique et au Comité de direction pour adoption. Le Conseil des Ministres d'AFRISTAT sera régulièrement informé des principaux résultats de la mise en œuvre du programme.

Une évaluation externe pourra être réalisée avant la fin du programme. Son but sera 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<sup>7</sup>. Le cadre logique des activités annuelles et les rapports d'étape seront les principaux outils de base pour réaliser cette évaluation.

### C.3. PRINCIPAUX INTERVENANTS

Outre la direction générale, tous les organes statutaires d'AFRISTAT sont concernés pour assurer la bonne mise en œuvre du programme. La direction générale aura une grande charge pour organiser la participation de tous. Sur le terrain, les SSN, en tant que principaux bénéficiaires du programme, devront apporter leurs contributions à l'élaboration des plans d'action annuels. Ce rôle fait d'eux les partenaires privilégiés d'AFRISTAT dans ce sens qu'ils sont au cœur même de l'activité de l'Observatoire.

À cet effet, la Charte africaine de la statistique engage les États, en son article 4 à « *prendre les mesures nécessaires, conformément aux processus constitutionnels en vigueur pour adopter les mesures législatives et réglementaires pour appliquer les dispositions de la charte* ». Ainsi, dans les principes énoncés dans l'article 3, notamment le principe 3, alinéa 2, sur l'adéquation des ressources, il est stipulé que « *dans la mesure du possible, les ressources dont disposent les autorités statistiques doivent être suffisantes et stables pour leur permettre de répondre aux besoins de statistiques exigées aux niveaux national, régional et continental. La mise à disposition de ces ressources incombe principalement aux gouvernements des États parties* ».

De ce fait, un plaidoyer et un lobbying permanent et intense devra être conduit auprès des autorités gouvernementales pour assurer l'application de cette disposition, et permettre ainsi aux SSN de mieux fonctionner et par effet de levier, d'assurer la réussite du programme.

Un des axes de la mise en œuvre du programme, qui est en même temps une condition de réussite, repose sur le partenariat avec d'une part, les institutions d'intégration sous-régionales en vue de favoriser l'harmonisation des méthodes de traitement et d'analyse des données nécessaires à leurs politiques de convergence, et d'autre part avec les organisations internationales qui œuvrent pour l'amélioration des systèmes d'information.

Avec les communautés d'intégration économique sous-régionales (CEDEAO, CEEAC, CEMAC, SADC, UMA et UEMOA<sup>8</sup>) ainsi que les banques centrales des États concernés, AFRISTAT développera des relations de travail dans le domaine de l'harmonisation des méthodes et des concepts tout en leur apportant l'appui technique nécessaire dans leurs travaux statistiques. Ce renforcement de partenariat reste cependant indissociable du principe de subsidiarité (partage de rôles respectifs entre AFRISTAT et les partenaires sous-régionaux) et respectueux des recommandations internationales dans les domaines concernés.

AFRISTAT s'emploiera à renforcer ses relations de travail avec l'ensemble des organisations internationales, régionales et sous-régionales. En particulier, avec l'appui de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE, France) et EUROSTAT, AFRISTAT va poursuivre la recherche des solutions optimales pour permettre à tous les pays membres et à ceux qui le souhaitent d'appliquer des méthodes harmonisées pour la rénovation des comptes nationaux avec l'utilisation du système ERETES<sup>9</sup>, version SCN 2008. Avec la BAD et la Banque mondiale, AFRISTAT devra continuer de s'investir dans le cycle 2011 du PCI zone Afrique. Le succès du précédent programme ayant reconnu le rôle majeur joué par l'Observatoire comme un des relais et une agence de coordination pour la zone Afrique.

Par ailleurs, AFRISTAT et l'Institut de recherche pour le développement (IRD France) devront œuvrer en synergie pour stimuler la dynamique du centre de recherche appliquée à AFRISTAT, créé conjointement depuis 2005. Les missions du centre couvriront plusieurs domaines et s'inscriront en particulier dans le cadre de l'orientation stratégique 3 du présent programme.

7. Cette évaluation ne remplace pas une étude d'impact de l'action d'AFRISTAT sur le développement de la statistique dans ses États membres et pour les institutions d'intégration économique sous-régionales. Une telle étude est recommandée.

8. CEDEAO : Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (Gambie, Ghana, Liberia, Nigeria, Sierra Leone et pays de l'UEMOA).  
CEEAC : Communauté économique des États de l'Afrique centrale (Burundi, RD-Congo, Sao Tomé et Príncipe et les pays de la CEMAC).  
CEMAC : Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Équatoriale et Tchad).  
UEMOA : Union économique et monétaire Ouest-africaine (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo).  
Au sens de l'Union africaine, la CEMAC et l'UEMOA ne sont pas des communautés économiques régionales.

9. Au 31 décembre 2009, sur les 20 pays membres, quelques pays seulement utilisent effectivement ERETES. L'une des conclusions de la dernière évaluation des activités d'AFRISTAT tend à reconnaître les atouts indéniables de ce progiciel. Cependant, nombre d'INS lui trouvent lourdeurs dans la mise en œuvre, à cause entre autres, de l'insuffisance des ressources humaines. Toutes choses qui devraient orienter la réflexion vers une version « light » de ce précieux outil d'harmonisation de la méthode d'élaboration des comptes nationaux.

Sur un autre plan, AFRISTAT poursuivra la recherche des financements de ses activités auprès d'autres bailleurs autres que ses partenaires traditionnels. Dans ce sens, AFRISTAT se positionnera comme une institution par excellence de coordination des interventions des partenaires de développement dans le domaine de la statistique en Afrique, selon les résolutions de la Déclaration de Paris et du Forum d'Accra. Il apportera aussi sa contribution, aux côtés du Secrétariat de PARIS21, à la mise en œuvre de la Déclaration de Dakar sur le Développement Statistique dans sa zone d'intervention.

Avec les écoles de formation statistique, AFRISTAT poursuivra son partenariat dans le nouveau cadre du Groupe Africain sur la Formation Statistique et les ressources humaines (GRAFFOS), dans le but « *d'assurer la coordination des initiatives et notamment des activités relatives au développement des ressources humaines et au soutien de la formation statistique* », notamment dans les domaines de la formation initiale et de la formation continue. Dans ce cadre, AFRISTAT renforcera ses missions d'enseignement sur des sujets d'actualité liés à la pratique statistique. Par ailleurs, son rôle dans la définition des programmes de formation et les orientations stratégiques des écoles de formation, à travers la participation aux conseils scientifiques, devra être maintenu.

#### C.4. RESSOURCES DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Les ressources de mise en œuvre du programme de travail 2011-2015 d'AFRISTAT consistent en des moyens méthodologiques, des ressources humaines et des financements compatibles avec les objectifs fixés. Tous ces moyens et ressources devront être mobilisés par AFRISTAT. Les gouvernements des États membres et les partenaires du développement seront appelés à soutenir cette action

##### C.4.1. Moyens méthodologiques

L'exécution de ce programme nécessitera, de la part des experts d'AFRISTAT et des bénéficiaires de leurs interventions, la maîtrise d'un certain nombre d'outils de travail dont l'élaboration de certains fait partie intégrante des activités prévues dans ce même programme.

Il s'agira aussi d'actualiser les méthodologies de travail en fonction des améliorations apportées par la communauté internationale et de se doter d'outils informatiques à des fins d'utilisation en interne ou par les SSN.

##### C.4.2. Ressources humaines d'AFRISTAT

Depuis les programmes précédents, AFRISTAT a assis sa réputation sur la qualité de ses experts. L'exécution du programme de travail 2011-2015 sera assurée essentiellement par les experts permanents d'AFRISTAT. Compte tenu des effectifs en présence et de la charge de travail attendu, des consultants seront également sollicités pour renforcer l'équipe des experts. De même, des "experts programmes" seront recrutés pour s'occuper des aspects spécifiques liés à la mise en œuvre des programmes et projets des partenaires de développement pour lesquels AFRISTAT est sollicité comme agence d'exécution. Le principe de faire appel aux cadres nationaux des SSN pour alléger la charge de travail des experts d'AFRISTAT, qui a bien fonctionné depuis plusieurs années, sera maintenu. Ce principe ouvre beaucoup d'opportunités pour les échanges d'expériences et le partage de bonnes pratiques.

Par ailleurs, l'élargissement thématique et géographique du champ de couverture des activités d'AFRISTAT va nécessiter un renforcement du personnel tant technique qu'administratif. En fonction des ressources financières, une équipe intégrant des experts dans de nouveaux domaines sera mise en place au fur et à mesure. En définitive, l'encadrement opérationnel comportera, outre le directeur général et le directeur général adjoint, les experts principaux, chargés de la coordination des départements techniques ou des programmes spécifiques de travail, les experts et « les experts programmes », chargés du suivi des domaines d'intervention d'AFRISTAT et les experts assistants. Le tableau en annexe présente une prévision des effectifs du personnel d'intervention technique pris en charge par le budget d'AFRISTAT pour la période 2011-2015 et par domaine. D'une manière générale, leur évolution est résumée dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Évolution générale des effectifs du personnel technique d'encadrement de 2011 à 2015.

Année	Effectif
2010	28
2011	30
2012	32
2013	32
2014	32
2015	37

Au cours de la période, les effectifs du personnel d'appui technique ne devraient pas subir des modifications significatives par rapport à 2010.

#### C.4.3. Ressources matérielles et financières

AFRISTAT va poursuivre l'exécution de ses missions dans un contexte difficile pour ses États membres. Cependant, il sera important de maintenir un volume minimum d'activités afin de leur garantir des appuis réguliers.

Au cours des cinq dernières années (de 2005 à 2009), AFRISTAT a bénéficié d'importants appuis financiers des partenaires du développement, notamment à travers des programmes et projets régionaux et de la France. Ces apports ont été très déterminants dans l'exécution des plans d'action d'AFRISTAT comme l'atteste le tableau 2 ci-après.

Tableau 2: Évolution des dépenses d'AFRISTAT de 2005 à 2010

Année	Dépenses en €	Contribution des partenaires en %
2005	1 974 269	46,9
2006	4 198 294	69,4
2007	5 047 831	69,4
2008	4 819 864	67,9
2009	4 949 335	63,9
2010	3 478 318	62,3

Ainsi, les propositions contenues dans le tableau 3 ci-après tiennent compte des hypothèses suivantes :

- le volume des activités connaît une lente évolution ;
- les effectifs évoluent modérément en hausse grâce à un recrutement de nouvelles compétences (Cf. tableau 1) ;
- la construction de l'immeuble-siège interviendra dans la période 2011-2015.

Tableau 3: Prévisions de financement des activités d'AFRISTAT sur la période 2011-2015

Année	Montant en €
2011	4 283 567
2012	4 706 330
2013	4 801 474
2014	5 275 351
2015	5 409 598

Les besoins en financement des activités d'AFRISTAT sont évalués à 24,5 millions d'euros sur la période 2011-2015, soit 16 milliards de francs CFA. Ces prévisions tiennent compte des apports extérieurs et du règlement des contributions des États membres dans leur totalité. Sur ce dernier point, les responsables nationaux, notamment les directeurs des instituts nationaux de statistique seront appelés à animer le plaidoyer auprès des autorités politiques de leurs pays en faveur du versement des contributions.

## D — Risques et conditions de réussite

Des dispositions idoines devront être prises pour permettre une bonne réalisation du programme de travail. Aux facteurs endogènes, il conviendra aussi de tenir compte des conditions dont AFRISTAT n'aura pas la maîtrise. En effet, les États membres (à travers leurs stratégies nationales de développement de la statistique) et les partenaires techniques et financiers (avec les concours de leurs programmes et projets d'appui aux États et à AFRISTAT) sont appelés à apporter une large contribution au succès du programme.

En plus des conditions techniques favorables ou difficiles, il importe aussi de tenir compte des contextes politiques des États membres ainsi que des événements internationaux majeurs qui peuvent influencer positivement ou gêner la mise en œuvre du programme de travail d'AFRISTAT pour la période 2011-2015.

Enfin, le rythme de mobilisation des ressources propres d'AFRISTAT devra être amélioré ; ce qui contribuera au respect des engagements de l'organisation.

### D.1. RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Les risques ci-après (liste non exhaustive) pourraient compromettre la mise en œuvre du programme :

- la non-appropriation des objectifs du programme par les experts d'AFRISTAT ou une modification profonde des orientations stratégiques du programme au cours de leur exécution ;
- le faible engagement des États à financer la mise en œuvre des SNDS et la faible capacité d'absorption de l'assistance par les systèmes statistiques nationaux ;
- une réduction drastique des ressources d'AFRISTAT pour des raisons exogènes graves ;
- les conséquences d'une grave crise mondiale provoquant un environnement international défavorable ou contraire à la démarche globale contenue dans le programme.

En plus de la participation de l'ensemble des experts d'AFRISTAT et des instituts nationaux de statistique<sup>10</sup> au processus d'élaboration du programme, des dispositions devront être prises pour appeler l'ensemble des parties prenantes, notamment les experts d'AFRISTAT et les unités de coordination des INS, à s'approprier le contenu du programme. Les actions de sensibilisation (ateliers de mise à niveau, travaux en réunion de coordination, fiches de vulgarisation du programme, etc.) seront menées tout le long de la période pour faciliter l'appropriation. Dans le même ordre d'idées, AFRISTAT poursuivra le plaidoyer en faveur de la statistique auprès des autorités responsables de la statistique dans les États membres. Une meilleure organisation de la coordination statistique dans les États membres devra permettre de réduire voire d'annihiler certains risques.

Le rôle des SSN, à travers leurs SNDS, est primordial dans l'accomplissement du programme. En effet, les interventions d'AFRISTAT dépendront fortement des niveaux de réalisation des stratégies des États en matière statistique dont la mise en œuvre est fonction de l'engagement des gouvernements. D'une manière générale, cet engagement est généralement traduit par les financements et les effectifs de ressources humaines mis à la disposition des SSN. Les gouvernements devront poursuivre leurs soutiens à leurs systèmes statistiques en développant de nouvelles stratégies pour la mobilisation des financements.

En particulier, la prise en charge des activités statistiques dans les pays grâce au financement national constituera un signal fort en faveur de l'appropriation de domaine important par les pouvoirs publics et contribuera à la maîtrise de la réalisation des SNDS.

10. Un groupe de projet a été mis en place pour élaborer ce programme. Les INS de cinq États membres y participent.

## D.2. CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE

Sous réserve des risques évoqués ci-dessus et fort de son expertise, AFRISTAT réunit les conditions nécessaires pour réaliser son programme de travail 2011-2015. En ce qui concerne la consolidation des acquis, la dynamique engagée pour la mise en œuvre de ses programmes de travail antérieurs reste constante. Les activités nouvelles (orientations 2 à 4) seront introduites au fur et à mesure qu'AFRISTAT mobilisera les ressources nécessaires.

Les efforts déployés par AFRISTAT, devront rencontrer un écho favorable auprès des systèmes statistiques nationaux. Ceux-ci devront, à leur tour, veiller à faire preuve d'efforts similaires de renforcement des capacités statistiques pour élaborer et mettre en œuvre leurs SNDS. Sur ce point, la réussite sera soumise à la capacité des gouvernements à organiser la coordination au sein des systèmes statistiques nationaux et à s'assurer une collaboration régulière et étroite des partenaires au développement.

Concernant les ressources humaines, AFRISTAT devra être pourvu en experts en nombre suffisant, recrutés sur le Fonds AFRISTAT et grâce au financement des partenaires. Sur le plan des ressources financières, le rythme actuel de mobilisation des contributions est insatisfaisant. Mais les gouvernements des États membres se sont engagés à libérer la totalité de leurs contributions, ce qui permettra à AFRISTAT de disposer des ressources financières suffisantes pour la réalisation du programme 2011-2015, compte non tenu des apports extérieurs.

## Annexes

ANNEXE 1 : PRÉVISIONS D'EFFECTIFS D'EXPERTS AU COURS DE LA PÉRIODE 2011-2015

PRINCIPAL PÔLE D'ACTIVITÉS	CATÉGORIES			TOTAL
	Expert principal	Expert	Expert assistant	
<b>2010</b>				
Management et organisation des SSN	2	2	-	4
Statistiques économiques de base	-	4	1	5
Comptabilité nationale	-	4	-	4
Conjoncture et prévision économiques	1	1	-	2
Statistiques sociodémographiques	-	4	-	4
Sondages et enquêtes statistiques	1	3	-	4
Traitement des données, diffusion et documentation	1	2	2	5
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>28</b>
<b>2011</b>				
Management et organisation des SSN	2	2	-	4
Statistiques économiques de base	-	4	1	5
Comptabilité nationale	-	4	-	4
Conjoncture et prévision économiques	2	1	1	4
Statistiques sociodémographiques	-	4	-	4
Sondages et enquêtes statistiques	1	3	-	4
Traitement des données, diffusion et documentation	1	2	2	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>30</b>
<b>2012</b>				
Management et organisation des SSN	2	2	-	4
Statistiques économiques de base	-	5	-	5
Comptabilité nationale	-	4	-	4
Conjoncture et prévision économiques	2	2	2	6
Statistiques sociodémographiques	-	4	-	4
Sondages et enquêtes statistiques	1	3	-	4
Traitement des données, diffusion et documentation	1	2	2	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
<b>2013</b>				
Management et organisation des SSN	2	2	-	4
Statistiques économiques de base	-	5	-	5
Comptabilité nationale	-	4	-	4
Conjoncture et prévision économiques	2	2	2	6
Statistiques sociodémographiques	-	4	-	4
Sondages et enquêtes statistiques	1	3	-	4
Traitement des données, diffusion et documentation	1	2	2	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
<b>2014</b>				
Management et organisation des SSN	2	2	-	4
Statistiques économiques de base	-	5	-	5
Comptabilité nationale	-	4	-	4
Conjoncture et prévision économiques	2	2	2	6
Statistiques sociodémographiques	-	4	-	4
Sondages et enquêtes statistiques	1	3	-	4
Traitement des données, diffusion et documentation	1	2	2	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
<b>2015</b>				
Management et organisation des SSN	2	2	-	4
Statistiques économiques de base	-	6	-	6
Comptabilité nationale	-	4	-	4
Conjoncture et prévision économiques	2	3	2	7
Statistiques sociodémographiques	1	4	-	5
Sondages et enquêtes statistiques	1	3	-	4
Traitement des données, diffusion et documentation	1	3	3	7
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>37</b>

ANNEXE 2: CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2011-2015 D'AFRISTAT

RÉSULTATS ATTENDUS	PRINCIPALES ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
<b>Résultat attendu 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'activités	Élaboration de supports de formation - Organisation des séminaires et ateliers de formation - Missions d'appui auprès des SSN	- Nombre de séminaires et d'ateliers - Nombre de personnes formées - Nombre de missions par pays	- Supports de formation - Rapports de séminaire, d'atelier et de mission
<b>Résultat attendu 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 - Missions d'enseignement auprès des écoles de formation - Organisation des séminaires et ateliers de formation continue	- Nombre d'heures de cours par école et par domaine d'intervention - Nombre de séminaires et ateliers de formation continue	- Supports de cours - Rapports de mission - Rapport de séminaire et d'atelier de formation continue
<b>Résultat attendu 3.1:</b> Pour chaque domaine suivi par AFRISTAT, des cadres et notes méthodologiques sont élaborés, adoptés par les États membres et diffusés	- Élaboration (ou actualisation) des documents méthodologiques dans les domaines prioritaires couverts par AFRISTAT; - Organisation d'ateliers de validation des méthodologies	- Domaines couverts - Nombre d'ateliers de validation	- Documents méthodologiques élaborés et disponibles sur support papier ou électroniques - Rapports d'activité annuels - Rapports d'atelier
<b>Résultat attendu 3.2:</b> Des appuis nécessaires sont apportés par AFRISTAT à chaque État 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 États membres sont renforcées	- Élaboration des supports de formation - Organisation des séminaires et ateliers de formation au profit des cadres des SSN	- Nombre de séminaires et ateliers organisés	- Rapports de séminaire et d'atelier
<b>Résultat attendu 4.1:</b> Un appui est apporté aux travaux d'analyse des enquêtes sur les dépenses des ménages des États de la CEMAC	- Élaboration des plans d'analyse types - Organisation d'un atelier d'analyse	- Note conceptuelle d'analyse - Plans d'analyse types élaborés - Nombre de participants à l'atelier	- Rapport d'atelier d'analyse - Rapports d'activité annuels
<b>Résultat attendu 4.2:</b> Des travaux d'analyse approfondie des enquêtes sur les dépenses des ménages 2008 des États de l'UEMOA et celles des États de la CEMAC (conduites au cours de la période) sont menés et les rapports publiés.	- Élaboration de documents préparatoires (notes conceptuelles, plans d'analyse, etc.) - Organisation de deux ateliers (CEMAC et UEMOA) d'analyse approfondie	- Document préparatoire - Nombre de participants aux ateliers	- Documents préparatoires - Rapports d'atelier

RESULTATS ATTENDUS	PRINCIPALES ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
<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.	- Élaboration du rapport méthodologique	- Rapport rédigé et publié	- Courrier de transmission du rapport à la Commission de l'UEMOA
<b>Résultat attendu 5.0 :</b> Des appuis nécessaires sont apportés aux États 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>Résultat attendu 6.0 :</b> Une plateforme éditoriale de communication institutionnelle est élaborée, implantée à AFRISTAT et partagée avec tous les États membres.	- Recherche de financements - Élaboration de documents de travail - Organisation d'atelier de formation - Missions de renforcement des capacités	- Financements mobilisés - Nombre d'ateliers organisés et nombre de participants - Nombre de pays ayant bénéficié de missions de renforcement des capacités	- Accord de financement et rapports de mise en œuvre - Rapports d'atelier de formation - Rapports de missions
<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 États sur la base des statistiques harmonisés et comparables dans divers domaines.	- Choix de thèmes en fonction des priorités des États; - Élaboration des rapports	- Domaines prioritaires choisis - Nombre de documents méthodologiques élaborés - Nombre de rapports élaborés et publiés	- Rapports d'activité annuels
<b>Résultat attendu 8.1 :</b> Pour chacun des nouveaux domaines retenus, des cadres et notes méthodologiques sont élaborés, adoptés par les États membres et diffusés.	- Identification et choix des domaines prioritaires - Élaboration de documents méthodologiques - Ateliers de validation des méthodologies	- Domaines couverts - Nombre d'ateliers de validation	- Documents méthodologiques élaborés et disponibles sur support papier ou électroniques - Rapports d'activité annuels - Rapports d'atelier
<b>Résultat attendu 8.2 :</b> Des appuis nécessaires sont apportés aux États 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 - Élaboration de projets ou programmes de travail avec les partenaires - Adoption et mise en œuvre des dits projets et programmes	- Nombre d'accords de partenariat signés avec les partenaires - Nombre d'États membres ayant été assistés	- Accord de partenariat - Projets et programmes de travail élaborés - Rapports d'activité annuels
<b>Résultat attendu 9.0 :</b> Une ébauche de rapport méthodologique conforme aux modèles de sociétés des États 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 » - Élaboration d'une ébauche méthodologique - Atelier de validation du rapport méthodologique	- Une ébauche méthodologique élaborée - Un atelier organisé pour la validation d'un rapport méthodologie sur la mesure des « progrès des sociétés »	- Rapports d'activité annuels

RESULTATS ATTENDUS	PRINCIPALES ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
<b>Résultat attendu 10.1:</b> AFRISTAT prend des mesures en vue d'inciter favoriser les États membres à adhérer ou à souscrire aux normes internationales telles que le SGDD, la NSDD et CEQD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche documentaire et vulgarisation des cadres internationaux</li> <li>- Appui aux États qui expriment l'engagement à adhérer ou à souscrire aux normes internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de documents de vulgarisation élaborés</li> <li>- Nombre d'ateliers d'information organisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités annuels</li> </ul>
<b>Résultat attendu 10.2:</b> AFRISTAT et les INS des États membres obtiennent la certification ISO pour la qualité de leurs produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche documentaire</li> <li>- Identification d'un organisme de certification et passation de marché</li> <li>- Mise en œuvre du processus de certification (pré-audit, audit, vérification des actions d'amélioration, obtention du certificat, accueil des visites de surveillance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AFRISTAT et/ou un INS est certifié ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activité annuel</li> </ul>
<b>Résultat attendu 11.1:</b> Un rapport complet sur l'état des statistiques de sources administratives est établi sur les États membres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des termes de référence sur l'élaboration des statistiques de sources administratives dans les États membres d'AFRISTAT</li> <li>- Conduite de l'étude par les experts d'AFRISTAT</li> <li>- Élaboration du rapport d'étude y compris une synthèse relevant les principales contraintes</li> <li>- Atelier d'appropriation du rapport par les SSN</li> <li>- Suivi de la mise en œuvre des recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport sur l'état des statistiques de sources administratives dans les États membres</li> <li>- Nombre de participants à l'atelier d'appropriation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> <li>- Rapport d'atelier d'appropriation</li> </ul>
<b>Résultat attendu 11.2:</b> Des méthodologies de calcul d'indicateurs statistiques à partir des sources administratives sont élaborées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des termes de référence des méthodologies</li> <li>- Élaboration des méthodologies</li> <li>- Organisation des ateliers de validation des méthodologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de méthodologies élaborées</li> <li>- Nombre d'ateliers organisés et nombre de participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> <li>- Rapports d'ateliers de validation</li> </ul>
<b>Résultat attendu 12.1:</b> Des méthodologies communes d'élaboration des comptes satellites de la santé, de l'éducation, du secteur informel, de l'environnement et du tourisme sont élaborées et disponibles pour une meilleure compréhension du fonctionnement de ces secteurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des termes de référence des méthodologies</li> <li>- Élaboration des méthodologies</li> <li>- Organisation des ateliers de validation des méthodologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de méthodologies élaborées</li> <li>- Nombre d'ateliers organisés et nombre de participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> <li>- Rapports d'ateliers de validation</li> </ul>
<b>Résultat attendu 12.2:</b> Des matrices de comptabilité sociale sont élaborées par les États membres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions d'appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'États membres ayant élaboré une MCS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de mission</li> </ul>
<b>Résultat attendu 13.0:</b> Les méthodologies de travail d'AFRISTAT sont de plus en plus diffusées et utilisées par d'autres États non membres d'AFRISTAT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des flyers sur les méthodologies d'AFRISTAT</li> <li>- Animation d'ateliers de formation et d'appropriation dans les États</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'ateliers nationaux animés par les experts d'AFRISTAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>

RÉSULTATS ATTENDUS	PRINCIPALES ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
<p><b>Résultat attendu 14.1:</b> Des appuis sont régulièrement apportés aux institutions d'intégration économique et monétaire sous-régionales (<i>CEMAC, UEMOA, CEDEAO, CEEAC, COMESA et SADC</i>) et aux États non-membres qui en font la demande pour les soutenir dans la mise en œuvre de leurs stratégies de développement, particulièrement dans le domaine de la statistique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une plateforme de partenariat</li> <li>- Élaboration de programmes d'appui</li> <li>- Appui à la mise en œuvre et suivi des projets ou programmes</li> <li>- Organisation des missions d'appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'accords (ou de projets ou programmes) signés</li> <li>- Nombre de projets ou programmes exécutés ou suivis</li> <li>- Nombre de missions d'appui effectuées auprès de ces institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>
<p><b>Résultat attendu 14.2:</b> Des experts recrutés sont en mesure d'intervenir dans la plupart des États d'Afrique au sud du Sahara.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration et mise en œuvre de procédures de recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'experts recrutés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>
<p><b>Résultat attendu 14.3:</b> AFRISTAT est renforcé dans son rôle d'agence d'exécution de projets et programmes multinationaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de partenariat et négociation d'accord de coopération</li> <li>- Élaboration de programme d'appui</li> <li>- Appui à la mise en œuvre et suivi des projets multinationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'accords signés avec les partenaires au développement</li> <li>- Nombre de projets ou programmes exécutés ou suivis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>
<p><b>Résultat attendu 15.1:</b> Les États membres ont entièrement versé leurs contributions au Fonds AFRISTAT 2006-2015 et AFRISTAT a mobilisé des ressources additionnelles dans le cadre des subventions particulières et/ou des projets et programmes financés par les partenaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions de recouvrement des contributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de contribution global au Fonds AFRISTAT et nombre d'États s'étant entièrement acquittés de leurs contributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>
<p><b>Résultat attendu 15.2:</b> Les États ont entièrement versé leurs contributions au Fonds AFRISTAT au titre de la période 2016-2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions de sensibilisation et de plaidoyer</li> <li>- Missions de recouvrement des contributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de contribution global au Fonds AFRISTAT et nombre d'États s'étant entièrement acquittés de leurs contributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>
<p><b>Résultat attendu 15.3:</b> AFRISTAT est doté de ressources humaines conformes à ses ambitions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaidoyer permanent auprès des gouvernements des États membres et des partenaires</li> <li>- Recherche de ressources nouvelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau global du Fonds AFRISTAT</li> <li>- Effectif et qualité des ressources humaines par rapport aux prévisions</li> <li>- Niveaux et évolution des budgets annuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>

RÉSULTATS ATTENDUS	PRINCIPALES ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
<p><b>Résultat attendu 16.0:</b> AFRISTAT est doté d'un cadre institutionnel rénové et répondant aux besoins de son développement ainsi qu'à ceux de ses États membres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi de la conduite de l'étude sur la restructuration institutionnelle et organisationnelle d'AFRISTAT</li> <li>- Organisation d'une session du Conseil des Ministres sur les conclusions de ladite étude</li> <li>- Renforcement des capacités d'exécution et de coordination des activités d'AFRISTAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de qualité d'exécution et de coordination des activités d'AFRISTAT</li> <li>- Niveau de qualité des rapports entre AFRISTAT et ses États membres (nombre de réunions d'échanges, nombre de participations d'AFRISTAT à des réunions institutionnelles des SSN, etc.)</li> <li>- Niveau de qualité des rapports entre AFRISTAT et ses partenaires (nombre de réunions d'échanges, nombre de participations d'AFRISTAT à des réunions institutionnelles des partenaires, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'étude sur la restructuration institutionnelle d'AFRISTAT</li> <li>- Rapport de session du Conseil des Ministres consacrée à la dite étude</li> <li>- Rapports d'activité annuels</li> </ul>

## ANNEXE 3: GLOSSAIRE

### Activités menées

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

### Cadre logique

Le cadre logique est un outil de gestion pour améliorer la planification et l'évaluation des projets. Actuellement utilisé par beaucoup d'organismes de développement, le cadre logique est constitué d'éléments essentiels pour comprendre et gérer une intervention de manière simple, systématique et compréhensible.

L'objectif du cadre logique est double : (i) éviter de négliger, lors de la préparation et de l'exécution des projets/programmes, un ou plusieurs facteurs indispensables à leur réussite ; (ii) mettre en exergue la discipline nécessaire à laquelle on doit se soumettre afin de prendre, tout au long du cycle des projets/programmes les décisions aux moments voulus.

Théoriquement, le cadre logique est une matrice composée de quatre colonnes interdépendantes. 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).

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 comporte 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.

### Gestion axée sur les résultats

La Gestion axée sur les résultats (GAR) est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle ou pluriannuelle d'un organisme.

Cette méthode permet de décrire clairement les changements qu'un organisme veut faire, une fois les activités planifiées sont terminées (Guide de gestion axée sur les résultats, Lyne Bouchard. 2005).

La GAR est :

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

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

### Groupe cible

Le groupe cible est l'ensemble des bénéficiaires d'une intervention, d'un projet ou d'un programme

### Indicateur

Un indicateur est un outil de mesure des progrès ou des tendances. Il oblige les différentes parties impliquées dans un projet à définir de manière précise les éléments de mesure pour appréhender la réalité des résultats atteints grâce à la conduite des activités programmées. Un indicateur doit être formulé de telle sorte qu'il soit objectivement vérifiable, ce qui va faciliter le processus de suivi évaluation.

Il existe plusieurs types d'indicateurs : indicateur de rendement, indicateur de performance, indicateur de pression, etc. Un indicateur peut être quantitatif (nombre de participants à un atelier de formation, taux de

participation, augmentation ou diminution d'élément donné, etc.) ou qualitatif (niveau de connaissance, niveau des participants, augmentation de la capacité à réaliser tel ou tel activité, etc.).

### **Mission**

La mission constitue la raison d'être de l'organisation traduite dans les termes de son mandat sous forme de rôles et responsabilités. Elle permet de déterminer les buts et de fixer les objectifs de travail de l'organisation.

### **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**

À chaque orientation stratégique est attaché un objectif général que l'on pourrait aussi appeler 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\*.

### **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.

### **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. Élabore 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.

### **Planification stratégique**

La planification stratégique est une démarche, un processus de réflexion continu et dynamique qui consiste à :

- fixer un nombre limité de priorités partant de la mission de l'organisation 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.

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

### **Priorités**

Dans un programme stratégique ou un plan d'action, tout est important et urgent. La priorité (l'activité, le résultat, etc.) est fixée en tenant compte des éléments suivants : besoin de l'utilisateur (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.

### 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\*.

### Résultats attendus

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

### Résultats obtenus ou produits

Ce sont les changements réellement provoqués suite aux activités menées. Dans la mesure du possible, ils sont quantifiés.

### Stratégie

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

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

### Sources de vérification

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

### Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des activités distinctes mais complémentaires. Le suivi est une activité permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet ou un programme de développement en cours, des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués. Il donne l'information sur le degré d'avancement d'un projet ou d'un programme à un moment donné relativement aux cibles et aux résultats. Son but est descriptif.

L'évaluation indique pourquoi les cibles et les résultats ont ou n'ont pas été atteints. Elle vise à expliquer les causes. L'évaluation est l'examen systématique, périodique et objectif d'un projet, d'un programme de développement, en cours ou achevé, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement. Une évaluation fournit de l'information crédible et utile, permettant d'intégrer les leçons apprises lors de la prise de décision par les partenaires.

### Vision

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

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





ISBN 2-914037-14-7

imprim color