



2011:16

Sida Review

Jan Valdelin
Mohamed Diallo

Revue externe du Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012

Final Report

Revue externe du Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012

Juillet 2011

**Mission réalisée par
Jan Valdelin
Mohamed Diallo**

**Sida Review 2011:16
Sida**

Authors: Jan Valdelin, Mohamed Diallo, Indevelop AB

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Review 2011:16

Commissioned by Embassy of Sweden in Mali

Copyright: Sida and the authors

Date of final report: July 2011

Published by Citat

Art. no. Sida61472fr

URN:NBN urn:nbn:se:sida-61472fr

This publication can be downloaded from: <http://www.sida.se/publications>

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: S-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

Postgiro: 1 56 34-9. VAT. No. SE 202100-478901

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Rapport final

Revue externe du Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012

Juillet 2011

Mission réalisée par
Jan Valdelin
Mohamed Diallo

Sommaire

SIGLES ET ACRONYMES.....	4
1. RÉSUMÉ/EXECUTIVE SUMMARY.....	5
2. INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE.....	11
3. PRÉSENTATION DU PROJET ET DE SA LOGIQUE D'INTERVENTION.....	12
3.1 LE CONTEXTE GÉNÉRAL : PRÉSENTATION DU SYSTÈME STATISTIQUE MALIEN	12
3.2 LE CONTEXTE PARTICULIER DE LA MUTATION INSTITUTIONNELLE.....	13
3.3 INTERVENTIONS DE L'AMBASSADE/L'ASDI AU MALI.....	14
3.4 L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES : INSTAT, ASDI, SCB.....	15
3.5 LES OBJECTIFS, LES AXES D'INTERVENTION ET LES ACTIVITÉS DU PROJET	15
3.6 LA LOGIQUE D'INTERVENTION Y COMPRIS LE SYSTÈME DE RAPPORTAGE	16
3.7 INFLUENCE DU CONTEXTE SUR LA PERFORMANCE DU PROJET	16
4. DONNÉES ET COMPTE RENDU DES RÉSULTATS	17
4.1 PLAIDOYER POUR LA STATISTIQUE	18
4.2 MANAGEMENT ET COORDINATION.....	18
4.3 STATISTIQUES SOCIALES	19
4.4 STATISTIQUES ÉCONOMIQUES	20
4.5 STATISTIQUES ENVIRONNEMENTALES	20
4.6 INFORMATIQUES, COMMUNICATION/DIFFUSION	21
4.7 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (FORMATIONS).....	21
5. CONCLUSIONS.....	23
5.1 PERTINENCE.....	23
5.1.1 Pertinence des axes du projet par rapport au SDS	24
5.1.2 Pertinence du projet par rapport à la stratégie suédoise	24
5.1.3 Pertinence de la conception du projet	25
5.1.4 Pertinence du processus de formulation du projet	26
5.2 EFFICACITÉ.....	26
5.3 EFFICIENCE	27
5.4 IMPACT	28
5.5 VIABILITÉ.....	28
5.6 CONDITIONS POUR RENFORCER LA VIABILITÉ	28
5.7 EFFICACITÉ DE L'AIDE (LES PRINCIPES DE LA DÉCLARATION DE PARIS)	29
5.8 CONCLUSIONS POUR UNE ÉVENTUELLE DEUXIÈME PHASE	30
6. ÉVALUATION DES PROGRÈS VERS LES OBJECTIFS DU PROJET	30
7. PROBLÉMATIQUE DU FINANCEMENT DU SSN	31
8. RECOMMANDATIONS	32
8.1 RECOMMANDATIONS À TOUTES LES PARTIES PRENANTES CONCERNANT LES ORIENTATIONS FUTURES DU PROJET	32
8.2 À L'ENDROIT DE L'AMBASSADE DE SUÈDE/L'ASDI.....	32
8.3 À L'ENDROIT DE STATISTIQUES SUÈDE	32
8.4 À L'ENDROIT DE L'INSTAT	33
8.5 À L'ENDROIT DU GOUVERNEMENT DU MALI.....	33

ANNEXE 1 – TERMES DE RÉFÉRENCE.....	34
ANNEXE 2 – LISTE DES DOCUMENTS.....	42
ANNEXE 3 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	45
ANNEXE 4 – LES QUESTIONS DES TDR.....	47
ANNEXE 5 – CADRE LOGIQUE DU PROJET	50
ANNEXE 6 – ORGANIGRAMME INSTAT	58
 Tableau 1 Budget total 2009-2011 et coûts cumulés en décembre 2010	17
Tableau 2 Formations 2009-2011.....	22
Tableau 3 Voyages d'études et d'échange 2010	22
Tableau 4 Consultants de courte durée – indicateurs de processus.....	23

Sigles et acronymes

ABG	Appui budgétaire général
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique Subsaharienne
Asdi	Agence suédoise de coopération internationale au développement (en anglais Sida)
BAD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement (d'OECD – en anglais DAC)
CCSI	Comité de coordination statistique et informatique
CPS	Cellule de planification et de statistique
CSCR	Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DNSI	Direction nationale de la statistique et de l'informatique
DRPSIAP	Direction régionale de la planification, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population
ELIM	Enquête légère intégrée auprès des ménages
EMOP	Enquête modulaire et permanente auprès des ménages
GAR	Gestion axée sur les résultats
IFORD	Institut de formation et de recherche démographiques, Yaoundé
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
INSTAT	Institut national de la statistique
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MICS	Enquête à indicateurs multiples
MSEK	Million couronnes suédoises
OECD	Organisation for economic cooperation and development
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PARIS21	Partenariat statistique au service du développement au 21ème siècle
PASSN	Projet d'appui au système statistique national du Mali 2009-2012
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRECAGED	Programme de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement
PTF	Partenaires techniques et financiers
SCAP	Stratégie commune d'assistance pays
SCB	Statistiques Suède
SDS	Schéma directeur de la statistique
SSN	Système statistique national
TdR	Termes de référence
UE	Union européenne
UNICEF	Le Fonds des Nations unies pour l'enfance

1. Résumé/Executive Summary

Le Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012, financé par l'Asdi est un projet de coopération entre l'INSTAT du Mali et Statistiques Suède, qui remonte à 2009. Le budget total est de 29.8 MSEK, dont 28.8 MSEK pour les dépenses de mise en œuvre du projet¹.

Le projet a démarré et a évolué dans le contexte de mutation institutionnelle qui a vu la création de l'INSTAT en lieu et place de la DNSI et de déménagement de l'institut dans le nouvel immeuble du MEF. Les problèmes liés à ce contexte, notamment la restructuration du service, les incertitudes et l'instabilité du personnel, ainsi que le changement de site ont eu une influence considérable sur le déroulement du projet. Le déménagement a particulièrement joué sur le développement du système informatique.

Le présent rapport présente les résultats de la mission de revue indépendante du projet, faite à partir des critères du CAD : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité.

Données et compte rendu des résultats

Selon le Directeur Général de l'INSTAT, **le plaidoyer de l'Ambassade/l'Asdi** a fortement contribué à l'accroissement de la prise de conscience des questions statistiques, aussi bien de la part des autorités que des PTF. Il a en effet permis de mettre la statistique au cœur des discussions sur les politiques en favorisant la création du groupe statistique des PTF, dont elle a assuré la première présidence.

En matière de **management et coordination** le projet a joué un rôle important dans l'amélioration continue de la programmation des activités statistiques et du processus de la revue du SDS. Cela constitue un résultat tangible du projet.

Concernant les **statistiques sociales**, le projet a contribué à la conception et au lancement de l'EMOP, dont la première année est entièrement financée par l'Asdi. Selon le consultant principal de cette enquête, il y a une bonne internalisation du processus de l'EMOP qui en fait un exemple de renforcement des capacités en voie de réussite. Ce résultat est dû également à la qualité de l'équipe EMOP, mise en place par l'INSTAT.

Sur les **statistiques économiques** et celles de **l'environnement**, le projet n'a pas produit de résultat tangible.

Dans le domaine **informatique, communication/diffusion** les bénéficiaires de l'INSTAT notent des progrès tangibles dans le système informatique grâce à l'action du projet. Ces progrès ont été obtenus malgré le contexte qui a constitué de fortes contraintes pour les activités informatiques. Il faut également signaler une utilisation importante de l'expertise nationale par le projet dans ce domaine.

Concernant le **renforcement des capacités**, il y a eu trois types d'actions : les formations, les voyages d'études et d'échanges et les missions de consultants de courte durée. Pour toutes les activités il faut noter que les participants donnent des appréciations positives.

¹ Voir sigles et acronymes. Les notes de bas de pages ne sont pas incluses dans le résumé.

Conclusions

En termes de **pertinence**, la mission tire les conclusions suivantes : (i) Les axes d'intervention rentrent logiquement dans le cadre des objectifs stratégiques du SDS ; le projet est pertinent par rapport au SDS ; (ii) grâce à son rôle pour l'amélioration du suivi du CSCRP et des OMD, le projet est pertinent par rapport à la stratégie suédoise ; (iii) pour des raisons liées au coût des consultants de long terme et aux difficultés de SCB de trouver des consultants suédois parlant le français, la conception du projet n'est pas pertinente ; (iv) l'inexistence d'un véritable cadre logique a constitué une faiblesse du processus de formulation.

À cause des imperfections du cadre logique, la mission d'évaluation ne peut pas présenter une conclusion précise sur **l'efficacité** du projet. Certains facteurs ont joué sur l'efficacité notamment le contexte de réforme institutionnelle et le déménagement de l'INSTAT. Il convient cependant de constater que le projet a achevé des résultats appréciés par les bénéficiaires.

Concernant **l'efficience**, l'appréciation s'avère également difficile du fait que dans le budget du projet et dans les rapports d'étape, les coûts ne sont pas identifiés par résultat. L'inexistence de coûts standards en matière statistique rend également difficile la comparaison avec d'autres organisations ou projets.

Au stade actuel du projet, il serait prématuré de parler d'**impact**. Cependant, certains résultats seraient porteurs d'un fort impact sur le SSN si les efforts entrepris étaient poursuivis : (i) la programmation des activités statistiques et le processus de la revue ; (ii) l'amélioration de l'environnement informatique ; (iii) l'EMOP qui fournira des informations régulières sur les conditions de vie des ménages et de ce fait permettra un meilleur suivi de la pauvreté.

On peut noter certains facteurs de **viabilité** des résultats du projet : (i) viabilité des actions portant sur l'organisation et la programmation ; (ii) viabilité des actions dans le domaine informatique assurée grâce à la formation et à une importante utilisation de l'expertise locale ; (iii) viabilité dans le cadre de l'EMOP qui se traduit aujourd'hui par un véritable transfert de capacité.

La principale condition pour renforcer la viabilité est d'assurer la disponibilité du personnel de contrepartie du projet. En d'autres termes, il est essentiel que les structures du SSN soient dotées en ressources humaines quantitativement et qualitativement. Il faut également conforter le système de programmation des activités statistiques pour répondre convenablement aux besoins des utilisateurs et accroître la synergie entre les différentes actions. Finalement, il faut assurer un financement adéquat du SSN par une mobilisation accrue du financement intérieur et une meilleure coordination des appuis extérieurs.

Concernant la problématique de la mise en œuvre de la **Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide**, la mission constate que le projet INSTAT/SCB n'a pas été conçu selon les principes de cette déclaration. La mission conclut que l'appropriation par le pays est au bon niveau, mais c'est l'alignement et l'harmonisation qui ne sont pas au point.

L'évaluation des progrès vers les objectifs du projet est également rendue difficile par les faiblesses du cadre logique. La mission estime cependant que le projet a contribué à la mise en place d'un mécanisme efficace et durable pour les revues du SDS, à l'amélioration des statistiques sociales à travers la préparation et l'exécution de l'EMOP et à l'amélioration de l'informatique. Comparé à la situation d'avant le projet, la mission conclut qu'il y a des changements positifs, ce qui justifie une évaluation satisfaisante du progrès et la conclusion que l'appui mérite d'être poursuivi.

Le financement durable du SSN est une préoccupation fondamentale du SDS et en constitue le quatrième axe. Une des solutions pour assurer le financement durable est la création d'un fonds national de la statistique, demandée par la Charte africaine de la statistique, ratifiée par le Mali. Lors de l'audience qu'il a accordée à la mission d'évaluation, le Ministre délégué auprès du Ministre de l'économie et des finances chargé du budget a marqué l'engagement du Gouvernement pour la création du fonds.

Recommandations

À l'endroit de l'Ambassade de Suède/l'Asdi

1. Conserver la statistique comme domaine d'intérêt de la coopération suédoise. Il s'agit (i) de consolider les acquis importants obtenus par le SSN grâce au projet en termes d'organisation, de statistiques sociales et de communication, et (ii) de conforter la visibilité obtenue par l'Ambassade de Suède/l'Asdi du fait de l'engagement pour la statistique ;
2. Continuer le plaidoyer politique autour de la statistique et ainsi jouer un rôle de catalyseur dans l'accélération des réformes nécessaires pour améliorer la performance du SSN. Il s'agit particulièrement d'aider le SSN dans sa mutation institutionnelle et lui permettre de mobiliser plus de ressources publiques nationales ;
3. Concevoir une coopération de plus grande envergure selon les propositions de ce rapport (section 5.8) ;
4. Continuer à soutenir la constitution du fonds national de développement de la statistique préconisé par la Charte africaine de la statistique en commençant par l'engagement, pris lors de la dernière revue de la statistique, de financer l'étude en vue de la constitution de ce fonds ;
5. Continuer à jouer un rôle de leader pour la coordination de l'aide des PTF au SSN : bien que la Suède ne préside plus le groupe statistique, plusieurs acteurs lui reconnaissent encore un rôle de leader en matière d'appui à la statistique et surtout un engagement particulier et permanent du fait de sa participation régulière aux travaux du groupe ;

À l'endroit de Statistiques Suède

1. Former les consultants en gestion axée sur les résultats et les cadres logiques pour assurer une meilleure programmation et un meilleur suivi du projet ;
2. Réduire l'assistance technique de long terme au profit des missions de court terme. Le projet pourrait comprendre un seul expert de long terme qui en assurerait la gestion et s'appuiera sur des missions de court terme. L'expert de long terme veillera également à l'exécution correcte par la contrepartie nationale des tâches, issues des missions de court terme, avant la prochaine mission.

À l'endroit de l'INSTAT

1. Concevoir une deuxième phase du projet en collaboration avec l'Ambassade/l'Asdi selon les propositions de ce rapport (section 5.8) ;
2. Améliorer le management de l'INSTAT notamment la communication interne par l'organisation de réunions régulières de direction. Les responsables des projets d'appui doivent être associés à ces réunions. Cela permettra d'accroître la synergie entre les différentes actions et de réduire les

initiatives parallèles comme l'élaboration de deux stratégies d'informatisation par les deux projets d'assistance ;

3. Acheter la mise en place de la nouvelle organisation et la rendre effective. En effet plusieurs personnes, bien qu'affectées à de nouveaux postes, continuent à s'occuper de leurs anciennes tâches ;
4. Nommer les responsables nécessaires à la bonne exécution du projet et renforcer le leadership de l'institut sur le projet, notamment en faisant fonctionner correctement le groupe de travail mis en place pour son suivi.
5. Mieux concevoir le projet dans une deuxième phase éventuelle avec un véritable cadre logique comprenant des objectifs spécifiques bien identifiés, des extrants, des indicateurs objectivement vérifiables, des sources de vérification, etc. ;

À l'endroit du Gouvernement du Mali

1. Acheter la réforme institutionnelle du SSN en élaborant rapidement un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'étude menée récemment à ce sujet sur le financement de l'Union européenne ;
2. Permettre à l'INSTAT de recruter directement son personnel pour dégager l'institut des contraintes des concours généraux de la fonction publique qui lui envoie souvent du personnel n'ayant pas reçu la formation requise alors que des sortants des écoles de statistique sont sur le marché et finissent par être recrutés ailleurs ;
3. Accélérer la mise en œuvre du plan d'affaire de l'INSTAT notamment en approuvant et en mettant en œuvre le contrat plan entre l'État et l'INSTAT. Cela permettra à l'institut de mettre en œuvre l'accord d'établissement, lequel conduira à une amélioration des rémunérations de son personnel, générant une amélioration de ses performances ;
4. Créer le fonds national de développement de la statistique prévu par la Charte africaine de la statistique ratifiée par le Mali.

Executive summary

The Project in Support of the National Statistics System in Mali, financed by Sida, is a cooperation between INSTAT of Mali and Statistics Sweden that started in 2009. The total budget is 29.8 MSEK, out of which 28.8 MSEK for project implementation.

The project started and progressed in the context of the institutional change that created INSTAT to replace the DNSI as well as the physical move of the institute to the new building of the Ministry of Economy and Finance. Problems related to this context, particularly the organisational restructuring, the uncertainties and the instability of the staff and the change of building had a considerable impact on the implementation of the project. The move impacted in particular on the IT system.

This report presents the results of the independent review mission, based on the criteria of DAC: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.

Conclusions

In terms of **relevance**, the mission concludes: (i) The intervention areas are in line with the strategic objectives of the SDS, i.e. the project is relevant in relation to the SDS; (ii) thanks to its role in improving the monitoring of the CSCR and the MDOs, the project is relevant in relation to the Swedish strategy; (iii) for all the reasons related to the costs of long term consultants and the difficulties for SCB to find Swedish French-speaking consultants, the design of the project is not relevant; (iv) the absence of a real results framework has been a weakness of the project design.

Due to the flaws of the results framework, the mission cannot provide a strict conclusion of the project's **effectiveness**. A number of factors, notably the institutional reform context and the physical move of the institute, have reduced the effectiveness. Still, it may be noted that the project has achieved results in areas that are appreciated by the beneficiaries.

Regarding the **efficiency** of the project, the assessment is equally hard, as the project budget and the annual reports do not identify costs by results. The absence of standard unit cost in statistics also makes it hard to compare to other projects.

At the present stage, it would be premature to assess **impact** of the project. Nevertheless, there are results that could bring impact on the SSN if the efforts were to be pursued: (i) the programming of statistical activities and the review process; (ii) the improvement of the IT environment; (iii) the improved poverty monitoring through the EMOP that will produce regular information on household conditions.

Certain factors regarding sustainability of the project have been observed: (i) sustainability of activities regarding the organisation and programming; (ii) sustainability of activities in the IT area thanks to training and an important input from national expertise; (iii) sustainability of capacity transferred in the context of the EMOP.

In relation to the implementation of the **Paris Declaration on aid effectiveness**, the mission notes that the project was not designed according to those principles. The mission concludes that the country's ownership is reasonable, but alignment and harmonisation have a long way to go.

The flaws of the results framework also hamper the evaluation of **progress toward project objectives**. The mission still deems that the project has contributed to the establishment of an effective and sustainable mechanism for the SDS reviews, to the improvement of social statistics through the preparation and implementation of the EMOP as well as to the improvement of IT. Compared to the situation before the project, the mission concludes that there are positive changes, which justifies a satisfactory evaluation of progress as well as the conclusion that the support merits to be pursued.

Recommendations

To the Embassy of Sweden/Sida:

1. Keep statistics as an area of support in the Swedish portfolio;
2. Continue the political advocacy for statistics;
3. Design a support of a broader scope in line with the proposals in this report (section 5.8);
4. Continue to support the establishment of a national fund for the development of statistics;
5. Continue to play a leading role for the coordination of development partners supporting the SSN.

To SCB:

1. Train the technical assistance consultants in results based management and results framework to ensure improved programming and monitoring of the project;
2. Reduce long-term assistance for the benefit of short-term missions.

To INSTAT:

1. Design a second project phase in cooperation with Embassy of Sweden/Sida along the lines of the proposals in this report (section 5.8);
2. Improve management of INSTAT;
3. Complete the implementation of the new organisation effectively;
4. Appoint staff responsible for the implementation of the project and strengthen the institute's leadership;
5. For a possible second phase of the project, improve the design by applying a real results framework.

To the government of Mali:

1. Achieve the institutional reforms of the SSN;
2. Allow INSTAT to directly recruit its staff;
3. Speed up the implementation of INSTAT's business plan;
4. Create the national fund for the development of statistics envisaged by the African charter on statistics that Mali has ratified.

2. Introduction et méthodologie

Le Projet d'appui au système statistique national du Mali 2009-2012 (PASSN), financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (l'Asdi) est un projet de coopération entre l'Institut national de la statistique (INSTAT) du Mali et Statistiques Suède (SCB), qui remonte à 2009. Le budget total est de 29.8 millions de couronnes suédoises (MSEK), dont 28.8 MSEK pour les dépenses de mise en œuvre du projet².

Le présent rapport présente les résultats de la mission de revue indépendante du projet. Ce rapport définitif a bénéficié des commentaires de la part de l'Ambassade de Suède, de l'INSTAT et de SCB. L'Asdi a signé un contrat avec l'entreprise suédoise Indevelop pour gérer la revue et assurer sa qualité. Indevelop a engagé deux consultants, Jan Valdelin et Mohamed Diallo pour la mission de la revue³. La mission a suivi les Termes de Référence (TdR)⁴ définis par l'Ambassade de Suède⁵ et qui indiquent la justification, les objectifs et les bénéficiaires de l'évaluation. L'objectif est de faire une évaluation externe des résultats du projet, à partir des critères d'évaluation de DAC⁶ sur la période 2009 à mai 2011, afin d'informer l'Asdi, SCB et l'INSTAT sur les résultats de l'appui suédois au SSN du Mali. Un deuxième objectif est de faire des suggestions comme un intrant au processus de décision pour la poursuite éventuelle à moyen et à long terme de l'appui de la Suède au Système statistique national (SSN) du Mali. Les résultats s'adressent à l'Asdi mais aussi au Ministère de l'économie et des finances (MEF) du Mali, en tant que maître d'ouvrage du projet ainsi qu'à SCB en tant que partenaire technique.

La mission de collecte de données à Bamako a duré du 6 au 24 juin 2011, et s'est appuyée sur plusieurs sources de données pour arriver à ses conclusions et rendre possible la triangulation des hypothèses :

- Revue documentaire ;
- Discussions avec l'équipe de projet mise en place par SCB et basée à l'INSTAT ;
- Discussions avec les autorités et les bénéficiaires clefs du projet ;
- Discussions avec deux représentants des directions régionales, Bamako et Sikasso ;
- Collecte des informations pertinentes sur les statistiques existantes et en rapport avec la politique de la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) auprès de l'Ambassade de Suède, de SCB, de l'INSTAT, du PASSN, et des acteurs impliqués dans le projet ;

² *Accord spécifique entre la Suède et le Mali concernant le Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012*, 2009, p. 4. La période d'activités du projet est 2009-2011, pendant que l'accord est valide 2009-2012. Le budget est composé de coûts de l'assistance technique : « Ce montant couvre le coût des trois conseillers à long terme, 72 semaines de missions à court terme, quelques employés et consultants locaux et trois visites d'étude par an (avec 4 à 5 participants chacune). ». *Proposition pour un projet de coopération statistique entre la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) et Statistics Sweden (SCB)*, SCB 2008, p. 37.

³ M. Diallo a travaillé comme consultant pour le projet en 2010 pour effectuer une étude sur la programmation et la budgétisation des activités du Schéma directeur de la statistique (SDS).

⁴ *Termes de référence pour la revue externe du Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012*, l'Asdi 2011, Annexe 1 de ce rapport.

⁵ Au début du projet, l'Asdi a tout préparé. Aujourd'hui c'est l'Ambassade de Suède au Mali qui est responsable du suivi.

⁶ *Looking Back, Moving Forward, Sida Evaluation Manual (2nd revised edition)*, l'Asdi, 2007, p. 27

- Discussions avec les autres partenaires techniques et financiers (PTF) impliqués dans l'appui au SSN ;
- Restitution des résultats préliminaires de la revue à l'Ambassade de Suède ;
- Présentation des résultats aux acteurs impliqués dans le projet (MEF, INSTAT, sectoriels)⁷.

L'évaluation du projet a été faite à partir des critères du Comité d'aide au développement (CAD) : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité.

Les difficultés majeures rencontrées par la mission sont les suivantes :

- La matrice du cadre logique⁸ est inappropriée au suivi et à l'évaluation ;
- Les rapports d'activités et le cadre logique ne vont pas au-delà des produits liés à la mise en œuvre des activités et ne fournissent pas une analyse des effets du projet sur les bénéficiaires.

3. Présentation du projet et de sa logique d'intervention

3.1 Le contexte général : Présentation du système statistique malien

Le système statistique malien est régi par la LOI N° 5-026 du 6 juin 2005 qui définit le système statistique malien comme « l'ensemble des moyens institutionnels, humains et financiers mis en œuvre pour la production, la diffusion et l'utilisation des statistiques comme outils d'aide à la décision publique et privée »⁹. Elle traite des principes fondamentaux de la statistique officielle, notamment :

- le caractère scientifique de la mission statistique ainsi que l'exigence d'impartialité et d'objectivité de l'activité statistique ;
- le caractère confidentiel des renseignements individuels recueillis lors d'une enquête officielle en contrepartie de l'obligation de réponse dans les normes et délai ;
- les sanctions prévues pour les contrevenants ;
- l'obligation aux agents de la statistique de prêter serment devant le tribunal.

La loi traite également de la composition du système statistique national et définit les sources de son financement.

Le SSN comprend des structures de production des statistiques publiques et des instances de coordination.

⁷ Voir la liste de documents et la liste des personnes rencontrées, annexe 2 et 3 de ce rapport.

⁸ Pour référence le cadre logique se trouve dans l'annexe 5 de ce rapport. Il est repris du rapport de l'atelier du démarrage du projet : *Atelier de démarrage pour le projet de coopération internationale INSTAT/SCB*, Statistiques Suède, 2009, pp. 12-19. On note que dans ce rapport l'atelier est nommé « atelier d'appropriation ». Le résultat de l'atelier au niveau de la matrice du cadre logique est plutôt une bonne participation qu'un bon cadre logique.

⁹ Loi No 05 026 du 6 juin 2005, Régissant le système statistique national, République du Mali, 2005, p 1.

L'INSTAT est la structure centrale du SSN. C'est un établissement public à caractère scientifique et technique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion. Il a pour mission de « promouvoir la recherche, la formation et le développement dans le domaine de la statistique ».

Les unités statistiques des Cellules de planification et de statistique (CPS) sont les structures sectorielles chargées de la collecte, du traitement et de l'analyse des données statistiques. Elles sont les principaux correspondants de l'INSTAT au niveau sectoriel.

Les Directions régionales du plan, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population (DRPSIAP) sont les représentants au niveau régional de l'INSTAT. On peut remarquer que ces directions représentent également d'autres directions chargées des domaines qu'elles couvrent. Les DRPSIAP existent dans chacune des huit régions et dans le district de Bamako.

Les Services locaux du DRPSIAP représentent les DRPSIAP, donc l'INSTAT, au niveau des cercles de la région.

Le Comité de coordination statistique et informatique (CCSI) est l'organe de coordination de la statistique publique au Mali. Ce Comité a pour mission « d'assister le Ministre chargé de la statistique dans la définition, la coordination et la programmation de l'ensemble des enquêtes, études et travaux statistiques des services publics¹⁰ ». Le CCSI est composé des Directeurs Techniques des services centraux et des services rattachés, des producteurs et utilisateurs de statistique. L'INSTAT assure le secrétariat de ce Comité qui se réunit une fois par an en session ordinaire.

Le CCSI est organisé en sous-comités couvrants (i) les statistiques démographiques et sociales ; (ii) les statistiques agricoles, d'élevage, de la pêche, et des ressources naturelles ; (iii) les statistiques économiques et financières et (iv) les traitements informatiques.

Avant la formalisation de la revue du Schéma directeur de la statistique (SDS), le CCSI se réunissait pour examiner la mise en œuvre de schéma. Avec la revue, le CCSI ne se réunit pratiquement plus. Cependant, les sous-comités se consultent concernant le volet méthodologique des activités statistiques et la validation des résultats. La revue du SDS est organisée sous la responsabilité du CCSI dont l'INSTAT assure le secrétariat et ses documents en portent le logo. La revue constitue d'ailleurs un CCSI élargi. Ces questions devront être traitées dans le plan d'action de la réforme institutionnelle en cours d'élaboration suite à l'étude sur cette question, financée par l'Union européenne (UE)

3.2 Le contexte particulier de la mutation institutionnelle

Dans le cadre de la mise en œuvre du SDS, le système statistique malien est dans un processus de réforme institutionnelle consistant (i) à mettre à jour le cadre législatif et réglementaire, (ii) à mettre en place un nouvel organisme statistique central (l'INSTAT)¹¹ en remplacement de la Direction nationale de

¹⁰ Décret No 5 267 P-RM du 14 juin 2005, portant sur la création du comité de coordination statistique et informatique, République du Mali, 2005, p. 1.

¹¹ La nouvelle organisation de l'INSTAT est visualisée dans l'organigramme, annexe 6 de ce rapport. Il faut noter que cette organisation n'est pas encore totalement appliquée. L'organigramme est une vision d'une organisation à établir. Les activités du projet n'ont pas été axées sur une organisation spécifique, car celle-ci a constamment changé depuis le début du projet.

la statistique et de l'informatique (DNSI), et (iii) à créer de nouvelles structures sectorielles et régionales de production statistique.

À ce jour, la création de l'INSTAT est effective avec l'adoption de la majeure partie des textes qui le régissent. Le plan d'affaire de l'INSTAT, comprenant notamment le contrat plan 2010-2012 a été adopté par le conseil d'administration. Malheureusement, ce contrat plan n'est pas encore appliqué, car non approuvé par le ministère de tutelle.

L'INSTAT a également déménagé en mars 2010 dans le nouveau bâtiment du ministère de l'économie et des finances.

3.3 Interventions de l'Ambassade/l'Asdi au Mali

La coopération bilatérale au développement entre le Mali et la Suède a été lancée en 2001. La stratégie suédoise en place pour la coopération avec le Mali date de 2004¹². Elle a été prolongée après 2006 jusqu'à la définition d'une nouvelle stratégie pour 2011-2015. « L'objectif global de l'aide suédoise au développement au Mali est de contribuer à la mise en place des paramètres permettant aux pauvres d'améliorer leurs conditions de vie »¹³.

La coopération actuelle est axée sur trois secteurs : croissance économique durable pour la lutte contre la pauvreté ; gestion démocratique de la société et développement social ; développement durable des secteurs de l'exploitation de la nature¹⁴. La plus grande contribution de la Suède est l'Appui budgétaire général (ABG), soutenant la stratégie malienne de la lutte contre la pauvreté, le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR)¹⁵, d'un montant de 580 MSEK pour la période 2009-2012.

En 2010, l'appui total de la Suède était de 181.4 MSEK¹⁶. La même année, le projet de coopération entre l'INSTAT et Statistiques Suède recevait 8.6 MSEK, c'est-à-dire moins que 5 % du total de la coopération. La Suède a aussi contribué au financement de l'Enquête modulaire et permanente auprès des ménages (EMOP) et l'Enquête légère intégrée auprès des ménages (ELIM). En 2010, le montant était de 5 MSEK pour l'EMOP et de 5 MSEK pour l'ELIM. La totalité de l'appui à la statistique s'élevait donc à 18.6 MSEK, soit environ 10 % de l'appui total de la Suède au Mali. L'appui à la statistique est considéré par l'Asdi comme faisant partie de son appui au secteur de la bonne gouvernance. Dans la stratégie suédoise il est plutôt vu comme un appui stratégique en complément à l'ABG¹⁷.

¹² *Stratégie suédoise d'aide au développement Afrique de l'Ouest, Burkina Faso, Mali, 2004-2006*, UD, 2004.

¹³ Ibid. p. 11.

¹⁴ Ibid., p. 3

¹⁵ *Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté, CSLP 2^{ème} génération, 2007-2011*, Ministère de l'économie et des finances.

¹⁶ *Contributions 1998-2011, L108*, l'Asdi, 2011, p. 1. (en anglais).

¹⁷ *Förslag till strategi för utvecklingssamarbetet mellan Sverige och Mali 2011-2015*, Ambassade de Suede, 2011 (en suédois), p. 8.

3.4 L'implication des parties prenantes : INSTAT, Asdi, SCB

Les responsabilités des parties prenantes dans le cadre sont les suivantes¹⁸ :

- Le Mali, à travers l'INSTAT, assume la responsabilité du projet pendant toute la durée de l'accord et met en œuvre les activités du projet telles qu'indiquées dans le document de projet de coopération statistique entre l'INSTAT et SCB. L'assistance technique de courte durée devrait être recrutée et gérée par l'INSTAT selon les contrats types SCB. Dans les faits, c'est le projet qui exécute cette tâche ;
- La Suède, à travers l'Asdi, met à disposition une contribution financière sous forme de subvention non remboursable de 29.8 MSEK dont un million pour l'évaluation ;
- SCB gère 28.8 MSEK affectées aux dépenses de mise en œuvre du projet. Elle fournit l'assistance technique dont elle gère les contrats. SCB fournit également l'assistance technique pour l'EMOP dans le cadre du projet.

3.5 Les objectifs, les axes d'intervention et les activités du projet

L'objectif global du projet, tel que défini par l'accord global entre la Suède et le Mali, est « de contribuer au développement durable du système statistique national du Mali afin de faciliter la prise de décisions sur la base d'informations statistiques pertinentes, fiables, accessibles et à jour »¹⁹.

Cet objectif global a été reformulé dans le cadre logique comme suit : « renforcer le système statistique national du Mali pour faciliter la production et la diffusion des statistiques nécessaires à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques de développement en général et de lutte contre la pauvreté en particulier »²⁰. On note un effort de recadrage et de précision de l'objectif global et l'introduction d'une référence explicite à la lutte contre la pauvreté.

Il en est de même pour le but principal du projet. Dans l'accord, il est libellé comme suit : « contribuer à la réalisation du Schéma directeur de la statistique (SDS) afin d'améliorer la qualité des statistiques nécessaires à la confection des principaux indicateurs utilisés dans le cadre du suivi/évaluation du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP), notamment les statistiques sociales, économiques et environnementales. Le Projet se focalisera sur le développement institutionnel et managérial de la DNSI et sur la production ainsi que la diffusion des informations statistiques nécessaires pour faciliter d'une part l'orientation des politiques et d'autre part le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté. »²¹

Dans le cadre logique, le but principal est appelé but du projet et fait référence de manière plus précise au renforcement du système informatique et à celui des capacités humaines et techniques de l'institut : « Le but du projet est de renforcer la capacité institutionnelle et technique de l'INSTAT pour la production et l'utilisation de statistiques, faisant partie du Système Statistique National (SSN) au Mali.

¹⁸ *Accord spécifique entre la Suède et le Mali concernant le projet d'appui au système statistique national 2009-2012*, pp. 3-7.

¹⁹ *Ibid.*, p. 3.

²⁰ *Atelier de démarrage pour le projet de coopération internationale INSTAT/SCB, Statistiques Suède, 2009 Matrice du cadre logique (LFA)- Année 1 à 3*, p. 13. Annexe 5, p. 51 de ce rapport.

²¹ *Accord spécifique entre la Suède et le Mali concernant le Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012*, 2009, p.3

Les interventions du projet sont basées sur les objectifs, les buts et les activités énoncés dans le Schéma Directeur de la Statistique (SDS) 2008-2012. »²²

Le projet a cinq axes d'intervention déclinés sous forme d'objectifs spécifiques²³ :

- a. Management : L'INSTAT dispose d'une organisation et de la capacité institutionnelle prête à répondre à sa mission ;
- b. Statistiques Sociales : Production régulière de données fiables sur les ménages, répondant aux besoins nationaux et internationaux ;
- c. Statistiques économiques : Production régulière de données fiables sur la structure industrielle et sur les prix répondant aux besoins nationaux et internationaux ;
- d. Informatique : Une organisation informatique qui correspond aux fonctions de l'INSTAT à long terme ;
- e. Statistiques environnementales : Production régulière de données fiables sur l'environnement répondant aux besoins nationaux et internationaux.

Les activités du projet sont organisées autour de ces cinq axes et sous plusieurs formes : missions de courte durée des experts de SCB, formation sur le tas, sessions de formation et voyages d'étude.

3.6 La logique d'intervention y compris le système de rapportage

La logique d'intervention du projet est d'apprendre à faire, souvent à partir d'un modèle miniaturisé que les cadres de l'INSTAT, ou d'autres structures, peuvent étendre et généraliser. En d'autres termes, la contrepartie nationale doit être associée à toutes les activités du projet, quelle que soit leur forme.

Le système de rapportage prévoit deux rapports semestriels, le premier sur les activités et le second sur les finances²⁴. Une réunion annuelle de révision entre le Mali et la Suède se tient chaque année au plus tard le 31 mars pour examiner les différents rapports.

Les rapports finaux du projet doivent être élaborés et présentés à la réunion finale de révision au plus tard le 31 mars 2012.

3.7 Influence du contexte sur la performance du projet

Le projet a démarré et a évolué dans le contexte de mutation institutionnelle qui a vu la création de l'INSTAT en lieu et place de la DNSI et du déménagement de l'institut dans le nouvel immeuble du MEF. Les problèmes liés à ce contexte, notamment la restructuration du service, les incertitudes et l'instabilité du personnel, le changement de site ont considérablement joué sur l'exécution du projet. Le déménagement a particulièrement influencé le développement du système informatique.

²² *Atelier de démarrage*, op. cit. p. 51 de ce rapport.

²³ Ibid, pp. 51-57 de ce rapport.

²⁴ *Accord spécifique*, op. cit. p. 3 et pp. 7-8. La Suède est représentée par l'Ambassade de Suède et le Mali est représenté par le MEF. Dans ce document il n'y a pas de demande d'audit externe.

4. Données et compte rendu des résultats

Fort est de constater que la mission a très peu de données avérées permettant d'établir des extrants²⁵ du projet. Ce fait est le résultat regrettable du fait que le cadre logique du projet ne précise pas des extrants ainsi que l'absence de suivi des résultats du projet, hors du suivi des activités, par l'INSTAT et SCB²⁶. Il faut aussi noter que le budget du projet ne présente pas les coûts par objectifs, ni par extrants ou activités. Dans le dernier rapport annuel, par exemple, les coûts de projet au 31 décembre 2010 sont présentés dans le tableau ci-dessous²⁷.

Tableau 1 Budget total 2009-2011 et coûts cumulés en décembre 2010

Elément / SEK	Budget		Coûts le 31 décembre 2010		Solde		Utilisation
	SEK	XOF	SEK	XOF	SEK	XOF	(%)
Activités du projet y compris les LTC							
Frais	13 679 000	820 740 000	9 007 760	534 465 600	4 671 240	280 274 400	66
Frais remboursables	14 249 000	854 940 000	8 810 799	528 647 940	5 438 201	326 292 060	62
Imprévus	900 000	54 000 000	0	0	900 000	54 000 000	0
TOTAL	28 828 000	1 729 680 000	17 818 559	1 063 113 540	11 009 441	660 566 460	62

Dans le rapport financier²⁸ les coûts, présentés par types de dépense (honoraires, frais remboursable et coûts imprévus), ne sont pas reliés à des objectifs ou à des extrants. Dans les tableaux, il est spécifié le « type de dépense » tel que formation, missions de court terme, voyages d'études et ateliers, mais les détails manquent pour que l'on puisse les mettre en relation aux extrants, à une formation ou à une mission particulière.

À la suite des études des documents et des entretiens du terrain, la mission constate qu'il y a très peu d'éléments critiques sur le projet. La plupart des données partagent les avis des bénéficiaires, c'est-à-dire des appréciations subjectives. Pour les résultats des formations, par exemple, qui sont au cœur du renforcement des capacités, il n'y a pas de tests ex-ante et ex-post qui pourraient témoigner des changements. Les endroits où des faits existent pour établir de bons résultats sont l'établissement d'un mécanisme pour la revue du SDS, l'amélioration de l'environnement informatique, où il reste encore du travail, et le renforcement des capacités techniques autour de l'EMOP. Il faut aussi prendre en compte les ébauches de stratégies de communication et dissémination, même s'il reste du chemin à faire.

²⁵ « Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs. », *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OECD, 2010, p. 26

²⁶ « En général nous pensons que c'est difficile en tant qu'observateur externe du projet et bailleur de fonds d'établir un rapport entre les activités réalisées et les activités planifiées et ensuite un lien avec les résultats escomptés. » *Réponse et observations sur le « Rapport d'étape annuel 2010 – Projet de Coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède »*, Ambassade de Suède, 2011, p. 4.

²⁷ *Rapport d'étape annuel 2010*, INSTAT/Statistiques Suède, 2010, p. 17.

²⁸ *Rapport financier pour la période juillet-décembre 2010*, INSTAT/Statistiques Suède, 2010.

Quant aux thèmes prioritaires du gouvernement suédois, la mission note que la seule activité prévue pour la statistique de l'environnement a été achevée et qu'une formation a été donnée pour le genre dans la statistique.

4.1 Plaidoyer pour la statistique

Selon le Directeur Général de l'INSTAT, le plaidoyer de la coopération suédoise a considérablement contribué à l'accroissement de la prise de conscience des questions statistiques, aussi bien de la part des autorités que des PTF²⁹. La Suède a en effet permis de mettre la statistique au cœur des discussions sur les politiques en favorisant la création du groupe statistique des PTF, dont elle a assuré la première présidence, et la discussion sur la mise en œuvre du SDS lors des revues du CSLP³⁰.

4.2 Management et coordination

Le projet a joué un rôle important dans l'amélioration continue de la programmation des activités statistiques et du processus de la revue du SDS. Il faut rappeler que la revue est une réunion annuelle des différentes parties prenantes du système statistique, y compris les PTF, pour évaluer les progrès réalisés en matière de production, d'analyse et de diffusion des données statistiques et programmer les activités à réaliser pour les trois années qui suivent. La revue comprend actuellement une session politique pour discuter des grandes questions soulevées lors de la session technique.

Pour la préparation de la première revue en 2009, le projet a organisé le plan d'action afin de définir le processus de programmation, proposer des termes de référence et un ordre du jour de la revue.³¹

Cette première revue tenue a été considérée comme un succès pour avoir atteint ses principaux objectifs : fournir un tableau consolidé des activités du SSN et servir de lieu d'information, de discussions et d'établissement des priorités par les acteurs principaux.³²

La préparation de la revue 2010 a également fait l'objet d'une mission de consultation dans le but d'appuyer une application correcte des recommandations de la première revue et proposer des formats et des procédures de planification et de suivi du SDS³³. Les consultants à long terme du projet font partie du comité préparatoire de la revue ainsi que du secrétariat technique. À ce titre, ils ont contribué de manière significative à l'exécution des missions du comité préparatoire, à savoir :

- élaborer les termes de références et assurer la préparation et la mise en œuvre de la revue 2010 du SDS ;
- adopter le format et le calendrier de préparation de la revue ;

²⁹ Entretiens pendant la mission au Mali avec le MEF, l'Ambassade des Pays-Bas, la délégation de l'UE, la Banque mondiale et la Banque africaine du développement.

³⁰ En effet, le projet est peut-être lui-même un résultat de ce plaidoyer. Il a constitué le bras armé de la poursuite de ces actions de plaidoyer par le biais des revues. Cet aspect est développé dans la section 4.2.

³¹ *Rapport d'étape annuel 2009*, SCB/INSTAT, 2010, p. 5.

³² *Revue 2010 du SDS : Bilan des activités mises en œuvre en 2009 et plan d'action 2010 et grandes orientations 2011-2012* du système statistique national, MEF, 2011.

³³ *Démarrage de processus de revue 2010*, SCB, 2009

- élaborer les outils de collecte et de traitement des informations auprès des différents acteurs du SSN ;
- collecter toutes les informations nécessaires à l'élaboration du bilan statistique au cours de l'année 2009 et des programmes d'activité 2010, 2011 et 2012 ;
- évaluer le suivi et l'état des lieux des recommandations prises lors de la revue du SDS en 2009 ;
- adopter les différents rapports et documents à présenter à la revue.

La préparation de la revue 2011 a tiré profit de l'étude sur la programmation et la budgétisation des activités du SDS financée par l'Asdi³⁴. Le projet a aussi engagé le consultant de cette étude pour appuyer le comité préparatoire de la revue. C'est par le comité préparatoire que plusieurs innovations ont été introduites dans le processus³⁵ : (i) un calendrier révisé pour tenir la revue plus tôt pour ne pas présenter le programme de 2011 au milieu de l'année, (ii) une note de cadrage qui donne des orientations spécifiques s'agissant du ciblage des activités, de leur mise en cohérence et de leur priorisation et qui propose des étapes à suivre pour la programmation, (iii) l'implication du niveau régional suite à un atelier organisé à ce sujet en octobre 2010, (iv) des fiches de collecte et un guide de remplissage révisés pour plus de cohérence et de simplicité et appuyé par une nomenclature des résultats auxquels les activités statistiques peuvent contribuer³⁶.

Les résultats sur la revue ont été reconnus par les participants qui ont noté une nette amélioration des documents par rapport à la dernière revue. Le résultat le plus important est l'intégration des activités des DRPSIAP au programme 2011 du SDS³⁷. En plus des activités nationales qu'elles exécutent dans leur région, les Directions Régionales ont programmé des activités spécifiques. Il s'agit principalement de produire des annuaires statistiques régionaux ou des publications de type « la région en chiffres ». Certaines enquêtes et études spécifiques sont également programmées, de même que des actions de formation.

L'organisation de la revue est un déclencheur de l'ABG³⁸. Ce fait a très certainement joué sur sa tenue régulière. On peut toutefois conclure que l'apport de l'Ambassade de Suède/l'Asdi a été déterminant dans le lancement de la revue et que le projet a contribué à l'amélioration régulière de son processus et à l'élargissement de son audience³⁹. Cela constitue un résultat tangible du projet.

4.3 Statistiques sociales

Le projet a contribué à la conception et au lancement de l'EMOP dont la première année est entièrement financée par l'Asdi. Une série d'activités ont été menées à cet effet :

- Quatre missions d'un consultant pour appuyer les travaux préparatoires en étroite collaboration avec les homologues de l'INSTAT ont permis la conception de l'enquête, l'élaboration du calendrier et la préparation des documents ;

³⁴ *Programmation et budgétisation des activités du Schéma Directeur de la Statistique*, Mohamed Diallo, 2010.

³⁵ La fondation d'amélioration de la revue a été mise en place par des missions de consultant de courte durée en 2009, *Conception du processus de la Revue Annuelle*, SCB, 2009.

³⁶ *Revue 2011 du SDS*, op. cit.

³⁷ La mission a rencontré une directrice régionale et un ex-directeur régional.

³⁸ Entretiens avec des PTF pendant la mission.

³⁹ Entretiens avec plusieurs agents d'INSTAT.

- L'organisation pour l'équipe de l'EMOP d'un voyage d'étude au Lesotho où une enquête similaire existe ;
- L'organisation d'un atelier pour l'élaboration des outils : questionnaires, programmes de saisie, etc ;
- L'exécution de l'enquête pilote et son exploitation ;
- Le lancement des opérations de collecte actuellement en cours.

Selon le consultant principal de cette enquête, il y a une très bonne internalisation du processus de l'EMOP qui en fait un exemple de renforcement des capacités en voie de réussite⁴⁰. Ce résultat est dû également à la qualité de l'équipe EMOP mise en place par l'INSTAT.

4.4 Statistiques économiques

En plus de la mission d'identification qui a fait des recommandations pour le développement des statistiques des entreprises et des prix, on note comme activités dans ce domaine seulement la participation du personnel de l'INSTAT à la rencontre conjointe UNICEF/l'Organisation internationale du travail sur les indices des prix à la consommation et au séminaire organisé par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE, France) sur le développement de statistiques sur le répertoire des entreprises ainsi que la création d'un indice harmonisé de la production industrielle.

Le constat a été fait par le projet, après des discussions avec les divisions de l'INSTAT concernées par ce domaine, que l'INSTAT possède le savoir-faire et les modèles et méthodes, rendant ainsi le besoin d'assistance technique très limité dans ce domaine. Il convient également à constater que pendant les années 2010-2011, l'Observatoire économique et statistique d'Afrique Subsaharienne (AFRISTAT) a prodigué une assistance technique à l'INSTAT. Les besoins restants se révèlent d'ordre purement financier.⁴¹

Le projet n'a pas produit de résultat tangible dans ce domaine.

4.5 Statistiques environnementales

La seule activité du projet dans ce domaine concerne une mission exploratoire qui a proposé un projet de deux ans lié à l'appui du gouvernement suédois à l'initiative spéciale sur le changement climatique⁴². Le ministère de l'environnement n'a pas encore donné suite. Il convient de noter que l'environnement est un domaine prioritaire aussi bien pour le gouvernement du Mali que pour le gouvernement de la Suède.

⁴⁰ Interview pendant la mission à Stockholm.

⁴¹ *Rapport d'étape annuel 2010* du projet, p. 12.

⁴² Cette activité était la seule activité prévue par le projet et a eu lieu en 2009.

4.6 Informatiques, communication/diffusion

Les actions menées dans le cadre du projet dans ce domaine sont fortement appréciées par les cadres de l'INSTAT. Elles concernent⁴³ :

- L'élaboration d'un avant-projet de politique de diffusion ;
- L'élaboration d'un rapport sur une stratégie informatique : on peut noter le manque de synergie avec le projet d'appui de l'UE qui en a également élaboré ;
- L'amélioration du site WEB et la formation sur son animation ;
- L'introduction de PC Axis à l'INSTAT pour rendre la base de données accessible à partir d'Internet ;
- La création d'un réseau INTRANET.

Les bénéficiaires de l'INSTAT notent des progrès tangibles dans le système informatique grâce à l'action du projet. Ces progrès ont été obtenus malgré les contraintes occasionnées aux activités informatiques, provoquées par la réforme institutionnelle et le déménagement de l'INSTAT. Il faut également signaler une utilisation importante de l'expertise nationale par le projet dans ce domaine.

4.7 Renforcement des capacités (formations)

Il convient de constater que les activités de formation n'ont pas été axées sur des analyses de l'organisation de l'INSTAT. Le processus de la réforme institutionnelle de l'INSTAT et le mouvement du personnel ont imposé une approche plutôt *ad hoc* du renforcement de la capacité. Ce sont les besoins du renforcement de la capacité technique ou du management qui ont guidé les formations, dont aucune n'a été liée à l'organisation.

La mission a classé les activités en trois groupes⁴⁴ : les formations, les voyages d'études et d'échanges et les missions de consultants de courte durée. Pour ce dernier, la mission a indiqué le progrès en termes d'indicateurs de processus. Il faut aussi noter que les missions de courte durée donnent aussi une formation sur le tas. La formation sur le tas est importante pour le renforcement de capacités, mais la mission n'a pas de données concernant leurs extrants précis. Pour toutes les activités il faut cependant noter que les participants donnent des appréciations positives.

En ce qui concerne les formations organisées, on peut d'abord observer que sur 17 cours, 12 ont été réalisés pendant 2010. Durant les six premiers mois de 2011 il y a eu 4 formations, dont une en statistique (Access). Il convient aussi de noter que parmi les 17 formations il n'y a qu'une qui a été exécutée uniquement par des consultants de Statistiques Suède et que la plupart ont été exécuté par des consultants nationaux et internationaux (non-suédois). Finalement, on remarque que seulement 7 formations ont été données avec un sujet strictement lié à la statistique. Cependant toutes les formations rentrent dans le cadre des objectifs du projet.

⁴³ Les rapports annuels du projet 2009-2010 et les entretiens avec des représentants d'INSTAT et le PASSN.

⁴⁴ Élaboration par la mission de revue sur la base d'une compilation effectuée par Gunlög Eiderbrant, juin 2011,

Tableau 2 Formations 2009-2011

Formations 2009-2011			
Années	Sujet	Participants	Instructeur(s)
2009	IT, Internet, antivirus, intranet, web site	"Pratiquement tout personnel d'INSTAT "	Mahamadou Lam, Terisys
2010	Basic English 3 fois/semaine	30 personnes	Cifrecom
2010	Conversation English une fois par semaine	16 personnes	Cifrecom
2010	Statistics in Action	23 statisticiens d'INSTAT et des CPS	A. Mansikkaviita, G. Eiderbrant
2010	Web site administration	3 personnes	Terisys
2010	Genre dans les statistiques	22 producteurs de statistiques d'INSTAT et des CPS	L. Persson, K. Fredriksson
2010	CS Pro	20 personnes	Samuel Nouetagni, IFORD
2010	PC-Axis, PX-Web	18 personnes INSTAT	L. Gustafsson, H. Tandemar
2010	Anglais basique, 3 fois par semaine	30 personnes	Cifrecom
2010	Anglais conversation, 1 fois par semaine	16 personnes	Cifrecom
2010	Cours de formation pour des réceptionnistes	3 personnes INSTAT	Cifrecom
2010	Formation des chauffeurs	10 chauffeurs d'INSTAT	Cifrecom
2011	Gestion budgétaire	5 personnes d'INSTAT	Ecosam
2011	Comptabilité	3 personnes d'INSTAT	Cifrecom
2011	Anglais basique 1 fois par semaine	Autour de 10 personnes	Cifrecom
2011	Access	EMOP-IT 2 personnes	ARP

Tous les voyages d'études et d'échange ont été effectués en 2010. Treize personnes, non compris les consultants, y ont participé. Il n'y a pas des résultats précis concernant le renforcement de capacité par ces voyages. Selon les interviews conduites par la mission d'évaluation les participants donnent un avis positif sur ces activités.

Tableau 3 Voyages d'études et d'échanges 2010

Voyages d'études et d'échanges			
Années	Endroit	Participants	Sujet
2010	Statistiques Suède	7 personnes INSTAT	Management
2010	IHPI, Libourne	2 personnes	Business registre
2010	Conférence Mozambique	1 personne	PC-Axis
2010	IPS, Genève	1 personne	Indice des prix
2010	Lesotho	2 personnes plus 2 consultants	EMOP Lesotho
2010	Kampala	1 consultante	LSML-ISA conférence, module EMOP

Selon les réponses dans les discussions menées par la mission d'évaluation, pratiquement toutes les missions de courte durée sont aussi des formations sur le tas. Il n'est pas possible avec les données disponibles d'apprécier directement les résultats en termes de renforcement de la capacité institutionnelle de l'INSTAT. Dans le tableau ci-dessous nous avons indiqué les indicateurs de processus fournis par le projet. Ces indicateurs donnent indirectement une idée du progrès vers les objectifs du projet. Nous pouvons constater des progrès considérables dans les domaines de la revue du SDS (voir section 4.2) et la préparation et exécution de l'EMOP⁴⁵. Dans les domaines de la statistique économique, la statistique environnementale et l'informatique, la communication et la dissémination, par contre, il y a encore du chemin à faire.

⁴⁵ La mission a pu établir des preuves pour attribuer ce résultat au projet par les rapports de missions de courte durée et les entretiens au Mail et en Suède (y inclus par téléphone).

Tableau 4 Consultants de courte durée – indicateurs de processus

Consultants de courte durée – indicateurs de processus			
Années	Indicateurs	Consultants	Personnes participantes
2009	Atelier de démarrage, cadre logique, plan d'actions	M. Ling, T. Polfeldt, G.	Autour de 35 personnes d'INSTAT, des CPS et d'autres structures, des PTF et l'Asdi
2009	Préparations revue SDS	C. Denell	10 personnes, INSTAT, DNDP et l'Asdi
2009	Priorités de travail revue SDS	C. Denell	15 personnes d'INSTAT, des CPS, d'autres structures, de l'Asdi et de l'UE
2009	Recommandations base de données des entreprises, méthodes comptes nationaux	D. Lennartsson, J. Färnstrand	12 personnes d'INSTAT, trésorerie nationale, autorité d'impôts et NINA
2009	Motifs d'une enquête intégrée auprès des ménages	L. Lundgren	Autour de 10 personnes de l'INSTAT, des CPS et d'autres structures, l'Asdi et de l'UE
2009	Informatique, exploration, propositions pour l'avenir	L-G. Lundell	Autour de 20 personnes d'INSTAT, d'Afristat, des CPS et d'autres institutions
2009	Informatique, proposition d'une stratégie informatique	G. Nilsson	8 personnes d'INSTAT et de CPS agricole
2009	Bases de données, propositions des objectifs des bases et feuille de route	L-G. Lundell	Autour de 15 personnes d'INSTAT et de CPS agricole
2009	Environnement, proposition d'un projet de statistiques environnementales	T. Polfeldt	Autour de 15 personnes d'INSTAT, de CPS environnement, de l'Asdi et de GTZ
2009	Communication, ébauches de stratégies internes et de dissémination	A. Nyhlén, L. Thiel	13 personnes d'INSTAT, de CCSLP, de Terisys, de Daleeltech et d'ORTM
2010	Communication/dissémination, ébauche d'une politique de dissémination, ébauche feuille de route	A. Nyhlén	2 personnes d'INSTAT responsables des bases de données, documentation et dissémination
2010	Site web mise à jour, publications par personnel d'INSTAT	H. Morberg, Å. Åhrén	3 personnes d'INSTAT
2010	Programmation et budgétisation du SDS, rapport	M. Diallo	
2010	EMOP, recommandations design, échantillons et d'autres utilisées par l'équipe technique d'INSTAT	T. Polfeldt	8-10 personnes d'INSTAT
2010	Atelier EMOP, questionnaire, plans, manuels et d'autre outils préparés	T. Polfeldt	5 personnes de l'équipe technique EMOP
2010	EMOP, évaluation du pilote, modifications des outils	T. Polfeldt	5 personnes
2010	EMOP base de données, une version de base d'Access construite	L-G. Lundell	5 personnes de l'équipe technique EMOP et 2 informaticiens
2010	PC-Axis/PX-Web, configuration du serveur	Mahamadou Lam	INSTAT
2011	PC-Axis, première version d'une base de données publique PC-Axis prête à être publiée	Jette Bodin	4 personnes d'INSTAT
2011	Revue SDS, matériel préparé	A. Eriksson, C-M. Jaensson	Comité préparatoire de la revue SDS
2011	Suivi des activités de 2010, recommandations d'actions	Jette Bodin	Autour de 20 personnes d'INSTAT, de CAISEFF et le projet financé par l'UE.

5. Conclusions

Cette section du rapport présente les conclusions de la revue externe du PASSN selon les critères du CAD, c'est-à-dire pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité. Dans les TdR pour la revue externe il y a une liste de questions spécifiques pour la revue. Les réponses à ces questions se trouvent dans le rapport et des réponses brèves sont données dans l'Annexe 4 de ce rapport.

5.1 Pertinence

La pertinence du projet est analysée par rapport à plusieurs aspects du projet et son contexte.

5.1.1 Pertinence des axes du projet par rapport au SDS

Le Schéma Directeur de la Statistique a été adopté par le Gouvernement du Mali pour palier les insuffisances du Système Statistique National. Les solutions envisagées dans ce schéma obéissent à cinq principes directeurs :

- Le principe de la double optique producteur/utilisateur. Ce principe consacre l'établissement d'un rapport de partenariat entre le producteur de statistiques et l'utilisateur, la production statistique étant ainsi mieux valorisée et constamment soumise à l'épreuve des faits ;
- Le principe de l'adaptation continue. Les dispositifs de production statistique doivent être en mesure de répondre rapidement aux exigences toujours renouvelées des utilisateurs, en s'attachant à allier programmation et anticipation ;
- Le principe de la qualité définie. La production de statistiques est effectuée selon des méthodologies et des procédures spécifiées pour assurer la qualité des données, permettre de se prononcer sur cette qualité mais aussi autoriser les comparaisons dans le temps et l'espace ;
- Le principe de cohérence. La cohérence de la production statistique est optimale lorsqu'il n'y a pas de duplications dans la production statistique à partir de sources contradictoires ;
- Le principe de ressources optimales. La production statistique demande la mise en œuvre de moyens importants. Il est habituel de dire que pour un coût donné, il faut maximiser la qualité de la production statistique et pour une qualité souhaitée il faut minimiser le coût. Ce principe invite à mettre en avant la recherche méthodologique permettant de garantir une qualité nécessaire à un coût minimum ainsi qu'à la rationalisation des opérations statistiques.

Le développement du SSN est préconisé autour de cinq objectifs stratégiques :

- le développement de la production statistique en constante adéquation avec les besoins et le respect des normes définies ;
- le partage de l'information statistique en la valorisant par l'analyse et en la diffusant ;
- la promotion et la gestion rationnelle de ressources humaines de qualité ;
- la réforme institutionnelle permettant de donner aux structures de production et aux instances de décision l'efficacité nécessaire et la crédibilité scientifique ;
- la garantie à moyen et à long terme du financement des structures statistiques⁴⁶.

Les axes d'intervention rentrent logiquement dans le cadre de ces objectifs stratégiques⁴⁷. La mission d'évaluation estime donc que le projet est pertinent par rapport au SDS.

5.1.2 Pertinence du projet par rapport à la stratégie suédoise

La stratégie suédoise pour la coopération avec le Mali 2004-2006 a été prolongée et est encore valable. Dans la stratégie, les objectifs sont la croissance économique durable, axée sur la lutte contre la

⁴⁶ *Schéma Directeur de la Statistique 2006-2010*, Ministère du plan et de l'aménagement du territoire, 2005, pp. 51-55.

⁴⁷ L'axe a du projet est lié à l'objectif 4 du SDS, les axes b, c, et e du projet à l'objectif 1, l'axe d à l'objectif 2.

pauvreté, la gouvernance démocratique et le développement social ainsi que le développement durable des secteurs liés à l'exploitation des ressources naturelles⁴⁸. La statistique n'est pas en soi un domaine d'intervention dans la stratégie. Cependant elle est mentionnée comme un instrument dans le contexte du genre et l'écologie⁴⁹.

Pendant la phase de préparation du projet, l'Asdi a présenté un document avec une analyse des critères d'appréciation préalable⁵⁰. En 2008, le projet était considéré comme pertinent par rapport aux besoins de données pour le suivi du CSCRP et des OMD. Le projet était aussi pertinent par rapport aux objectifs du gouvernement suédois en vue de la réduction de la pauvreté et de l'appui aux droits de l'homme⁵¹. Le rapport sur l'analyse des résultats de la coopération suédoise de 2010, arrivait à la même conclusion concernant la pertinence du projet. Dans le rapport de l'Asdi sur les résultats de la stratégie suédoise en 2010⁵², sans que la pertinence soit analysée en soi, l'appui au développement de la capacité de l'INSTAT est présenté comme un complément à l'ABG. L'Asdi a donc jugé le projet pertinent par rapport au suivi du CSCRP, des OMD et à l'ABG.

La validité de la stratégie en place prendra fin dès que la nouvelle stratégie sera décidée par le gouvernement suédois. Actuellement cette décision est attendue. L'Ambassade/l'Asdi a préparé une proposition de stratégie suédoise pour la coopération avec le Mali 2011-2015. Il est proposé que l'appui institutionnel à l'INSTAT, comme complément au l'ABG, contribue au renforcement du suivi des résultats et à l'augmentation de la transparence de la fonction publique⁵³. Le projet sera donc pertinent grâce à son rôle de complément au l'ABG, si cette proposition sera retenue.

La mission d'évaluation conclut que le projet, grâce à son rôle pour l'amélioration du suivi du CSCRP et des OMD, a été pertinent au rapport à la stratégie suédoise. La mission constate également que la pertinence future du projet ne peut pas être appréciée avant que nous pouvons prendre connaissance de la nouvelle stratégie. Cette constatation veut dire qu'il y a un risque au niveau de la pertinence future.

5.1.3 Pertinence de la conception du projet

Le projet intervient principalement en fournissant de l'assistance technique. 58 % du budget sont consacrés aux trois consultants de long terme prévus pour toute la durée du projet. Ces consultants

⁴⁸ *Stratégie suédoise d'aide au développement Afrique de l'Ouest. Burkina Faso, Mali, Janvier 2004 – Décembre 2006*, Gouvernement de Suède, 2004, p. 13.

⁴⁹ « Une aide à l'élaboration de statistiques ventilées par sexe et réalisées à partir d'enquêtes sur les ménages, de manière à soutenir le gouvernement malien dans ses efforts pour améliorer les conditions des femmes et des filles. Ceci vaut également pour des actions dont le but est de garantir un développement écologiquement durable, par l'emploi d'une budgétisation écologique par exemple, dans laquelle la croissance est présentée dans l'optique des ressources naturelles du pays ». Ibid. p. 15.

⁵⁰ *In-Depth Assessment, Support to the National Statistical System of Mali through institutional strengthening of the National Statistical Office DNSI 2008-2011*, l'Asdi 2008.

⁵¹ Ibid. p. 6.

⁵² *Strategirapport för Mali 2010, Promemoria*, l'Asdi, 2010 (en suédois), pp. 4-5.

⁵³ *Förslag till strategi för utvecklingssamarbetet mellan Sverige och Mali 2011-2015*, Ambassade de Suède, 2011 (en suédois), p. 8.

proviennent de SCB qui a des difficultés de trouver des candidats parlant le français pour occuper ces postes⁵⁴.

De même, pour les missions de court terme de consultants internationaux, il est fait appel à des consultants suédois exclusivement. Dans ce cas aussi, la barrière de la langue constitue une entrave sérieuse au processus de transfert de connaissance et de savoir-faire aux cadres nationaux.

Pour toutes ces raisons, la mission d'évaluation estime que cette conception du projet n'est pas pertinente.

5.1.4 Pertinence du processus de formulation du projet

La préparation du projet a fait l'objet d'une mission d'identification en février 2008 menée par cinq consultants dont un Malien⁵⁵. Cette mission faisait suite à une mission exploratoire (mai 2007) qui concluait que la situation concernant un projet de coopération institutionnelle entre la DNSI au Mali et SCB était favorable⁵⁶. La mission d'identification a poursuivi les travaux pour étudier la situation et rédiger une proposition de projet de coopération institutionnelle, financé par l'Asdi, d'une durée de trois ans. Le rapport, intitulé a été considéré comme un rapport de consultants qui n'engage ni l'Asdi ni SCB⁵⁷. Ce rapport a servi de base au cadre juridique du projet que constitue l'« Accord spécifique entre la Suède et le Mali concernant le projet d'appui au système statistique national du Mali 2009-2012 ».

Le cadre logique a été élaboré lors d'un atelier de démarrage du projet en juin 2009 et n'est donc pas intégré au document juridique. Ce cadre logique a de nombreuses faiblesses : pas d'objectifs spécifiques, résultats imprécis, pas d'indicateurs objectivement vérifiables, pas de sources de vérification.

Une instruction de l'Asdi pour l'élaboration commune d'un document de projet, plan du travail pour toute la phase et d'un vrai cadre logique⁵⁸ n'a pas été suivie d'effet.

Pour toutes ces raisons la mission d'évaluation estime que le processus de formulation du projet devrait être amélioré.

5.2 Efficacité

Afin de pouvoir mesurer l'efficacité⁵⁹ du projet il est nécessaire d'avoir accès aux objectifs précis en quantité et qualité ou à des indicateurs mesurables et vérifiables. Dans le cas du projet en évaluation, la

⁵⁴ Entretien au siège de Statistiques Suède pendant la mission à Stockholm

⁵⁵ *Proposal for a statistical cooperation project between Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) and Statistics Sweden (SCB)*, SCB 2008 (en anglais)

⁵⁶ *Préparatifs en vue d'un éventuel projet de coopération institutionnelle*, SCB, 2007.

⁵⁷ *Proposition pour un projet de coopération statistique entre la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) et Statistics Sweden (SCB)*, 2008.

⁵⁸ *Terms of Reference for Statistics Sweden, Cooperation between Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) in Mali and Statistics Sweden (SCB) 2008-2011 on institutional capacity building of DNSI, Mali*, l'Asdi, 2008, p. 5 (traduit de l'anglais), p. 6.

mission constate que le cadre logique du projet ne présente ni d'objectifs précis, ni d'extrants. Il aurait fallu des extrants définis pour permettre les comparaisons entre résultats attendus et résultats achevés. Comme constaté ci-dessus (section 5.1.4) les termes de référence de Statistiques Suède incluent une obligation pour elle de développer, pendant les trois premiers mois du projet, des « indicateurs mesurables et vérifiables ainsi que des hypothèses liées pour le suivi des résultats »⁶⁰, ce qui n'a pas été fait. L'Asdi n'a pas non plus suivi la mise en œuvre de cette obligation de Statistiques Suède.

La mission d'évaluation ne peut donc présenter aucune conclusion précise sur l'efficacité du projet. Comme éléments contextuels ayant pu réduire l'efficacité nous avons déjà remarqué la transition de DNSI à l'INSTAT et le déménagement du siège du projet. Comme autre facteur interne réduisant l'efficacité, on peut citer les difficultés de communication du fait que tous les consultants de Statistiques Suède ne maîtrisent pas le français. D'autres contraintes présentées par le projet sont le manque de ressources humaines et une cellule informatique non fonctionnelle.⁶¹

Malgré ces contraintes, il convient de constater que le projet a atteint des résultats appréciés par les bénéficiaires dans plusieurs domaines (voire section 4).

5.3 Efficience

En essayant d'apprécier l'efficience⁶² du projet, la mission d'évaluation se trouve en face des difficultés ressemblant aux obstacles pour apprécier l'efficacité. Pour savoir si les ressources ont été utilisées d'une façon économe il faudrait des références⁶³ adéquates. Dans le budget du projet, les coûts ne sont pas identifiés par résultat attendu. Il en est de même concernant les rapports d'étape pour les rapports des coûts du projet. Il n'y a donc pas de base pour établir ce qu'on pouvait « atteindre raisonnablement ».

Quant à la possibilité de faire des comparaisons avec d'autres organisations ou projets, nous constatons qu'il n'y a pas de coûts standards pour les secteurs statistiques et qu'une comparaison juste entre des approches différentes serait difficile à établir⁶⁴.

Dans une prochaine phase du projet, il serait souhaitable que les coûts du budget soient estimés par résultats attendus, ou au moins par objectifs, pour établir ce qu'on peut « atteindre raisonnablement » et ainsi rendre possible le suivi et l'évaluation de l'efficience.

⁵⁹ « Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative », *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OECD, 2010, p. 21.

⁶⁰ *Terms of Reference for Statistics Sweden*, op. cit. p. 5 (traduit de l'anglais)

⁶¹ *Projet de coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède, Rapport d'étape annuelle 2010*, INSTAT-Statistiques Suède, 2011, pp. 15-16.

⁶² « Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe ». *Glossaire*, op. cit. p. 19.

⁶³ « Norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus ». Ibid. p. 16. « Remarque : la référence se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent par d'autres organisations comparables, ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné ».

⁶⁴ "To analyse in detail whether the support has been efficient compared to alternative methods for delivering support would require detailed comparisons with other models, including of costs of the different models. As projects differ in scope, this would also require substantial work to find ways to make the activities comparable". *Evaluation of support to statistical capacity building – DFID REF: EVD:051, Sida Donor Case Study*, Thomas Thomsen, Matthew Powell, Ian MacAuslan, DFID 2008, p. 24.

5.4 Impact

Au stade actuel du projet, il serait prématuré de parler d'impact. Cependant, certains résultats sont porteurs d'un fort impact sur le SSN si les efforts entrepris étaient poursuivis :

- La programmation des activités statistiques et le processus de la revue qui permettront de faire en sorte que la production statistique réponde mieux aux besoins et se fasse à de meilleurs coûts grâce à la rationalisation des programmes ;
- L'amélioration de l'environnement informatique qui permettra une meilleure diffusion de l'information statistique ;
- L'EMOP qui fournira des informations régulières sur les conditions de vie des ménages et de ce fait permettra un meilleur suivi de la pauvreté.

5.5 Viabilité

Les résultats du projet montrent plusieurs facteurs de viabilité :

- Viabilité des actions portant sur l'organisation et la programmation : le système de programmation a intégré progressivement les divers segments du SSN ; d'abord les CPS et ensuite le niveau régional. Avec encore un peu d'assistance, le comité préparatoire de la revue (les nationaux) sera capable de prendre en charge la préparation de la revue. Il faut signaler que la revue 2011 a été financée par l'INSTAT⁶⁵ ;
- Viabilité des actions dans le domaine informatique assurée grâce à la formation et à une importante utilisation de l'expertise locale comme appui sur financement du projet ;
- Viabilité dans le cadre de l'EMOP : financée par l'Asdi, l'EMOP se traduit aujourd'hui par un véritable transfert de capacité grâce à la qualité de l'assistance technique du projet et aux dispositions prises par l'INSTAT pour mettre en place une bonne équipe de contrepartie.

La mission conclut qu'il y a des facteurs tangibles de viabilité qui doivent être entretenus. Les conditions qui suivent sont nécessaires pour renforcer la viabilité.

5.6 Conditions pour renforcer la viabilité

La première condition pour renforcer la viabilité est d'assurer la disponibilité du personnel de contrepartie du projet. En d'autres termes, il est essentiel que les structures du SSN soient dotées en ressources humaines quantitativement et qualitativement. Cela suppose que l'INSTAT puisse recruter pour lui-même et ses démembrements, le personnel nécessaire à ses activités et qu'un programme de formation soit élaboré et mis en œuvre pour assurer la disponibilité de ressources humaines compétentes en quantité suffisante⁶⁶.

⁶⁵ Selon INSTAT il y a eu une contribution de l'ordre de 2% du PRECAGED seulement.

⁶⁶ Dans le document de l'année 2008 qui représente la proposition du projet il y a une initiative de « recrutement au sein de la DNSI » par un système du financement d'un maximum de 15 « nouveaux diplômés », qui n'a pas été poursuivie.

La deuxième condition est de conforter le système de programmation des activités statistiques pour répondre convenablement aux besoins des utilisateurs et accroître la synergie entre les différentes actions.

La troisième condition est d'assurer un financement adéquat du SSN par une mobilisation accrue du financement intérieur et une meilleure coordination des appuis extérieurs.

La non-réalisation des conditions énoncées constitue évidemment des risques pour la viabilité.

5.7 Efficacité de l'aide (les principes de la Déclaration de Paris)

La stratégie suédoise dans le cadre de sa coopération avec le Mali a été rédigée en 2004, avant la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide en 2005. Depuis la Déclaration de Paris, le Gouvernement suédois a décidé que le pays doit strictement appliquer les principes de la Déclaration de Paris dans la coopération internationale : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats (GAR) et la responsabilité mutuelle.

En juin 2010 le Gouvernement suédois a établi de nouvelles lignes directrices pour les stratégies de coopération, y compris pour la conception des projets⁶⁷. Ceci implique que les exigences en matière d'efficacité de l'aide (Paris, Accra, EU) s'appliquent à tous les pays et à toutes formes de coopération et en rapport avec tous les partenaires de coopération.

L'harmonisation des PTF au Mali est cadrée par la Stratégie Commune d'Assistance Pays (SCAP) 2008-2011, qui présente une appréciation des faiblesses d'application des principes de la déclaration de Paris pendant les années 2002-2005 ainsi qu'un agenda pour améliorer l'adhérence aux principes de l'efficacité de l'aide. Pendant 2009, la Suède était chef de file du groupe thématique statistique où elle a lancé un plaidoyer pour l'établissement d'un cadre partenarial et un fonds de développement de la statistique. Pendant la session politique de la revue du SDS 2011, la Suède a encore souligné son appui à ces projets⁶⁸.

Le projet PASSN n'est pas conçu selon les principes de la déclaration de Paris. La mission conclut que l'appropriation par le pays est au bon niveau, mais c'est l'alignement et l'harmonisation qui ne sont pas au point. Le projet n'utilise pas le système financier du Mali. Il est « off budget », le fonds va de l'Asdi à SCB. Bien que la coordination avec les autres bailleurs de fonds soit dans l'agenda de l'Asdi, dans les termes de références de SCB, l'agenda de l'INSTAT et celui des autorités du Mali, il y a peu de progrès concernant la coopération et la coordination des PTF (deux projets indépendants à l'appui du SSN, par exemple) ou la création d'un cadre partenarial.

Au niveau de l'appui au SSN, plusieurs questions restent en suspens, notamment celles de l'approche programme, l'utilisation des procédures nationales et le financement du SDS. Pour arriver à une

Proposition pour un projet de coopération statistique entre la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) et Statistics Sweden (SCB), SCB 2008, p. 32.

⁶⁷ *Guidelines for cooperation strategies*, Government Offices of Sweden, 2010 (en anglais)

⁶⁸ *Entretien pendant la mission au Mali.*

approche programme, sous la maîtrise du Mali, il faudrait que le Gouvernement assume la responsabilité de mettre en place un cadre de concertation avec tous les PTF pertinents.

S'agissant de l'appui futur au SSN, l'alignement sur les procédures nationales reste en tout état de cause une exigence minimale. De point de vue de la stratégie suédoise et des lignes directrices du gouvernement suédois de 2010, il est évident qu'une deuxième phase de l'appui au SSN ne pourra pas être conçue sans un cadre logique selon la GAR et un alignement sur le système du Mali. L'appui à l'EMOP montre que l'INSTAT possède un mécanisme en place avec un potentiel pour gérer des fonds venant de l'Asdi.

5.8 Conclusions pour une éventuelle deuxième phase

Selon la revue de la mission, le projet devrait être poursuivi dans une deuxième phase. L'appui au SSN peut continuer dans une perspective de long terme. D'autres appuis vont probablement aussi continuer, vraisemblablement axés sur la formation des statisticiens⁶⁹. S'appuyant sur les observations pendant la revue, la mission propose un soutien selon les points suivants :

- Continuation de l'appui au SSN par l'INSTAT comme partenaire principal ;
- Continuation de la coopération entre l'INSTAT et SCB avec des modalités adaptées aux principes de Paris et une réduction des consultants à long terme en faveur des missions de courte durée ;
- Le projet doit garder tous ses volets actuels sauf les statistiques économiques ;
- Le projet doit être conçu pour 4-5 ans pour rendre possible une stratégie à long terme ;
- Une durée plus importante va exiger plus de ressources financières, mais au-delà la mission propose aussi des ressources pour des composants de l'appui au SSN hors du projet ;
- Concevoir un projet qui s'attaque aux problèmes structurels du SSN : le recrutement de statisticiens qualifiés, la formation et le financement ;
- Élargir l'appui du projet aux structures régionales de production statistique ;
- Des composantes additionnelles pourraient être conçues de la même manière que l'appui à l'EMOP ;
- La mission propose qu'une de ces initiatives concerne les statistiques de l'environnement, une priorité pour les deux pays ;

6. Évaluation des progrès vers les objectifs du projet

Pour évaluer les progrès vers les objectifs du projet, il aurait fallu des outils de comparaison axés sur un cadre logique avec des objectifs précis et avec des dates limites. Étant donné que le cadre logique ne présente pas des objectifs précis, ni d'ailleurs les extrants attendus par année, la mission de la revue ne peut pas faire une comparaison entre ce qui était attendu et ce qui a été achevé. Comme mentionné ci-dessus, les avis exprimés par les bénéficiaires sont presque les seuls faits pour évaluer les formations, par exemple. Les tableaux présentés ci-dessus résument le progrès en termes d'activités et dans une certaine mesure en termes d'extrants.

⁶⁹ Entretien avec la délégation de l'UE pendant la mission au Mali.

La mission estime cependant que le projet a fortement contribué à la mise en place d'un mécanisme efficace et durable pour les revues du SDS et à l'amélioration des statistiques sociales à travers la préparation et l'exécution de l'EMOP. Le renforcement des capacités a eu des résultats dans le domaine de l'EMOP et le domaine d'informatique. Pour la troisième revue du SDS le projet a favorisé l'implication du niveau régional. Il avait déjà favorisé la participation active des CPS dès la deuxième revue. Au niveau de la réforme institutionnelle et la mise en place de la nouvelle organisation de l'INSTAT, il reste beaucoup à faire, mais le projet a au moins contribué aux améliorations du management.

Comparé à la situation d'avant le projet⁷⁰, la mission conclut qu'il y a des changements positifs, surtout au niveau de l'amélioration des statistiques sociales, ce qui justifie une évaluation satisfaisante du progrès et la conclusion que l'appui mérite d'être poursuivi.

7. Problématique du financement du SSN

Le financement durable du SSN est une préoccupation fondamentale du SDS et en constitue le quatrième axe. La situation se caractérise aujourd'hui par les constats suivants⁷¹ :

- Le contrat plan entre l'État et l'INSTAT, pourtant approuvé par le Conseil d'administration, ne l'est pas encore par l'autorité de tutelle, privant l'institut et son personnel du financement donnant un sens à la réforme institutionnelle ;
- L'apport des partenaires extérieurs est prépondérant dans le financement des opérations statistiques. Cette prépondérance est très importante pour les grandes opérations et se manifeste parfois également pour la production et la diffusion des statistiques courantes ;
- Le budget des structures sectorielles que sont les CPS ne comporte pas d'inscriptions spécifiques pour la statistique ;
- Les Assemblées régionales qui ont la responsabilité de la conception et de l'exécution des stratégies régionales, n'inscrivent presque jamais d'activités statistiques dans leurs budgets.

Une des solutions pour assurer le financement durable est la création d'un fonds national de la statistique demandée par la Charte africaine de la statistique ratifiée par le Mali. Lors de l'audience qu'il a accordée à la mission d'évaluation, le Ministre délégué auprès du Ministre de l'Économie et des Finances chargé du Budget a marqué l'engagement du Gouvernement pour la création du fonds.

Lors de la session politique de la revue du SDS, il s'est avéré que la Suède était disposée à financer une étude sur le financement des activités statistiques. Cette étude devra évaluer la faisabilité de la mise en place d'un fonds commun de développement de la statistique qui sera alimenté par le Gouvernement et les PTF⁷². Par cet engagement, la Suède confirme sa disponibilité de contribuer au fonds commun afin d'assurer une meilleure coordination du financement de la statistique et ainsi réduire les coûts de transaction.

⁷⁰ Comme décrite dans le *Schéma Directeur de la Statistique 2006-2010*, Ministère du Plan et de l'aménagement du Territoire, 2005 et dans *Préparatifs en vue d'un éventuel projet de coopération institutionnelle*, SCB, 2007.

⁷¹ *Rapport sur la programmation et la budgétisation des activités du SDS*, Mohamed Diallo, juillet 2010.

⁷² *Rapport de la session politique de la revue du SDS*, mai 2011.

8. Recommandations

8.1 Recommandations à toutes les parties prenantes concernant les orientations futures du projet

Concernant les axes d'intervention de l'appui de la coopération suédoise au système statistique malien en général et du projet en évaluation en particulier, la mission d'évaluation recommande de conserver quatre des cinq axes actuels, à savoir : management, statistiques sociales, informatique et statistiques environnementales. Pour les statistiques économiques, il s'avère que l'INSTAT dispose déjà d'un savoir-faire et bénéficie de la coopération d'autres organisations francophones sur le plan méthodologique.

La mission recommande également d'élargir l'appui aux structures régionales de production statistique.

8.2 À l'endroit de l'Ambassade de Suède/l'Asdi

1. Conserver la statistique comme domaine d'intérêt de la coopération suédoise. Il s'agit (i) de consolider les acquis importants obtenus par le SSN grâce au projet en termes d'organisation, de statistiques sociales et de communication, et (ii) de conforter la visibilité obtenue par la coopération suédoise du fait de son engagement pour la statistique ;
2. Continuer le plaidoyer politique autour de la statistique et ainsi jouer un rôle de catalyseur dans l'accélération des réformes nécessaires pour améliorer la performance du SSN. Il s'agit particulièrement d'aider le SSN dans sa mutation institutionnelle et à mobiliser plus de ressources publiques nationales ;
3. Concevoir une coopération de plus grande envergure selon les propositions dans ce rapport (section 5.8) ;
4. Continuer à soutenir la constitution du fonds national de développement de la statistique préconisé par la Charte africaine de la statistique en commençant par l'engagement pris lors de la dernière revue de la statistique de financer l'étude de constitution de ce fonds ;
5. Continuer à jouer un rôle de leader pour la coordination de l'aide des PTF au SSN : bien que la Suède ne préside plus le groupe statistique, plusieurs acteurs lui reconnaissent encore un rôle de leader en matière d'appui à la statistique et surtout un engagement particulier et permanent du fait de sa participation régulière aux travaux du groupe.

8.3 À l'endroit de Statistiques Suède

1. Former les consultants en gestion axée sur les résultats et les cadres logiques pour assurer une meilleure programmation et un meilleur suivi du projet ;
2. Réduire l'assistance technique de long terme au profit des missions de court terme. Le projet pourrait comprendre un seul expert de long terme qui en assurerait la gestion et s'appuiera sur des missions de court terme. L'expert de long terme veillera également à l'exécution correcte par la contrepartie nationale des tâches issues des missions de court terme avant la prochaine mission.

8.4 À l'endroit de l'INSTAT

1. Concevoir une deuxième phase du projet en collaboration avec l'Ambassade/ASDI selon les propositions dans ce rapport (section 5.8) ;
2. Améliorer le management de l'INSTAT notamment la communication interne par l'organisation de réunions régulières de direction. Les responsables des projets d'appui doivent être associés à ces réunions. Cela permettra d'accroître la synergie entre les différentes actions et de réduire les initiatives parallèles comme l'élaboration de deux stratégies d'informatisation par les deux projets d'assistance ;
3. Acheter la mise en place de la nouvelle organisation et la rendre effective. En effet plusieurs personnes, bien qu'affectées à de nouveaux postes, continuent à s'occuper de leurs anciennes tâches ;
4. Nommer les responsables nécessaires à la bonne exécution du projet et renforcer le leadership de l'institut sur le projet notamment en faisant fonctionner correctement le groupe de travail mis en place pour son suivi ;
5. Mieux concevoir le projet dans une deuxième phase éventuelle avec un véritable cadre logique comprenant des objectifs spécifiques bien identifiés, des indicateurs objectivement vérifiables, des sources de vérification, etc. ;

8.5 À l'endroit du Gouvernement du Mali

1. Acheter la réforme institutionnelle du SSN en élaborant rapidement un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'étude menée récemment à ce sujet sur le financement de l'Union européenne ;
2. Permettre à l'INSTAT de recruter directement son personnel pour dégager l'institut des contraintes des concours généraux de la fonction publique qui lui envoie souvent du personnel n'ayant pas reçu la formation requise alors que des sortants des écoles de statistique sont sur le marché et finissent par être recrutés ailleurs ;
3. Accélérer la mise en œuvre du plan d'affaire de l'INSTAT notamment en approuvant et en mettant en œuvre le contrat plan entre l'Etat et l'INSTAT. Cela permettra à l'institut de mettre en œuvre l'accord d'établissement et conduira à une amélioration des rémunérations de son personnel et par voie de conséquence, de ses performances ;
4. Créer le fonds national de développement de la statistique prévu par la Charte africaine de la statistique ratifiée par le Mali.

Annexe 1 – Termes de Référence

Termes de référence pour la revue externe du Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012

1. Justification, finalité et bénéficiaires de la revue

Le Projet d'Appui Système Statistique National du Mali se trouve dans sa dernière année de mise en œuvre. Dès le début une coopération de terme plutôt long a été envisagée comme une possibilité. Egalement, une évaluation de caractère opérationnelle à être effectuée la dernière année a été prévue. Cela en partie à fin d'alimenter les différents processus des décisions sur une « deuxième phase », y inclus la programmation potentielle d'une nouvelle phase, a été prévue. En outre la présente « stratégie pays » de la Suède, déjà prolongé, va être remplacé par une « Stratégie de coopération » de la « nouvelle génération » (selon les nouvelles lignes directrices). L'année 2011 est également le moment pour le démarrage du développement de la prochaine CSCRP, a rentré en vigueur 2012. Ce derniers fait portent avant tout sur la pertinence et la question d'une conception actuelle appropriée. Le moment est donc opportun de faire un inventaire de l'état d'avancement, les résultats obtenus, la modalité de financement, la forme de coopération et en particulier la valeur rajoutée de la coopération institutionnelle de ce genre.

La finalité est de contribuer à l'amélioration de la coopération dans le domaine de la statistique entre le Mali et la Suède ainsi que fournir des éléments pour comment la Suède peuvent concevoir son appui au Système Statistique National (SSN) du Mali de la manière la plus efficiente et efficace possible. Il s'agit donc d'un coté un « état des lieux », et de l'autre coté « recommandations opérationnelles » qui vise surtout l'avenir. Il y a donc un élément fort de perspectives sur une coopération continue potentielle.

Selon la nomenclature de l'Asdi on fait une distinction entre « Evaluation » et « Revue ». Cette première catégorie sont inclus dans le Plan d'évaluation de l'Asdi, décidé par le Directeur Général et coordonné par l'Unités d'Evaluation. Il est ici question d'une revue : C'est-à-dire, des « revues » sont des évaluations commandé ou financé par les unités de l'Asdi, ou des Ambassades, d'un caractère opérationnelle avec la finalité d'alimenter des processus de décisions dans les programmes et projets objet d'une contribution financière suédoise.

Les résultats de la revue s'adresseront au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), l'Institut National de la Statistique (INSTAT) l'Ambassade de Suède (Bamako) l'Asdi et Statistique Suède (SCB). Dans un deuxième lieu des autres parties prenantes du Système Statistique National (SSN) ainsi que des Partenaires Technique et Financiers (PTF), avec un appui au SSN, peuvent en bénéficier.

2. Les objectifs spécifiques de la revue

Les objectifs spécifiques de la revue sont les suivantes:

1. Faire une appréciation systématique et objective de la conception, la mise en œuvre et les résultats du Projet à partir des critères d'évaluation de DAC : pertinence, efficience, efficacité, impacts et viabilité.
2. Alimenter la programmation d'une nouvelle phase éventuelle
3. Fournir information axées sur l'évidence quant à la décision sur une contribution financière éventuelle (y inclus l'appréciation et la préparation d'une contribution financière) à la poursuite d'une nouvelle phase

3. Le Projet et sa logique d'intervention et champ couvert

Le Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012 a officiellement démarré en janvier 2009 et la période de mise en œuvre prendra fin en décembre 2011. La Suède (l'Asdi-siège, et l'Ambassade depuis novembre 2010) met une contribution financière de 28 828 000 SEK à la disposition de l'INSTAT pour la mise en œuvre de du Projet à travers Statistique Suède (SCB International Consulting Office). A cette contribution se rajoute 1 000 000 SEK indicatif pour l'évaluation/la revue. Cela représente le budget entier du Projet. Selon les Termes de Référence et l'Accord Cadre l'Asdi-Statistique Suède le but service rendus de la dernière institution est de « *Support [INSTAT] to achieve the objectives of the project as specified in the project document and in the Specific Agreement* ». Statistique Suède fournit une assistance technique à travers l'appui de consultants à long terme et des missions de courte durée. Le Projet se sert également des consultants nationaux ainsi qu'on effectue des voyages d'étude. Au début le bénéficiaire direct était nommé Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI). Bien que l'INSTAT ait été officiellement créé en mars 2009, le transfert vers le nouveau statut a continué tout au long de l'année 2010, ainsi que le processus de transfert demeura pendant 2011.

L'Accord Spécifique entre le Mali et la Suède stipule la logique d'intervention selon le suivant :

L'objectif global du Projet est de contribuer au développement durable du système statistique national du Mali afin de faciliter la prise de décisions sur la base d'informations statistiques, pertinentes, fiables, accessibles et à jour.

Le but principal du Projet est de contribuer à la réalisation du Schéma Directeur de la Statistique (SDS) afin d'améliorer la qualité des statistiques nécessaires à la confection des principaux indicateurs utilisés dans le cadre du suivi/évaluation du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), notamment les statistiques sociales, économiques et environnementales.

Le Projet se focalisera sur le développement institutionnel et managérial de la DNSI [INSTAT] et sur la production ainsi que la diffusion des informations statistiques nécessaires pour faciliter d'une part l'orientation des politiques et d'autre part le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté.

La logique d'intervention de l'Accord Spécifique a été interprétée et opérationnalisée lors de la période d'inception suivant l'approche de la cadre logique. Selon la matrice de ladite cadre logique la logique d'intervention est la suivante.

Les Objectifs Généraux du projet sont donc énoncés comme le suivant : Renforcer le système National de la statistique du Mali pour faciliter la production et la diffusion des statistiques nécessaires à l'élaboration, la mise en œuvre et au suivi des politiques de développement en général et de la lutte contre la pauvreté en particulier.

Le but du projet est stipulé comme le suivant : De renforcer la capacité institutionnelle et technique de l'INSTAT pour la production et utilisation des statistiques faisant partie du Système Statistique National (SSN) au Mali.

La signification de ce but est qualifiée ; « Les interventions du Projet sont basées sur les objectifs, les buts et les activités énoncés dans le Schéma Directeur de la Statistique (SDS) 2008-2012 ».

Le cadre logique désigne quatre axes d'interventions :

A. Management. L'INSTAT dispose d'une organisation et de la capacité institutionnelle

B. Statistiques Sociales. Production régulière de données fiables sur les ménages, répondantes aux besoins nationaux et internationaux

C. Statistiques économiques. Production régulière de données fiables sur la structure industrielle et sur les prix répondantes aux besoins nationaux et internationaux.

D. Informatique. Une organisation informatique qui correspond aux fonctions de l'INSTAT à long terme.

E. Statistiques environnementales. Production régulière de données fiables sur l'environnement répondantes aux besoins nationaux et internationaux

Depuis la conception et le début du Projet se rajoute une contribution financière suédoise à l'enquête légère auprès des ménages ; « EMOP ». La coopération INSTAT-Statistique Suède à l'intérieur de l'objet principal de cette revue est une composante clé dans la mise en œuvre de « l'EMOP ». La contribution suédoise est de 10 MSEK, ce qui correspond à 100% du budget pour 2011. La contribution financière actuelle est éligible pour la mise en œuvre pendant 2011. L'objectif principal de l'EMOP est « de produire de façon régulière et permanente des indicateurs pertinents sur la situation socio-économique de ménages, données nécessaires au suivi du CSCR, des OMD et à la formulation de différentes politiques sectorielles. [...] De plus l'EMOP cherche à renforcer la capacité de l'INSTAT et les autres structures du SSN à observer et à interpréter les données sur les conditions de vie dans la perspective d'organiser cette opération de façon continue. »

4. Implication des parties prenantes et gestion au quotidien

L'équipe des consultants sera contractée par l'Ambassade de Suède qui sera responsable de la gestion du contrat (la personne chargée du dossier). Néanmoins il est prévu une étroite collaboration de la part de l'INSTAT et l'Assistance Technique de Statistique Suède. Une personne de chaque entité sera désignée comme point focal responsable pour le soutien de la gestion au quotidien. Cela constitue le groupe de travail.

Il est prévu d'établir un groupe de référence pour la finalisation de la conception, et pour un/des atelier(s) de travail sur la revue (à titre d'exemple ; debriefing vers la fin de la mission, synthèse de commentaires sur le rapport provisoire, synthèse de suivi des recommandations du rapport).

Le groupe de référence sera constitué du groupe de travail, mais sera un groupe plus élargi (surtout par des éléments de l'INSTAT).

5. Questions de la Revue

1. L'équipe doit formuler des questions en fonction de pouvoir livrer sur les objectifs de la revue ainsi qu'arriver aux recommandations opérationnelles, reliées aux conclusions.

C'est à dire : Faire une appréciation de la conception, la mise en œuvre et les résultats du Projet à partir des critères d'évaluation de DAC (pertinence, efficacité, impacts et viabilité) ; alimenter la programmation d'une nouvelle phase, et fournir des informations axées sur l'évidence quant à la décision sur une contribution financière éventuelle. L'utilité de l'information sur la performance est au cœur de la Gestion Axée sur les Résultats. Les recommandations – propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficacité d'une action de développement, de réorienter les objectifs et/ou réallouer les ressources – sont clés.

La décomposition de cette première question et son opérationnalisation apparaîtra dans le rapport de revue.

En outre et avec le point de départ évoqué plus haut en vu, la revue doit répondre aux questions suivantes.

2. Est-ce que l'approche de travailler avec l'INSTAT a été pertinente et appropriée ainsi que efficace en vue de renforcer et contribuer au développement durable du système statistique, au lieu des autres acteurs du SSN comme des Cellules de Planifications et Statistique, CPS, par exemple,?
3. Quels sont les avantages et désavantages du SDS (Schéma Directeur de la Statistique) et sa mise en œuvre – avantages et faiblesse - comme base pour l'appui de Suède selon les critères de l'efficacité de l'aide (Appropriation, alignement, harmonisation, résultats et responsabilité mutuelle) ?;
4. Est-ce que les choix stratégiques lors de la mise en œuvre ont été appropriés et comment a été le phasage de la mise en œuvre ?
5. Comment est-ce que les risques ont été gérés lors de la conception et la mise en œuvre du Projet (anticipations, gestion des conséquences le cas échéant etc)? ;
6. Est-ce que le Projet a été mis en œuvre d'une manière flexible (par rapport au changement des facteurs internes et externes) et quels sont les leçons apprises et les goulots d'étranglement rencontrés lors de la mise en œuvre du projet et les solutions apportées, le cas échéant ? ;
7. Quels sont les leçons apprises et les goulots d'étranglement à éviter dans la futur ? ;
8. Quels ont été les effets de la réforme institutionnel sur le Projet (pertinent et approprié et viable) et sa mise en œuvre (efficience et efficacité) ? ;
9. A quel niveau est-ce que le Projet a contribué au renforcement des capacités (au niveau de l'INSTAT et au niveau du SSN) ?
10. Est-ce qu'il y a des restrictions imposées par le cadre institutionnel, formellement ainsi qu'informellement, pour réussir avec le renforcement des capacités (au niveau de l'INSTAT et au niveau du SSN) ?
11. Quel est la valeur ajoutée et quels sont les avantages et désavantages avec la modalité de financement et la forme de coopération utilisés dans le cadre de la mise en œuvre du projet (y inclus le financement à travers une structure comme Statistique Suède par rapport à un décaissement direct au Gouvernement du Mali, appui des consultants à long terme, missions de courte durée, voyages d'études, etc.) ?;
12. Est-ce que la modalité de financement et la forme de coopération utilisés dans le cadre de la mise en œuvre du projet sont pertinents et appropriés par rapport à une architecture d'aide au développement en voie de transition?
13. A quel niveau a Statistique Suède livré sur sa mission « *Support [INSTAT] to achieve the objectives of the project as specified in the project document and in the Specific Agreement* », avec une considération particulière de la mise en œuvre du SDS ?
14. Comment est-ce que la modalité de financement et la forme de coopération utilisés dans le cadre de la mise en œuvre du projet s'inscrit dans le portefeuille des contributions financières suédoise au SSN ?
15. Quels ont été les effets sur le Projet par la conception et le commencement de la mise en œuvre de l'EMOP, et vice versa quel ont été les effets du Projet sur le commencement de la mise en œuvre de l'EMOP ?
16. Est-ce que le Projet et sa mise en œuvre a eu des effets négatifs sur le fonctionnement de l'INSTAT et le SSN du Mali ?
17. Quel a été le rôle du Projet pour « la Suède » (c.-à.-d. « Team Sweden) en tant que bailleur de fond par rapport aux autres Partenaires Technique et Financier ?

Les réponses aux questions de revue vont chevaucher avec l'appréciation selon les critères d'évaluation de DAC : pertinence, efficience, efficacité, impacts et viabilité. Dans le rapport l'Equipe de revue peut, le cas échéant, regrouper les questions de la revue et ses réponses.

5. Méthodologie

Il s'agit de faire une évaluation – appréciation systématique et objective - de la conception, la mise en œuvre et les résultats du Projet à partir des critères d'évaluation de DAC : pertinence, efficience, efficacité, impacts et viabilité a fin d'arriver aux recommandations.

L'équipe de revue affinera la méthodologie en discussion avec le groupe de travail sur la base des « Normes de Qualité pour l'évaluation du développement (Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD) » et le manuel pour les évaluation de l'Asdi « Looking Back, Moving Forward (2nd revised edition) ». La méthodologie sera présenté dans le rapport.

Pourtant la revue comprendra les éléments suivants :

- la collecte et la revue des informations et la documentation pertinentes
- discussion avec quelques autres Partenaires Techniques et Financières (PTF) impliqués dans l'appui aux statistiques au Mali
- des sessions de discussion avec au moins deux consultants de SCB qui ont appuyés INSTAT lors des missions de courte durée ;
- revue d'une échantillon des rapports des missions courtes durées
- Un entretien avec un/des représentant/s de SCB International Consulting Office
- des sessions de discussion et de travail au Mali avec les acteurs clefs du Projet (la sélection des personnes à interviewer pourrait se faire en concertation avec l'INSTAT l'Ambassade, et les consultants à long terme) ;
- des discussions avec un représentant du Ministère d'Economie et de Finances (ministère de tutelle) et du Ministère des Affaires Étrangère et Coopération International (chargé de la coordination de l'Aide au développement).
- présentation des résultats préliminaires de l'évaluation au cours d'une réunion de restitution avec l'Ambassade
- Débriefing/présentation des résultats préliminaires (INSTAT, Consultants à long terme, l'Ambassade).

6. Plan de travail et calendrier

L'évaluation se déroulera en mai-juin. Approximative 40 homme/jours de travail seront requis pour le travail, dont a peu près 20 h/j de mission. Le lieu d'exécution de la mission est principalement Bamako, pourtant il peut être utile de faire une excursion de quelques jours dans le pays, suite à l'organisation institutionnelle du SSN au Mali avec des Direction Régionale de la Planification, de la Statistique et de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP).

Les dates exactes seront précisées en fonction du calendrier malien de statistique et l'offre des consultants appropriés.

7. Rapport

Un rapport provisoire n'excédant pas 35 pages sera envoyé électroniquement (en Word) à l'Ambassade, à SCB/ICO et à l'INSTAT deux semaines (14 jours) après la fin de la mission.

Le rapport final de la revue sera envoyé à l'Asdi, à SCB/ICO et à l'INSTAT en version électronique (en Word et Pdf) dans les 10 jours après la réception des commentaires sur le rapport provisoire. Le rapport final sera en français et gardera la même structure de contenu que le rapport provisoire, sauf avis contraire des parties prenantes principalement (INSTAT, l'Ambassade et SCB/ICO). Un résumé exécutif en anglais de deux pages au maximum devra être produit par les consultants.

Le rapport final contiendra les commentaires des parties prenantes sur le rapport final, le cas échéant, et sera publié dans la série « Sida Reviews »

Le rapport attendu sera de type analytique et fera ressortir les principaux résultats de la mission. Il contiendra des recommandations précises et opérationnelles élaborées sur la base d'une argumentation détaillée, tirant aussi les leçons de l'appui actuel et retraçant une proposition synthétique d'une poursuite éventuelle de l'appui.

Le rapport suivra la structure proposée dans le « Manuel pour l'évaluation de l'Asdi » (Annex B du dit manuel) avec des suppléments en fonction de « Normes de Qualité pour l'évaluation du développement (Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD) » : voir Annexe 2.

8. L'équipe de revue et profil de l'expertise pour la mission

La mission sera a priori effectuée par deux experts seniors.

Un **expert international, chef de mission** avec une connaissance du système statistique suédois, avec une bonne connaissance de la méthodologie d'évaluation du projet et gestion du cycle de projet. L'expert aura une bonne connaissance de l'Aide Publique au Développement (APD) Suédoise. En outre, il devra avoir travaillé sur des problématiques liées aux réformes administratives et institutionnelles et être familier avec les concepts d'approche sectorielle, de dialogue sectoriel, de renforcement des capacités et de la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté. Un atout de plus sera d'avoir travaillé avec les statistiques ou dans un Institut National de la statistique. Il doit être capable de mener des entretiens en français, ainsi qu'une maîtrise de la langue suédoise sera un avantage.

Un **expert en appui au chef de mission**, de niveau universitaire bac+ 4 en statistiques ou en économie ou des sciences sociales, avec une solide expérience professionnelle (10 ans) dans le domaine en Afrique Sub-saharienne, notamment en matière de conseil/appui à l'organisation des systèmes statistiques des pays d'Afrique francophone. Une bonne connaissance du SSN et des enjeux statistiques au Mali présentes serait un atout. Néanmoins un certain détachement du SSN au moment de l'effectuation de la revue et dans la futur proche est souhaitable. Il devra avoir des compétences en matière d'élaboration de projet d'appui de type assistance technique. Il devra également avoir une expérience dans la conception, la mise en œuvre et/ou le pilotage de cadre stratégique de lutte contre la pauvreté. Un atout de plus sera d'avoir travaillé avec les statistiques ou dans un Institut National de la statistique. Une parfaite maîtrise de la langue française et anglaise est indispensable.

Annexe 1 : Documents essentiels pour l'évaluation

(à corriger – uniquement comme aide mémoire)

Accord Spécifique entre le Mali et la Suède

Call of Agreement and Terms of References (Asdi/l'Ambassade-SCB-ICO)

Accord cadre Asdi-SCB (Statistique Suède), en anglais

Protocole d'Accord entre DNSI/INSTAT et Statistique Suède (SCB-ICO)

Décision sur la Contribution Financière (Asdi)

Aide mémoire de appréciation, « Assessment Memo » (Asdi)

Document de projet (originale) « proposition pour un projet de coopération statistique entre la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI), février 2008

Rapport d'inception (reconceptualisation de la cadre logique) « Inception Report for the Project « institutional capacity building » », juillet 2009

Rapport d'une mission de courte durée : « Atelier de démarrage pour le projet de coopération internationale INSTAT/SCB »

Rapport d'étape annuelle 2010

Rapport d'étape annuelle 2011

Rapports financiers

Schéma Directeur de la Statistique (SDS)

Rapports des revues du SDS

La loi de finances 2010, 2011 (pour le budget d'INSTAT)

Etude sur l'aide au développement dans le domaine statistique (UK, la Suède etc)

Etude sur le financement de la Statistique (« le rapport Diallo »)

Cadre Stratégique de la Croissance Economique et la Reduction de la Pauvreté (CSCR)

Lignes directrices pour les stratégies de coopération (juin 2010), en anglais

Proposition de Stratégie de Coopération avec le Mali 2011-2015 (attend approbation du Gouvernement de la Suède), en suédois

Stratégie suédoise d'aide au développement Afrique de l'Ouest, Burkina Faso, Mali (2004-2006, prolongé jusqu'à la décision sur une nouvelle stratégie).

Normes de Qualité pour l'évaluation du développement (Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD)

Manuel pour les évaluations de l'Asdi « Looking Back, Moving Forward (2nd revised edition)»

Annexe 2 : Structure du rapport

1. Résumé/ Executive Summary

Vue d'ensemble du rapport en faisant ressortir les principales constatations, conclusions et recommandations et tout enseignement d'ordre général (n'excédant pas deux pages et demi).

Cette partie sera également traduite en anglais (Executive Summary, not exceeding two pages)

2. Introduction

Présentation des objectifs spécifiques et les principales constatations.

3. Le Projet en revue et sa logique d'intervention et champ couvert

-La logique et/théorie du Projet (y compris les hypothèses fondamentales et les facteurs affectant le succès de l'intervention) ainsi que l'appréciation de la logique de l'intervention

-Le contexte générale (y inclus les politiques, les objectifs et les stratégies et l'histoire du projet)

- Le contexte du développement (en bref)

- Le contexte institutionnel et l'implication des parties prenantes

-Identification et appréciation de l'influence du contexte sur la performance du Projet

4. Données et compte rendu des résultats

-Le cas échéant : Des données d'ordre factuels, des observations qui portent sur les objectifs spécifiques de la revue et les questions de la revue (y inclus questions de fiabilité et précisions des sources d'informations, l'exactitude des informations recueillies).

- Un compte rendu des résultats achevés à ce jour selon le objectifs visé et la répartition des axes d'intervention de la cadre logique en comparaison avec les résultats escomptés.

5. Conclusions de la Revue

5.1. Appréciation systématique de la conception, la mise en œuvre et les résultats du Projet à partir des critères d'évaluation de DAC : pertinence, efficience, efficacité, impacts et viabilité

5.2. Questions de la revue

Appréciation à travers des réponses aux questions de la revue. Dans le rapport l'Equipe de revue peut, le cas échéant, regrouper les questions de revue et ses réponses.

6. Leçons apprises et bonnes pratiques

Conclusions générales avec le potentiel d'être utile et avoir une valeur au delà de la portée de la revue du Projet en tant que tel.

7. Recommendations

Des propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs et/ou réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions. L'utilisation de l'information sur les résultats est au cœur de la gestion axées sur les résultats (GAR). Donc, les recommandations doivent être opérationnelles et adressées.

Annexes

- Termes de Référence
- Méthodologie
- Références et listes des documents
- Commentaires sur le rapport des parties prenantes directes (INSTAT, SCB/ICO, l'Ambassade), le cas échéant
- Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 – Liste des documents

- Accord spécifique entre la Suède et le Mali concernant le Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012*, 2009
- Atelier de démarrage pour le projet de coopération internationale INSTAT/SCB*, Statistiques Suède, 2009
- Beslut om insatsstöd till EMOP hushållsundersökning 2010-2011 Mali*, l'Asdi, 2010 (en suédois)
- Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté, CSLP 2^{ème} génération*, 2007-2011, Ministère de l'économie et des finances
- Call of Agreement and Terms of Reference*, Asdi/l'Ambassade-SCB-ICO
- Charte africaine de la statistique*, Commission de l'Union Africaine, 2009
- Comments on the interim report from Indevelop*, SCB, 2011 (en anglais)
- Communication externe et interne, Rapport de mission à l'Institut National de la Statistique (INSTAT)*, Bamako, Mali, SCB 2010
- Conception du processus de la Revue Annuelle*, SCB, 2009
- Contribution portfolio 2011, L102*, l'Asdi, 2011 (en anglais)
- Contributions 1998-2011, L108*, l'Asdi, 2011 (en anglais)
- Contributions in the area of statistics*, l'Asdi 2011, (en anglais)
- Cooperation project between the National Institute of Statistics in Mali and Statistics Sweden, Financial Report for the period July – December 2009*, INSTAT/SCB, 2011
- Decision on Contribution, Mali Statistics 2009-2011*, l'Asdi, 2008
- Décret No 5 267 P-RM du 14 juin 2005, portant sur la création du comité de coordination statistique et informatique*, République du Mali, 2005
- Démarrage de processus de revue 2010*, SCB, 2009
- Development Cooperation Sweden-Mali 2011* (table), document interne de travail, l'Asdi 2011 (en anglais)
- EMOP – Contribution à l'évaluation de l'enquête pilote*, SCB 2010
- Enquête modulaire et permanente auprès des ménages, Projet de document méthodologique*, INSTAT, 2010
- Étude sur la Réforme Institutionnelle du Système Statistique National du Mali (Rapport Technique, Mission du 1er mai au 6 juin 2011*, Lamine DIOP)
- Évaluation externe du projet INSD/SCB de renforcement de la capacité institutionnelle de l'INSD*, Jan Valdelin et Mathias Sanou, 2010
- Evaluation of support to statistical capacity building – DFID REF : EVD : 051, Sida Donor Case Study*, Thomas Thomsen, Matthew Powell, Ian MacAuslan, DFID 2008
- Financing of a permanent modular household survey on living conditions, EMOP, in Mali 2010-2011, Assessment Memo*, l'Asdi, 2010 (en anglais)
- Förslag till strategi för utvecklingssamarbetet mellan Sverige och Mali 2011-2015*, Ambassade de Suède, 2011 (en suédois)
- Framework agreement between the Swedish International Development Cooperation Agency and Statistics Sweden*, 2004
- Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OECD, 2010
- Guidelines for cooperation strategies*, Government Offices of Sweden, 2010
- Inception Report for the Project « Institutional Capacity Building »*, Statistiques Suède, 2009
- In-Depth Assessment, Support to the National Statistical System of Mali through institutional strengthening of the National Statistical Office DNSI 2008-2011*, l'Asdi 2008

Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Normes de qualité pour l'évaluation du développement, OCDE, 2010

Loi No 05 026 du 6 juin 2005, Régissant le système statistique national, République du Mali, 2005

Looking Back, Moving Forward, Sida Evaluation Manual (2nd revised edition), l'Asdi, 2007

Management, Rapport d'un voyage d'études à Statistiques Suède, Stockholm et Örebro, Suède, INSTAT/SCB, 2010

Observations sur le rapport provisoire de la mission d'évaluation externe du projet d'assistance suédoise au SSN du Mali, INSTAT, 2011

Préparatifs en vue d'un éventuel projet de coopération institutionnelle, SCB, 2007

Préparatifs pour l'Enquête Modulaire et Permanente auprès des ménages (EMOP), SCB 2010

Program/Project Synopsis Sheet, Projet d'appui au système statistique national du Mali, document interne de travail, l'Asdi, 2011 (en anglais)

Programmation et budgétisation des activités du Schéma Directeur de la Statistique, Mohamed Diallo, 2010

Projet de coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède, Rapport d'étape annuelle 2009, INSTAT-Statistiques Suède, 2010

Projet de coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède, Rapport d'étape annuelle 2010, INSTAT-Statistiques Suède, 2011

Projet de coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède, Rapport financier pour la période Janvier – Juin 2009, INSTAT, 2009

Projet de coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède, Rapport financier pour la période juillet – décembre 2009, INSTAT, 2010

Projet de coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède, Rapport financier pour la période Janvier – Juin 2010, INSTAT, 2010

Projet de coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède, Rapport financier pour la période juillet – décembre 2010, INSTAT, 2011

Proposition pour un projet de coopération statistique entre la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) et Statistics Sweden (SCB), SCB 2008

Protocole d'accord entre la Direction Nationale de la Statistique et de l'informatique (DNSI) de la république du Mali et Statistiques Suède 2009-2012, DNSI/SCB, 2008

Rapports des revues du SDS 2009 et 2010

Renforcement des capacités institutionnelles, Proposition pour un projet de coopération statistique entre la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) et Statistics Sweden (SCB), SCB 2008

Réponse et observations sur le « Rapport d'étape annuel 2010 – Projet de Coopération entre l'Institut National de la Statistique du Mali et Statistiques Suède », Ambassade de Suède, 2011

Retour et observations sur le rapport provisoire de la Revue externe du Projet d'appui au Système Statistique National du Mali (juillet 2011), l'Ambassade de Suède, 2011

Revue 2011 du Schéma Directeur de la Statistique (SDS), Communication, Capacité du Système Statistique à produire les indicateurs de suivi de CSCRP, Ministère de l'économie et des finances, 2011

Satisfaction du personnel par rapport aux conditions de travail à l'INSTAT, Enquête menée à l'INSTAT, INSTAT 2010

Schéma Directeur de la Statistique 2006-2010, Ministère du Plan et de l'aménagement du Territoire, 2005

Schéma Directeur de la Statistique, Revue 2010, Rapport de la session politique, Ministère de l'Économie et des Finances, 2010

Schéma Directeur de la Statistique, Revue 2011, Annexe, Ministère de l'Économie et des Finances, 2011
Schéma Directeur de la Statistique, Revue 2011, Ministère de l'Économie et des Finances, 2011
Schéma Directeur de la Statistique, Revue 2011, Rapport de la session politique, Ministère de l'Économie et des Finances, 2011
Stratégie Commune d'Assistance Pays – Mali (SCAP), Pour la période 2008-2011, Gouvernement du Mali et les PTF, 2009
Stratégie suédoise d'aide au développement Afrique de l'Ouest. Burkina Faso, Mali, Janvier 2004 – Décembre 2006, Gouvernement de Suède, 2004
Terms of Reference for Statistics Sweden, Cooperation between Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) in Mali and Statistics Sweden (SCB) 2008-2011 on institutional capacity building of DNSI, Mali, l'Asdi, 2008

Annexe 3 – Liste des personnes rencontrées

Ministère des Affaires étrangères et coopération internationale

Mamounou Touré, Directeur adjoint de la Direction de la coopération internationale
Amadou Moro, Chef du département de la coopération bilatérale

Ministère de l'Économie et des Finances

Sambou Wagué, Ministre délégué auprès du Ministre de l'Économie et des Finances, chargé du budget.
Boubacar Sidiki Walbani, Directeur de la dette publique
Sidiki Traoré, Chargé de mission au ministère, délégué chargé du budget

Institut National de la Statistique

Seydou Moussa Traoré, Directeur Général
Harouna Koné, Directeur Adjoint
Karamoko Diarra, Chef du département des applications, diffusions et gestion des bases de données.
Mahady Mamadou Fofana, Chef du département de la statistique agricole et de l'environnement
Arouna Sougané, Cellule de coordination et de coopération technique et institutionnelle et membre du groupe de travail pour la mission d'évaluation
Séidina Oumar Minta, Département de la comptabilité nationale et de la conjoncture
Diatigui Camara, Département de la comptabilité nationale et de la conjoncture
Chieckna Ouédraogo, Département de la comptabilité nationale et de la conjoncture
Hady Ba, Département de la statistique agricole et de l'environnement

Cellules de planification et de statistique (CPS)

Mahamadou Nouhoum Diall, CPS du secteur industrie, commerce, artisanat, emploi et promotion du secteur privé
Alhassane Ag Hamadahamane, CPS du secteur eau, environnement, urbanisme et domaine de l'État
Balikaly Camara, CPS du secteur mines et énergie
Hassane Tamboura, CPS du secteur éducation
Bandiougou Diarisso, CPS du secteur culture et jeunesse

Programme de renforcement des capacités pour une gestion stratégique du développement (PRECAGED)

Mamoutou Fané, expert du sous programme, appui à la mise en œuvre du SDS

Directions régionales de planification, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population (DRPSIAP)

Mme Dembélé Djénéba Tangara, DRPSIAP Bamako
Harouna Koné, dans sa capacité d'ex-Directeur de DRPSIAP de Sikasso

Statistiques Suède

Berit Olsson, Director, International Consulting Office
Gunborg Johansson, Area Manager, International Consulting Office
Anna Nyhlén, Informatrice, consultante de courte durée au projet
Jette Bodin, Statisticien, consultante de courte durée au projet

Projet d'Appui au Système Statistique National du Mali 2009-2012

Gunlög Eiderbrant Nilsson, Statistiques Suède, Expert à long terme
Patrick Gervais, Expert à long terme

Agence Suédoise de la coopération au Développement International

Malin Synneborn Lundberg, unité des ressources, coordinatrice pour le Mali

Ambassade de Suède

Carin Wall, Ambassadeur
Karin McDonald, Conseillère, Directrice de la coopération
Stefan Andersson, Premier Secrétaire, gouvernance

Ambassade des Pays-Bas

Joris-van Bommel, Premier Secrétaire (conversation téléphonique)

Délégation de l'Union Européenne

Pierre Beziz, chargé de programmes économie du développement

Projet d'Assistance technique pour la mise en œuvre du CSCR au Mali

Paul-Henri Wirrankoski, GOPA, Chef de projet

Banque Mondiale

Cheikh Ahmed Diop, Economist AFTP3

Banque Africaine du Développement

Hamaciré DICKO, Macroéconomiste

Autres

Thomas Polfeldt, Polaris Consulting, consultant de courte durée au projet

Yves Bourdet, Associate professor, Department of Economics, Lund University

Annexe 4 – Les questions des TdR

(Les réponses sont mises en retrait)

1. Est-ce que l'approche de travailler avec l'INSTAT a été pertinente et appropriée ainsi que efficace en vue de renforcer et contribuer au développement durable du système statistique, au lieu des autres acteurs du SSN comme des Cellules de Planifications et Statistique, CPS, par exemple ?

Cette approche a été très pertinente pour plusieurs raisons :

- L'INSTAT est la structure centrale de statistique et, à ce titre, a la responsabilité des opérations statistiques les plus importantes ;
- L'INSTAT a joué un rôle fondamental dans l'élaboration du SDS et assure le suivi de la mise en œuvre du SDS ;
- L'INSTAT assure le secrétariat du CCSI et, à ce titre, joue un rôle important dans la coordination du SSN ;
- Cependant, pour l'avenir, il serait utile d'inclure le niveau régional. Cela est important pour un pays pour lequel la décentralisation est un axe essentiel de sa politique de développement. Cette implication a d'ailleurs commencé vers la fin de la phase actuelle du projet avec une conséquence immédiate qui a été la participation des Directions régionales de la statistique et des Assemblées régionales à la dernière revue du SDS.

2. Quels sont les avantages et désavantages du SDS (Schéma Directeur de la Statistique) et sa mise en œuvre – avantages et faiblesse - comme base pour l'appui de la Suède selon les critères de l'efficacité de l'aide (Appropriation, alignement, harmonisation, résultats et responsabilité mutuelle) ?

Le SDS a l'avantage de renforcer l'appropriation qui semble forte. La revue du SDS et la mise en place d'un mécanisme pour la revue, renforce la responsabilité mutuelle et met l'accent sur les résultats. Concernant l'alignement et l'harmonisation, ils sont plus de la responsabilité des PTF. Cependant, la référence commune au SDS permet de les renforcer.

3. Est-ce que les choix stratégiques, lors de la mise en œuvre, ont été appropriés et comment a été le phasage de la mise en œuvre ?

Ces choix ont été appropriés car se caractérisant par :

- Le faire-faire (et non la substitution) qui a permis d'associer les agents des structures bénéficiaires à toutes les activités en vue d'arriver à un véritable renforcement de capacités ;
- La flexibilité avec des programmes de travail conçus comme des instruments vivants, régulièrement mis à jour tout en restant dans le cadre des axes d'intervention du projet. Cette flexibilité est très appréciée par les bénéficiaires du projet.

4. Comment ont été gérés les risques lors de la conception et de la mise en œuvre du Projet (anticipations, gestion des conséquences le cas échéant etc.) ? ;

On note qu'il n'y a pas de document de projet. À la conception, les risques n'ont pas été gérés, mais à l'exécution les risques ont été identifiés dans les rapports annuels.

5. Est-ce que le Projet a été mis en œuvre d'une manière flexible (par rapport au changement des facteurs internes et externes) et quels sont les leçons apprises et les goulots d'étranglement rencontrés lors de la mise en œuvre du projet et les solutions apportées, le cas échéant ? ;

La flexibilité est déjà signalée au point 3 ci-dessus. Les goulots d'étranglement ont été bien identifiés : Insuffisance de ressources humaines à l'INSTAT, contexte de réforme institutionnelle de l'INSTAT, déménagement de l'INSTAT et manque de connaissance du français des consultants de SCB.

6. Quels sont les leçons apprises et les goulots d'étranglement à éviter dans le futur ? ;

La question 5 donne les goulots d'étranglement à éviter pour le futur. Une autre leçon importante est qu'il est très difficile de suivre et évaluer un projet sans cadre logique adéquat.

7. Quels ont été les effets de la réforme institutionnelle sur le Projet (pertinent et approprié et viable) et sa mise en œuvre (efficacité et efficience) ? ;

Le rapport de la mission de la revue traite de ces effets particulièrement aux points 3.7 et 4.6. Les rapports annuels du projet en parlent aussi de manière très claire.

8. A quel niveau est-ce que le Projet a contribué au renforcement des capacités (au niveau de l'INSTAT et au niveau du SSN) ?

Le rapport de la mission de revue répond largement à cette question au point 4.7

9. Est-ce qu'il y a des restrictions imposées par le cadre institutionnel, formellement ainsi qu'informellement, pour réussir avec le renforcement des capacités (au niveau de l'INSTAT et au niveau du SSN) ?

L'une des principales restrictions est l'impossibilité pour l'INSTAT de recruter directement le personnel dont il a besoin. L'INSTAT est soumis aux contraintes des concours généraux de la fonction publique qui lui envoie souvent du personnel n'ayant pas reçu la formation requise alors que des sortants des écoles de statistique sont sur le marché et finissent par être recrutés ailleurs. L'autre restriction importante est liée aux difficultés de financement : les ressources internes affectées à la statistique sont insuffisantes et l'appui extérieur qui demeure prépondérant est mal coordonné. Les entretiens de la mission au Ministère et à l'INSTAT lui permettent de conclure qu'il existe des voies de solution à ces deux problèmes.

10. Quel est la valeur ajoutée et quels sont les avantages et désavantages avec la modalité de financement et la forme de coopération utilisées dans le cadre de la mise en œuvre du projet (y inclus le financement à travers une structure comme Statistiques Suède par rapport à un

décaissement direct au Gouvernement du Mali, appui des consultants à long terme, missions de courte durée, voyages d'études, etc.) ?;

Le financement à travers SCB est une contrainte pour l'appropriation par l'INSTAT et un obstacle à l'alignement et l'harmonisation.

11. Est-ce que la modalité de financement et la forme de coopération utilisée dans le cadre de la mise en œuvre du projet sont pertinentes et appropriées par rapport à une architecture d'aide au développement en voie de transition ?

Non, la forme de coopération n'est plus appropriée à l'architecture actuelle. Voir les lignes directrices du gouvernement suédois.

12. A quel niveau Statistiques Suède a livré sa mission « Support [INSTAT] to achieve the objectives of the project as specified in the project document and in the Specific Agreement », avec une considération particulière de la mise en œuvre du SDS ?

L'assistance technique de longue durée n'a pas été fournie correctement. L'assistance de courte durée a été fournie correctement ainsi que les formations.

13. Comment est-ce que la modalité de financement et la forme de coopération utilisées dans le cadre de la mise en œuvre du projet s'inscrivent-elles dans le portefeuille des contributions financières suédoise au SSN ?

Les contributions financières au SSN, hors du projet en revue, sont alignées au système du Mali, alors que le financement et la coopération par projet ne le sont pas. Voir question 11.

14. Quels ont été les effets sur le Projet par la conception et le commencement de la mise en œuvre de l'EMOP, et vice versa quels ont été les effets du Projet sur le commencement de la mise en œuvre de l'EMOP ?

Entre le projet et l'EMOP il y a des synergies évidentes par l'assistance technique du projet à l'EMOP. L'EMOP a contribué au renforcement des capacités à l'INSTAT.

Le seul risque est que, du fait du manque de personnel, l'EMOP occupe des ressources humaines au détriment d'autres tâches de l'INSTAT.

15. Est-ce que le Projet et sa mise en œuvre ont eu des effets négatifs sur le fonctionnement de l'INSTAT et le SSN du Mali ?

La mission n'a pas constaté d'effets négatifs, ni sur l'INSTAT, ni sur le SSN.

16. Quel a été le rôle du Projet pour « la Suède » c.-à-d. « Team Sweden » en tant que bailleur de fond par rapport aux autres Partenaires Technique et Financier ?

En 2009 la Suède a été le leader dans la statistique et dans ce rôle a sensibilisé les PTF à la statistique. L'appui a rendu l'ambassade/l'Asdi plus visibles.

Annexe 5 – Cadre logique du projet

Les pages suivantes émanent du rapport de l'atelier de démarrage du projet, pp. 12-19.

Matrice du Cadre Logique (LFA) - Année 1 à 3

Dans les tableaux récapitulatifs ci-dessous, il y est développé les objectifs, les activités et les résultats attendus du projet de coopération entre l'Institut de la Statistique du Mali (INSTAT) et l'Office National de la Statistique de Suède (SCB) durant la période de trois années que durera le projet, 2009-2011. Il est à noter qu'une synergie d'actions combinées avec une participation et une détermination effective de tous les partenaires sera primordiale pour que le projet atteigne le but et les objectifs fixés.

Mission de l'INSTAT, selon l'Ordonnance 09-016/P-RM du 20 mars 2009 :

Article 2 : L'Institut National de la Statistique a pour mission de promouvoir la recherche, la formation et le développement dans le domaine de la statistique.

A ce titre, il est chargé de :

- entreprendre des recherches et études sur les questions statistiques et économiques, à la demande des Administrations Publiques et éventuellement des personnes physiques ou morales de droit privé ;
- coordonner les méthodes, les moyens et les travaux statistiques et produire les données et indicateurs statistiques nécessaires à la gestion économique et sociale ;
- centraliser la documentation statistique et économique et réaliser l'unification des nomenclatures et des codes statistiques ;
- assurer l'appui/conseil aux structures du système statistique national ;
- collecter, traiter et analyser les données statistiques ;
- analyser et suivre la conjoncture économique et financière du pays, établir les comptes économiques et produire les renseignements chiffrés utiles à l'élaboration des programmes de développement économique, social et culturel.

Interventions logiques du projet

Objectifs généraux du projet	Indicateurs	Forces et contraintes
Renforcer le système national de la Statistique du Mali pour faciliter la production et la diffusion de statistiques nécessaires à l'élaboration, la mise en œuvre et au suivi des politiques de développement en général et de la lutte contre la pauvreté en particulier.	Utilisation à long terme et d'une façon régulière des données statistiques dans la prise de décisions en rapport avec la planification, le suivi des politiques et en particulier dans l'analyse des politiques de la lutte contre la pauvreté et des objectifs du millénaire pour le développement. L'effectif grandissant du personnel qualifié dans les domaines statistiques spécifiques. Une longue liste de publications statistiques avec des indicateurs de qualité.	Un Schéma Directeur de la Statistique (SDS) en place. L'existence de la loi statistique et son décret d'application ont été adoptés en 2006. <i>Retard dans le changement de statut de Direction Nationale en Institut.</i>

But du projet	Indicateurs	Forces et contraintes
Le but du projet est de renforcer la capacité institutionnelle et technique de l'INSTAT pour la production et l'utilisation de statistiques, faisant partie du Système Statistique National (SSN) au Mali. Les interventions du projet sont basées sur les objectifs, les buts et les activités énoncés dans le Schéma Directeur de la Statistique (SDS) 2008-2012.	Production régulière de statistiques répondant aux normes nationales et internationales. Production de statistiques harmonisées. La mise en place d'une structure informatique coordonnée et efficace. L'effectif grandissant du personnel formé en méthodes statistiques, en Informatique et en Anglais.	La transparence dans l'élaboration de ce projet de coopération. Un personnel qualifié attaché aux attributions/domaines d'interventions du projet comme convenu dans le projet. <i>Retard dans le changement de statut de Direction Nationale en Institut.</i> <i>Le problème de financement pour la réalisation de certaines enquêtes et propositions du projet de l'appui direct, peut occasionner des retards dans certaines activités.</i>

Planification des activités priorisées, résultats attendus, indicateurs, forces et contraintes

Domaine		Indicateurs	Forces et contraintes
A. Management L'INSTAT dispose d'une organisation et de la capacité institutionnelle prête à répondre à sa mission.		Réorganisation de l'INSTAT avec réattribution des tâches et responsabilités du personnel de l'INSTAT. Des stratégies mises en place et mises en œuvre. Des dirigeants de l'INSTAT appliquent des nouvelles techniques de planification, de management et de gestion publique ainsi que de gestion et suivi de mutation institutionnelle et gestion des ressources humaines à la fin du projet.	Un Schéma Directeur de la Statistique (SDS) en place. L'existence de la loi statistique et son décret d'application ont été adoptés en 2006. <i>Risque de retard dans l'exécution du projet en raison de la réorganisation de l'INSTAT.</i>
Activités	Résultats attendus	Indicateurs	Forces et contraintes
A.1 Appui au développement et l'introduction de certains aspects d'organisation de l'INSTAT en conformité avec le Business plan approuvé.		Mécanisme de programmation et de suivi du SDS en place. Des dirigeants de l'INSTAT appliquent des nouvelles techniques de management/gestion.	Le management de l'INSTAT est vraiment motivé à la mutation institutionnelle. <i>Retard dans l'exécution du Business Plan..</i>
A.2 Appui au développement d'un plan de coordination et communication interne et externe.		Des stratégies mises en place et mises en œuvre conformes à celles des niveaux national, régional et international à la fin de 2011. Communications internes et externes en fonction.	
A.2.1. Élaboration d'une stratégie de communication et de collaboration interne de l'INSTAT. A.2.2. Élaboration d'une stratégie de communication externe avec les utilisateurs,	Stratégies de communication externe et interne mises en place. Stratégie et calendrier de diffusion en place.	Amélioration de la relevance des stratégies pour la mission de l'INSTAT. La stratégie de communication présentée par le Comité de	

y compris les mass média. A.2.3. Élaboration d'une stratégie de communication externe avec les autres acteurs du SSN. A.2.4. Élaboration d'une stratégie et d'un calendrier de diffusion de la statistique. A.2.5. Mise en place du site web dynamique de l'INSTAT, y compris la structure et le contenu. A.2.6. Élaboration d'un mécanisme de programmation et de suivi du SDS. A.2.7. Appui à la coordination méthodologique - Élaboration de concepts et normes conformes à ceux des niveaux régional et international. A.2.8. Élaboration d'une stratégie d'archivage des documents et des données.	Stratégie d'archivage mise en place.	communication en place à la fin de 2010. La stratégie de diffusion présentée par le Comité de diffusion en place à la fin de 2010. Démarrage de la discussion de concepts et normes à la fin de 2009. La stratégie d'archivage présentée par le Comité d'archivage et des données en place à la fin de 2010.	
A.3 Formation en anglais A.3.1. Anglais de communication.	Acquisition des compétences en anglais par tous les dirigeants au niveau du cadre supérieur et de division, tous les chefs de projet également nombreux autres effectifs.	Tous les dirigeants du cadre supérieur et du chef de division, tous les chefs de projet et des nombreux autres membres du personnel de l'INSTAT, capables de communiquer en anglais et à suivre les conférences et ateliers en anglais ; aussi de lire et de comprendre la littérature pertinente en matière de statistique.	
Domaine		Indicateurs	Forces et contraintes
B. Statistiques Sociales Production régulière de données fiables sur les ménages, répondant aux besoins nationaux et internationaux.			
Activités	Résultats attendus	Indicateurs	Forces et contraintes
B.1. Appuyer l'INSTAT dans la réalisation et le développement d'enquêtes régulières sur les		Recomposition des enquêtes auprès des	Réalisation régulière d'enquêtes sur les conditions de vie et des ménages et cela

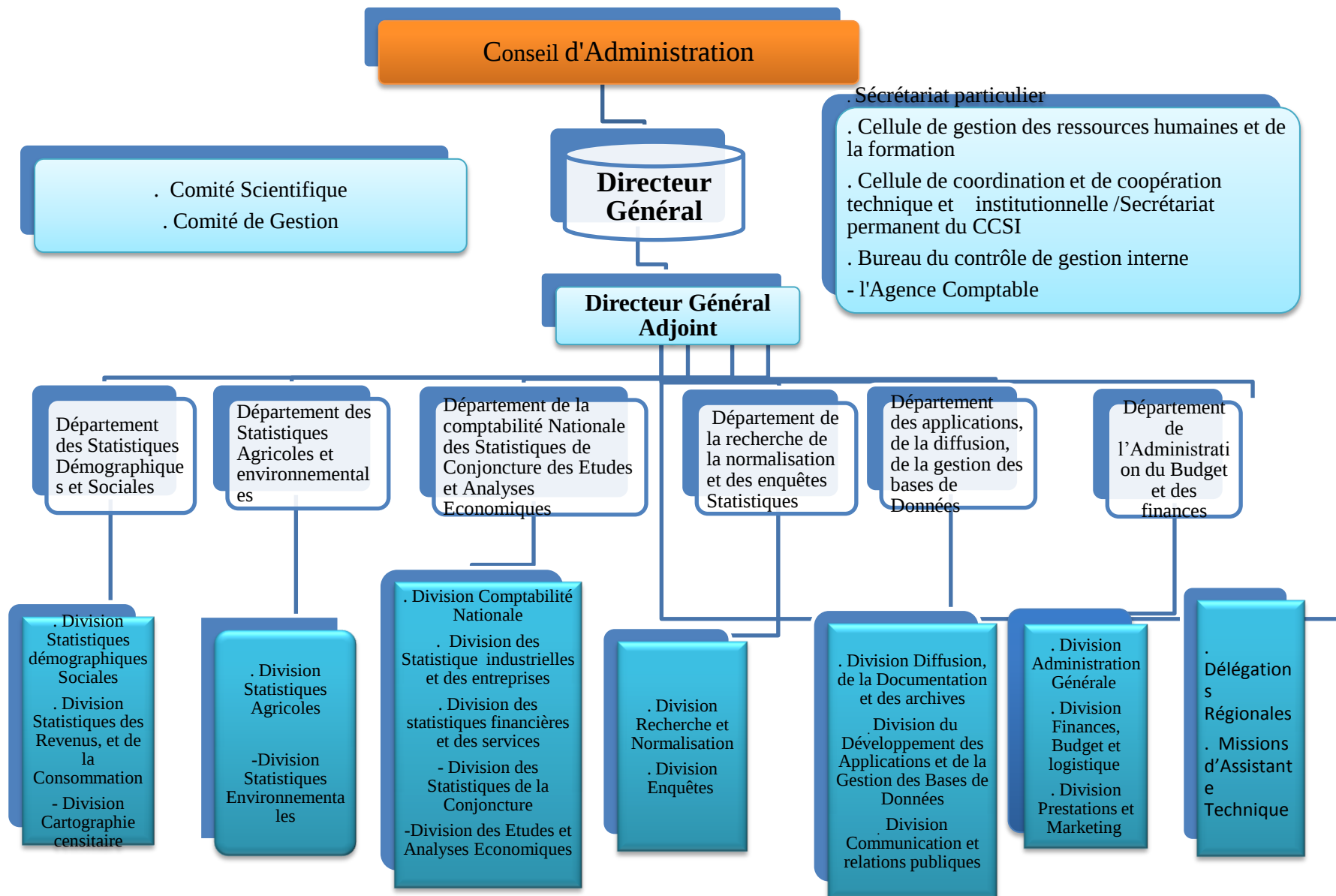
conditions de vie des ménages y compris les aspects de genre :		ménages en une enquête annuelle, régulière et d'envergure nationale.	depuis 2000.
B.1.1. Appui à la conception méthodologique de l'enquête intégrée auprès des ménages. B.1.2. Élaboration des normes de qualité y compris le traitement de non réponse. B.1.3. Formation en genre pour prise en compte dans le processus de production statistique et dans l'analyse. B.1.4. Formations modulaires de courte durée du personnel au niveau central et régional. B.1.5. Formation en analyse approfondie des données, appliquée à une enquête déjà réalisée.	Organisation annuelle de l'enquête intégrée auprès des ménages. Amélioration significative dans la qualité et la publication des statistiques et des indicateurs pour le CSCRP, issues de l'enquête annuelle auprès des ménages. Acquisition des compétences dans la formulation des besoins en statistiques. Acquisition des compétences dans l'analyse des données. Publication des résultats en conformité avec les besoins des utilisateurs. Amélioration de la qualité dans les statistiques produites.	Publication régulière des résultats de l'enquête auprès des ménages, avec quelques éléments analytiques. Publication des compilations sur les statistiques du genre. Amélioration graduelle de la qualité des statistiques collectées.	Un personnel expérimenté attaché aux attributions/domaines d'interventions des enquêtes : ELIM, EMEP, EDS, EAC etc. <i>Ressources financières insuffisantes pour la recomposition des enquêtes existantes en une grande enquête d'envergure nationale.</i> <i>Maîtrise faible en théorie de la statistique et en informatique.</i>
B.2. Utilisation des données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) :			
B.2.1. Appui à l'analyse des données du recensement. B.2.2. Construction d'un échantillon maître pour les enquêtes auprès des ménages. B.2.3. Utilisation des techniques d'estimation sur les zones d'investigations restreintes en utilisant les données du recensement.	Réalisation de certaines analyses. L'échantillon maître est mis en place. Étude sur les possibilités d'utiliser les techniques sur les zones restreintes, avec des applications pour des variables favorables.	L'échantillon maître est utilisé pour l'enquête intégrée auprès des ménages. Document d'analyse. Connaissance de la technique et des possibilités au Mali des techniques d'estimation sur les zones d'investigations restreintes.	Le RGPH est récent et de bonne qualité (?) <i>Retard dans l'accès aux données.</i> <i>Nécessité de ne pas doubler les analyses par UNFPA et autres.</i> <i>Risque que les techniques sur les zones restreintes donnent peu d'information.</i>

Domaine		Indicateurs	Forces et contraintes
C. Statistiques économiques Production régulière de données fiables sur la structure industrielle et sur les prix, répondant aux besoins nationaux et internationaux.			
Activités	Résultats attendus	Indicateurs	Forces et contraintes
C.1. Appui au répertoire national des entreprises et des statistiques structurelles. C.1.1. Appui à la mise en place de la Banque des données économiques et financières (BDEF). C.1.2. Voyage d'études. C.1.3. Appui à l'analyse des données de la BDEF. C.1.4. Sensibilisation des répondants industriels. C.2 Appui aux indices de prix. C.2.1. Appui à l'intégration/capitalisation des différentes enquêtes de prix. C.2.2. Possibilité d'extension de la couverture de IHPC au niveau national. C.2.3. Révision de la pondération de l'indice des prix des matériaux de construction. C.2.4. Élaboration d'un indice au niveau régional de prix des matériaux de construction. C.2.5. Appui aux autres indices à identifier.	L'analyse et publication compétentes des données du Recensement Industriel et Commercial. L'utilisation améliorée des différentes enquêtes de prix. Connaissance sur les possibilités d'élargir l'IHPC au niveau national. Pondération actuelle de l'indice des prix des matériaux de construction. Connaissance sur indices régionaux de prix des matériaux de construction.	Les indicateurs de ces résultats seront plus précisés à la fin de la deuxième mission de court terme.	Les ressources humaines et techniques suffisantes pour le développement et la maintenance du répertoire aussi bien à l'INSTAT et au CPS Commerce Industrie. Le Recensement Industriel et Commercial (RIC) qui sera organisée par l'INSTAT. Maîtrise de la méthodologie régionale harmonisée avec le concours d'AFRISTAT. <i>Les données du RIC sont nécessaires pour aborder les activités C1.</i> <i>Insuffisance des moyens pour la réalisation du RIC.</i> <i>Une faible coordination entre l'INSTAT et la CPS Commerce et Industrie.</i> <i>Une faible coordination entre l'INSTAT et les autorités fiscales.</i>

Domaine		Indicateurs	Forces et contraintes
D. Informatique Une organisation informatique qui correspond aux fonctions de l'INSTAT à long terme.		Acquisition des compétences informatiques pour satisfaire les besoins des utilisateurs à la fin de 2011. Établissement d'un système efficace facilitant notamment la publication et l'accès aux données. Renforcement de l'harmonisation avec les nomenclatures et normes internationales.	
Activités	Résultats attendus	Indicateurs	Forces et contraintes
D.1 Stratégie informatique D.1.1. Développement et mise en œuvre de la stratégie informatique.	Stratégie et calendrier de diffusion en place. La mise en place d'un système informatique coordonné.	La stratégie d'informatique présentée par le Comité d'informatique en place à la fin de 2010. Un schéma directeur informatique interne à l'INSTAT est élaboré.	
D.2. Renforcement du système informatique D.2.1. Améliorer la connexion Internet. D.2.2. Mise en place d'un site web dynamique à l'INSTAT. D.2.3. Formation en administration d'un site web. D.2.4. Formation dans les logiciels utilisés à l'INSTAT. D.2.5. Formation complémentaire des informaticiens. D.2.6. Mise en place d'un système de sécurité pour protéger les données y compris l'acquisition d'antivirus et systèmes de back up. D.2.7. Élaboration d'un réseau intranet.	Amélioration de la connexion Internet. Un site web dynamique à l'INSTAT en fonction. Acquisition des compétences en administration d'un site web. Acquisition des compétences dans les logiciels utilisés à l'INSTAT. Acquisition de compétences complémentaires des informaticiens. Mise en place d'un système de sécurité pour protéger les données y compris l'acquisition d'antivirus et systèmes de back up. Élaboration d'un réseau intranet.	L'effectif grandissant du personnel avec des compétences en système informatique. L'efficacité dans les procédures de travail : diminution notable du niveau des erreurs à la fin du 2011. Un système de base de données en place à la fin du 2010. L'effectif important du personnel avec des compétences en système informatique.	<i>Difficulté du personnel de l'INSTAT à changer les habitudes dans le traitement et la documentation des données mais aussi une difficulté d'acceptation des utilisateurs à intégrer les nouvelles définitions.</i> Toutes les activités en D.2 dépendent de la stratégie informatique et de l'organisation. <i>Toutes les activités dans D.2 sont totalement dépendantes de l'approbation d'un responsable de l'informatique à l'intérieur de l'organisation de l'INSTAT.</i>

D.2.8. Conception et mise en place des bases de données de production. D.2.9. Mise en place technique du système d'archivage (documents et données). D.2.10. Élaboration d'un plan de maintenance des équipements.	Conception et mise en place des bases de données de production. Mise en place technique du système d'archivage (documents et des données).	Un système de sécurisation en cours d'établissement à la fin du 2009. En plan de maintenance des équipements mis en place à la fin de 2010.	
Domaine		Indicateurs	Forces et contraintes
E. Statistiques environnementales Production régulière de données fiables sur l'environnement, répondant aux besoins nationaux et internationaux.			<i>Incertitude sur qui aura la responsabilité principale pour les statistiques environnementales.</i>
Activités	Résultats attendus	Indicateurs	Forces et contraintes
E.1 Assister l'INSTAT et le CPS/Environnement dans le développement des statistiques environnementales. E.1.1. Appui à l'identification et à l'élaboration de statistiques environnementales.	Rapport d'expert sur les statistiques environnementales au Mali - aperçu de la situation, propositions pour la route à suivre. Une première collection de statistiques environnementales.	Document avec propositions. D'autres indicateurs seront précisés à la fin de la première mission de court terme.	Un des axes prioritaires du gouvernement est la protection de l'environnement. <i>Ressources financières et humaines insuffisantes pour la collecte de statistiques.</i>

Annexe 6 – Organigramme INSTAT





REVUE EXTERNE DU PROJET D'APPUI AU SYSTÈME STATISTIQUE NATIONAL DU MALI 2009-2012

Le Projet d'appui au système statistique national du Mali 2009-2012, financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (l'Asdi) est un projet de coopération entre l'Institut national de la statistique (INSTAT) du Mali et Statistique Suède (SCB), qui remonte à 2009. Le présent rapport présente les résultats de la mission de revue indépendante du projet. La mission a suivi les Termes de Référence définis par l'Ambassade de Suède et qui indiquent la justification, les objectifs et les bénéficiaires de l'évaluation. L'évaluation externe du projet a été faite à partir des critères d'évaluation de DAC. Elle vise les objectifs suivants : (i) permettre à l'Asdi, SCB et l'INSTAT d'être informés sur les résultats de l'appui suédois au SSN du Mali et (ii) de faire des suggestions comme un intrant au processus de décision pour la poursuite éventuelle à moyen et à long terme de l'appui de la Suède au Système statistique national (SSN) du Mali. [The report has an Executive Summary in English.]

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: S-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

Postgiro: 1 56 34-9. VAT. No. SE 202100-478901

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

