

**Etude sur la formation statistique
dans la coopération internationale**

Rapport Final

Bonn, 19/NOV/2008

InWEnt Capacity Building Germany

Study on Statistical Training in International Cooperation (EUROSTAT)

Rapport final

Contrat No.: 21200.2006.041-2007.792 / Ref. Publ.: 2007/S 179-218233



L'auteur assume la responsabilité totale pour ce rapport élaboré au nom de la Commission des Communautés Européennes. Le rapport ne reflète pas nécessairement les opinions officielles de la Commission.

Sommaire

Liste des abréviations et acronymes	5
INTRODUCTION	6
1 <i>Arrière-plan de l'étude</i>	6
2 <i>Rationnels et focalisation de l'étude</i>	
3 <i>Synthèse</i>	10
4 <i>Limites de l'étude</i>	12
 PARTIE A: OFFRE ET DEMANDE EN MATIERE DE FORMATION STATISTIQUE	
CADRE DE COOPERATION, DESCRIPTION ET PASSERELLE	14
1 <i>Cadre de création de capacité statistique en Afrique sub-saharienne</i>	14
2 <i>Côté demande - situation</i>	18
3 <i>Côté offre - situation</i>	20
4 <i>Communication entre les deux côtés - situation</i>	23
5 <i>Marge de manœuvre pour l'amélioration et rôle de l'outil</i>	24
 PART B: LE SYSTEME DE GESTION D'INFORMATIONS POUR LA GESTION DE PRISES DE DECISIONS EN MATIERE DE FORMATION CONCERNANT LES STATISTIQUES (MIS-ST)	27
1 <i>Concept et méthodologie</i>	27
2 <i>What is the MIS-ST?</i>	30
3 <i>Structure of the MIS-ST</i>	32
4 <i>Workflow – an approach to the MIS-ST handbook</i>	34
5 <i>Assessment Reports (7)</i>	49
6 <i>Description of ASTRA Database for Monitoring Statistical Capacity Building in Sub Saharan Africa's National Statistical Systems</i>	56
 Part C: Proposals for best practice framework implementation	61
1 <i>The pilot phase</i>	62
2 <i>The implementation phase</i>	64
3 <i>Activities and calendar</i>	65
4 <i>Budget estimation</i>	66

<i>Conclusions et recommandations</i>	66
Références	69
Annexe	70

Liste des abréviations et acronymes

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
AFDB	Banque Africaine pour le développement
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
AR	Rapport d'évaluation
ASTRA	Evaluation de la formation statistique – banque de données MIS-ST
CASD	Comité de coordination pour le développement des statistiques
CCSA	Comité de coordination des activités statistiques
ASCC	Commission africaine de coordination des statistique
CODESA	Comité des directeurs des écoles statistiques africaines
CODI	Comité sur l'information au développement
COMESA	Marché commun pour les pays de l'Est et du Sud
EASTC	Centre de formation statistique d'Afrique orientale
ECA	Commission économique pour l'Afrique
ECOWAS	Communauté économique des pays d'Afrique occidentale
UE	Union Européenne
FASDEV	Forum sur le développement des statistiques en Afrique
GDDS	Système général de dissémination de données
ICP	Programme de comparaison international
ISAE	Institut de statistiques et d'économie appliquées
MDG	Objectif de développement du millénaire
MIS-ST	Système d'information de gestion pour la gestion de décisions relatives à la formation allant de pair avec les statistiques
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement africain
NSDS	Stratégie nationale pour le développement des statistiques
NPRS	Stratégie nationale de réduction de la pauvreté
NSO/NSI	Offices statistiques nationaux / Instituts statistiques nationaux
NSS	Système des statistiques nationales
PARIS21	Partenariat statistique au service du développement au XXI ^e siècle
PhD	Doctorat en philosophie
PRSD	Programme stratégique de réduction de la pauvreté
RRSF	Cadre de référence stratégique régional pour la création de capacités statistiques en Afrique
SADC	Communauté du développement de l'Afrique australe
STC	Centre de formation statistique
STPA	Programme de formation en statistiques pour l'Afrique

INTRODUCTION

1. *Arrière-plan de l'étude*

Au cours des 40 dernières années, la CE s'est fortement engagée dans le soutien à la formation statistique tant en faveur des pays ACP qu'à l'intérieur desdits. Les 20 dernières années ont vu la création d'un grand nombre de projets de formation régionaux à moyen terme importants émanant de la CE pour l'Afrique. Ces programmes ont placé un accent particulier sur le soutien aux institutions de formation (nationales, régionales et internationales) pour une formation en statistiques de base orientée vers le long terme de niveau universitaire ou moyen – et ce par l'intermédiaire de bourses et également par le biais d'un financement direct des institutions concernées (infrastructure, développement de curricula, "concours communs", jumelage avec des institutions de formation européennes etc.). Une seule des institutions soutenues (le "Centre de Munich")⁷ était exclusivement dédiée aux cours à court et à moyen terme pour les statisticiens professionnels (et les utilisateurs de statistiques) déjà en poste.

Il a parallèlement été observé qu'un certain nombre des statisticiens formés étaient soit non employés par les NSS (disponibilités budgétaires) ou quittaient le NSS pour travailler dans d'autres institutions (nationales, régionales, internationales) en prépondérance du secteur privé, en vue d'obtenir de meilleures possibilités de carrière et/ou des salaires plus élevés. Bien que ceci puisse certainement être considéré comme un indicateur d'une perception de la qualité des statisticiens formés (et donc également comme un facteur important pour le NSS), et bien que l'assistance aux institutions de formation puisse soutenir les objectifs de développement en général, cette approche ne semblait pas être la plus efficace pour aider les NSS et améliorer la qualité de leur production statistique. L'amélioration de la fourniture de statisticiens formés peut être insuffisante pour améliorer les NSS.

Pendant un certain nombre d'années, les priorités de l'assistance de l'EC aux NSS en Afrique étaient l'assistance à la formation statistique et les programmes d'assistance orientés vers les secteurs. A la fin des années 1990 et au début des années 2000, la communauté internationale, y compris la CE, a commencé à se concentrer sur les approches de création de capacité comprenant également le développement de stratégies nationales pour le développement des statistiques (NSDS) et/ou des plans d'amélioration s'inscrivant dans le cadre du système de dissémination de données générales (GDDS) du FMI. Il est nécessaire que la formation statistique intègre les stratégies de création de capacité et de développement des NSS – et, de ce fait, les programmes de soutien des donateurs.

Le soutien direct de donateurs au Centre de Formation Statistique Africain, particulièrement celui de la CE en tant qu'acteur historique important dans ce domaine, a plus ou moins été

⁷ De nos jours: InWEnt Centre for Economic, Environmental and Social statistics à Bonn

complètement suspendu au cours des dernières années.

Dans le secteur de la coopération en matière de développement statistique, l'UE se concentre sur les programmes régionaux de statistiques– les composants statistiques font également partie des programmes de développement concernant un secteur plus vaste. L'UE (Eurostat) est membre du réseau Paris 21 et soutient, en tant que tel, les activités du réseau.

Le RSTP SADC EC 2000-2007 (Projet de formation statistique régionale) met l'accent sur le court terme en matière de formation sur le tas pour le personnel déjà employé à la production, à la gestion ou à l'utilisation de statistiques (y compris la formation des formateurs) intégrant les exigences/besoins régionaux et nationaux. Le projet a placé l'identification de cours régionaux de formation à court terme entre les mains du comité SADC de l'ISN concerné; des cours nationaux ont été élaborés grâce au projet. Qui plus est, le projet a développé une stratégie de formation régionale et soutenu son adaptation aux besoins nationaux. Le EASTC (Centre de formation statistique d'Afrique orientale) régional de Dar-es-Salaam a aidé à la mettre en œuvre le programme de formation pour les pays de la SADC.

Un survol des RSPT de la SADC a laissé penser que la formation statistique ne devrait pas se cibler « lourdement sur la formation seule, mais bien plutôt sur une création exhaustive de capacités et de gestion de la qualité dans les systèmes statistiques... [pour éviter] tout effet adverse sur la durabilité ».

Du fait de l'expérience à long terme de la CE, et à la lumière des conclusions de plusieurs évaluations, Eurostat a développé l'idée de fournir aux pays ACP une espèce d'outil de gestion. Cet outil doit permettre (i) l'identification et la priorisation de besoins/exigences de formation concernant les statistiques des NSS⁸ en tenant compte de leurs plans d'amélioration des NSDS/ ou des GDDS ou de tout autre plan de développement ou d'action et (ii) sur la base de ces informations, permettre aux institutions de formation de mieux réagir à la demande de leurs clients les plus importants, les NSS (niveaux nationaux ou régionaux). (iii) Les organisations régionales qui reçoivent des informations orientées vers l'utilisateur à partir de l'outil sont en mesure d'avoir un aperçu sur les besoins/exigences en matière de formation exprimés aux niveaux nationaux dans la région concernée, peuvent identifier les besoins de formation régionaux et les coordonner plus facilement par rapport aux

⁸ Les systèmes statistiques nationaux sont constitués de tous les producteurs de statistiques officiels (NSI, Ministères sectoriels, Banque Centrale, etc.) d'un pays. En règle générale, les instituts nationaux de statistiques sont en théorie chargés de la coordination des NSS. Lorsqu'il existe des lois modernes en matière de statistiques, ce rôle des NSI est dans la plupart des cas déterminé légalement. Cependant, dans la pratique, les NSI ont des difficultés à jouer leur rôle de coordinateur au sein des NSS (réception de sets de données et métadonnées, archivage des données, méthodes et normes d'orientation/controlling, etc.). Ceci signifie vraisemblablement aussi que l'agrégation des besoins/exigences de formation NSS au sein du MIS-ST ne sera pas simple à réaliser. Il appartient à chaque pays d'identifier le meilleur niveau institutionnel pour traiter la collecte des données NSS. Cependant, l'ISN concerné doit traiter le MIS-ST comme acteur de coordination.

exigences/besoins nationaux. Sur la base des informations orientées vers l'utilisateur provenant de l'outil, les (iv) donneurs peuvent également améliorer l'identification de l'expression des besoins/exigences des NSS (niveaux régionaux compris) et coordonner leurs activités, et exprimer leurs opinions ainsi que leurs besoins.

Le résultat de ce qui précède est destiné à être utilisé comme apport dans les propositions de création de capacités statistiques et, de la sorte, à appuyer les demandes de financement gouvernemental et celles présentées aux donneurs.

L'idée a été présentée par Eurostat aux pays de la SADC dans le cadre du projet RST, et un certain nombre de pays ont apparemment exprimé un intérêt marqué à l'utilisation d'un tel outil.

2. Rationnels et focalisation de l'étude

Eurostat définit dorénavant l'objectif de l'étude dans ses termes de références de la manière suivante : "rendre plus efficace la formation en matière de statistiques dans les pays de l'ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique) grâce à des informations quantitatives et analytiques améliorées concernant:

- Les demandes de systèmes de statistiques nationales pour différents types de formation concernant les statistiques
- Les demandes de toutes les sources pour les fournisseurs de service de formation concernant les statistiques
- La fourniture de formation en matière de statistiques

De manière concrète, l'étude développera un outil de gestion destiné à la collecte et à l'analyse de ces informations. L'outil de gestion et les matériaux auxiliaires tels que les questionnaires sont destinés à être utilisés au nom des NSI/NSS et des formateurs en vue de l'analyse et de la quantification des demandes de formation concernant les statistiques et, dans une moindre mesure, la fourniture de formation"⁹

En d'autres termes, l'**objectif global** poursuivi par l'étude concerne l'amélioration de la convergence entre l'offre et la demande de formation statistique.

⁹ Termes de référence de l'appel d'offres Eurostat N° 2007/S 179-218233

Les **objectifs spécifiques** permettant l'atteinte de cet objectif global seraient les suivants:

- assistance aux NSI/NSS pour l'identification de leurs besoins en matière de formation et priorisation de leur demande en formation de manière durable (création de capacités, dimension du système de gestion d'informations), le tout intégré dans un cadre stratégique national (NSDS et/ou similaire),
- contribution à la coordination des donneurs grâce à une production d'informations systématiques relatives aux demandes de formation, et ce sur la base d'un processus de gestion sain au niveau des NSS sous la forme de résultats directs du système (rapports d'évaluation),
- identification de l'étendue, des limites et des potentialités de l'offre en formation statistique actuelle,
- rétablissement d'une communication adéquate entre le côté de la demande et de l'offre.

Conformément aux termes de référence de l'étude et à la suite de discussions avec Eurostat, il a été confirmé que l'outil de gestion devrait se cibler davantage sur le côté de la demande et, de ce fait, que l'étude dans son étendue, couvrirait de manière prioritaire le premier objectif spécifique.

Il ne faudrait cependant pas négliger, pour la réalisation de l'objectif global, les sujets couverts par les 3 autres objectifs spécifiques. L'intention d'une partie du présent rapport d'études est donc de se pencher sur le cadre dans lequel les donneurs et les gouvernements nationaux et leurs systèmes statistiques interagissent – le cadre de la création de capacités statistiques – en vue de fournir une image exhaustive de la situation de l'offre en formation statistique, tout du moins du point de vue de la STC africaine, ainsi que le niveau de communication au sein du système.

De ce fait, le rapport d'études couvre dans sa partie A le cadre dans lequel l'outil de gestion de l'information est considéré comme une mesure de création de capacités statistiques et, dans sa partie B, le système de gestion de l'information (MIS-ST) en tant que tel:

Partie A: Formation statistique, demande et offre: cadre de coopération, description et passerelles

- Cadre de création de capacités statistiques en Afrique sub-saharienne

- Côté demande – situation
- Côté offre – situation
- Passerelle entre les deux côtés – situation
- Marge de manœuvre pour l'amélioration

Partie B: Système de gestion de l'information pour la gestion décisionnelle sur les formations concernant les statistiques

Partie C: Proposition pour la mise en œuvre du cadre des meilleurs pratiques.

3. Synthèse

La réalisation de l'objectif de l'étude, à savoir développer un outil de gestion visant à collecter et à analyser les informations nécessite davantage qu'une simple banque de données. Elle nécessite un outil facilitant et organisant systématiquement le processus décisionnel allant de pair avec l'identification des besoins en formation au sein du NSS et qui fournisse une base d'information fondée qui couvre les diverses dimensions de la demande / fourniture de / en formation statistiques.

Il n'en demeure pas moins qu'un rapport général relatif à la demande / dispense de / en formation statistiques serait plutôt peu spécifique : Les informations dont on besoin les divers groupes d'utilisateurs – dispenseurs de formation, organisations régionales et donateurs, par exemple - sont différentes. Ceci fait que le MIS-ST met à disposition différents rapports d'évaluation permettant la prise de décisions - en tant que résultats clés du système de gestion de l'Information – pour chacun des groupes d'utilisateurs. Sept rapports d'évaluation sont successivement produits pour différents niveaux. Le contenu des rapports est généré par le système de banque de données qui mène à travers les différentes étapes des processus décisionnels en commençant par la collecte d'informations.

L'objectif de l'outil est de collecter toutes les informations pertinentes en matière de formation statistique en utilisant une approche didactique visant à révéler les besoins en formation : Le système est guidé par la motivation – ce qui signifie que l'activité statistique (enquête, recensement etc.) représente la référence-clé à laquelle est reliée le besoin en formation. L'élément clé au niveau information est l'information en provenance de l'unité

productrice de statistiques. Cette unité peut se trouver auprès du NSI ou de toute autre institution productrice de données au sein du NSS. Le cas échéant, les institutions privées peuvent utiliser les mêmes fonctionnalités du système (banque de données). En outre l'outil comprend un mécanisme d'ajustement destiné à éviter les « listes de desiderata » non spécifiques des besoins en formation : compte tenu de leur responsabilité vis à vis de la budgétisation, les décideurs institutionnels doivent donner la priorité à tous les besoins de formation institutionnels. Ils sont cependant priés, dans la banque de données, d'allouer un budget en pourcentage de la totalité de la formation – budget virtuel – pour la demande agrégée des années suivantes. La priorisation n'étant pas un processus automatisé, l'efficacité de l'outil dépend de la qualité du management et de la gestion. L'objet principal du manuel joint en annexe est de soutenir l'approche didactique.

Le MIS-ST est donc une boîte à outils qui contient trois outils:

- Les rapports d'évaluation sont des outils d'information et de décision destinés aux NSIs, à d'autres producteurs de statistiques au sein du NSS, aux organisations régionales, aux donateurs et aux centres de formation statistique. Le manuel fournit des exemples de rapports d'évaluation (compris dans l'Annexe 1)
- La banque de données considérée fondamentalement comme un outil d'introduction génère les rapports d'évaluation et alimente les processus décisionnels. (Annexe 2)
- Le manuel décrit le système MIS-ST et fournit des instructions pour le processus décisionnel et pour toutes les étapes ultérieures de l'opération. Il se réfère spécialement (ou ceci est indiqué) à d'autres sources/références (plans d'action), NSDS, GDDS, programmes régionaux, politiques nationales, PRSP, obligations internationales, financement des donateurs etc...) qui doivent être pris en considération à travers tout le processus. (Annexe 1)

Un document de présentation « En un coup d'œil: Le système de gestion de l'information sur la formation statistique – MIS-ST » est en outre fourni en plus aux fins de mettre en exergue les avantages du système (Annexe 3)

4. Limites de l'étude

Conformément aux termes de référence, l'étude est désignée en tant qu'étude bureau (desk study).

Il est de ce fait considéré que le résultat en tant qu'outil représente un produit prototype nécessitant un affinement par une présentation à son environnement cible et aux utilisateurs.

Des phases de mise en œuvre pilotes ont été prévues à l'extérieur de la présente étude pour tout outil produit et assistant le système de gestion d'informations ainsi que le système proprement dit.

L'étude, et donc le développement du système de gestion de l'information ne sont basés que sur:

- l'étude des informations pertinentes concernant les initiatives en matière de création de capacités statistiques,
- les rapports d'évaluation relatifs aux systèmes statistiques nationaux,
- les programmes de coopération au développement et les projets statistiques,
- les échanges avec les centres de formation statistiques régionaux d'Afrique francophone à Paris (à la réunion CODESA) ainsi qu'avec les centres de formation régionaux et nationaux francophones et avec les universités africaines anglophones d'Abidjan, qui ont eu lieu lors de la réunion globale traitant de l'étude des besoins des centres de formation statistiques organisée par l'ACBF (Fondation africaine de création de capacités),
- les échanges avec Eurostat, dans une moindre mesure, avec Paris 21 et avec l'AFDB dont des représentants étaient présents aux deux réunions précitées,

- les expériences de l'équipe chargée de l'étude concernant les systèmes statistiques nationaux en Afrique, les initiatives de création de capacité en Afrique et dans d'autres régions (y compris les programmes de l'UE) et de la formation statistique destinés aux statisticiens africains.

Bien que les phases pilotes avec les pays aient été planifiés à l'extérieur de la présente étude, Eurostat a donné son accord pour la réalisation d'une phase de test technique avec quelques pays sélectionnés, et ce par un échange étroit entre les consultants et les professionnels concernés des instituts de statistique/ou un centre de formation avant la livraison à Eurostat de l'outil. Malheureusement, les contraintes temporelles auxquelles était soumis Eurostat, qui désirait mettre en œuvre la phase test directement par l'intermédiaire du secrétariat SADC et d'Afristat, a rendu ceci impossible. L'objectif de cette phase test consistait à s'assurer l'adéquation de l'outil par rapport aux besoins du NSI et aurait permis au consultant d'adapter l'outil à la lumière des réactions et des interventions des utilisateurs futurs.

En vue d'assurer le bon fonctionnement et l'adéquation de l'outil à la réalité des utilisateurs, il est recommandé d'ajouter une première phase technique de test avec un nombre réduit de personnes/institutions tests à une phase pilote solide.

Une stratégie de mise en œuvre bien ciblée et à large participation est nécessaire en vue d'assurer l'adéquation de l'outil aux utilisateurs cibles et, de ce fait, son utilité pour tous les acteurs cibles du développement statistique. Le développement couronné de succès et la création réussie de capacités statistiques est un processus nécessitant une direction fondamentale de la part des pays (voir le consensus de Monterey) – boosté par le pays, propriété du pays, et spécifique au pays.

PARTIE A: OFFRE ET DEMANDE EN MATIERE DE FORMATION STATISTIQUE: CADRE DE COOPERATION; DESCRIPTION ET PASSERELLE

1. *Cadre de création de capacité statistique en Afrique subsaharienne*

Au début du troisième millénaire, les pays africains et d'autres pays en développement se sont engagés, avec leurs partenaires de développement, à gérer les résultats du développement ou un calendrier de ces résultats. Grâce à l'aide de la communauté internationale de donateurs, des stratégies nationales de réduction de la pauvreté (NPRS) ont été conçues (à partir de 1999) et les états-membres des Nations Unies ont adaptés la déclaration du millénaire et les objectifs de développement du millénaire. La supervision de la réduction de la pauvreté et le développement durable, les objectifs convergeant principaux de ces deux initiatives, nécessitent une quantité d'informations importantes. Une information statistique pertinente et fiable est essentielle pour une prise de décision politique basée sur des preuves et pour une supervision du développement orientée vers les résultats. Ceci a créé une pression énorme sur le système de statistiques nationales des pays en développement, demandes et besoins auxquels la plupart d'entre eux n'étaient pas en mesure de répondre d'une manière adéquate, mais également – et ceci a duré – à créer l'émulation de financement plus important des donateurs pour le développement de systèmes de statistiques nationales.

Un certain nombre d'initiatives a été prises en vue d'assister le développement des systèmes de statistiques nationales d'Afrique. Depuis le début des années 2000, nous parlons de manière explicite de **création de capacités statistiques**, ce qui signifie que la totalité du système statistique est pris en compte sur la base d'une stratégie de développement et d'un plan de mise en œuvre sains dans le cadre de développement du pays concerné.

A l'instar du plan d'action d'Addis pour le développement statistique en Afrique des années 90, le plan d'action pour les statistiques de Marrakech (2004)¹⁰ continue à être la référence

¹⁰ Le plan global pour les statistiques = plan d'action de Marrakech pour les statistiques (2004) comprend 6 étapes: une première série de 3 étapes traitant des besoins nationaux: 1. regroupe le planning stratégique de système statistique et prépare les stratégies nationales pour le développement de statistiques (NSDS) pour tous les pays à bas revenus en 2006; 2.

commune (comme ceci a été à nouveau confirmé par la troisième table ronde internationale relative à la gestion des résultats du développement de Hanoi 2/2007) pour les pays africains et les donateurs en ce qui concerne le développement des systèmes de statistiques nationales africains conformément aux besoins nationaux, régionaux et internationaux, sur la base d'une approche au développement orientée vers les résultats.

A l'heure actuelle, les stratégies nationales pour le développement de statistiques (NSDS) ou tous les autres programmes de stratégie nationale et plans d'action nationaux qui couvrent le développement de systèmes de statistiques nationales sont la référence centrale de la création de capacités statistiques.

Les interventions en matière de création de capacités sont structurées autour de leur élaboration et de leur mise en œuvre. De nombreux acteurs interviennent dans ce secteur à différents niveaux:

Au **niveau national**, outre les gouvernements nationaux, les acteurs-clés sont les instituts nationaux de statistiques, les ministères produisant des statistiques officielles et, dans l'idéal, également les utilisateurs (bien que les utilisateurs puissent parfois être également producteurs et que les donateurs puissent parfois également être utilisateurs...).

Au **niveau sub-régional**, les acteurs africains tels qu'Afristat jouent un rôle éminent en vue d'assister la création de capacités statistiques en Afrique. Les organisations régionales telles que le secrétariat de la SADC ou ECOWAS ont un mandat important pour l'harmonisation et la standardisation régionales et sont des acteurs importants pour la création de capacités statistiques régionales.

Au **niveau régional**, les opérateurs africains les plus importants sont l'UNECA avec le Centre Africain de Statistiques (ACS) et STATCOM Africa, comme instance secondaire pour les statistiques, l'AFDB et, dans une certaine mesure, la Fondation Africaine pour la Création de Capacités (ACBF) et l'Union Africaine (UA). Ces quatre institutions coordonnent le cadre stratégique régional de référence pour la création de capacités statistiques en Afrique (RRSF).

commence les préparations pour la ronde de recensement 2010; 3. augmente le financement pour la création de capacité statistique. Une deuxième série d'actions traitant des responsabilités internationales: 4. création d'un réseau d'enquêtes internationales sur les ménages; 5. mise en œuvre des améliorations urgentes nécessaires au monitoring des objectifs de développement du millénaire; 6. augmentation de l'accountabilité du système statistique international.

Au **niveau bilatéral**, un certain nombre d'États Membres européens mais également l'institut de recherche, d'organisations de sociétés civiles et d'autres sont actifs.

Au **niveau international**, les donneurs tels que les agences des Nations Unies, la Banque Mondiale, le FMI, l'OCDE, Paris 21 et la Commission Européenne interviennent.

En outre, un certain nombre d'initiatives intergouvernementales qui se rencontrent à intervalles réguliers sont créés autour du développement statistique. Citons entre autres: le Forum sur le Développement de la Statistique en Afrique (FASDEV), le Comité sur l'information au développement avec ses sous-groupes statistiques (CODI), la Commission Statistique pour l'Afrique (STATCOM Africa) et le Comité de Coordination Statistique Africain (ASCC).

Tout ceci montre l'intérêt et la reconnaissance croissants au niveau des politiques quant aux besoins de statistiques permettant d'influencer et de superviser les résultats. Le travail d'avocat de Paris 21 par exemple et les actions d'autres acteurs ont permis d'améliorer le profil des statistiques.

Il faut maintenant faire la preuve du fait que toute la conscience, toutes ces initiatives, émanant de tant d'acteurs convergent vers un succès commun: un processus de création de capacités durable au niveau des pays, lequel processus répond aux besoins avec une qualité acceptable d'informations statistiques. Ceci ne dépend cependant pas uniquement des inputs en matière de création de capacité statistique – c'est une question d'initiatives de développement entre les pays et leurs partenaires.

La création de capacités statistiques et la déclaration de Paris

Depuis 2005, plus de 100 pays, près de 30 organisation internationales et une douzaine d'ONG ont signé la déclaration de Paris relative à l'efficacité de l'aide. Cette déclaration est gouvernée par 5 facteurs principaux: adéquation, harmonisation par rapport aux stratégies nationales de développement, harmonisation de l'action des donneurs, gestion ciblée sur les résultats et responsabilité mutuelle pour les résultats au niveau des donneurs et des pays partenaires. L'efficacité de l'aide est devenue un engagement commun des donneurs et des pays partenaires, et la déclaration définit la manière d'arriver à cette efficacité. Les premières expériences prouvent que les pays signataires prennent cet engagement au sérieux.

Le rapport 2008 sur les progrès de l'efficacité de l'aide, relatif à la mise en œuvre de la déclaration de Paris¹¹ préparé pour le forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, qui s'est tenu au Ghana (2-4 Septembre 2008), conclut que des progrès ont été réalisés, lesquels varient selon le partenaire et le donneur ainsi que le principe de partenariat. Il y a encore beaucoup à faire pour atteindre les objectifs de la déclaration en l'an 2010.

Dans la première partie, sont exposés huit grands messages, dérivés du rapport d'étape :

- 1. Des progrès satisfaisants sont actuellement réalisés dans des domaines importants, mais pas dans tous. Au vu des données disponibles (parfois fragmentaires), une accélération sera souvent nécessaire pour que les objectifs fixés dans la Déclaration de Paris puissent être atteints en 2010.*
- 2. Les progrès ne sont pas homogènes : de grandes disparités existent, entre pays partenaires comme entre donneurs.*
- 3. Il ne faut jamais perdre de vue la finalité ultime de la Déclaration, qui est de susciter une amélioration des résultats obtenus sur la voie du développement, et il faut être bien conscient qu'elle ne se révélera un instrument réellement efficace de ce point de vue que si sont prises des mesures complémentaires dans d'autres domaines et si est bien appréhendé le contexte général (en pleine mutation) dans lequel doit opérer cet instrument.*
- 4. Une accélération des progrès de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris requiert une volonté politique, or la Déclaration n'a pas encore acquis un retentissement suffisant dans les sphères politiques.*
- 5. Pour que la Déclaration atteigne son but, il faut que les comportements changent, côté partenaires comme côté donneurs ; cela nesera toutefois possible qu'avec une transformation des motivations sous-jacentes.*

Source: Efficacité de l'aide – rapport de progrès sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, 3^{ème} forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, 2-4 Septembre 2008, Accra, Ghana.

De nos jours, la création de capacités statistiques est fortement liée, tant au niveau politique qu'opérationnel, à l'approche basée sur les résultats pour les politiques et stratégies de développement convenus par la communauté internationale et ses partenaires. C'est le motif pour lequel les messages ci-dessus du rapport de progrès sur la Déclaration de Paris sont pertinents dans ce contexte. La création de capacités statistiques va au-delà de la simple mise en exergue des systèmes statistiques proprement dits. La création de capacités statistiques efficaces dépend grandement du fait que le cadre de développement global, auquel ont adhéré les partenaires du développement dans la Déclaration de Paris, fonctionne: au sein des pays partenaires (propriétés, leadership politique, harmonisations, responsabilité) et au niveau des donneurs (harmonisations, responsabilité, propriété avec les partenaires, harmonisation avec les processus nationaux) – et entre les deux le même objectif: l'orientation vers les résultats.

Dans ce contexte, le développement d'un système de gestion pour la formation statistique est destiné premièrement à **aider** et deuxièmement à **contribuer** aux processus globaux de

¹¹ Le rapport a été préparé par le groupe de travail sur l'efficacité de l'aide (WP-EFF), partenariat international de donneurs et

création de capacités statistiques. Aider, car il est supposé être utilisé en tant qu'outil d'évaluation et de supervision par le NSS pour une identification adéquate de l'offre et de la demande en formation – mais également en tant qu'outil d'information pour les fournisseurs de formation, les organisations régionales et les donneurs. Contribuer, car le système est conçu avec l'objectif de créer des capacités durables au sein des NSS en vue de permettre aux institutions statistiques d'entretenir les liens nouvellement créés sur une base régulière.

2. Côté demande - Situation

Bien que le développement de capacités des systèmes d'information statistiques nationales dans les pays africains subsahariens aient été traités pendant longtemps, et bien que des efforts très importants aient été entrepris par les pays et avec l'aide de la communauté de donateurs internationaux, les évaluations et analyses réalisées des statistiques officielles, ainsi que les systèmes d'informations statistiques dans les pays de la région continuent à présenter une image relativement faible de la qualité de leurs performances. Quelques améliorations, allant parfois spécifiquement de pair avec un pays individuel, ont cependant été constatées pendant les quelques dernières années. La réalisation principale pour le moment est peut-être due au consensus relatif au besoin d'élaboration et de mise en œuvre de NSDS en tant que référence de base pour le développement de statistiques orienté vers les résultats.

Dans la plupart des pays, les statistiques publiques n'ont pas été pendant longtemps une priorité nationale – et ne le sont toujours pas, malgré toutes les déclarations politiques faites aux niveaux internationaux et ailleurs, car pour les gouvernements africains, les statistiques ne sont qu'une demande parmi d'autres de financement gouvernemental. En général, et à quelques exceptions près, l'on peut toujours dire que les instituts de statistique nationaux des pays subsahariens manquent de ressources humaines adéquates en terme d'effectifs et de qualité, manquent de gestion de ressources humaines saines avec des opportunités de carrière et des politiques de développement de salaires adéquates, manquent jusqu'à présent d'équipements, manquent de prémices adéquats, manquent de sécurité financière suffisante à moyen et à long terme, manquent d'expérience technique pratique, manquent de nouvelles méthodologies, manquent toujours de mise en œuvre de stratégies de développement bien conçues – bien qu'un nombre important de pays ait élaboré des stratégies nationales pour le développement de leur système statistique. Un grand nombre de systèmes statistiques nationaux, qui sont les producteurs officiels d'informations

statistiques nécessaires à la supervision du développement sont piégés dans un cercle vicieux de ressources limitées et de faibles performances. Ils manquent de capacité de collecter, de compiler et de disséminer même le minimum des données nécessaires pour répondre aux nouveaux défis et aux nouvelles exigences en matière de données. La confiance dans les statistiques nationales est faible et les demandes/utilisations sont de ce fait également faibles. Dans la plupart des pays, les instituts nationaux de statistiques sont supposés coordonner les systèmes de statistiques nationales (loi sur les statistiques – cependant, la législation statistique est bien souvent obsolète), sont supposés orienter et garantir la qualité d'un système coordonné en terme de terminologie, de méthodologie, de metadonnées, de respect des principes de guidance des statistiques officielles (NU), de comparabilité internationale etc., mais dans la plupart des cas ils manquent de capacité pour ce faire (ce qui est principalement dû à un manque de ressources, mais également à un manque de poids politique par rapport aux ministères producteurs etc.). Voilà ce qui peut être conclu au moins fondamentalement des résultats d'un certain nombre d'évaluations réalisées au cours des 3 à 5 ans passés.

Des ressources humaines **qualifiées de manière adéquate** en nombre correspondant aux besoins et à la réalité des NSS représentent une intervention importante dans la création de capacité statistique.

Une qualification adéquate représente parmi d'autres un résultat de la formation initiale formant un statisticien professionnel adapté aux besoins d'une institution productrice de statistique officielles ou d'une formation de base de professionnels qualifiés dans d'autres secteurs collaborant au sein des NSS, d'une formation continue permettant la spécialisation et l'adaptation à de nouvelles technologies pendant la vie professionnelle etc.

Un plan stratégique sain en gestion de ressources humaines qui, dans l'idéal, découlerait directement des NSDS ou autres, doit comprendre la formation, des opportunités de carrières et salaires adéquats ainsi qu'un bon environnement de travail. Des mesures auxiliaires en matière de développement organisationnel sont essentiels en vue d'améliorer la performance des institutions. Ces mesures représentent le préalable à la création de capacités durable au niveau institutionnel.

3. Côté offre – situation¹²

A l'heure actuelle, à quelques exceptions près, les NSS africains manquent de ressources humaines adéquates en terme de qualité et de quantité – la rotation est élevée. Bien que des analyses considèrent que les centres de formation statistiques spécialisées (STC) "produisent" un nombre suffisamment élevé de statisticiens, la situation au sein des NSS varie d'un pays à l'autre. Dans la sphère francophone, il semble que la production pour la région dont s'occupe le STC est relativement faible – de sorte que le marché national est privilégié (c'est ainsi que la RCI [République de Côte d'Ivoire, n.d.t.] et le Cameroun fournissent un nombre relativement élevé de bourses sur une base régulière pour "leurs" écoles. Au Cameroun, le NSI recrute pratiquement tous les étudiants ISE et ITS de l'ISSEA, en RCI, le marché est plus vaste que le NSS et pratiquement tous les nationaux et même quelques étudiants étrangers trouvent un emploi en RCI). Il semble bien également que les pays plus importants et économiquement plus puissants soient privilégiés: un nombre supérieur d'étudiants de ce pays passe l'examen d'entrée commun du fait de la meilleure préparation dont ils disposent, et, si des étudiants de pays plus petits réussissent l'examen, ils n'entreprennent pas d'études du fait de l'absence de bourses d'études (le NSI au Mali, par exemple, est pratiquement "exempt" de statisticiens professionnels). Il semble bien cependant que la pénurie de ressources budgétaires dans le secteur des statistiques publiques soit la raison principale du recrutement insuffisant à moins que cette raison ne soit les bas salaires et l'absence d'opportunités de carrière – qui bien souvent reflètent la mauvaise réputation des NSS – pour conserver les statisticiens professionnels.

La conclusion du chapitre précédent est que la performance des NSS est relativement faible quand bien même des progrès auraient été réalisés au cours des dernières années. Différentes analyses arrivent à la conclusion que les investissements réalisés en matière de formation statistique par les centres de formation statistique et leurs activités ne se répercutent pas dans une augmentation de la performance des NSS. Apparemment, la formation a été très efficace en création de capacités individuelles et non en création de capacités institutionnelles en ce qui concerne un grand nombre de NSI. Ceci pourrait permettre de conclure que l'investissement dans les centres de formation statistiques n'est

¹² Concerne en prépondérance les institutions de formation statistique subsahariennes à caractère régional telles que: ENSEA Abidjan, ISSEA Yaoundé, ENSAE Dakar, EASTC Dar-es-Salaam, ISEA Makerere University Kampala, University of Botswana, Département des statistiques, Gaborone et d'autres institutions nationales telles que le CFP du NSI au Niger qui est scientifiquement flanqué par l'ENSEA Abidjan. Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive mais couvre les fournisseurs les plus importants de formation de base en statistiques appliquées de l'Afrique subsaharienne.

pas efficace si le seul objectif consiste à renforcer les NSS. L'explication de la faiblesse relative des NSS pourrait cependant avoir diverses origines: insuffisance de ressources budgétaires permettant le recrutement d'un nombre adéquat de statisticiens – autres contraintes influençant le développement des NSS, à savoir manque de moyens matériels et financiers, défaut de gestion ou faible soutien des décideurs politiques.

L'on peut retenir, à partir de discussions ayant eu lieu avec des STC régionaux anglophones et francophones ce qui suit:

- Les secteurs francophones et anglophones sont différents: les universités forment toujours davantage de statisticiens scientifiques/universitaires; les STC francophones forment des statisticiens plus orientés vers la pratique, sans cependant se concentrer uniquement sur la production de statistiques officielles.
- A l'exception des institutions de formation nationales servant de manière spécifique les besoins des NSI de leur propre pays, il n'existe pas d'échange systématique entre les NSI (comme le Niger)
- Les curricula et examens des STC francophones sont étroitement coordonnés et reconnus au niveau international par l'intermédiaire du système français.
- Les bourses d'études pour étudiants sont un facteur crucial.
- L'harmonisation entre les programmes de formation statistiques des pays africains anglophones et francophones représente un facteur important, mais dans le sens d'un échange systématique et d'une meilleure compréhension et d'un meilleur « peer learning », mais pas (encore) dans le sens d'harmoniser tous les curricula pour qu'ils soient identiques. Les curricula francophones sont actuellement adaptés au système international bachelier - master - PhD.
- Les pays africains lusophones ne disposent pas de possibilités de formation adéquates en statistiques appliquées.
- Les pays anglophones d'Afrique occidentale ont des difficultés à joindre les STC anglophones du fait de la distance et des coûts.
- Tous les STC recherchent désespérément un financement direct.

- Il semble que certains soient davantage conscients que d'autres du fait qu'ils doivent rapidement s'adapter aux défis en mutation auxquels sont confrontés les NSI – spécialement les défis basés sur les résultats en termes de PRSP ou de supervision MDG – ou des supervisions ou du respect de la Déclaration de Paris.
- Les STC régionaux peuvent flanquer les initiatives de formation nationale représentant en quelque sorte une garantie scientifique quant à la qualité des contenus et des examens.
- Certains STC soulignent qu'ils ne se concentrent pas uniquement sur le NSS mais sur la totalité du secteur public et sur le secteur privé également.

Il semble bien que la seule initiative de formation statistique plus spécifiquement globale, sur laquelle se concentre les STC actuellement, soit un financement de programme en préparation avec l'ACBF (Fondation de Création de la Capacité Africaine) qui doit être soumis pour adoption à leur bureau en décembre 2008.

A l'instar des initiatives de création de capacité statistique (SCB) en Afrique, un certain nombre d'initiatives sont également lancées pour la formation statistique. La plupart de ces initiatives sont entreprises par les mêmes acteurs que ceux qui agissent au niveau des SCB, la formation formant partie intégrale du SCB. Certains agissent de manière plus globale, d'autres sur les secteurs et d'autres encore en tant que participants aux programmes/projets statistiques sectoriels.

Il est, dans ce cas, également possible de tirer les mêmes conclusions qu'antérieurement: l'efficacité de la formation statistique et celle de l'assistance à cette formation, ainsi que ses effets sur la création de capacités statistiques n'est pas à considérer isolément. Elle dépend également des facteurs d'influence de l'efficacité des initiatives de création de capacités et du développement global des pays. Traditionnellement, cependant, la formation est considérée comme un domaine dans lequel il est toujours bon d'investir, les investissements en éducation étant toujours des investissements en potentiels de développement. Il faut cependant définir très soigneusement tant les objectifs que les résultats attendus.

Les objectifs et résultats attendus de l'étude et du système de gestion de l'information ont été présentés aux réunions CODESA et ACBF en tant que points supplémentaires intégrés à

l'ordre du jour. Bien que l'on ait prié les participants de faire des commentaires, il n'y a pas eu de réactions détaillées sur le système de gestion de l'information reçu après ces réunions.

En synthèse, les résultats de ces deux réunions sont les suivants:

- L'évaluation des besoins en matière de formation statistique est importante en chiffres, en contenu et en temps,
- Comme les centres de formation se sont isolés des NSI/NSS, ils ont des difficultés à évaluer dans le détail les besoins de leur client le plus important,
- Le besoin en statisticiens qualifiés pour les statistiques officielles sont importants mais varient d'un pays à l'autre, et
- Les pays peuvent avoir besoin de solutions individuelles pour leur situation individuelle.

Un autre facteur important dont il faut tenir compte est que les institutions telles que les centres de formation statistiques ont besoin de perspectives à long terme. Elles ne peuvent réduire de manière substantielle, voire arrêter leurs capacités de formation car des évaluations des besoins ont montré que les statisticiens ne sont pas nécessaires ou pas recrutés pour des raisons budgétaires à court ou moyen terme sans perdre leur aptitude à répondre rapidement aux besoins en augmentation au cas où la situation changerait. Le problème se transforme alors au fil du temps en un problème structurel avec des effets à long terme pire pour les NSS et d'autres secteurs importants pour le développement des pays (ceci s'est déjà produit dans d'autres secteurs). Cela signifie que bien que l'évaluation des besoins de formation soit cruciale au sein de planning stratégique des NSS et des STC (Centres de formation statistique), et ce spécialement pour la formation de base de statisticiens/techniciens de haut et de moyen niveau, les résultats de l'évaluation des besoins devraient être traités précautionneusement et toujours dans une perspective à moyen/long terme, ce qui concerne tant le nombre de statisticiens à former que l'adaptation des contenus aux besoins en mutation.

4. Communication entre les deux côtés - situation

Certains des centres de formation regrettent un manque d'échanges systématiques relatifs aux besoins/demandes de formation avec les NSI de leur pays utilisateur. Les initiatives de création de capacités statistiques telles que les initiatives de développement global, se

concentrent désormais davantage sur les spécificités pays – sans bien sûr oublier leur cadres régionaux. Certaines des institutions de formation considèrent qu'il serait utile d'être mieux préparé à répondre à des besoins spécifiques de pays spécifiques (p. ex. le Mali qui a besoin rapidement d'un certain nombre des statisticiens bien formés en vue de mettre en œuvre le NSDS accepté au financement par la communauté des donateurs, la même chose pourrait s'appliquer aux pays après conflits. Dans d'autres cas, les pays recrutent des non statisticiens pour les postes de management qui nécessitent une formation statistique de base systématique relativement vite etc.) Les contenus et formats de la formation devraient être en mesure de s'adapter aux besoins en mutation d'un environnement de NSS également en mutation. Les curricula sont cependant soumis à un certain nombre de contraintes – comparabilité internationale et reconnaissance des diplômes par exemple, etc. Comme la formation et les stratégies de formation des NSS sont supposés faire partie intégrante des NSDS, une collaboration étroite entre les acteurs concernés au niveau du pays et au niveau régional sont un préalable pour un service adéquat des STC pour les NSS de la phase de conception des NSDS. La communication entre le NSI et les institutions de formation ne semblent pas faire systématiquement partie d'une culture commune en matière de collaboration. Il n'en demeure pas moins que, dans certains centres anglophones, la communication soit plus institutionnalisée. Ceci est par exemple le cas aux EASTC de Dar-es-Salaam où ont lieu des réunions régulières des pays utilisateurs au niveau du Conseil Consultatif composé par les NSI. Des créations institutionnelles existent et doivent être utilisées en conséquence.

Il semble que les liens étroits et institutionnalisés entre les NSI et les STC aient été interrompus d'une manière ou d'une autre à la fin du programme STPA auquel avait largement participé l'UE.

5. *Marge de manœuvre pour l'amélioration et rôle de l'outil*

La structure à facettes multiples et le cadre entourant le développement de systèmes statistiques en Afrique sont encourageants mais nécessitent une focalisation marquée de tous les intervenants.

Les premiers signes encourageants ne concernent actuellement pas tellement la qualité ou la pertinence de l'information statistique produite, mais probablement davantage la prise de conscience des gouvernements africains, qui reconnaissent la nécessité de définir leurs besoins en matière d'information pour superviser les progrès du développement et les mettre

en convergence avec les capacités des producteurs de statistiques officielles, de planifier stratégiquement le développement des systèmes d'information statistique conformément aux besoins des utilisateurs, d'adopter les plans stratégiques élaborés, de s'engager pour un soutien budgétaire à moyen/long terme avec leurs partenaires au développement, de mettre en œuvre les plans stratégiques etc. Ceci pourrait fournir un sentiment optimiste pour le développement efficace des capacités des systèmes de statistiques nationales africains en fonction des priorités définies. Un certain nombre d'entre eux fonctionnent déjà relativement bien. Le chemin à parcourir est cependant encore long dans un environnement en mutation. Dans la plupart des pays, l'on prépare les NSDS ou autres, et l'on peut considérer que la mise en œuvre en est encore à ses balbutiements. Il semble bien que les donateurs soient tout à fait prêts à financer la mise en œuvre de NSDS fiables, mais même dans ce cas, les problèmes ne sont pas résolus par les engagements des donateurs dans tous les pays (c'est ainsi que, au Mali, le NSDS a reçu un engagement de donateurs très élevés, mais le système de statistiques nationales manque gravement de statisticiens qualifiés pour la mise en œuvre du NSDS).

Nous avons déjà dit que les NSDS (et d'autres plans stratégiques similaires) bien préparés sont la clé du succès dans la création de capacité statistique et ceci est d'autant plus vrai qu'ils garantissent une harmonisation avec les politiques, priorités et besoins du développement du pays, permettent une coordination simple des donateurs au niveau du pays, ainsi que la propriété des producteurs et utilisateurs, mais leur succès est loin d'être indépendant du cadre de développement global.

Ces facteurs étant pris comme toile de fond, il est nécessaire d'améliorer la formation statistique pour:

- une meilleure définition de la demande et une meilleure supervision des besoins
- une coordination plus systématisée entre les NSI, les centres de formation statistique, les organisations régionales et les donateurs
- une meilleure capacité de planification à moyen terme pour les STC
- une meilleure orientation par rapport à la demande en mutation
- une meilleure intégration de la formation statistique dans les approches de Création de Capacités Statistiques dans le cadre international

L'intention de l'outil proposé par Eurostat est de contribuer à ce qui précède, d'aider les NSI à mieux définir et à superviser de manière plus systématique leurs besoins en formation ainsi que leurs demandes, et ce en conformité avec leurs stratégies de développement ,et d'aider les STC à mieux s'adapter aux besoins et demandes de leurs clients principaux. Que les besoins en formation des NSS soient connus ou pas semble relever d'une question d'interprétation dépendant de la perspective dans laquelle ils sont considérés (institution). Ce qui semble être sûr est que les besoins en formation des NSS ne semblent pas être évalués et surveillés sur une base systématique et que la collaboration/les échanges entre les NSS et les centres de formation ne soient pas garantis.

Tel est le cadre dont traite le MIS-ST. Il s'agit d'une contribution à la gestion de la création de capacités au sein des NSS. Il traite d'un problème très spécifique, à savoir fournir aux NSI un outil leur permettant d'améliorer leur capacité de contrôler les besoins et les demandes en formation. Une fois que tous les besoins et demandes en formation sont mieux définis et mieux contrôlés, tous les acteurs concernés peuvent adapter l'information selon leur rôle spécifique dans la mise en place de création de capacités. Le MIS-ST permettrait aux SDC d'adapter les curricula/cours aux demandes nationales, aux organisations régionales, d'améliorer la coordination avec les niveaux nationaux – effet synergétique, aux donneurs de se coordonner les uns par rapport aux autres et de concentrer le financement selon les réalités et besoins nationaux, etc.

PARTIE B: LE SYSTEME DE GESTION D'INFORMATIONS POUR LA GESTION DE PRISES DE DECISIONS EN MATIERE DE FORMATION CONCERNANT LES STATISTIQUES (MIS-ST)¹³

1. *Concept et méthodologie*

La phase initiale de l'étude a concerné le développement d'une banque de données MS Access permettant l'identification de la demande et de la fourniture de formation statistique couvrant tant les préoccupations en matière de qualité que la planification stratégique au niveau du système de statistiques national (NSS).

Le concept de cette banque de données s'appuyait sur la compréhension de la description Eurostat de l'outil de gestion attendu et de la proposition faite par le contracteur. Le concept a été développé selon l'approche "bottom up" sur la base de l'expérience pratique du contracteur en matière de NSS et d'institutions de formation régionales africaines, de leur réalité, et compte également tenu de leur engagement régional, international, politique et technique (organisations régionales, GDDS, NSDS – Paris 21, Afristat, etc...).

Un premier projet de système de banque de données proposé à Eurostat à la fin de la phase initiale a été considéré comme trop complexe et allant au-delà des objectifs de l'étude, tout en manquant simultanément de ciblage sur les résultats que le système devait produire.

Il est ressorti des discussions avec Eurostat et de ses commentaires sur le rapport initial, l'orientation suivante:

- Les résultats-clé de l'étude sont des rapports d'évaluation simples à comprendre et utilisés pour le processus décisionnel du management supérieur des NSIs, d'autres membres NSS et des centres de formation
- Les rapports d'évaluation sont un résultat de l'outil de gestion en tant que tel, lequel est constitué par la banque de données et également par tout autre facteur ou outil pertinent utile pour le processus décisionnel, à savoir interviews, résultats d'atelier ou autres.

¹³ Titre de travail

- Les rapports d'évaluation peuvent être produits directement ou pas par le système de banque de données. Le concept du système de banque de données doit cependant être défini en tenant compte de ces résultats.
- Il est donc recommandé de considérer tout d'abord les informations nécessaires dans les rapports d'évaluation, pour ensuite examiner le flux de la collecte de données, de l'analyse et de la décision, ainsi que de la révision donnant le jour à ces résultats. Le système de banque de données reflète alors cette séquence ("top-down").
- Le système accompagne l'utilisateur pendant tout le processus décisionnel, de la collecte des informations à la production des rapports d'évaluation.
- Les activités et tâches statistiques (exemple EDS...) de l'organisation représentent la motivation de la demande en formation.
- Le système de gestion d'informations doit être pertinent par rapport aux besoins des NSIs et d'autres utilisateurs, tout en étant capable d'implémentation dans les NSIs africains.

L'adaptation du MIS-ST a eu lieu compte tenu de l'orientation précitée. Eurostat a considéré que le concept, l'outil basé sur ses 3 composantes: le manuel, la banque de données ASTRA et les rapports d'évaluation en tant que tels proposés pour le rapport intermédiaire correspondait à ses attentes. Cependant, une certaine complexité de la description du MIS-ST, qui peut ne pas être un problème pour les techniciens, pourrait en devenir un et être contreproductif à convaincre les décideurs de l'utilité de l'outil. Le contracteur a été prié de fournir une présentation concise et bien ciblée de l'outil, présentation fournissant un aperçu rapide sur les objectifs et les résultats obtenus à partir de l'outil. Cette présentation a été intégrée dans le texte du manuel.

Se basant sur la guidance d'Eurostat, le consultant a en majeure partie réorienté l'approche, la transformant en un concept de développement "top down" – partant de la définition d'un petit nombre de rapports d'évaluation simples à comprendre et à utiliser (tous les rapports d'évaluation permettant une action de l'utilisateur qui le désirerait), et a traité de différents niveaux de prise de décisions et des différents utilisateurs en tant que résultat-clé du système.

Le côté input du système accompagne étape par étape la totalité du processus décisionnel, de la collecte d'informations à la prise de décision et/ou aux commentaires y relatifs (en fonction de l'utilisateur) et permet différents niveaux d'agrégation selon les besoins des utilisateurs. Une banque de données sous MS Access (ASTRA) intervient pour la majeure partie de ce processus.

Le manuel "didactique", qui fournit une description détaillée du travail à effectuer pour chaque étape du procès, y compris toutes les références et sources d'informations nécessaires pour un processus décisionnel fondé, représente le cœur du MIS-ST. Le manuel instruit toutes les étapes nécessaires à l'utilisation d'ASTRA (dont les fonctionnalités coulent de source) et instruit également les processus d'analyses et/ou de révision basés sur les informations fournies par les rapports d'évaluation (produits par ASTRA) et menant par exemple à un plan de formation consolidé pour l'institution 1 pour l'année N, ou à une demande de budget de formation nationale ultérieur, ou à une demande de financement adressée à un donateur spécifique, etc.

Le manuel, qui fait partie intégrante du MIS-ST, est annexé au présent rapport.

Le MIS-ST en tant qu'outil de gestion est désormais composé de 3 types de produits (joints en annexe): Le manuel (voir le point B.4 sur l'organigramme du travail), les rapports d'évaluation (voir point B.5), la banque de données (voir le point B.6).

Comme ceci est explicité dans le détail dans le chapitre concernant les limites de l'étude, certains problèmes conceptuels ont été modifiés pendant la phase de développement de l'outil hors le contrôle du consultant.

Une réunion consultative des bailleurs de fonds (Eurostat, Paris 21, INSEE, UNECA, Afristat, consultant etc.) avait été prévue à Paris en juillet 2008; à cette occasion, les bailleurs de fonds auraient présenté des commentaires relatifs au concept et à la structure du MIS-ST, à la pertinence des projets de rapports d'évaluation etc. Cette conférence a pris une forme quelque peu différente de celle qui était prévue à l'origine. Le consultant a participé avec Eurostat à la réunion CODESA à Paris le 2 juillet 2008. Compte tenu de l'ordre du jour très chargé, Eurostat et le consultant ont eu une brève possibilité de présenter l'outil et d'échanger leurs opinions avec les participants. Le temps a manqué pour que s'établisse une discussion en profondeur de l'outil, et aucune réaction n'a été reçue après la réunion. Il n'en demeure pas moins que tous les bailleurs de fonds ciblés – UNECA excepté, mais avec

un représentant de AFDB – étaient présents et ont eu la possibilité de se faire une première idée sur l'outil.

Pendant la réunion initiale, Eurostat a suggéré une approche régionale pour la consultation du pays proposé¹⁴, ce qui signifie que le secrétariat du SADC et Afristat devront choisir les pays qu'ils aimeraient voir participer à la consultation – le nombre maximum de pays étant de 4, l'un de ces pays devant être le Sénégal (Afristat a opté en faveur du Cameroun, le deuxième pays francophone). Les résultats du processus de consultation entre Eurostat, les bailleurs de fonds et les pays test auraient dû être intégrés à la finalisation du MIS-ST. Pour des motifs de calendrier Eurostat a cependant décidé d'éliminer le processus de consultation pays tel que prévu à l'origine pendant la phase de développement de l'outil. Ce processus de consultation n'était cependant pas exigé de manière explicite dans les termes de référence.

L'on a supposé que les fonctionnalités de la banque de données seraient adaptées après commentaires par les bailleurs de fonds et les 4 pays test sur les rapports d'évaluation et sur le concept sous-jacent (contenus, niveaux, utilisateurs, leurs rôles/actions prévues, etc.). L'outil actuel a été finalisé et soumis à Eurostat sans réaction en retour majeure de la part des bailleurs de fonds, et sans la phase de consultation des pays.

Il découle cependant clairement des termes de référence que le test et l'adaptation du MIS-ST en tant qu'outil sur le terrain seront entrepris lors d'une étape ultérieure à la présente étude (voir également le point C).

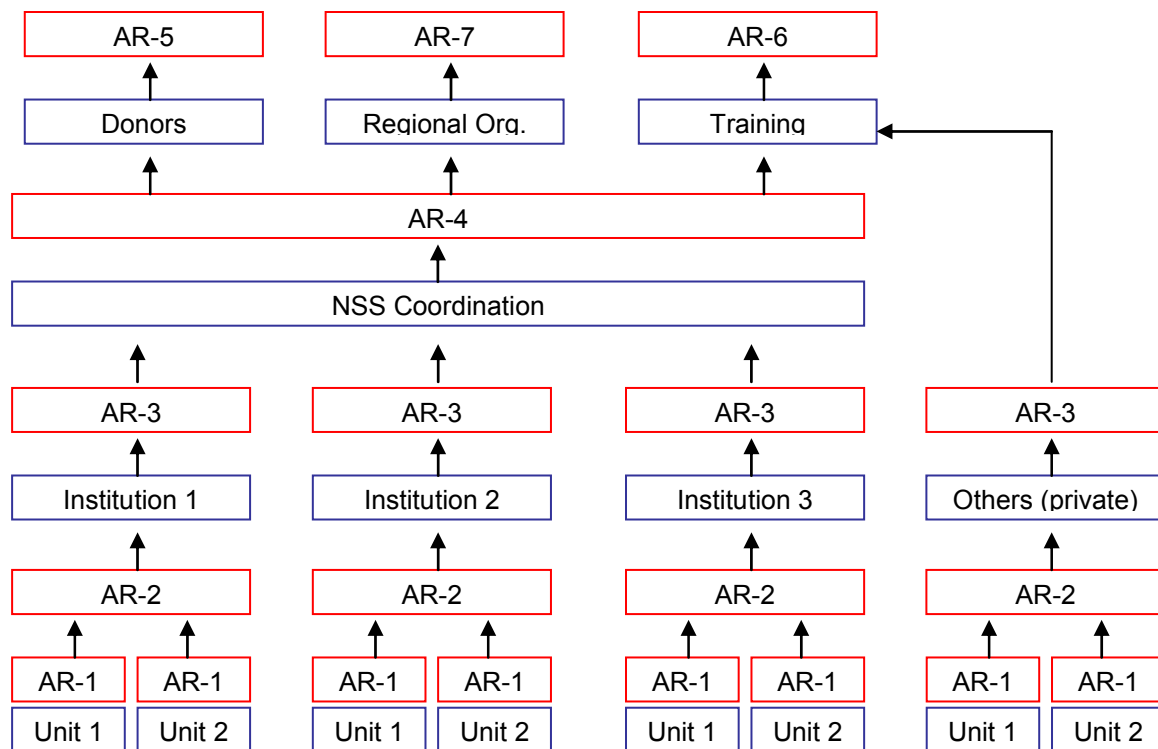
2. Qu'est-ce que le MIS-ST?

- Le MIS-ST est un outil facilitant et organisant le processus décisionnel relié aux besoins/ demandes en formation concernant les statistiques au sein des NSS. Il fournit une base d'information saine pour la prise de décision, mais pas pour la décision en tant que telle. Dans ce cas, les utilisateurs principaux sont les *producteurs institutionnels de données des NSS*, en prépondérance les *NSIs*. L'unité de référence de base est l'unité productrice de statistiques. Le NSI est le principal gestionnaire du système (Le NSI devant décider: directeur des ressources humaines ou autre)

¹⁴ Le contracteur avait à l'origine suggéré l'Ouganda, le Mozambique et le Sénégal

- Le MIS-ST est un outil informant les centres de formation statistique – fournisseur de formation – sur les demandes/besoins en formation de leurs clients principal, le NSS (producteur de données pour statistiques officielles). Le MIS-ST leur permet d'améliorer leurs réponses par rapport aux besoins et aux demandes des NSS et de planifier leurs capacités en matière de formation dans le temps (basique à long terme et à court terme, sur le tas, spécifique). Ils peuvent également utiliser le système en vue d'identifier les besoins/demandes de formation concernant les statistiques en provenance du secteur privé. L'on attend que le MIS-ST fournisse des informations relativement concrètes par rapport aux besoins en formation à court terme de statisticiens au sein des NSS, sans qu'il ne soit une aide importante pour l'estimation d'un chiffre fiable de statisticiens à former au niveau de base (formation à long terme), ce qui est dû en prépondérance à l'absence de données fiables concernant le budget disponible pour le recrutement de statisticiens à moyen/long terme.
- Le MIS-ST est un outil qui informe les organisations régionales des besoins/demandes en formation des NSS de leur région, et qui permet leurs commentaires et/ou l'identification de besoins en formation au niveau régional.
- Le MIS-ST est un outil qui informe les donateurs des besoins / demandes en formation des NSS (national/régional) y compris l'information sur le financement externe des besoins/demandes en formation. Il leur permet de faire des commentaires et/ou d'identifier la formation à leur niveau en ce qui concerne l'exigence de capacités statistiques pour leur contrôle et l'évaluation des résultats du développement, reflétant le fait que les besoins statistiques gouvernementaux peuvent différer de ceux des donateurs. Néanmoins, ce sont les priorités des données nationales qui doivent être traitées en tout premier lieu.

3. Structure du MIS-ST



AR = Rapport d'évaluation

En principe, tous les niveaux ont des compétences décisionnelles pour leurs propres besoins. Dans ce cadre cependant, seuls les niveaux 1 et 2 priorisent les besoins et décident des demandes au sein du système. La priorisation est réalisée soit par l'attribution de points de priorité 1, 2 ou 3 (au niveau de l'unité de production) ou par l'allocation (au niveau NSI/institution de production ou NSS) de parties du budget institutionnel disponible en % aux différents besoins identifiés. Pour le niveau 3 la compétence décisionnelle au niveau NSS n'existe peut-être pas toujours. Dans ce cas, l'INS fournit les commentaires et une orientation. Au niveau 4, des informations spécifiques sont fournies par le NSS pour chaque type d'utilisateur ; l'utilisateur peut fournir des commentaires/des informations supplémentaires ou exprimer ses propres besoins en matière de formation. Les centres de formation utilisent l'information pour éventuellement adapter leurs curricula et pour planifier l'avenir.

Le MIS-ST est développé de manière orientée vers le résultat – avec un flux d'informations "bottom-up"

Sept (7) rapports d'évaluation sont successivement produits pour différents niveaux. Le contenu est généré par le système de banques de données qui mène à travers les différentes étapes du processus décisionnel en commençant par la collecte d'informations.

La totalité du processus est accompagnée par un manuel "didactique" détaillé, menant à travers les processus étape par étape, décrivant le flux du travail, incluant une description du

concept, de la structure et de la méthodologie, et attirant l'attention sur les références à intégrer au processus:

Fondamentalement, le MIS-ST est désormais composé des trois outils suivants:

- a. Les *rapports d'évaluation* regroupent tous les outils d'information et de prise de décision y compris la possibilité/l'obligation de commenter ainsi que la motivation ou l'identification des besoins en formations propres/additionnelles.
- b. La *banque de données*, considérée fondamentalement comme un outil d'input, génère les rapports d'évaluation et guide à travers le processus décisionnel. Le manuel décrit le système MIS-ST et fournit des instructions pour le processus décisionnel et se concentre en prépondérance sur le flux de travail.
- c. Le *manuel* fait spécifiquement référence (là où ceci est indiqué) à d'autres sources/ références (plans d'actions, NSDS, GDDS, programmes régionaux, politiques nationales, PRSP, obligations internationales, financement des donateurs etc....) devant être intégrées au processus – toutes choses qui, implicitement, font également partie du système.

Le système est guidé par la **motivation/l'activité** – ce qui signifie que l'activité statistique (enquête, recensement etc.) représente la référence-clé à laquelle est reliée le besoin/la demande en formation. L'élément clé au niveau de l'information est l'unité productrice de statistiques. C'est à ce niveau que l'information de base est fournie. L'unité de production peut être implantée auprès du SNI ou de toute autre institution productrice de données au sein du NSS. Le cas échéant, les institutions privées peuvent également utiliser les mêmes fonctionnalités du système (banque de données).

*Le nombre d'activités statistiques pour chaque unité – pour identifier les plus importantes – ainsi que le nombre de formations par activité devraient être **limités à trois**, en vue de ne pas surcharger le processus d'input.* Les entrées pour le nombre d'années à planifier est techniquement limité à trois. L'on présume que le nombre d'informations détaillées (nécessaires pour les différents rapports d'évaluation tels qu'actuellement définis) surchargerait la phase d'input dans la banque de données (ou sur les questionnaires papier)

si l'on devait considérer plus de 3 années de planning (à discuter avec les pays et les bailleurs de fonds).

Le MIS-ST est conçu de sorte à en permettre l'utilisation par les pays à toute étape de développement de leur NSDS, que ce soit avec ou sans NSDS. Le MIS-ST peut même permettre une contribution à la structuration active du plan de formation lié au NSDS ou à toute autre planning ou stratégie de développement mis en place au niveau du pays ou au niveau régional.

4. Organigramme de travail (workflow) – une approche du manuel MIS-ST

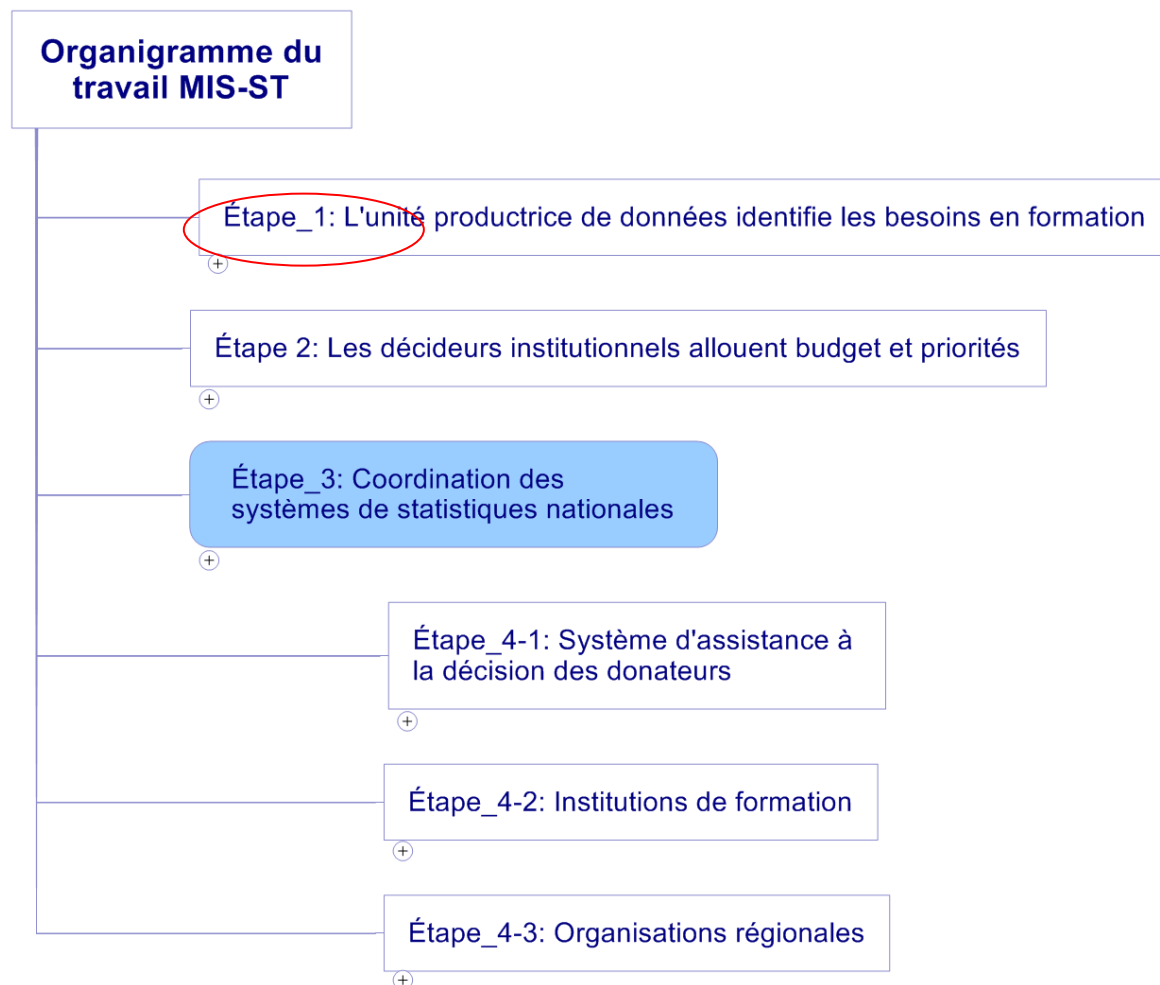
Le manuel MIS-ST est la partie centrale de la boîte à outils et fournit un accompagnement étape par étape pour la collecte de données, l'analyse, la révision et la prise de décision sur la base des rapports d'évaluation compilés pour chaque étape définie dans l'organigramme de travail (workflow). Il fournit une assistance relative à l'utilisation d'ASTRA, la banque de données sous-jacente à MIS-ST, tout en allant au-delà des fonctionnalités de la banque de données en soutenant la totalité du processus décisionnel, qui comprend spécifiquement le processus d'analyse des ARs, menant par exemple à un plan de formation consolidé pour l'institution 1 pour l'année N, ou à une demande de budget ultérieure de formation nationale ou à une demande de financement adressé à un donateur spécifique, etc.

La banque de données ASTRA (MS Access) assiste le processus, et couvre en prépondérance le côté input menant aux différents rapports d'évaluation en tant que résultat.

4.1 Aperçu

- Le MIS-ST est développé et conçu dans une structure bidirectionnelle.
- Les produits-clé du MIS-ST sont orientés vers le résultat: rapports d'évaluation pour chaque niveau du processus décisionnel. Les rapports d'évaluation synthétisent et présentent les informations nécessaires aux décideurs, lesquelles informations comprennent:
 - un aperçu de l'unité statistique
 - une synthèse des besoins en formation

- une option permettant de prioriser les besoins révélés et d'inclure une demande supplémentaire
- L'input et la collecte de données sont basées sur une logique "orientée vers la tâche" de l'unité ou de l'institution statistique concernée. Les actions statistiques principales de chaque unité statistique sont identifiées et reliées aux besoins en formation de l'unité.
- Chaque unité ou institution statistique doit fournir des informations pertinentes supplémentaires telles que les effectifs, les activités statistiques principales et les responsabilités.
- Un rapport d'évaluation agrégé et priorisé des besoins en formation est produit pour chaque unité ou institution en tant que base d'analyse et de prise de décision au niveau hiérarchique supérieur.
- L'organigramme de travail (workflow) de la collecte de données, de l'analyse, de la révision et de la décision est décrit dans le manuel pour la boîte à outils fourni.
- Le système de la statistique nationale est le niveau le plus important pour une création de capacité statistique améliorée, efficace et durable, en vue d'améliorer une prise de décision politique fondée. Il doit donc jouer un rôle-clé dans l'évaluation de la demande en formation nationale.



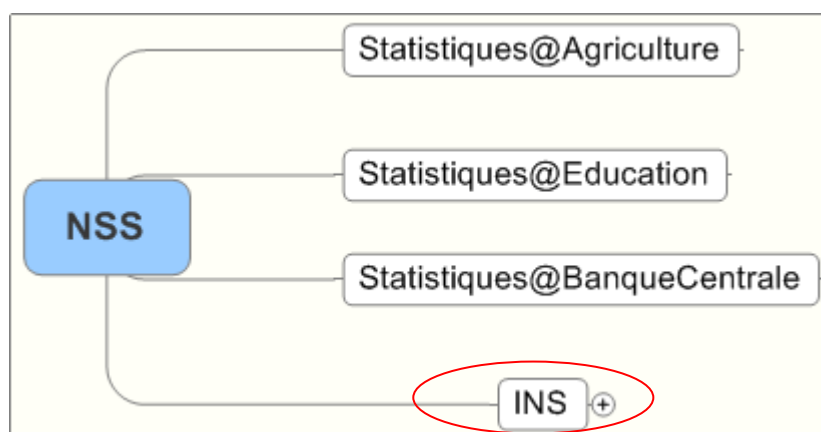
Organigramme de travail (workflow) bottum-up et rôle-clé de la coordination des systèmes statistiques nationaux

- Tous les rapports d'évaluation (AR) sont basés sur des résultats de la banque de données. L'input de données des informations collectées dans la banque de données ASTRA (évaluation de la formation statistique) est soit exécuté directement par l'unité de statistiques responsables, soit collecté sur des questionnaires imprimés, pour être ensuite introduit ultérieurement dans la banque de données.
- Le manuel fait partie intégrante de la boîte à outils et fournit une orientation pour la collecte de données, l'analyse, la révision et la prise de décisions sur la base des rapports d'évaluation compilés pour chaque étape définie dans l'organigramme de travail (workflow).
- En leur qualité de système de gestion de l'information, les rapports d'évaluation fournissent les informations nécessaires en tant que base d'une prise de décision

fondée – mais non la décision en tant que telle. Ils doivent être utilisés pour des consultations ultérieures avec les unités et institutions concernées avant la prise de décision finale.

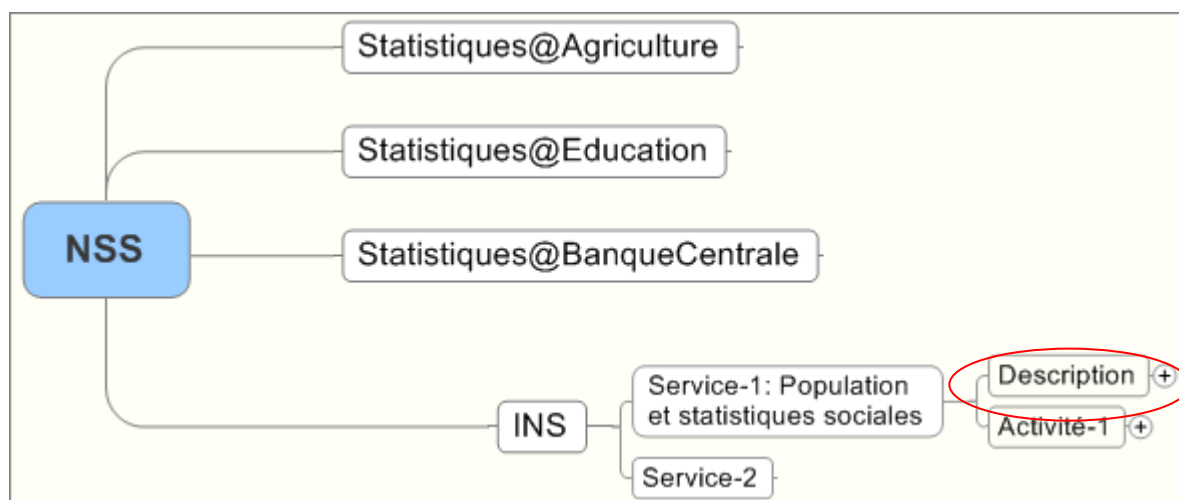
4.2 Etape 1: L'unité productrice de données identifie les besoins en matière de formation

- Le système de gestion de l'information doit fournir un aperçu de la situation actuelle de chaque unité statistique, de ses points forts et de ses points faibles, de ses activités futures et des besoins en formation inhérents à ces activités.
- En vue de couvrir le système statistique national de manière générale, les unités statistiques de toutes les agences productrices de données des NSS doivent fournir leurs besoins spécifiques en matière de formation statistique.

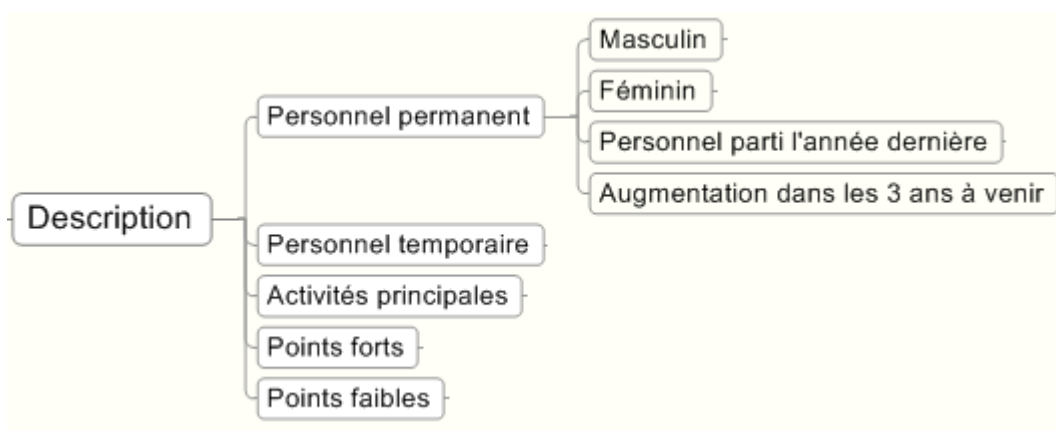


L'institut national de statistiques (NSI) en tant que l'une des institutions principales du NSS

- Dans un premier temps, chaque unité productrice de données – à savoir un service d'un NSI ou l'unité statistique d'un ministère – fournit des détails décrivant l'unité et les activités principales pour les années à venir. Les activités principales de chaque unité déterminent les besoins en formation pour chacune des années reportées.



- Ce sont en particulier les effectifs de l'unité statistique, le nombre d'individus ayant quitté l'unité ainsi qu'une estimation des nouveaux besoins en personnel au cours des 3 années à suivre qui contribuent à l'évaluation des besoins en formation à moyen et à long terme. Au niveau opérationnel, les stratégies à long terme telles que définies dans le NSDS doivent correspondre, aux développements en ressources humaines à moyen et à long terme et aux opportunités de recrutement des unités statistiques.
- La description de chaque unité comprend les activités principales planifiées pour les cinq années suivantes, ce qui fournit des informations en texte des besoins à moyen terme en création de capacités pour les fournisseurs de formation dans les rapports d'évaluation agrégés ultérieurs. Qui plus est, la description d'activités est – au sein du concept de l'outil orienté vers la motivation – la base de la définition et des besoins de formation reliés à chacune des activités.
- En vue de fournir une image complète, il est nécessaire d'obtenir également une auto-évaluation des points forts et faibles de l'unité, laquelle devrait fournir des indications importantes relatives à l'ajustement des besoins en formation au niveau institutionnel et, en outre, des indications pour les changements institutionnels nécessaires.



- L'input des données nécessaires dans la banque de données ASTRA suit une interface utilisateur didactique simple qui est présentée sur les screenshots suivants. Les producteurs sont guidés dans le processus par l'interface proprement dite ou par les questionnaires imprimés en tant que méthode alternative de collecte de données. En outre, le processus est illustré et supporté par le manuel.

Input de données: décrit l'unité productrice de données et le service

ASTRA: Describe Data Producing Unit and Department

Select Country and Orgzation:

Country: Organization: Name Department:

Permanent Staff Members (Female) How Many (Permanent Staff) Left Service Last 12 Months? Are these Numbers?

Permanent Staff Members (Male) Number of Professional Staff increase envisaged for next 3 years:

Temporary Staff Members (Female)

Temporary Staff Members (Male)

Description of Main Activities of Department for Next 3 years:

Use this Button below to enter or change explicit Activities in separate Form

Description of Strengths of Department:

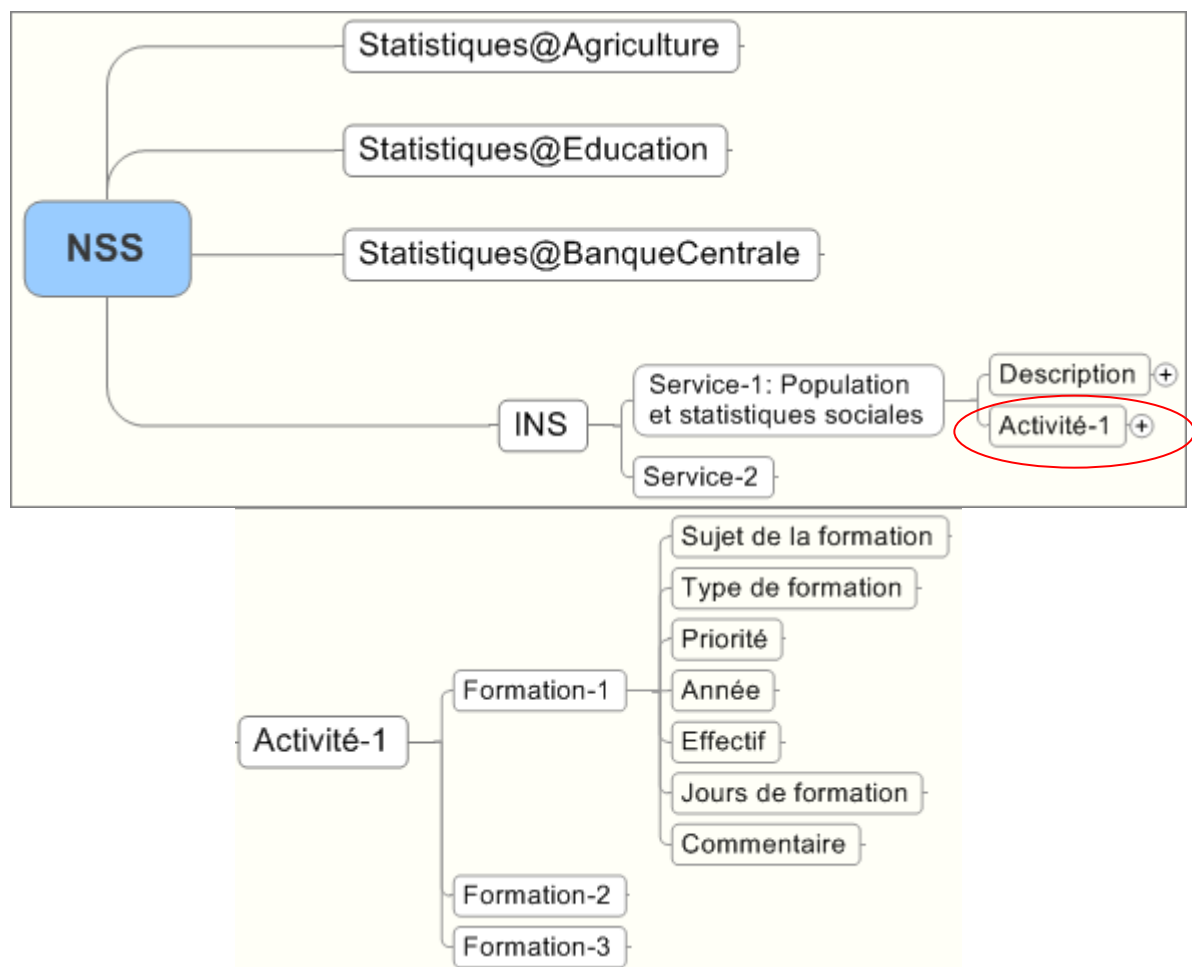
Description of Weaknesses of Department:

Always watch and use the Navigation Buttons at Left Bottom of Form

How to use this Form

On First Access to Form: You will enter last Record of File containing Training Institutes or Organizations offering Statistical Training. Move backwards to Change Information. Move Forward and Select Country, Organization and enter new general Information on Staff, Description of Activities, Strength and Weaknesses. This Form does not enter Activities. This is done after pressing the Button "Add New/Delete Activities"

- Outre ces détails descriptifs, chaque unité identifie ses trois activités principales pour chacune des trois années suivantes et les trois modules de formation principaux qui sont nécessaires pour que le service remplisse sa tâche. Les activités et les formations ne sont pas prédéfinies en vue de couvrir une vaste gamme de réponses optionnelle. Dans une étape ultérieure du rapport d'évaluation, une analyse est nécessaire en vue d'agréger les besoins en formation de différents services. Le nombre des années couvertes est limité à trois. Le nombre d'activités et de formations principales devrait également être limité aux trois principales en vue de réduire le niveau de complexité. Il est peu probable qu'une augmentation contribue de manière importante à une meilleure évaluation des besoins en formation.



- Des données supplémentaires visant à définir le type et l'étendue de la formation nécessaire sont collectées en vue d'évaluer les besoins estimés en formation de l'unité statistique concernée. Le nombre de personnes à former chaque année, le nombre de journées de formation, le sujet de la formation, le fait que la formation ait lieu en externe ou en interne et le niveau de priorité pour l'unité statistique au cours de l'année spécifique sont collectés pour chaque formation.
- L'interface utilisateur input des données de ASTRA permet une identification basée sur la motivation des besoins en formation reliée aux activités antérieurement définies, et collecte d'autres informations à partir de chaque unité statistique pour les évaluations ultérieurement compilées.

ASTRA: Describe Training Needs for Activity, Department and Years

Select Country / Org. and Deptment: Country: Organization: Department:

Current Activity:

Current Training:

Modul1 Modul2 Modul3 Modul4 Modul5 - Assessment Reports

Activities Relate Activities to Trainings by Selecting both, Enter new Activity by Clicking Button Above

Training Details

Activities	Trainings :	Type of Training:	Priority:	Comment:
Census 2011 HH Survey 2010	GIS Training Poverty Analysis Public Relations Training on Population Forecasts	External Agency-Training Institute In-house Consultants Local In-house Consultants External Individual Training Training of Institute or Department Regional Training International Training Training of Trainers Training in statistics management Training for decision-makers Training for users of statistics Distance Learning	High Year: 2010 Staff Number: 2 Training Days: 10	Training for decision makers

Training Subject:

Training on Population Forecasts for Projecting Social Security Necessities

Enter New/Delete Type of Training

Related Activities and Trainings are highlighted. Existing and related Activities can only be deleted (see button above) - Select one or several by clicking lines in both boxes, joining Activities and Trainings. Relations can only be made individual (1 : 1)

Select one or several by clicking line. Enter New Type by Clicking Button

Select / Enter number

Enter Comment

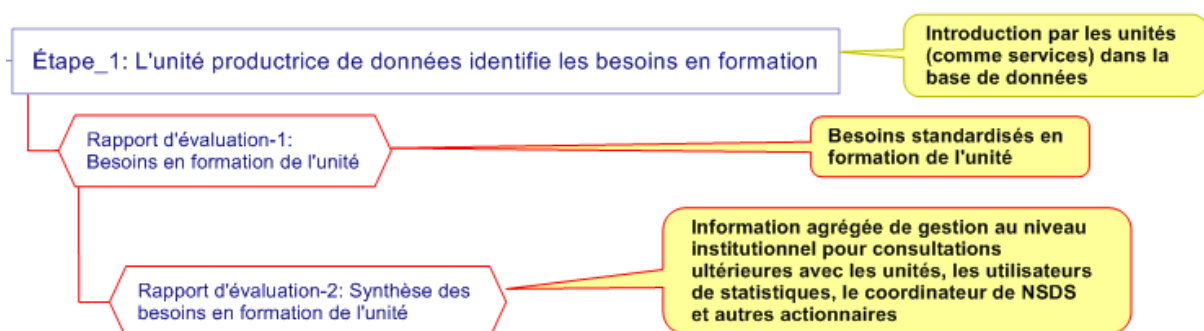
Country: Organization: Department:

Training:

ASTRA: Describe Training... = ASTRA: décrit les besoins en formation pour l'activité, le service et les années

- Toutes les données introduites et les textes descriptifs sont inclus dans la banque de données afin d'être disponibles pour les rapports d'évaluation concernés.
- La banque de données produit le rapport d'évaluation de premier niveau-1 (AR-1) des besoins en formation de chaque unité statistique

- L'unité centrale de l'institution statistique concernée est considérée comme unité individuelle et la collecte de données des besoins estimés en formation suit la même structure que celle de tous les services/unités de ce niveau.
- Un second rapport d'évaluation-2 (AR-2) fournit une synthèse des besoins agrégés en formation de toutes les unités. Le rapport forme la base de l'évaluation de la demande en formation des institutions.



4.3 Etape_2: Les décideurs institutionnels allouent un budget et des priorités

- La synthèse des besoins en formation de toutes les unités et de l'organisation centrale forme la base de la demande en formation de l'institution.
- Au niveau institutionnel, les décideurs doivent ajouter des besoins supplémentaires en formation, comme ceux qui sont prédéterminés par le service ou ministère gouvernemental supérieur.
- Dans leur responsabilité pour le budget, les décideurs institutionnels doivent prioriser tous les besoins en formation institutionnelle. Au sein de la banque de données ASTRA, les décideurs doivent allouer un pourcentage du budget en formation globale – **budget virtuel** – pour la demande agrégée en formation des trois années suivantes.

Étape 2: Les décideurs institutionnels allouent budget et priorités

Besoins supplémentaires en formation au niveau institutionnel (comme expertise en gestion)

Rapport d'évaluation-3: Demande en formation institutionnelle priorisée

Prioritisation (pertinence institutionnelle/NSDS/PRSP) avec allocation d'un budget virtuel en vue de révéler la demande en formation

Microsoft Access - [ASTRA-Modul2: Describe Institutional Training Priorities and Budget]

ASTRA: Describe Institutional Training Priorities and Budget

Select Country and Organization: Country: Organization:

Institutional Information from Input of Departments. Changes need to be administered at appropriate Forms

No Navigation Buttons in this Form

Click Select Button to enter Data for selected Country and Services or Institutes / Clear all Inputs (Toggle)

New "Service or Institute"

Back to Switchboard

Refresh Form

Modul1 Modul2 Modul3 Modul4 Modul5 - Assessment Reports

Filterfelder hierher ziehen

TextDepartment	TNr	Training Name	Priority	2009		2010	
				BudgetShare	BudgetShare	BudgetShare	BudgetShare
Central	25	GIS Training	Very High		50		
	26	Poverty Analysis	High	15			
	27	Public Relations	Medium			50	
	8	Project Management and Project Coordination	Very High	10			
	9	Project Management and Project Coordination	Very High	10			
	10	Project Management and Project Coordination	Medium	10			
	11	Quality Management	High		30		
	12	New Training1	Very High			50	
	13	Project Management and Project Coordination	High	20			
	14	Project Management and Project Coordination	High	15			
	15	Project Management and Project Coordination	High				
	Gesamtergebnis			100	90	100	

Filterfelder hierher ziehen

TextDepartment	Training Name	Comment	2009		2010		2011	
			Training Name	Comment	Training Name	Comment	Training Name	Comment
Census and Surveys	24 GIS Training	This GIS Training is for Ext	23 Training on Populator	Training for decision makers	27 Public Relations	PR T		
	26 Poverty Analysis	Training for Trainers at High	25 GIS Training	This GIS Training is for Ext				
Central	8 Project Management : Project Management (PM)		11 Quality Management	Design of Dissemination St	12 New Training1	More		

Modify Budget Shares or Priorities

Show Overall Budget Shares and Priorities and Comments by Departments

How to use this Form

Move to Modify Budget Shares to distribute 100 Percentage points among the different Trainings within one year. Select "Show Overall Budget Shares" to Verify that Sum does not exceed 100 (%). Finish Data Input and Continue entering Institutional Comments on: Training Demand, Budget and Long Term Staff Requirement by Clicking on Button "Institutional Comments..." You can start AR3 from there by pressing Button "Show Report". Move to Switch Board for Assessment Reports and use AR3 there to Export Tables to EXCEL.

Institutional Comments on Training, Budget and Staff Requirements

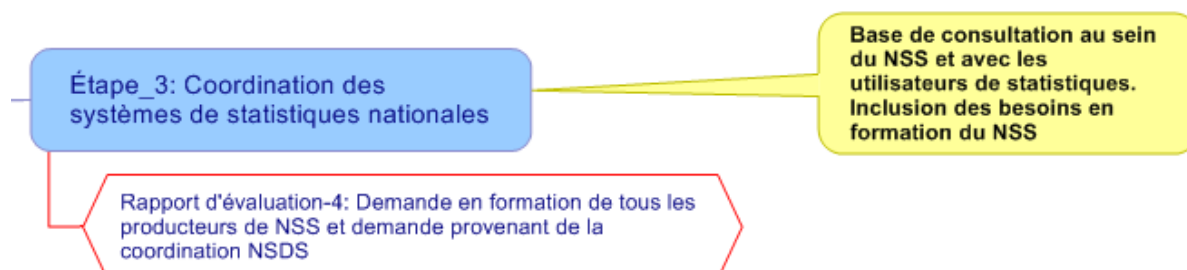
ASTRA: Décrit les priorités de formation institutionnelle et le budget

- L'allocation budgétaire semble fournir la meilleure approximation par rapport à la réalité des priorités.
- Le résultat de ce processus est la demande priorisée en formation statistique des institutions.
- La demande révélée doit être discutée avec les chefs responsables de l'unité statistique en vue de sa révision ou de son ajustement. La banque de données génère une demande agrégée et priorisée utile pour la prise de décision mais qui, cependant, devrait être considérée comme un système d'aide à la décision plutôt que comme une décision automatisée. En sa qualité de partie intégrante de la boîte à outils, le manuel fournit l'orientation nécessaire au cours de ce processus.

- Les résultats et commentaires – en tant que texte – sont inclus dans le rapport d'évaluation-3 (AR-3) généré: Demande institutionnelle en formation prioritisée.

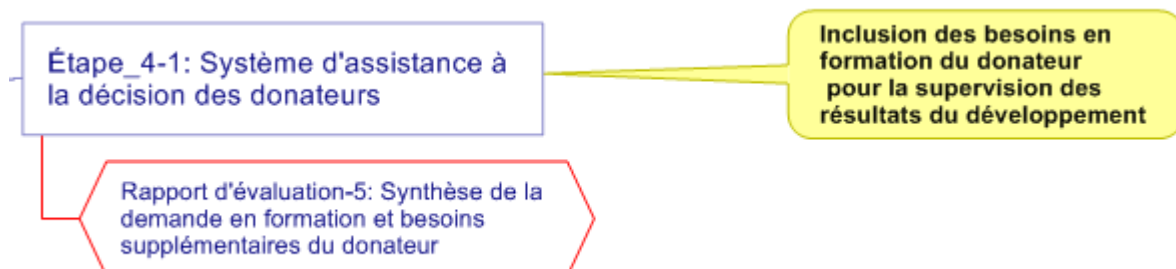
4.4 Etape_3: Coordination du système de statistiques nationales

- Le système de statistiques nationales (NSS) est considéré comme le niveau le plus adéquat pour l'évaluation de la demande en formation statistique.
- Néanmoins, il existe une faiblesse générale, qui est la pénurie de budget pour la formation à ce niveau dans la plupart des pays et, de ce fait, provoque une influence limitée.
- Pour la coordination du NSS, un rapport d'évaluation est généré, qui comprend la demande agrégée de toutes les institutions statistiques. L'input pour ce rapport (AR-4) est un sommaire des trois ARs des organisations nationales ou unités productrice de données sélectionnées.
- La coordination doit inclure les besoins génériques en formation des NSS/NSDS pour le rapport d'évaluation final 4 (AR-4): Demande en formation de tous les producteurs de NSS et demande provenant de la coordination NSDS. C'est à ce niveau, en particulier, que doivent être identifiés les besoins de la formation en coordination, communication et dissémination améliorée, ainsi que les étapes adéquates visant à éliminer les lacunes de données.
- C'est en particulier pour l'identification des besoins de formation découlant des NSDS nationaux et la coordination NSS des besoins en formation qu'est attendue une discussion intensive basée sur le rapport d'évaluation avec les bailleurs de fonds correspondants du NSS. Le manuel place un accent sur l'orientation par rapport au process, et l'on attend diverses révisions avant que ne soit atteint un consensus.



4.5 Etape_4-1: Système d'assistance à la décision des donateurs

- Le rapport d'évaluation fourni à ce niveau fait la synthèse de la demande en formation nationale et aide à identifier les niveaux adéquats d'intervention, à savoir assistance augmentée pour la formation en interne et en externe. L'input pour ce rapport (AR-5) est complété par AR-4 et une synthèse de tous les AR-3 des organisations nationales ou unités productrices de données sélectionnées.
- En outre, les donateurs doivent identifier les besoins supplémentaires en formation pour manipuler leur propre système M&E, et en particulier pour relier le système M&E aux données nationales et indicateurs générés dans le système des statistiques nationales.
- Le résultat est présenté sous la forme d'un aperçu exhaustif dans le rapport d'évaluation-5 (AR-5): Synthèse de la demande en formation et besoins/commentaires/recommandations etc. additionnels du donneur.

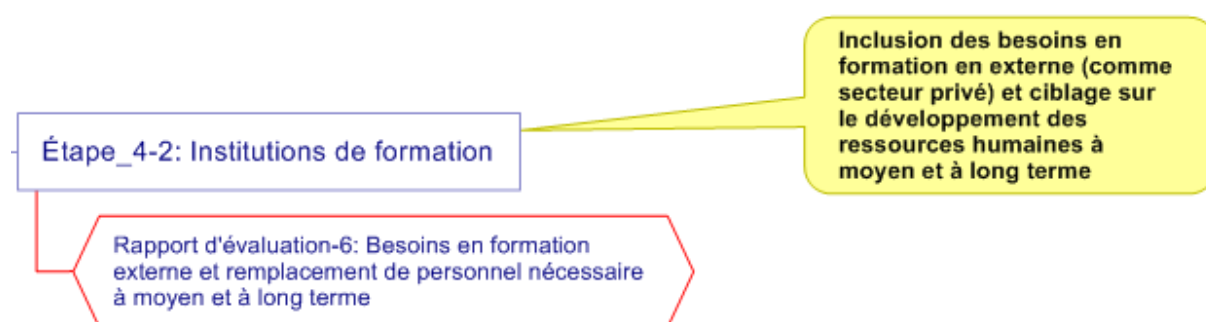


4.6 Etape_4-2: Institutions de formation

- Les instituts de formation en tant que fournisseur principal de formation en externe reçoivent une synthèse de la demande en formation nationale dans le rapport d'évaluation (AR-6): Besoins en formation en externe et remplacement de personnel nécessaire à moyen et à long terme. Les éléments relatifs à ce rapport (AR-6) sont comme antérieurement un AR-4 complété et une synthèse de tous les AR-3 des organisations nationales ou unités productrices de données sélectionnées.
- Les instituts de formation obtiennent en particulier des informations et indicateurs supplémentaires assistant les décisions relatives, à savoir si les curricula doivent être

ajustés conformément aux besoins particuliers à moyen et à long terme dans le rapport d'évaluation, et la manière dont ils peuvent l'être.

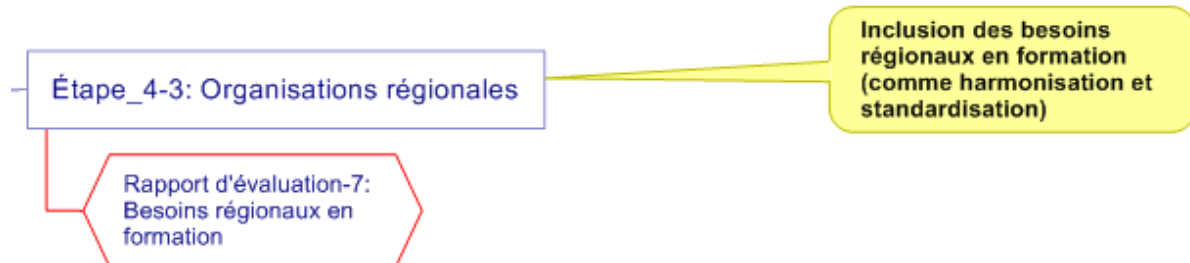
- Il est préférable que les institutions de formation planifient mieux leur planning à moyen et à long terme conformément aux informations fournies, et qu'elles puissent éventuellement voir les possibilités de cours à court terme. Il est recommandé qu'aient lieu des discussions intensives entre les NSI, les coordinateurs des NSS et les instituts de formation en vue d'améliorer le contenu, la structure et l'étendue des programmes de formation.
- Les instituts de formation peuvent utiliser l'outil en vue d'identifier également les besoins en formation des utilisateurs privés.



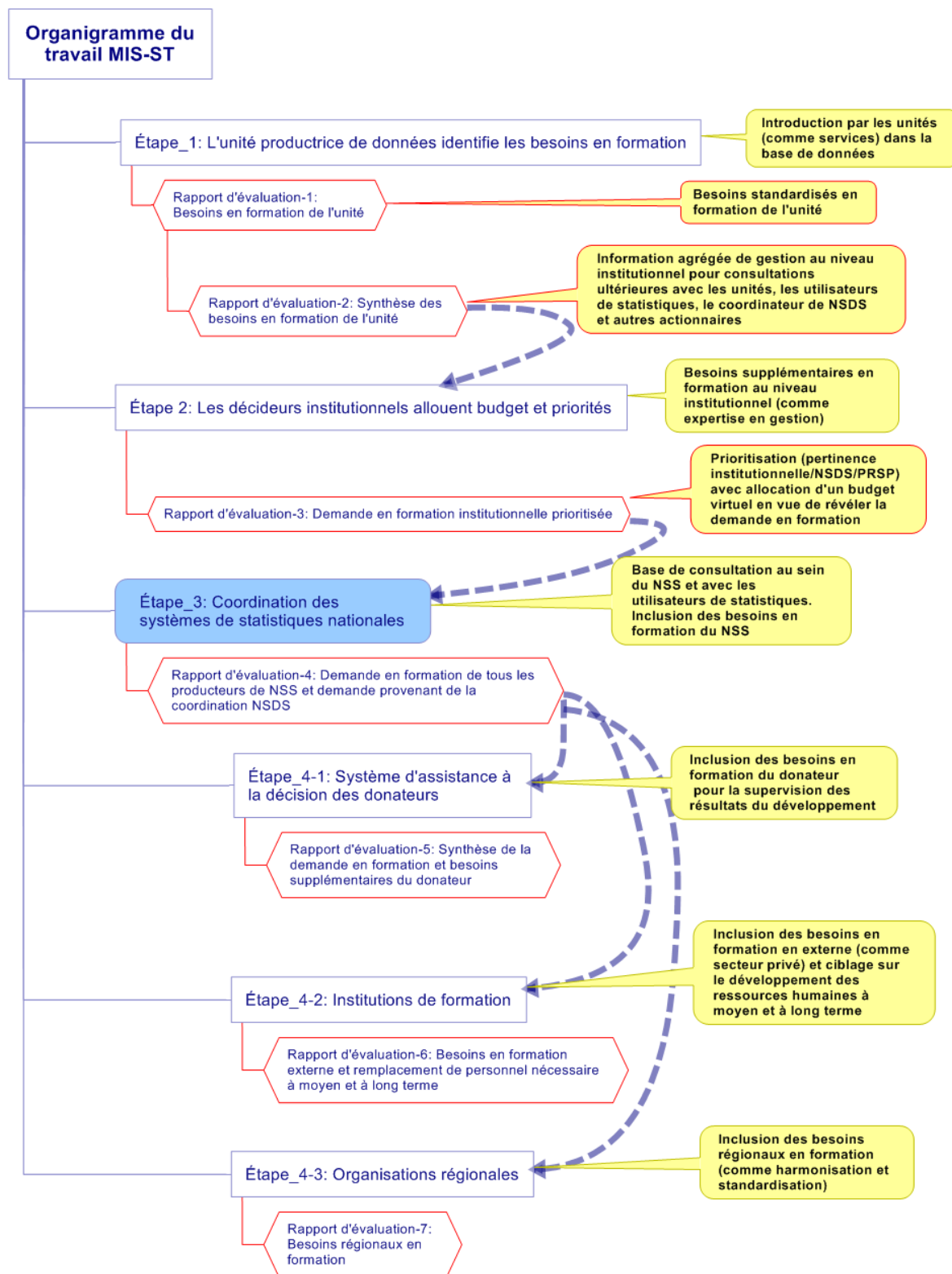
4.7 Etape_4-3: Organisations régionales

- Un rapport d'évaluation final est préparé pour les organisations régionales: Rapport d'évaluation-7 (AR-7): Besoins régionaux en formation. Les éléments de ce rapport (AR-6) sont, comme antérieurement, un AR-4 complété et une synthèse de tous les AR-3 de toutes les organisations ou unités productrices de données régionales.
- Le rapport fournit une aide à la décision pour les organisations régionales chargées des programmes de formation statistique régionaux (harmonisation régionale des données par exemple).
- Le rapport est une synthèse des demandes en formation pour les statistiques nationales de la région concernée.

- Les exigences en formation supplémentaire au niveau régional doivent être incluses dans le rapport et discutées avec les coordinateurs NSS concernés (étape-3).



Organigramme du travail



5. *Rapports d'évaluation (7)*

Des rapports d'évaluation sont générés pour chaque niveau du système statistique:

- Rapport d'évaluation-1: Besoins en formation de l'unité
- Rapport d'évaluation-2: Synthèse des besoins en formation de l'unité
- Rapport d'évaluation-3: Demande en formation institutionnelle priorisée
- Rapport d'évaluation-4: Demande en formation de tous les producteurs de NSS et demande provenant de la coordination NSDS
- Rapport d'évaluation-5: Synthèse de la demande en formation et besoins supplémentaires du donateur
- Rapport d'évaluation-6: Besoins en formation externe et remplacement de personnel nécessaire à moyen et à long terme
- Rapport d'évaluation-7: Besoins régionaux en formation

Une information structurée est fournie pour les unités concernées et leurs besoins en formation.

Les exemples suivants, concernant les 3 premiers rapports d'évaluation, fournissent un aperçu des rapports d'évaluation générés qui représentent le résultat central de chaque étape de l'organigramme de travail (workflow) présenté sous 4.2.

Les données fournies dans les exemples ne sont pas réelles et ne sont destinées qu'à l'illustration.

5.1 Rapport d'évaluation 1: Besoins en formation de l'unité

Le premier rapport est basé sur les inputs de données et commentaires des unités productrices de données (comme les services) et il est répété pour chaque service ou unité.

Le premier rapport d'évaluation est un prototype pour le service "recensement et enquête" de l'UBOS.

1. Unité productrice de données

Pays Organisation Service

Ouganda UBOS Recensement et enquête

Le service dispose de **98** membres permanents dont **33** sont féminins et **65** masculins.

Le service a **440** membres non permanents dont **120** sont féminins et **320** masculins.

L'année dernière, **10** membres professionnels de l'équipe ont quitté le service pour divers motifs.

7 nouveaux membres professionnels seraient nécessaires pour les 3 années à venir. Les commentaires des services peuvent avoir fournis des détails relatifs au profil du personnel.

Activités principales (centralisées) pour les 3 années à venir (Les sujets d'activité peuvent être indiqués plus bas dans les commentaires)

Recensement 2011

Enquête auprès des ménages 2010

Points forts principaux du service (des points forts peuvent être indiqués plus en détail plus bas dans les commentaires)

Expertises analytiques

Matériel informatique suffisant

Points faibles principaux du service (des points faibles peuvent être indiqués plus en détail plus bas dans les commentaires)

Absence de spécialisation en matière de projection et de prévision

2. Formation par activité

Activity:	Year:					
	Training Name:	T	NrV:	Training Name:	T	NrV:
Census 2011 HH Survey	GIS Training	24		Training on Population Forecasts	23	
Census 2010	Poverty Analysis	26		GIS Training	25	
				Public Relations	27	

Year = Année; Activity = Activité; Training Name = Nom de la formation; Census = Recensement; GIS Training = Formation GIS; Training on Population Forecasts = Formation sur les prévisions démographiques; HH Survey = Enquête auprès des ménages; Poverty Analysis = Analyse de la pauvreté; GIS Training = Formation GIS; Public relations = relations publiques

3. Détails de la formation par année

TrN	Training Name:	TrainingSubject:	Activity:	Staff Nr	TrgDays	Type of Training:	Priority:	Year:
23	Training on Population Forecasts	Training on Population Forecasts for Projecting Social Security Necessities	Census 2011	2	10	Training for decision-makers	High	2010
24	GIS Training	GIS Training for Definition of Sampling Areas	Census 2011	30	5	External Training for GIS Experts	Low	2009
25	GIS Training	GIS Training for Definition of Sampling Areas	HH Survey 2010	12	4	External Training for GIS Experts	Very High	2010
26	Poverty Analysis	Training on PA to explain Poverty Issues to the Public	HH Survey 2010	10	5	Training of Trainers	High	2009
27	Public Relations	Training on Dissemination of Statistics	HH Survey 2010	4	10	(Leer)	Medium	2011

Training Name = Nom de la formation; Training Subject = Sujet de la formation; Activity = Activité; Staff Nr. = Effectif; TrgDays = Nbre de jours de formation; Type of Training = Type de formation; Priority = Priorité; Year = Année

23: Formation sur les prévisions démographiques / Formation sur les prévisions démographiques pour la projection de nécessités en matière de sécurité sociale / Recensement 2011 / 2 / 10 / Formation pour les décideurs / élevée / 2010

24: Formation GIS / Formation GIS pour la définition des secteurs d'échantillonnage / Recensement 2011 / 30 / 5 / Formation en externe pour les experts GIS / Faible / 2009

25: Formation GIS / Formation GIS pour la définition des secteurs d'échantillonnage / Enquête auprès des ménages 2010 / 12 / 4 / Formation en externe pour les experts GIS / Très élevée / 2010

26: Analyse de la pauvreté / Formation sur AP pour expliquer les problèmes de pauvreté au Public / Enquête auprès des ménages 2010 / 10 / 5 / Formation des formateurs / Elevé / 2009

27: Relations publiques / Formation sur la dissémination des statistiques / Enquête auprès des ménages / 4 / 10 / (vide) / Moyenne / 2011

4. Commentaires sur la formation

Form. N°:	Nom de la formation:	Commentaires:
24	Formation GIS	Cette formation GIS est destinée aux experts externes du service géographique du MinAgri
23	Formation sur les prévisions démographiques	Formation pour les décideurs
25	Formation GIS	Cette formation GIS est destinée aux experts externes du service géographique du MinAgri
26	Analyse de la pauvreté	Formation des formateurs dans les facultés et universités
27	Relations publiques	Formation RP pour la liaison avec les médias

5.2 Rapport d'évaluation 2: Synthèse des besoins en formation de l'unité

Un second rapport d'évaluation-2 (AR-2) fournit une synthèse des besoins agrégés en formation de toutes les unités. Le rapport forme la base de l'évaluation de la demande en formation de l'institution.

L'unité centrale de l'institution statistique concernée est considérée comme une unité individuelle et la collecte de données des besoins estimés en formation s'alignent sur la même structure.

5.3 Rapport d'évaluation 3: Demande en formation institutionnelle prioritisée

Le rapport d'évaluation présente une synthèse des besoins institutionnels en formation tels que discuté dans l'organigramme. Les décideurs évaluent les besoins en formation des services et les résultats sont inclus dans la banque de données. En outre, les décideurs ont fourni une priorité à tous les besoins en formation institutionnelle avec un budget virtuel – pour la demande agrégée en formation des trois années suivantes. Les budgets annuels sont alloués à tous les services et représentent 100% ou moins, les priorités sont allouées par les décideurs institutionnels et prennent en compte les demandes des utilisateurs mais décident selon des critères institutionnels. Le financement des donateurs n'est pas compris dans l'allocation budgétaire.

1. Unité productrice de données

Pays Organisation

Ouganda UBOS

L'UBOS, tel qu'enregistré dans la banque de données ASTRA, a **398** membres permanents dont **162** sont féminins et **236** masculins. L'UBOS emploie **560** temporaires engagés pour des tâches spécifiques. **240** d'entre eux sont féminins et 320 masculins. **59** membres du personnel ont quitté l'organisation l'année dernière pour différents motifs.

19 nouveaux membres seraient nécessaires pour les trois années à venir. Les services ont fourni des profils des exigences relatifs au personnel (détails voir AR1 + AR2).

2. Affectation budgétaire de la formation par année

				Année		
				2009	2010	2011
Service	TN°	Nom de la formation	Priorité:	Part de budget	Part de budget	Part de budget
Recense-ment et	23	Formation sur les prévisions démographiques	Elevée		10	
Enquête	24	Formation GIS	Faible	20		
	25	Formation GIS	Très élevée		50	
	26	Analyse de la pauvreté	Elevée	15		
Central	27	Relations publiques	Moyenne			50
	8	Gestion et coordination de projet	Très élevée	10		
	9	Gestion et coordination de projet	Très élevée	10		
	10	Gestion et coordination de projet	Moyenne	10		
	11	Gestion de la qualité	Elevée		30	
	12	Nouvelle formation 1	Très élevée			50
	13	Gestion et coordination de projet	Elevée	20		
	15	Gestion et coordination de projet	Elevée	15		
Somme				100	90	100

Commentaires généraux:

Les demandes en formation au niveau central doivent être satisfaites avec une haute priorité; le transfert des connaissances aux services doit être assuré. Les connaissances nécessaires pour la

gestion de projet et le contrôle de la qualité sont extrêmement urgents. Il peut s'avérer nécessaire de faire appel à des externes à cet effet.

Commentaires sur les demandes en personnel:

Demande en formation à long terme: 4 économistes pour les enquêtes de tendance en matière d'affaires, 4 économistes/analystes de données, 2 analystes statisticiens/économistes, 4 spécialistes informatiques pour l'administration du web, 2 économistes pour l'harmonisation des SNA avec le SN.

InWEnt Capacity Building Germany Study on Statistical Training in International Cooperation (EUROSTAT) Rapport final Contrat No.: 21200.2006.041-2007.792 / Ref. Publ.: 2007/S 179-218233	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

3. Commentaires sur les fonctions par année

Service	Form. N°	Nom de la formation	2009 Commentaire	Form. N°	Nom de la formation	2010 Commentaire	Form. N°	Nom de la formation	2011 Commentaire
Recense- ment et enquête	24	Formation GIS	La formation GIS est prévue pour les experts externes provenant du service géographique du MinAgri	23	Formation sur les prévisions démographiques	Formation pour les décideurs. Cette formation GIS est prévue pour les experts externes provenant du service géographique du MinAgri	27	Relations publiques	Formation en PR pour la liaison avec les médias
Central	26	Analyse de la pauvreté	Formation des formateurs aux facultés et universités	25	Formation GIS	Conception d'une stratégie de dissémination par les services centraux NSI. L'exécution de la stratégie de dissémination peut être transférée aux services.			
	8	Gestion et coordination des projets	La gestion de projets (PM) doit être améliorée au niveau central: l'exécution du PM et le controlling peuvent être transférés aux services	11	Gestion de la qualité		12	Nouvelle formation 1	Davantage de commentaires nouveaux 1
	9	Gestion et coordination des projets	Coaching du PM par consultant → sur le tas						
	10	Gestion et coordination des projets	Coaching du PM par consultant → sur le tas						
	13	Coordination et gestion des projets	Commentaires Conception d'une stratégie de gestion de la qualité par les services centraux NSI. L'exécution de la stratégie de gestion de la qualité peut être transféré aux services						
	15	Coordination et gestion des projets							

6. Description de la banque de données ASTRA pour la supervision de la création en capacités statistiques dans les systèmes de statistiques nationales d'Afrique subsaharienne

6.1 Remarques préalables

ASTRA est une banque de données ACCESS conçue pour assister La boîte à outils MIS-ST afin d'augmenter la capacité d'évaluation des bailleurs de fonds, des instituts de formation et d'autres à superviser la création de capacités statistiques en Afrique subsaharienne.

La banque de données, fonctionnelle, est remplie de matériel en blanc destiné à permettre les tests et les manipulations de ses écrans. Le concept ASTRA est basé sur le schéma d'opération suivant pour l'introduction des données et les rapports d'évaluation y relatifs. Les parties en vert des opérations indiquées sont prêtes à l'introduction et produisent un rapport d'évaluation et peuvent donc être testés. Cette partie devrait permettre la compréhension de l'utilisation de la banque de données, de l'exécution des opérations, de la manière dont les rapports d'évaluation sont produits et apparaissent. Les étapes ultérieures sont relativement simples. Elles sont basées sur les rapports AR-3 générés et sélectionnés provenant de la banque de données pour différentes unités productrices de données (DPU) d'un pays, demande les commentaires des personnes compétentes du NSS (étape 3 → AR4), des donateurs (étape 4 → AR5), des personnes concernées des organisations régionales (étape 4 → AR6) et des institutions de formation (étape 4 → AR7).

Utilisation progressive de ASTRA

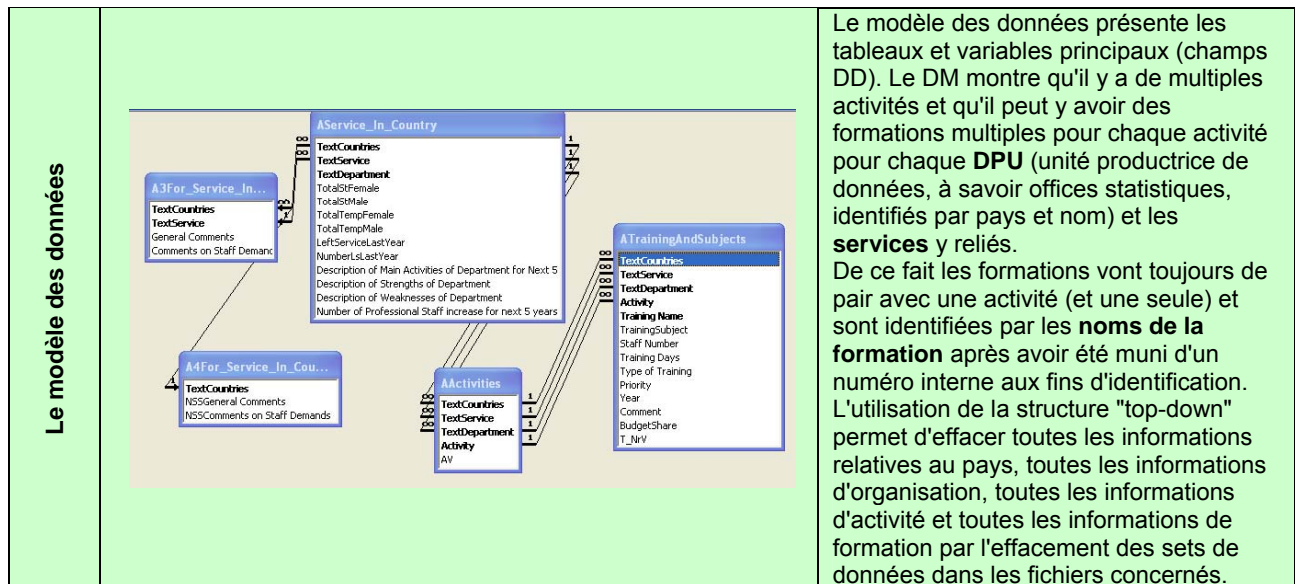
Etape	Description	Banque de données	Tableau	Champ de la BD	
0	Décrit l'unité productrice de données: Pays, organisation et service, ensuite activité et formation	Décrit l'unité productrice de données: (Etape 0 sur le panneau). Avant le démarrage, il faut identifier une DPU. Ceci se produit à trois niveaux: 1. Pays 2. Organisation 3. Service. Ensuite l'activité et la formation sont identifiés	A4F ou service dans le pays; A3 pour service dans le pays; A Service dans le pays, Activités	Pays (texte)	DPU
				Nom de l'organisation (texte)	
				Service ou unité (texte)	
				Description des activités principales du service pour les années à venir (texte)	
				Description des points forts du service (texte)	
				Description des points faibles du service (texte)	
				Effectif féminin (chiffre)	

InWEnt Capacity Building Germany Study on Statistical Training in International Cooperation (EUROSTAT) Rapport final Contrat No.: 21200.2006.041-2007.792 / Ref. Publ.: 2007/S 179-218233	 Capacity Building International, Germany
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				Effectif masculin (chiffre)
				Σ Nombre de personnel professionnel (non calculé)
				Nombre de personnel parti au cours des 12 derniers mois (chiffre).

Etape	Description	Banque de données	Tableau	Champ de la BdD
				Augmentation en personnel professionnel pour les 3 années à venir (chiffre)
				Activités (texte)
				Nom de la formation (texte)
1	Etape 1: l'unité productrice de données (DPU) identifie les besoins en formation	Identifie les besoins en formation (Etape 1 sur le tableau de commande)	A Formation et sujet	Activité (introduire liste/sélectionner)
				Nom de la formation (introduire liste/sélectionner)
				Sujet de la formation (texte)
				Nombre de personnes estimées pour la formation (chiffre)
				Nombre de jours de formation estimés (chiffre)
				Type de formation (introduire liste/sélectionner)
				Priorité (sélectionner)
				Année (sélectionner à partir de la liste)
				Commentaire sur la formation (texte)
Rapport d'évaluation-1: Besoins en formation de l'unité et Rapport d'évaluation-2: Sommaire des besoins en formation de l'unité				
2	Etape2: Les décideurs institutionnels allouent le budget et les priorités	Demande de formation institutionnelle priorisée et allocation de budget	Données des tableaux précédents Commentaires en A3 pour service dan le pays	Priorités (sélectionner)
				Parts de budget (sélectionner)
				Commentaires sur l'allocation budgétaire à la formation et les priorités (texte)
				Commentaires sur le personnel à long terme et les demandes en formation (texte)
Rapport d'évaluation-3: Demande en formation institutionnelle priorisée				
Etapes ultérieures basées sur les rapports AR3 sélectionnés et générés à partir de la banque de données invitant aux commentaires par les personnes concernées du NSS (étape 3 → AR4), les donateurs (étape 4 → AR5), les personnes concernées des organisations régionales (étape 4 → AR6) et les institutions de formation (étape 4 → AR7).				

3	Etape 3: La coordination du système de statistiques nationales évalue les besoins en formation	Le NSS décrit la demande nationale et institutionnelle en formation	Données des tableaux antérieurs commentaires mémorisés sous A3 pou Service dans le pays	Evaluation de la demande en formation nationale NSS en tant que commentaires NSS (texte)
Rapport d'évaluation-4: Demande en formation de tous les producteurs du NSS et demande en provenance de la coordination NSDS				
4-1	Etape 4-1 Système d'aide à la décision des donateurs	Commentaires et demandes des donateurs	Données des tableaux antérieurs commentaires mémorisés sous A4m1sélectionné	Demande/commentaires donateurs (texte)
Rapport d'évaluation-5: Synthèse de la demande en formation et besoins supplémentaires des donateurs				
4-2	Etape 4-2: Organisations régionales	Fournitures et commentaires des institutions de formation		Commentaires et demande en formation régionaux (texte)
Rapport d'évaluation-6: Besoins régionaux en formation				
4-3	Etape 4-3: Institutions de formation	Demande régionale en formation		Commentaires des institutions de formation sur les fournitures et demandes de formation (texte)
Rapport d'évaluation-7: Besoins et commentaires des institutions de formation externes				



ASTRA est un outil d'analyse des disponibilités et des demandes en formation. Ceci ne signifie pas qu'ASTRA doit être utilisé étape par étape en partant du module 1 pour arriver au module 5. Des informations élémentaires concernant la demande en formation des institutions ou des organisations de formation proposant des formations statistiques sont néanmoins nécessaires pour la production de rapports d'évaluation sensibles, au moins du type AR1, AR2 et AR3. D'un autre côté, il semble raisonnable que les donateurs ou les personnes compétentes des organisations régionales indiquent leurs demandes et leurs possibilités de financement (AR4, AR5, AR6 et AR7) avant l'enregistrement de toute demande particulière d'instituts de formation. Il pourrait même s'avérer utile et nécessaire, pour les fournisseurs de formation statistique nationaux, de connaître le financement et les besoins des entités ou donateurs régionaux, et de demander des rapports de ce type (AR4, AR5, AR6 et AR7) avant que d'articuler leurs besoins en formation.

Comme la banque de données en est à l'étape du développement, il serait bon d'indiquer que des incidents pourraient se produire. L'étape de développement actuel permet de tester tous les schémas d'introduction et la pratique. Comme aucune donnée réelle n'a encore été mémorisée, la banque de données génère tous les rapports d'évaluation destinés à l'analyse en tant qu'échantillon. Outre les problèmes techniques, il pourrait se faire que le problème central soit la compréhension, par l'utilisateur, de l'organigramme de travail. ASTRA doit être testé par un grand nombre d'utilisateurs en vue de surmonter tout piège et obstacle pour les utilisateurs manquant d'expérience. Bien qu'il coule largement

de sources, la manipulation de la banque de données présuppose des connaissances de base en informatique et la connaissance des outils et programmes de MICROSOFT Office. La banque de données a été développée et testée pour des résolutions d'écran de 1280*800 et plus. La résolution supérieure améliore la lisibilité, et la faible résolution n'est pas recommandée car elle rend plus difficile l'orientation sur les formulaires d'introduction, bien que la fonctionnalité d'ASTRA soit aussi entièrement assurée pour les faibles résolutions. Il est en outre recommandé que les barres d'outils tels que "format" et "affichage formulaire" soient mises hors service pour voir les écrans d'introduction et/ou les rapports en plein écran.

Les menus systèmes en ACCESS (comme effacer, copier, coller etc.) sont parfois en allemand du fait de la version linguistique utilisée pour le développement, une version linguistique différente affichera les commandes de système dans la langue considérée.

Il n'existe pas encore de permission et de gestion des droits d'accès, mais ceci serait possible le cas échéant.

Le manuel MIS-ST comprend une description complète de la structure et de l'utilisation de la banque de données ASTRA.

Partie C: Propositions pour la mise en œuvre du cadre des meilleures pratiques

Les termes de référence demandent au consultant de fournir un cadre générique (tableaux, documentation, etc.) pour la budgétisation et un plan de travail – à savoir un plan de route pour la mise en œuvre de l'outil de gestion dans un pays ainsi qu'un exemple effectif. La proposition suivante va au-delà de la mise en œuvre pour un pays individuel et entend élaborer un concept stratégique pour la mise en œuvre au niveau du continent africain.

Les trois principes prémentionnés doivent servir à la mise en œuvre de l'outil: **simplicité, propriété et monitoring**.

La **simplicité** et la convivialité ont été les principes de base lors de la phase de conception et de développement. Ce n'est qu'après la mise en pratique par les utilisateurs prévus que nous saurons si cet objectif a été atteint. La banque de données, tout comme toute application de logiciel standard, peut paraître un peu complexe au début, mais elle a été simplifiée à de multiples reprises lors du processus de développement, ceci couvrant également ses résultats – les rapports d'évaluation.

Propriété est un mot-clé pour transformer en succès l'outil qu'Eurostat propose aux pays en guise de contribution à la création de leur capacité de gestion. Le transfert de responsabilité de l'outil aux acteurs statistiques africains en matière d'ancrage de l'outil dans l'environnement pour lequel il est conçu dépend d'une stratégie de mise en œuvre saine. Cette proposition suggère qu'Eurostat initie une sorte de groupe pilote d'institutions adéquates aux niveaux régional ou sub-régional et d'un petit groupe de pays (NSI, institutions de formation ou autres producteurs) réalisant d'abord la phase pilote et se chargeant ensuite de la responsabilité (y compris la définition d'une stratégie de mise en œuvre adéquate) pour la phase de mise en œuvre ainsi que pour la mise en œuvre des pays désirant utiliser le MIS-ST (à l'inclusion de la formation et de l'assistance, le cas échéant). En terme de propriété, la meilleure méthode consisterait à transférer la propriété du MIS-ST (après la fin de son développement) à une instance africaine active en création de capacités statistiques, laquelle se chargerait alors aussi de la responsabilité du **monitorage** de l'outil et de ses résultats (agrégation d'informations, distribution des informations, analyses au niveau le plus élevé d'agrégation, rythme de mise à jour des informations agrégées,

etc.). Au niveau de la mise en œuvre, cette instance serait entourée par les membres du groupe pilote initial (organisations régionales et quelques pays).

La propriété est également le motif faisant que cette proposition ne présente pas une organisation complète de mise en œuvre de l'outil (sous la forme d'une proposition de projet élaborée). La définition de la mise en œuvre doit relever des instances concernées représentées par le groupe pilote. Seule la stratégie globale de ces phases est évoquée dans cette partie C de l'étude.

Pour le lancement de la mise en œuvre de MIS-ST, il faut tenir compte de deux phases: la phase pilote et la phase d'implémentation.

1. Phase pilote

Cette phase est un préalable inévitable destiné à assurer la mise en œuvre couronnée de succès d'une boîte à outils MIS-ST entièrement opérationnelle et pertinente. La phase pilote doit être constitué de deux étapes pilotes qui devraient de préférence être réalisées de manière séquentielle.

1^{ère} Etape – Le Test

En vue d'assurer une implémentation adéquate, un tel outil doit être testé par ceux qui l'utiliseront. Cette phase de test est essentielle pour l'identification et l'élimination des maladies infantiles potentielles ou "bugs" qui n'ont pas encore été détectés par les concepteurs et développeurs de l'outil.

Cette phase-test doit être ancré tant au niveau national qu'au niveau sub-régional. Le terme "ancré" est important et son importance ne devrait pas être minimisée. A cet effet, l'équipe-pilote précitée doit être constituée de manière soigneuse, et comprendre des représentants nationaux et subrégionaux. Il ne faut pas oublier que cette équipe jouera également un rôle-clé pour la mise en œuvre du MIS-ST et de ses outils.

Il faut identifier, au niveau national, au moins deux pays (un francophone et un anglophone) ayant exprimé leur intérêt et leur motivation pour l'implémentation de l'outil dans leur NSI. Au niveau sub-régional, Afristat et SADC pourraient intervenir dans cette phase de test. Ces acteurs

nationaux et subrégionaux avec Eurostat pourraient constituer l'instance pilote qui guiderait également la mise en œuvre de l'outil au niveau du continent pour les pays qui désirent le mettre en œuvre. Cette instance est un acteur-clé pour le succès de la phase pilote et l'implémentation finale.

Les centres de formation statistique africains sont des acteurs stratégiques en la matière. Ils doivent être associés à cette phase-test et être en mesure de fournir des commentaires sur le résultat de l'outil pour un cas concret. Si les commentaires sont considérés par l'instance pilote comme pertinente et réalisable, il y aurait lieu de les intégrer dans un outil revu.

Il est évident que le consultant puisse devoir être associé à cette phase test. Il devrait être disponible en prépondérance en vue d'accompagner les premiers utilisateurs lorsque ceux-ci testeront l'outil. Ils devraient peut-être aussi participer aux discussions de l'instance pilote en vue de bien saisir les commentaires et désirs et d'intervenir quant aux possibilités et limites techniques de l'outil

2^{ème} Etape – La phase pilote en tant que telle

Une fois que l'outil est considéré comme entièrement opérationnel et ne présentant plus de "bugs", il pourrait être mis en œuvre auprès des membres de l'instance de pilotage et potentiellement dans d'autres pays, de préférence "difficiles", à savoir des pays sans processus d'identification des besoins de formation, des pays confrontés à un manque de ressources humaines et techniques, des pays présentant vraisemblablement une faible conviction vis-à-vis de l'utilité de l'outil. Les pays-tests mettant en œuvre l'outil lors de la phase pilote bénéficieront de l'aide des membres du comité pilote qui ont suivi la phase-test, et qui doivent eux-mêmes faire partie de la phase pilote.

L'avantage du fait d'associer plus de pays à ce niveau est d'évaluer plus précisément le temps et le type d'aide à la formation qui seraient nécessaires pour que les pays intègrent de manière adéquate l'outil à leur système. Il serait possible de trouver des solutions aux problèmes qui pourraient gêner la mise en œuvre de l'outil avant que celui-ci ne soit mis en œuvre à un large niveau.

Des donateurs, organisations régionales, autres producteurs de NSS et de SDC sélectionnés contribueront également à la phase pilote sur la base de leur expérience avec l'outil.

Cette phase pilote (les deux étapes) est prévue, dans la présente proposition, comme devant durer une année. La mise en œuvre au niveau du continent ne devrait pas commencer avant une conclusion adéquate de la phase pilote.

2. Phase d'implémentation

Il est possible de prévoir, pendant la phase pilote, des actions de sensibilisation concernant l'utilité de l'outil avec une large couverture géographique. Il appartient au groupe de pilotage de décider sur la meilleure manière de contacter les utilisateurs prévus. Peut-être serait-il possible d'utiliser des conférences, réunions etc. dans le cadre des initiatives de capacité statistique existantes, en vue de présenter le MIS-ST et de sensibiliser tout d'abord les décideurs des NSI/NSS. Le mot-clé pour le succès de cette phase est la sensibilisation. C'est à l'instance-pilote qu'il appartiendra de jouer un rôle-clé lors de cette phase.

La mise en œuvre concrète pourra démarrer après que les pays sont prêts à commencer à utiliser l'outil. Compte tenu de la relative simplicité de l'outil, et à la lumière du fait que le manuel est un instrument didactique important et puissant, la mise en œuvre de l'outil ne devrait pas prendre trop de temps ou consumer trop de ressources, et ce tant pour le groupe pilote que pour l'agent de financement potentiel. Néanmoins, il est possible qu'une assistance soit nécessaire. L'on pourrait prévoir des séminaires sub-régionaux, des visites de pays qui seraient réalisés par les membres de l'instance pilote, de prévoir également un contact personnel avec les pays en vue de mieux comprendre leurs problèmes et vraisemblablement une espèce d'assistance "helpdesk" pendant la première ronde d'exercices Il ne fait pas l'ombre d'un doute que l'expérience et les leçons apprises à partir de la phase pilote soient utiles en l'occurrence.

Au niveau interne, les pays désigneront une personne ou une équipe chargée de la mise en œuvre. Ils devraient avoir tout loisir de nommer le "coordinateur de l'outil de formation", cette personne devant de préférence faire partie soit du service de formation, soit du service administratif (ressources humaines). Cette personne devrait avoir une connaissance globale du fonctionnement du NSI, et des opérations statistiques. Elle devrait avoir quelques expériences en matière de programmation, de formation et de gestion de plans de formation.

3. Activités et calendrier

Activité / Mois		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Phase pilote																									
Etape 1 -Test																									
	Constitution de l'instance de pilote																								
	Préparation du test avec l'instance pilote																								
	Test au niveau des membres de l'instance pilote																								
	Discuss. avec d'autres acteurs (STC, donateurs) sur les résultats de test																								
	Réunion des experts de l'instance pilote avec les experts InWEnt																								
	Adaptation du MIS-ST																								
Etape 2 -Pilote																									
	Poursuite de la mise en œuvre avec un MIS-ST révisé le cas échéant																								
	Identification et mise en œuvre dans deux pays pilotes supplémentaires																								
	Aide à la mise en œuvre ("remote help desk", visites sur place)																								
	Echange (séminaire) sur les expériences pilotes																								
Evaluation de la phase pilote																									
Meilleure pratique et collecte des leçons apprises																									
Phase de mise en œuvre																									
	Sensibilisation (ateliers, visites sur place, fora...)																								
	Mise en œuvre étendue																								

4. Estimation budgétaire

Estimation budgétaire en Euro

Activités / Mois	Voyage	Unité	Total voyages	Indemnité journalière	Unité	Total indemnités journalières	Honoraires	Unité	Total honoraires	Total général
Phase pilote										
Etape 1 - test										
Constitution de l'instance de pilote										
Préparation du test avec l'instance pilote	7	1 500	10 500	35	180	6 300	15	550	8 250	25 050
Test au niveau des membres de l'instance pilote										
Discuss. avec d'autres acteurs (STC, donateurs) sur les résultats des tests										
Réunion des experts de l'instance pilote avec les experts InWEnt	7	1 500	10 500	35	180	6 300	15	550	8 250	25 050
Adaptation du MIS-ST							20	550	11 000	11 000
Etape 2 - Pilote										
Poursuite de la mise en œuvre avec un MIS-ST révisé le cas échéant										
Identification et mise en œuvre dans deux pays pilotes supplémentaires										
Aide à la mise en œuvre ("remote help desk", visites sur place)										
Echange (séminaire) sur les expériences pilotes	9	1 500	13 500	45	180	8 100	15	550	8 250	21 600
Adaptation of MIS-ST										8 250
Evaluation de la phase pilote										
Meilleure pratique et collecte des leçons apprises										
Phase de mise en œuvre										
Sensibilisation (ateliers, visites sur place, fora...)	55	1 500	82 500	275	180	49 500				132 000
Mise en œuvre étendue										
Mise en œuvre étendue										
222 950										
<p>Hypothèse: Eurostat coordonne tout le processus.</p> <p>De ce fait, à l'exception de la phase test, aucune délocalisation prévue.</p> <p>Si le processus est sous la houlette d'une autre instance africaine, il est possible qu'un financement supplémentaire soit nécessaire</p>										

Conclusions et recommandations

Les NSDS ou autres sont en préparation dans la plupart des pays et l'on peut considérer que l'implémentation en est encore à ses débuts. Les donateurs semblent tout à fait prêts à financer l'implémentation de NSDS fiables. Mais même dans ce cas, les problèmes ne seraient pas résolus dans tous les pays par l'engagement des donateurs. Un NSDS (et des plans stratégiques similaires) bien préparé représente la clé du succès en matière de création de capacités de formation. Ceci est d'autant plus vrai que les NSDS garantissent une harmonisation avec les politiques, priorités et besoins des pays concernés pour ce qui est du développement. Ils permettent une coordination simple des donateurs au niveau du pays, ainsi qu'une propriété au par les producteurs et les utilisateurs, - mais leur succès ne peut être considéré comme étant absolument indépendant du cadre général de développement.

Pour la création de capacités statistiques en général, l'efficacité de la formation en statistiques et celle de l'assistance à la formation ainsi que ses effets sur la création de capacités statistiques ne représente pas un facteur isolé. Cette efficacité dépend aussi d'autres facteurs influençant l'efficacité des initiatives de création de capacités et le développement global des pays.

Dans un tel contexte, le développement d'un système de gestion est destiné dans un tout premier temps à aider au développement de processus de création de capacités statistiques globales, et il est ensuite destiné à contribuer à ce développement. Aider parce qu'il est supposé être utilisé en tant qu'outil d'évaluation et de monitoring par les NSS en vue de l'identification adéquate des besoins et demandes de formation - et également en tant qu'outil d'information pour les dispensateurs de formation et pour les donateurs. Contribuer parce que la conception actuelle du système vise à créer des au sein du NSS des capacités durables en vue de permettre aux institutions statistiques de maintenir les liens récemment créés sur une base régulière.

Il faut aider les NSI à mieux définir et à superviser leurs besoins et demandes en formation de manière plus systématique et conformément à leurs stratégies de développement, et aider les STC également à mieux s'adapter aux besoins et demandes de leurs clients principaux. Que les besoins en formation des NSS soient suffisamment connus ou qu'ils ne le soient pas semble relever d'une question d'interprétation dépendant de la perspective sous laquelle le point est considéré (institution). Ce qui semble être sûr est que les besoins en formation des NSS ne semblent pas être évalués et surveillés sur une base systématique et que la collaboration/les échanges entre les NSS et les centres de formation ne soient pas garantis.

Tel est le cadre dont traite le MIS-ST. Il s'agit d'une contribution à la gestion de la création de capacités au sein des NSS. Il traite d'un problème très spécifique, à savoir fournir aux NSI un outil leur permettant d'améliorer leur capacité de contrôler les besoins et les demandes en formation. Une fois que tous les besoins et demandes en formation sont mieux définis et mieux contrôlés, tous les acteurs concernés peuvent adapter l'information selon leur rôle spécifique dans la mise en place de création de capacités. Le MIS-ST permettrait aux SDC d'adapter les curricula/cours aux demandes nationales, aux organisations régionales, d'améliorer la coordination avec les niveaux nationaux – effet synergétique, aux donneurs de

se coordonner les uns par rapport aux autres et de concentrer le financement selon les réalités et besoins nationaux, etc.

Le système de gestion de l'information sur la formation statistique (MIS-ST) est dans le même temps tant instrument que composant du processus de création de capacités statistiques en Afrique.

Un **Instrument** dans la mesure où son objectif est de contribuer à une bonne identification des besoins en formation statistique et à la convergence entre ces besoins et la fourniture de formation adéquate. Il pourrait également aider à améliorer l'impact de l'intervention des donateurs, donateurs qui connaîtraient la situation et auraient une image complète des côtés demande et fourniture.

Un **composant** dans la mesure où il a été conçu et mis en forme en vue de fournir aux SNI un outil de gestion les guidant systématiquement à travers le système d'identification et de prise de décisions de leurs besoins de formation, besoins ensuite traduits en demandes pertinentes. Le processus est bien intégré à l'environnement de création de capacités des NSS et de leurs partenaires. L'élément clé de ce processus de gestion est le manuel fourni avec le présent rapport.

Les potentialités de communication du MIS-St sont énormes. Le SNI serait au cœur d'une système coordonné et intégré rassemblant la totalité des acteurs intervenant dans la création de capacités statistiques. La conception à facettes multiples et le cadre existant autour du développement des systèmes statistiques en Afrique sont encourageants, mais réclament une attention marquée de tous les intervenants.

Il est important de répéter que, à ce niveau, le MIS-ST n'a pas encore été testé. Les résultats fournis avec le présent rapport final ne peuvent être considérés comme des outils terminés. Ils doivent encore être soumis à des phases de test et à des phases pilote afin de trouver leurs formes et structures définitives.

References

Internet websites

www.oecd.org

www.worldbank.org

www.afdb.org

www.paris21.org

www.afristat.org

www.unstat.un.org/unsd/default.htm

www.uneca.org

www.oecd.org/dac/effectiveness

Documents:

- Evaluation rétrospective (1994)2002): Les appuis de la France et de la Commission Européenne aux écoles africaines de statistique, Planistat pour le Ministère des Affaires Etrangères, France 2003
- Consolidated report on statistical audits of National Statistical Systems of SADC Member States, 7/2004, EC Commission
- Evaluation of the Commission Support for Statistics in Third countries, revised final report volume I – Main report, 15/2/2007 – ADE for the EU Commission
- Etude d'évaluation des initiatives de formation de statisticiens en Afrique de l'Ouest, projet de rapport final, 16/6/2005 – The Evaluation Partnership for the European Commission, EuropAID
- Etude des besoins en vue du renforcement des capacités des écoles et instituts supérieurs de formation statistique en Afrique francophone – projet, décembre 2007 ; F. Yattien-Amiguet, consultant ACBF
- Project proposal for training in applied statistics and management (ASM) in anglophone Africa – February 2008, Dr. James Ntozi, consultant ACBF
- Aid effectiveness - Progress report on the implementation of the Paris Declaration, 3rd High Level Forum for aid effectiveness, 2-4th September 2008, Accra, Ghana

Appendix

- **Handbook**
- **Astra database – version 1**
- **En un coup d'œil: Le système de gestion de l'information sur la formation statistique
– MIS-ST**