

Madagascar



Septembre 2015



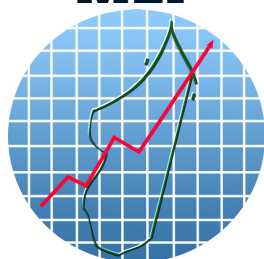
FITIAVANA – TANINDRAZANA – FANDROSOANA
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA PLANIFICATION
SECRETARIAT GÉNÉRAL

SNIDS 2015-2017

Stratégie Nationale Interimaire de Développement de la Statistique 2015 - 2017

Stratégie Nationale Intérimaire de
Développement de la Statistique
2015-2017

MEP



Ministère de l'Economie
et de la Planification

instat
MADAGASCAR



PRÉFACE

La première Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) appréhendait la vision d'un système statistique national coordonné, de confiance, capable de couvrir tous les besoins récurrents et émergents en données statistiques tant en quantité qu'en qualité sur les plans national et régional. Les étapes empruntées depuis 2007 étaient parsemées de diverses activités statistiques, mais dont la compacité globale ne contribuait que partiellement à la concrétisation de cette vision. Ce sont les mises en place des Assistants et Adjointes de la Statistique et l'ouverture des services régionaux de statistique, depuis 2008.

La crise de la période 2009 a voilé les efforts portés sur l'édifice d'un système statistique national solide. Et il est impérieux de

retrouver l'énergie de départ pour redynamiser ce système statistique national. Une nouvelle SNDS est à réécrire, avec toutes les contraintes auxquelles sont assujetties sa mise en route. Cependant, pour mieux impacter sa réalisation, et capitalisant les expériences du passé, il faudrait s'enquérir de changements profonds tant organisationnels que comportementaux. Un passage intermédiaire entre la première SNDS et une réécriture nouvelle devrait se teinter de ces changements. C'est pourquoi ce SNDS intérimaire est rédigé pour apporter toutes les stratégies attachées aux changements institutionnels, et les renforcements des capacités techniques, managériales et organisationnelles. Il dessine un environnement propice à vivifier l'appareil statistique national et les interactions de tous les ac-

teurs : les producteurs et les utilisateurs des statistiques. Les changements attendus, ainsi que la sensibilisation progressive et continue sur les portées de la Statistique dans les processus de prise de décision aplatiront la chaussée des stratégies.

Ces stratégies sont proposées afin que tous les acteurs trouvent leurs intérêts dans les résultats des travaux statistiques. Elles seront déjà des prémisses de la nouvelle SNDS, mais assoient aussi les documents de plaidoirie pour les financements et le développement des activités statistiques.



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	6
A. Contexte général.....	6
B. Bref diagnostic du système statistique national.....	7
C. Vers la nécessité d'une nouvelle SNDS 2015-2019.....	7
I. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	8
A. Objectif global.....	8
B. Vision et axes stratégiques.....	8
II. PLAN D'ACTION.....	13
A. Axe stratégique 1 : Gestion du changement au sein de l'INSTAT et du SSN	13
B. Axe stratégique 2 : Renforcement de la coordination institutionnelle et technique.....	15
C. Axe stratégique 3 : Vulgarisation des approches programmation stratégique et gestion axée sur les résultats dans la conduite des travaux statistiques.....	16
D. Axe stratégique 4 : Amélioration et renforcement des compétences et des capacités managériales.....	18
E. Axe stratégique 5 : Recherche des financements en faveur du développement de la production statistique.....	19
III. OPERATIONNALISATION DU PLAN D'ACTION.....	20
A. Costing.....	20
B. Principes de sa mise en œuvre.....	20
C. Mécanisme de suivi.....	21
CONCLUSION.....	21



LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFRISTAT

Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne

AGOA

African growth opportunity Act

BAD

Banque africaine pour le développement

CCISE

Comité de coordination des informations statistiques et économiques

CEA

Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique

COI

Commission de l'Océan Indien

COMESA

Common market for eastern and southern Africa

EPIC

Etablissement public à caractère industriel et commercial

FFOM

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

GAR

Gestion axée sur les résultats

INSTAT

Institut national de la statistique

MAP

Madagascar Action Plan

MAPS

Plan d'action de Marrakech pour la statistique

ODD

Objectifs de Développement Durable

OMD

Objectifs du Millénaire pour le Développement

PAPS

Plan d'action prioritaire de la statistique

PARIS21

Partenariat statistique au service du développement au 21ème siècle

PMO

Plan de Mise en Œuvre

PND

Plan National de Développement

PUP

Plan d'Urgence Présidentiel

SADC

Southern African Development Community

SHaSA

Stratégie pour l'harmonisation des statistiques en Afrique

SNDIS

Stratégie nationale intérimaire de développement de la statistique

SNDS

Stratégie nationale de développement de la statistique

SNISE

Système national intégré de suivi-évaluation

SSN

Système statistique national

SSR

Système statistique régional



INTRODUCTION

A. CONTEXTE GÉNÉRAL

Contexte national

Après la sortie des crises politiques de 2009, Madagascar a défini une nouvelle trajectoire de développement pour relancer l'économie nationale et de sortir de la pauvreté. A travers la planification

La vision de l'Etat et les Objectifs de développement durable

Malgré la fragilité et la vulnérabilité du pays suite à des crises socio-économiques successives, l'Etat compte intervenir de façon volontariste la gestion de développement du pays. Dans les lignes perspectives des objectifs de développement (ODD), l'Etat opte le modèle de croissance inclusive et durable pour atteindre la vision « Madagascar, une nation moderne et prospère ». Servant comme outil de gestion pour concrétiser cette vision, le Plan National de Développement (PND) est un document stratégique mis en place par le Président de la République couvrant la période de 2015-2019 qui relate les grandes lignes d'orientations stratégiques engageant l'Etat à instaurer une croissance économique soutenue et partagée. Il s'attaque aux problèmes de développement et les défis auxquels

La gestion axée sur les résultats

L'approche « Gestion Axée sur les Résultats » est adoptée dans la conduite de programmations de développement afin de promouvoir la bonne gouvernance et de garantir la transparence. Les indicateurs quantitatifs constituent un outil de mesures et de

L'avènement de la décentralisation

La décentralisation fait partie des axes stratégiques du PND. L'une des grandes orientations stratégiques du PND sera la mise en œuvre dudit plan dans un cadre de décentralisation effective où le transfert du pouvoir et des ressources sont claires. La mise en place d'une décentralisation effective est donc l'une des aspirations nationales et régionales permettant d'accélérer la croissance économique des régions. En effet, l'orientation des actions de développement régionales et locales repose sur la disponibilité des données fiables et à jours au niveau des régions et/ou communes

Contexte international

Autres que les engagements nationaux, Madagascar a adhéré aux divers engagements internationaux, entre autre l'intégration régionale (COMESA, SADC, COI, AGOA, etc.), la déclaration du millénaire par la réalisation de l'enquête nationale pour le suivi des indicateurs des objectifs du millénaire, l'adoption du Plan d'action de Marrakech pour la statistique (MAPS) en février 2004 et la mise en place de l'approche « Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) » par PARIS21 en 2007. Ces engagements requièrent la mise en place d'un système statistique national efficace et opérationnel.

stratégique et la gestion axée sur les résultats, l'Etat compte assurer le développement du pays.

l'Etat doit affronter. La réalisation des activités, associées aux objectifs stratégiques du PND est mesurée par des indicateurs quantitatifs, et est retracée dans le Plan de Mise en Œuvre (PMO) et le Plan d'Urgence Présidentiel (PUP).

Ainsi, le PND préconise dans son nouveau cadre de référence des actions publiques, de fournir une base de programmation crédibles aux actions de développement d'une part et de fournir un outil de suivi-évaluation des actions entreprises d'autre part. La mise en œuvre du PND requiert donc un Système Statistique National capable d'alimenter des données de qualité, une opportunité à ce dernier de développer le domaine de la statistique.

suivi-évaluation des résultats des activités entreprises dont le système statistique national doit en assurer aussi leur production. Cela suppose la disponibilité d'informations statistiques fiables issues d'un système statistique bien coordonné.

ainsi qu'aux instances politiques et techniques. Toutefois, les informations disponibles à leur niveaux sont moins fiables, ou même inexistant qui les poussent à collecter des données pour répondre au mieux leurs besoins en informations. Cela conduit à la mise en place des services statistiques déconcentrés dans les 22 régions. Pour améliorer la production des informations statistiques à Madagascar, la décentralisation effective des informations statistiques est encore une mesure à renforcer.

L'intégration de Madagascar aux marchés régionaux est une opportunité de soutenir la croissance économique. Et pour tirer le meilleur profit de ces accords commerciaux, Madagascar est invité à favoriser le climat d'affaires et d'augmenter sa capacité de satisfaire la demande des pays partenaires. Après l'éligibilité de Madagascar dans l'AGOA, les besoins en informations statistiques deviennent pertinents pour pouvoir reconquérir la croissance économique.

Les résultats issus de l'enquête nationale sur le suivi des indicateurs des OMD, une production de base de données statistique, réalisés par l'Institut National de la Statistique (INSTAT) en 2012 donnent un aperçu clair aux dirigeants dans la conduite de sa politique de

développement. Mais une telle production de données et leur harmonisation demeurent encore insuffisantes à Madagascar. Ce qui nécessite la redynamisation de la production statistique

Après l'adoption du Plan d'action de Marrakech pour la statistique (MAPS) en février 2004, avec l'appui de PARIS21, Madagascar s'est lancé dans l'élaboration d'une « Stratégie de Développement de la Statistique » en 2007 mettant en exergue la statistique comme outil de suivi-évaluation des programmes et politique de développement.

B. BREF DIAGNOSTIC DU SYSTÈME STATISTIQUE NATIONAL

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats qui était le maître mot lors de l'élaboration de la SNDS en 2007 pour une mesure objective des résultats, le SSN devrait servir à alimenter en données fiables le système de gestion de l'économie. La mise en place du SNISE qui a servi de cadre pour le suivi-évaluation du MAP devrait encore renforcer la production des statistiques officielles. Mais le diagnostic tel que relaté par le rapport de la revue à mi-parcours de la SNDS sur la période 2007-2014 décrit un système statistique non coordonné dû à l'existence de l'organe de coordination des données statistiques (CCISE) non fonctionnel. D'une part, l'insuffisance des ressources financières et des capacités, et d'autre part, l'inexistence d'une politique statistique et d'un cadre juridique inadapté expliquent cette faiblesse de l'organisation institutionnelle du SSN (y compris l'INSTAT). Et la crise politique survenue en 2009 a anéanti les attentes de succès de cette SNDS.

En ce qui concerne l'INSTAT, il a été constaté qu'il n'a pas pu assumer son rôle de coordination fort dans le SSN. Outre cette faiblesse de leadership, l'Institut n'a pas fait exception aux problèmes évoqués ci-dessus rencontrés par le système. Par ailleurs, son passage au statut d'EPIC n'a pas eu les effets escomptés car selon toujours le rapport d'évaluation les prestations de service en tant que EPIC ont pris le dessus sur les activités de production des statistiques officielles. Ces activités financées par les partenaires au développement entrent plus dans leurs propres préoccupations que dans le cadre de la réalisation de la SNDS. Et elles ont été tout simplement considérées par l'INSTAT comme faisant partie de la mise

en œuvre de la SNDS alors qu'elles ne figurent pas systématiquement dans des programmes de travail régulièrement élaborés par l'Institut.

en œuvre de la SNDS alors qu'elles ne figurent pas systématiquement dans des programmes de travail régulièrement élaborés par l'Institut.

Pour ce qui est de l'élaboration et de la structure de la SNDS, bien que l'approche adoptée ait été participative, l'intégration des statistiques sectorielles dans la SNDS n'est pas prise en considération. Une confusion existe dans l'utilisation des concepts de planification stratégique. Quant à sa structure, le rapport d'évaluation a souligné que la SNDS manquait d'un véritable plan d'actions réparti selon les phases définies, de stratégies sectorielles pour compléter la stratégie nationale, de la description du mécanisme et du dispositif de la mise en œuvre de la SNDS, et des risques pour la réussite de sa réalisation. La formulation des activités et des résultats ont laissé peu de place aux responsables du SSN pour pouvoir procéder à une auto-évaluation des progrès accomplis et apporter des aménagements nécessaires aux plans d'action en fonction des ressources mobilisables pour rester conforme aux objectifs fixés.

Enfin, l'analyse FFOM de la SNDS reste toujours d'actualité. La situation n'a pas beaucoup changé dans le sens d'une organisation du travail statistique se basant sur les principes de gestion axée sur les résultats. Bref, la SNDS n'était pas véritablement utilisée comme un moteur pour la production de statistiques fiables et à jour à Madagascar. Il faudrait que le SSN base ses activités sur des plans d'action coordonnés et en cohérence avec les objectifs de développement du pays tels que décrit dans la SNDS.

C. VERS LA NÉCESSITÉ D'UNE NOUVELLE SNDS 2015-2019

Madagascar figure parmi les premiers pays africains ayant élaboré une SNDS après le lancement de cette initiative. Son élaboration a pour but de redynamiser le SSN et satisfaire une demande croissante en informations statistiques de qualité.

L'appareil statistique est placé devant d'énormes défis : éclairer les situations, contribuer aux choix prioritaires, réalistes et réalisables, accompagner la mise en œuvre par un suivi régulier des activités et évaluer les résultats obtenus. Le PND précise en outre que si les données nécessaires ne sont pas disponibles, aucun suivi évaluation ne sera possible. « Des données valides, fiables, accessibles, fournies en temps utile, pertinentes par rapport aux réalités du pays et comparables au niveau international, sont nécessaires aux fins de l'élaboration, de l'application, du suivi et de l'évaluation des politiques et programmes de développement » (PND). C'est dans cette optique que la SNDS est considérée comme cadre de

mise en cohérence des activités statistiques nationales et des programmes d'assistance bilatérale et multilatérale au pays en matière de statistiques.

Au-delà de la mise en œuvre du PND, des changements à venir (entre 2015 et 2019) sont donc attendus. Le SSN et en particulier l'INSTAT ne peuvent pas les ignorer. Le retour à la stabilité politique appelle des attitudes plus favorables à l'utilisation des données fiables pour la prise des décisions et renforcer le cadre de bonne gouvernance sur la trajectoire des politiques. Le besoin d'informations chiffrées est très important. Le SSN doit y répondre promptement.

Par ailleurs, le changement de paradigme dans la maîtrise du développement invite les responsables, quels que soient leurs niveaux, à de nouvelles attitudes pour gérer le changement. L'impatience



des responsables politiques et des partenaires techniques et financiers à la recherche des données fiables sont autant de situations qui interpellent l'INSTAT. Le décideur doit maîtriser l'exploitation des données autant que le producteur doit servir une information compréhensible et utilisable.

Après un long passage d'incertitude, la reprise d'une vie politique normale sera accotée par la maîtrise progressive des données chiffrées. Cette stratégie intérimaire servira de passerelle pour le SSN en attendant l'élaboration de la SNDS 2015-2019 alignée sur les objectifs affichés du PND. Le gouvernement devra veiller à ce que la SNDS 2015-2019 prenne les ODD en compte dès leur adoption en fin 2015 par la communauté internationale.

I. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

A. OBJECTIF GLOBAL

L'objectif global de cette stratégie intérimaire consiste à accélérer la réalisation de la SNDS jusqu'à son terme pour une production statistique régulière afin de répondre aux besoins statistiques liées aux objectifs de développement. Pour ce faire, elle se repose sur des socles pérennes d'ancrages : renforcement des compétences,

la redynamisation et la rénovation du système statistique national en particulier l'INSTAT, qui seront les moules universelles d'incrustation des structures techniques, assurant la qualité de la Gestion du SSN et les interactions des acteurs du SSN.

B. VISION ET AXES STRATEGIQUES

Cette stratégie intérimaire puise par continuité de la vision de la SNDS 2007 ainsi formulée : **« un système statistique national coordonné, de confiance, capable de couvrir tous les besoins récurrents et émergents en données statistiques tant en quantité qu'en qualité sur les plans national et régional. »**

Les axes stratégiques regroupent les actions à entreprendre pour atteindre l'objectif global. Les principales activités du plan s'articuleront autour des axes stratégiques suivants :

- Gestion du changement au sein de l'INSTAT et du SSN ;
- Renforcement de la coordination institutionnelle et technique ;
- Vulgarisation de l'approche de programmation stratégique et de la gestion axée sur les résultats dans la conduite des travaux statistiques, en particulier au sein de l'INSTAT ;
- Amélioration et renforcement des compétences et des capacités managériales ;

Axe stratégique 1 : Gestion du changement au sein de l'INSTAT

« Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, mais l'idée qu'ils s'en font ». (Sénèque)

La programmation stratégique reste encore une innovation au sein du SSN. Elle demande donc l'adhésion de tous, en particulier du top management pour mobiliser l'ensemble du personnel, des chefs hiérarchiques et des partenaires autour des nouveaux objectifs. Le changement implique une autre manière de voir ce qu'on avait l'habitude de voir ou de faire. Il peut amener à un renoncement des convictions que l'on a toujours eues. Mais, face à l'évolution, il est parfois nécessaire de se faire violence et d'adopter de nouvelles habitudes et attitudes, de nouveaux modes de penser et d'agir. Dans le cas concret de l'INSTAT, il convient d'adopter de

Recherche des financements en faveur du développement de la production statistique.

Il est à noter que la gestion du changement constitue une condition préalable à prendre en compte avant d'entreprendre toutes activités. Elle C'est pour cela qu'un axe stratégique est dédié à elle seule. Elle développe l'épanouissement de chaque employé de l'INSTAT et la visibilité de l'INSTAT tournée vers l'extérieur.

Les employés et techniciens devraient parvenir à partager la vision de l'INSTAT. Il doivent se mobiliser pour créer des intérêts communs au service de la production des statistiques, de par leur personnalité et convictions du vent de changement. Ensuite, la visibilité extérieure de l'INSTAT l'amènera à se développer dans la production de statistiques sur des domaines variés. Dans la même foulée, le rayonnement renforcera les actions du SSN.

Chaque axe stratégique regroupe des objectifs spécifiques à atteindre. De même pour chaque objectif spécifique, des résultats attendus sont identifiés. Les activités à mener sont proposées pour obtenir les résultats attendus.

nouveaux modes de management privilégiant la communication et la transparence dans l'action.

Les changements attendus concernent :

- Une révision des textes (ou une interprétation judicieuse des textes existants) dans le sens de les rendre conformes à la situation actuelle ;
- Une modification des méthodes de communication interne répondant autant aux pouvoirs discrétionnaires des responsables qu'à l'impérieuse nécessité de favoriser une plus grande

collaboration et cohésion des actions menées par les uns et les autres ;

- Une gestion optimale des ressources privilégiant le rendement, l'efficacité et la paix sociale ;
- Une communication externe appropriée pour améliorer l'image de l'INSTAT qui produit et met des données à la disposition du public ;

En plus de ces aspects tournés vers le renforcement des capacités des producteurs des données statistiques, le SSN doit disposer d'une politique de communication et de diffusion afin de disséminer sa production aux principaux utilisateurs. Cette politique doit être mise en œuvre par l'INSTAT qui dispose déjà d'un certain nombre d'outils pour la diffusion ; il s'agira de se les approprier et de les appliquer pour satisfaire les besoins des utilisateurs.

Deux objectifs spécifiques sont visés :

1. Obtenir l'adhésion de tout le personnel de l'INSTAT ainsi que celle des services statistiques sectoriels prioritaires à des méthodes de travail fondées sur la gestion axée sur les résultats pour satisfaire les utilisateurs des statistiques officielles.

Axe stratégique 2 : Renforcement de la coordination institutionnelle et technique

La SNDS 2007 traite largement de la coordination statistique. Dans le diagnostic, le SSN est décrit comme un système qui « se manifeste par une absence marquée de coordination qui se caractérise en particulier par la non concordance des divers répertoires et fichiers existants, l'emploi de concepts, normes et nomenclatures différents d'une composante à l'autre ne permettant ni une intégration ni une comparabilité des données ». Par ailleurs, l'interpellation de l'INSTAT est on ne plus claire : « En tant que leader dans le SSN, les actions de réforme doivent être appliquées et réussir en premier lieu à l'INSTAT. L'institut ne peut prétendre à une coordination des activités du SSN s'il n'arrive pas lui-même à coordonner ses propres activités à commencer par la gestion financière qui doit être revue et modernisée pour pouvoir planifier, coordonner et évaluer les activités. » Cette situation perdure.

Afin de l'assainir, à tout le moins atténuer les effets pervers de l'insuffisance de coordination, trois objectifs spécifiques sont proposés :

1. Réviser et renforcer sans tarder les textes qui organisent l'activité statistique à Madagascar pour respecter les recommandations internationales et africaines sur l'organisation de ce domaine.
2. Actualiser et/ou élaborer les outils techniques de coordination et vulgariser leur utilisation auprès des producteurs et les utilisateurs des données statistiques.
3. Assurer régulièrement la réalisation des activités récurrentes de coordination administrative.

L'atteinte du troisième objectif spécifique va se traduire par une amélioration de l'encadrement institutionnel de la coordination en

2. Entretenir un dialogue permanent au plus haut niveau avec les responsables politiques, du secteur privé et de la société pour le renforcement de la culture statistique pour le développement.

D'une manière générale, les résultats attendus sont :

- Des managers et responsables statistiques formés à la gestion du changement ;
- Une adhésion confirmée pour le changement en faveur de l'amélioration du rendement des services du SSN ;
- Des responsables politiques de plus haut niveau, des acteurs du secteur privé et de la société civile convaincus du rôle de la statistique pour le développement et des dispositions renforcées pour le financement des activités statistiques ;
- Les responsables politiques, de la société civile et du secteur privé sont informés à un rythme régulier des résultats des principaux travaux statistiques.

dotant le SSN de textes plus adaptés à la production statistique et en précisant les règles d'éthique sur la production statistique.

S'agissant du quatrième objectif spécifique, les outils de coordination suivants sont attendus :

- Répertoires des établissements ;
- Fichiers des localités ;
- Nomenclatures ;
- Manuels de concepts et de définitions.

Certains de ces outils existent, mais mériteraient d'être actualisés. Leur importance doit être prise en considération avec une grande priorité. En effet, ils vont concourir au respect des directives de la Stratégie pour l'harmonisation des statistiques en Afrique (SHaSA). Ils permettront ainsi la comparabilité des données statistiques entre producteurs nationaux. Il est attendu que leur adoption et leur utilisation soient obligatoires : les dispositions y relatives doivent être contenues dans la loi statistique.

En outre, parmi les instruments de coordination, il est attendu que chaque cadre dispose d'un programme individuel de travail sur lequel sera basé le suivi de son rendement et de ses performances.

Les résultats attendus sont :

- Les textes institutionnels relatifs à l'activité statistique à Madagascar sont élaborés ou révisés, adoptés et appliqués ;



- Les outils techniques de coordination sont élaborés ou révisés, adoptés, vulgarisés et appliqués ;
- Les réunions institutionnelles et de gestion de la coordination statistique sont régulièrement organisées.

Axe stratégique 3 : Vulgarisation des approches programmation stratégique et gestion axée sur les résultats dans la conduite des travaux statistiques

La programmation ou la planification statistique fait partie du processus de coordination. Leur maîtrise est essentielle à la conduite des travaux statistiques tant au plan de la maîtrise du calendrier de production et de publication des produits qu'à la formation pratique au management des services.

D'une manière générale, la maîtrise de la programmation fait gagner en crédibilité du SSN et renforce la confiance des utilisateurs en particulier des partenaires qui s'assurent de la bonne utilisation de leurs appuis. Au cours des trois prochaines années, l'accent doit être porté sur la formation à tous les niveaux sur les outils de programmation ainsi sur l'exercice pratique de cette technique.

Sur le plan de la formation, celle-ci doit être portée sur les points suivants :

- La planification stratégique, en particulier sur l'élaboration des SNDS, les plans d'action, les programmes de travail des services du SSN et les programmes individuels des cadres ;
- L'évaluation (auto-évaluation et évaluation externe) de la mise en œuvre des programmes de travail ;
- L'élaboration des rapports d'activités, de reporting des appuis des partenaires, des rapports de performance et des rapports par objectifs.

En ce qui concerne l'exercice pratique, eu égard à la volonté du gouvernement de disposer d'une nouvelle SNDS, l'essentiel de l'activité devra être consacré, d'une part, sur l'évaluation de la SNDS 2007 en vue de sa clôture anticipée, et d'autre part, sur l'élaboration effective de la SNDS 2015-2019.

Pour l'évaluation, il conviendra de rédiger clairement les termes de référence du travail à réaliser ainsi que le chronogramme de son exécution. Sans être exhaustifs, les points suivants devront être abordés :

- Mesurer l'état de mise en œuvre des différentes activités prévues en mettant à contribution les résultats de l'évaluation à mi-parcours ;
- Apprécier l'adéquation de la stratégie et des moyens déployés par rapport aux objectifs retenus ;
- Mesurer le degré d'atteinte des objectifs et des résultats attendus au regard de l'état d'avancement des activités de la stratégie ;
- Identifier les difficultés et contraintes majeures rencontrées dans la mise en œuvre de la stratégie ;
- Analyser l'efficacité et l'efficience de la stratégie ;

- Formuler des recommandations pour l'élaboration de la SNDS 2015-2019.

L'élaboration de la SNDS 2015-2019 est, à la demande du gouvernement, une activité centrale de cette stratégie. Des précautions préalables doivent être prises pour garantir un franc succès à cette opération. Ces précautions (non limitatives) sont :

- L'engagement effectif des pouvoirs publics à faire mener ce travail dans la rigueur recommandée dans les nouvelles lignes directrices de PARIS21 ;
- L'identification des personnes compétentes et disponibles pour faire partie de l'équipe chargée de l'élaboration de la SNDS ;
- La formation des personnes impliquées dans les phases techniques à la planification stratégique et/ou la recherche d'une compétence extérieure pour assister l'équipe de projet ; cette formation à objectif immédiat diffère de celles qui pourraient être menées ultérieurement.

Ainsi, les objectifs spécifiques poursuivis par l'action de vulgarisation de l'approche planification stratégique sont :

1. Former des cadres en programmation statistique de manière à entretenir et mener à l'avenir et de manière endogène les processus de planification et d'évaluation des projets et programmes statistiques.
2. Procéder à une évaluation finale externe, dans les trois prochains mois, de la mise en œuvre de la SNDS 2007 dont les leçons et enseignements guideront l'élaboration de la SNDS suivante.
3. Elaborer la SNDS 2015-2019 avant la fin de l'année 2015.

En termes de résultats attendus, la réalisation des activités de cet axe devra aboutir aux résultats minima ci-après :

- Des manuels et matériaux de formation sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats sont rédigés et mis à la disposition des composantes du SSN ;
- Tous les cadres versés dans le processus de programmation statistique sont formés à la planification stratégique et à la gestion axée sur les résultats pour le développement et au suivi et évaluation des projets, programmes et politiques de développement ;
- La programmation et la réalisation des activités statistiques sont améliorées au sein du SSN ;
- L'évaluation finale de la SNDS 2007 est réalisée et les résultats diffusés ;

- La SNDS 2015-2019 est élaborée, les plans d'action sont établis et exécutés.

Axe stratégique 4 : Amélioration et renforcement des compétences et des capacités managériales

Le fonctionnement d'un Office de statistique est tributaire de la disponibilité et de la maîtrise de l'utilisation de l'infrastructure méthodologique, des ressources financières et des ressources humaines. Parmi ces trois piliers de la production statistique, la gestion des ressources humaines pose souvent beaucoup plus de problèmes lorsque les compétences et les capacités sont faibles. A l'INSTAT la question du management général des services se pose. Il est insuffisant. Il convient donc de prendre des mesures urgentes afin de juguler cette difficulté. Les actions à mener sont urgentes ; elles ne sont pas chères à mettre en œuvre.

Il s'agit en particulier de :

- L'arrêt provisoire de recrutement de nouveaux agents permanents au sein de l'INSTAT afin de mieux contrôler une masse salariale de plus en plus lourde à honorer ;
- L'institution sans tarder de réunions périodiques de direction (hebdomadaires) et de coordination des opérations (mensuelles) afin de renforcer la communication et la coordination des activités au sein de l'INSTAT ;
- L'instruction de l'ensemble des membres du personnel concernés de l'obligation qui leur est faite de produire des rapports de réunions et de missions auxquelles ils ont pris part à l'extérieur de l'INSTAT ; l'économie de certains de ces rapports, à l'appréciation du Directeur Général, devra être portée à l'attention de

la hiérarchie pour information ou demande d'instruction en cas de besoin.

D'autres actions pourront être initiées conformément aux dispositions institutionnelles. Dans ces conditions, le gouvernement est invité à accélérer la révision des textes actuels qui organisent les activités statistiques à Madagascar.

Il convient d'avoir à l'esprit que le management est au centre des meilleurs rendements d'une unité de production. Sous la contrainte des ressources, généralement insuffisantes, le manager doit exceller dans la combinaison des ressources financières et des ressources humaines pour augmenter et améliorer les rendements. Chaque cadre de l'INSTAT est un manager ou un manager potentiel : il doit être informé de bonnes techniques de gestion.

Un seul objectif spécifique est poursuivi, il s'agit d'améliorer la communication au sein de l'INSTAT tant au niveau hiérarchique qu'au niveau horizontal par le renforcement des capacités des cadres à exercer les fonctions de manager.

Les résultats attendus de la réalisation de cet objectif sont les suivants :

- Les capacités managériales du personnel sont renforcées ;
- La communication est améliorée au sein de l'INSTAT.

Axe stratégique 5 : Recherche des financements en faveur du développement de la production statistique

L'INSTAT réalise une quantité importante de services payants pour le compte des tiers. Bien que le flux de ces activités soit erratique, il est important que les ressources générées par ce biais soient régulièrement comptabilisées. Elles contribuent à la consolidation des ressources propres de l'INSTAT pour financer des postes de dépenses tels que les frais de structure (eau, électricité, travaux d'entretien, etc.).

Comme dans beaucoup de pays africains, le déblocage des subventions de l'Etat destinées aux établissements publics est une activité voire une préoccupation permanente des responsables. Pour y parvenir, ceux-ci doivent maîtriser tous les circuits financiers et les procédures qui permettent les paiements. Parfois, le manager doit s'impliquer lui-même à tous les niveaux pour réussir dans de telles démarches. Il ne doit négliger aucun détail qui lui permettra d'obtenir satisfaction. A défaut de mettre une véritable équipe pour le paiement des subventions de l'Etat, le Directeur Général de l'INSTAT doit s'impliquer personnellement à chaque maillon de la chaîne.

S'agissant de la mobilisation des financements extérieurs, des organes de coordination de la coopération internationale existent au niveau gouvernemental. Cependant, leurs activités ne retracent pas clairement les relations entre les composantes du SSN et les partenaires techniques et financiers. Compte tenu de la transversalité de

la statistique, un dispositif de coordination de l'aide en faveur de la statistique devra être créé au sein de l'organe national chargé de la coordination statistique (CCISE). La révision de la loi statistique actuelle ou l'élaboration d'une nouvelle loi devra en tenir compte.

L'INSTAT devrait envisager des actions judicieuses auprès des bailleurs de fonds pour mobiliser plus de financements dont elle aura besoin pour réaliser les activités de cette stratégie. Parmi ces activités, figurent notamment des ateliers et séminaires de formation, la conduite de l'évaluation finale extérieure de la SNDS 2007 et l'élaboration de la SNDS 2015-2019. Des appels devront être lancés auprès des bailleurs qui soutiennent habituellement les activités statistiques à Madagascar.

Cet axe stratégique comporte un seul objectif spécifique : Consolider les ressources financières de l'INSTAT pour soutenir une production statistique régulière.

Les résultats attendus de l'atteinte de cet objectif sont :

- Un dispositif de traitement des ressources financières propres de l'INSTAT est mis en place ;
- Les subventions de l'Etat sont régulièrement débloquentées en faveur de l'INSTAT ;



- Un mécanisme de coordination de l'aide spécifiquement en faveur de la statistique est mis en place ;
- Des financements extérieurs obtenus pour contribuer à la prise en charge des activités du SNIDS 2015-2017.

TABLEAU SYNOPTIQUE DE L'ARTICULATION DE LA SNIDS

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS
AXE 1 : Gestion du changement au sein de l'INSTAT et du SSN	<p>OS1 : Obtenir l'adhésion de tout le personnel de l'INSTAT ainsi que celle des services statistiques sectoriels prioritaires à des méthodes de travail fondées sur la gestion axée sur les résultats pour satisfaire les utilisateurs des statistiques officielles.</p> <p>OS2 : Entretenir un dialogue permanent au plus haut niveau avec les responsables politiques, du secteur privé et de la société pour le renforcement de la culture statistique pour le développement.</p>	<p>R1 : Des managers et responsables statistiques formés à la gestion du changement</p> <p>R2 : Une adhésion confirmée pour le changement en faveur de l'amélioration du rendement des services du SSN</p> <p>R3 : Les responsables politiques, de la société civile et du secteur privé sont informés à un rythme régulier des résultats des principaux travaux statistiques</p>
AXE 2 : Renforcement de la coordination institutionnelle et technique	<p>OS3 : Réviser et renforcer sans tarder les textes qui organisent l'activité statistique à Madagascar pour respecter les recommandations internationales et africaines sur l'organisation de ce domaine.</p> <p>OS4 : Actualiser et/ou élaborer les outils techniques de coordination et vulgariser leur utilisation auprès des producteurs et les utilisateurs des données statistiques.</p> <p>OS5 : Assurer régulièrement la réalisation des activités récurrentes de coordination administrative.</p>	<p>R4 : Les textes institutionnels relatifs à l'activité statistique à Madagascar élaborés ou révisés, adoptés et appliqués</p> <p>R5 : Les outils techniques de coordination élaborés ou révisés, adoptés, vulgarisés et appliqués</p> <p>R6 : Les réunions institutionnelles et de gestion de la coordination statistique régulièrement organisées</p>
AXE 3 : Vulgarisation des approches programmation stratégique et gestion axée sur les résultats dans la conduite des travaux statistiques	<p>OS6 : Former des cadres en programmation statistique de manière à entretenir et mener à l'avenir et de manière endogène les processus de planification et d'évaluation des projets et programmes statistiques.</p> <p>OS7 : Procéder à une évaluation finale externe, dans les trois prochains mois, de la mise en œuvre de la SNDS 2007 dont les leçons et enseignements guideront l'élaboration de la SNDS suivante.</p> <p>OS8 : Elaborer la SNDS 2015-2019 avant la fin de l'année 2015.</p>	<p>R7 : Des manuels et matériaux de formation sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats sont rédigés et mis à la disposition des composantes du SSN</p> <p>R8 : Tous les cadres versés dans le processus de programmation statistique sont formés à la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats pour le développement et au suivi et évaluation des projets, programmes et politiques de développement</p> <p>R9 : La programmation et la réalisation des activités statistiques sont améliorées au sein du SSN</p> <p>R10 : Evaluation finale externe de la SNDS 2007 réalisée</p> <p>R11 : SNDS 2015-2019 élaborée conformément aux nouvelles directives de PARIS21</p>
AXE 4 : Amélioration et renforcement des compétences et des capacités managériales	<p>OS9 : Améliorer la communication au sein de l'INSTAT tant au niveau hiérarchique qu'au niveau horizontal par le renforcement des capacités des cadres à exercer les fonctions de manager.</p>	<p>R12 : Les capacités managériales du personnel sont renforcées</p> <p>R13 : La communication est améliorée au sein de l'INSTAT</p>

TABLEAU SYNOPTIQUE DE L'ARTICULATION DE LA SNIDS

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS
AXE 5 : Recherche des financements en faveur du développement de la production statistique	OS10 : Consolider les ressources financières de l'INSTAT pour soutenir une production statistique régulière.	R14 : Un dispositif de traitement des ressources financières propres de l'INSTAT est mis en place R15 : Les subventions de l'Etat sont régulièrement débloquées en faveur de l'INSTAT R16 : Un mécanisme de coordination de l'aide spécifiquement en faveur de la statistique est mis en place R17 : Des financements extérieurs obtenus pour contribuer à la prise en charge des activités de la SNIDS

II. PLAN D'ACTION

Deux types d'actions constituent cette stratégie intérimaire :

- Des actions de portée générale ne nécessitant pas d'investissement particulier ; il s'agira en particulier d'actions de gestion quotidienne pouvant être mises en œuvre par note de service ou simple instruction orale ;
- Des actions apportant des changements profonds dont la mise en œuvre peut s'inscrire dans la durée par des formations, la production et la vulgarisation des méthodologies et méthodes de travail, la révision des textes institutionnels relatifs à la statistique et l'élaboration d'un projet d'entreprise pour l'INSTAT.

A. AXE STRATÉGIQUE 1 : GESTION DU CHANGEMENT AU SEIN DE L'INSTAT ET DU SSN

Objectif spécifique 1 : Obtenir l'adhésion de tout le personnel de l'INSTAT ainsi que celle des secteurs statistiques prioritaires à des méthodes de travail fondées sur la gestion axée sur les résultats pour satisfaire les utilisateurs des données statistiques

Résultat attendu 1 : Des managers et responsables statistiques formés à la gestion du changement

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCE 'INFORMATION
Activité 1 : Stage de formation du Directeur Général de l'INSTAT à la gestion du changement (voyage d'étude 7 jours)	S/activité : Recherche d'un lieu de stage de formation	Rapport de stage	Rapport d'activités de l'INSTAT
Activité 2 : Atelier de formation sur la gestion du changement	S/activité 1 : Rédaction des termes de référence	Termes de référence rédigés	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2 : Recrutement d'un (1) consultant (7 jours per diem, 14 honoraires)	Nom du consultant recruté	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Organisation d'un (1) atelier de trois (3) journées pour les responsables de l'INSTAT et des services sectoriels	Nombre de participants à l'atelier	Rapport du séminaire
Activité 3 : Atelier de formation sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats	S/activité 1 : Rédaction des termes de référence	Termes de référence rédigés	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2: Recrutement d'un (1) consultant (7 jours per diem, 14 honoraires)	Nom du consultant recruté	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Organisation d'un (1) atelier de cinq (5) journées pour les responsables de l'INSTAT et des services sectoriels	Nombre de participants à l'atelier	Rapport du séminaire



Résultat attendu 2 : Une adhésion confirmée pour le changement en faveur de l'amélioration du rendement des services du SSN

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
<u>Activité 1</u> : Organisation de séminaires de plaidoyer de haut niveau	S/activité 1 : Rédaction des termes de référence	Termes de référence rédigés	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2 : Recrutement d'un (1) consultant (7 jours per diem, 14 honoraires)	Nom du consultant recruté	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Organisation d'un (1) séminaire d'une demi-journée pour les membres du gouvernement	Nombre de ministres et assimilés ayant pris part au séminaire	Rapport du séminaire
	S/activité 4 : Organisation d'un (1) séminaire d'une journée pour les autres responsables de haut niveau	Nombre de responsables de haut niveau ayant pris part au séminaire	Rapport du séminaire
<u>Activité 2</u> : Organisation d'ateliers de formation des utilisateurs des données statistiques	S/activité 1 : Rédaction des termes de référence	Termes de référence rédigés	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2 : Recrutement de deux (2) consultant(s) (14 jours per diem, 28 jours honoraires)	Noms des consultants recrutés	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Organisation d'un (1) séminaire d'une journée pour les membres de la société civile, le secteur privé et les journalistes	Nombre de participants au séminaire	Rapports de séminaire
	S/activité 4 : Organisation d'un (1) séminaire de trois (3) journées pour les autres utilisateurs (cadres techniques, universitaires, etc.)	Nombre de participants au séminaire	Rapports de séminaire

Objectif spécifique 2 : Entretenir un dialogue permanent au plus haut niveau des responsables politiques, du secteur privé et de la société pour le renforcement de la culture statistique pour le développement

Résultat attendu 3 : Les responsables politiques, de la société civile et du secteur privé sont informés à un rythme régulier des résultats des principaux travaux statistiques

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
<u>Activité 1</u> : Elaboration d'une politique de communication et de diffusion des données statistiques	S/activité 1 : Elaboration des termes de référence	Termes de référence élaborés	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2 : Recrutement d'un consultant (14 jours per diem 20 jours honoraires)	Nom du consultant recruté	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Elaboration d'une politique de communication et de diffusion des données statistiques	Une politique de communication et de diffusion de données statistiques élaborée	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 4 : Atelier d'imprégnation de la politique destiné aux cadres des services producteurs (trois jours)	Nombre de participants à l'atelier d'imprégnation	Rapport d'atelier
<u>Activité 2</u> : Mise en place d'un mécanisme d'information des responsables politiques, de la société civile et du secteur privé	S/activité : Elaboration des outils de communication et de diffusion (formats des supports de diffusion en fonction de la cible, mailing liste, etc.)	Nombre d'utilisateurs informés	Rapports d'activités de l'INSTAT

B. AXE STRATÉGIQUE 2 : RENFORCEMENT DE LA COORDINATION INSTITUTIONNELLE ET TECHNIQUE

Objectif spécifique 3 : Réviser et renforcer sans tarder les textes qui organisent l'activité statistique à Madagascar pour respecter les recommandations internationales et africaines sur l'organisation de ce domaine

Résultat attendu 4 : Les textes institutionnels relatifs à l'activité statistique à Madagascar élaborés ou révisés, adoptés et appliqués

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Elaboration des textes institutionnels et de gestion du SSN	S/activité 1 : Elaboration des textes de référence	Termes de référence élaborés	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2 : Recrutement de trois (3) consultants (un consultant international (14 jours per diem et 20 jours d'honoraires et deux (2) consultants nationaux (30 jours d'honoraires)	Noms des trois (3) consultants recrutés	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Organisation d'un atelier sur la préparation des textes (trois jours)	Nombre de participants à l'atelier	Rapports de séminaire
	S/activité 4 : Elaboration du projet de loi relative à l'organisation de l'activité statistique à Madagascar et ses décrets d'application, y compris le projet de décret portant révision du statut de l'INSTAT	La loi statistique votée et promulguée; Le statut de l'INSTAT révisé et adopté; Les textes de gestion de gestion de l'INSTAT élaborés, adoptés et appliqués	Rapports d'activités de l'INSTAT, Textes élaborés
	S/activité 5 : Elaboration des textes relatifs à la gestion de l'INSTAT (statut du personnel, règlement financier et comptable, manuel de procédures administratives, financières et comptables, règlement intérieur, etc.)	Textes élaborés	Rapports d'activités de l'INSTAT

Objectif spécifique 4 : Actualiser et/ou élaborer les outils techniques de coordination et vulgariser leur utilisation auprès des producteurs et les utilisateurs des données statistiques

Résultat attendu 5 : Les outils techniques de coordination élaborés ou révisés, adoptés, vulgarisés et appliqués

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Elaboration et/ou révision des outils de coordination	S/activité 1 : Elaboration des termes de référence	Termes de référence	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2 : Elaboration des outils de coordination par les cadres nationaux (répertoires des établissements, fichiers des localités, nomenclatures, manuels de concepts et de définitions, programmes de travail, etc.)	Outils élaborés	Rapports d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Ateliers de validation des outils	5 ateliers organisés et nombre de participants par atelier	Rapports d'ateliers; Rapports d'activités de l'INSTAT



Objectif spécifique 5 : Assurer régulièrement la réalisation des activités récurrentes de coordination administrative

Résultat attendu 6 : Les réunions institutionnelles et de gestion de la coordination statistique régulièrement organisées

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Organisation régulière de réunions institutionnelles de coordination et de gestion au sein de l'INSTAT	S/activité : Tenue de réunions hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelle au niveau de chaque direction de l'INSTAT	Au moins 40 réunions de directeurs par an ; Au moins 9 réunions de cadres par an (au niveau de chaque direction et/ou de la direction générale) ; Au moins 2 réunions trimestrielles de cadres présidée par le DG/INSTAT ; Une réunion annuelle de l'ensemble du personnel	Ordres du jour des réunions; Rapports d'activités

C. AXE STRATÉGIQUE 3 : VULGARISATION DES APPROCHES PROGRAMMATION STRATÉGIQUE ET GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS LA CONDUITE DES TRAVAUX STATISTIQUES

Objectif spécifique 6 : Former des cadres en programmation statistique de manière à entretenir et mener à l'avenir et de manière endogène les processus de planification et d'évaluation des projets et programmes statistiques

Résultat attendu 7 : Des manuels et matériaux de formation sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats sont rédigés et mis à la disposition des composantes du SSN

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Rédaction des manuels et matériaux de formation	S/activité 1 : Rédaction des termes de référence	Termes de référence rédigés	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2:Recrutement d'un (1) consultant (Per diem 7 jours, 14 jours honoraires)	Nom du consultant recruté	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Rédaction des manuels et matériaux de formation	Manuels et matériaux rédigés	Rapport d'activités de l'INSTAT

Résultat attendu 8 : Tous les cadres versés dans le processus de programmation statistique sont formés à la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats pour le développement et au suivi et évaluation des projets, programmes et politiques de développement

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Atelier de formation sur la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats	S/activité 1 : Rédaction des termes de référence	Termes de référence rédigés	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2:Recrutement d'un (1) consultant (7 jours per diem, 14 jours d'honoraires)	Nom du consultant recruté	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Organisation d'un (1) atelier de cinq (5) journées par an pour les responsables de l'INSTAT et des services sectoriels	Nombre de participants à l'atelier	Rapport du séminaire
	S/activité 4: Animation de l'atelier par le consultant (7 jours de per diem, 5 jours d'honoraires)	Participants formés	Rapports d'ateliers

Résultat attendu 9 : La programmation et la réalisation des activités statistiques sont améliorées au sein du SSN

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité 1 : Appuis apportés par les cadres de l'INSTAT aux services statistiques sectoriels et régionaux pour l'élaboration des plans d'actions et des programmes individuels de travail ainsi que des rapports d'activités	S/activité : Missions d'appui auprès des services statistiques sectoriels et régionaux (9 missions régionales)	Nombre de missions d'appui organisées; Nombre de plans finalisés; Nombre de programmes individuels finalisés	Rapports de mission; Rapports d'activités de l'INSTAT
Activité 2 : Evaluation de l'exercice de programmation au sein du SSN	S/activité : Organisation d'un atelier national d'évaluation de la programmation statistique (3 journées)	Nombre de participants	Rapport de l'atelier; Rapports d'activités de l'INSTAT

Objectif spécifique 7 : Procéder à une évaluation finale externe, dans les trois prochains mois, de la mise en œuvre de la SNDS 2007 dont les leçons et enseignements guideront l'élaboration de la SNDS suivante

Résultat attendu 10 : Evaluation finale externe de la SNDS 2007 réalisée

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Réalisation de l'évaluation finale externe de la SNDS 2007	S/activité 1 : Elaboration des termes de référence	Termes de référence élaborés	Rapports d'activité
	S/activité 2 : Recrutement d'un consultant	Nom du consultant recruté	Rapports d'activité
	S/activité 3 : Conduite de l'évaluation proprement dite	Rapport d'évaluation	Rapports d'activité

Objectif spécifique 8 : Elaborer la SNDS 2015-2019 avant la fin de l'année 2015

Résultat attendu 11 : SNDS 2015-2019 élaborée conformément aux nouvelles directrices de PARIS21

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Elaboration de la SNDS 2015-2019	S/activité 1: Elaboration des termes de référence (Feuille de route)	Feuille de route élaborée	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 2: Recrutement d'un consultant international (14 jours per diem, 20 jours d'honoraires)	Le nom du consultant recruté	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 3 : Organisation d'un atelier sur les résultats de l'évaluation finale externe de la SNDS 2007 (3 jours)	Rapport de l'atelier; Nombre de participants à l'atelier	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 4 : Activités d'élaboration de la SNDS conformément aux nouvelles lignes directrices de PARIS21.	Cf. Nouvelles lignes directrices de PARIS21 sur l'élaboration des SNDS	Rapport d'activités de l'INSTAT
	S/activité 5 : Organisation d'un atelier national de programmation des activités de la SNDS 2015-2019 (3 jours)	Programmes de travail des deux premières années de l'INSTAT et des six services statistiques prioritaires élaborés	Rapport d'activités de l'INSTAT



D. AXE STRATÉGIQUE 4 : AMÉLIORATION ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES ET DES CAPACITÉS MANAGÉRIALES

Objectif spécifique 9 : Améliorer la communication au sein de l'INSTAT tant au niveau hiérarchique qu'au niveau horizontal

Résultat attendu 12 : Les capacités managériales du personnel sont renforcées

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Formation des cadres aux techniques managériales	S/Activité 1 : Elaboration des termes de référence	Termes de référence élaborés	Rapports d'activité de l'INSTAT
	S/activité 2 : Recrutement d'un consultant	Nom du consultant recruté	Rapports d'activité de l'INSTAT
	S/activité 3 : Elaboration des manuels et matériaux de formation	Manuels et matériaux de formation élaborés	Rapports d'activité de l'INSTAT
	S/Activité 4 : Organisation de trois ateliers de formation de 5 jours dont le premier par le consultant et les deux autres par les cadres de l'INSTAT	Nombre de cadres formés	Rapports d'ateliers

Résultat attendu 13 : La communication est améliorée au sein de l'INSTAT

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	RESULTATS ATTENDUS
Activité 1 : Mise en place d'un Intranet	S/Activité 1 : Elaboration des termes de référence et d'un cahier de charge	Termes de référence élaborés et cahier de charge	Rapports d'activité
	S/activité 2 : Recrutement d'une société de service	Le nom du consultant recruté	Rapports d'activité
	S/Activité 3 : Installation de l'Intranet	Intranet en état de fonctionnement	Rapports d'activité
	S/activité 4 : Formation du webmaster	Le nom du webmaster	Rapports d'activité
Activité 2 : Mise en place d'un dispositif de veille en communication	S/activité 1 : Désignation ou recrutement chargé de la communication	Nom du responsable de la communication	Rapports d'activité
	S/activité 2 : Elaboration et/ou fabrication de matériaux de communication (tableaux d'affichage, trombinoscopes, journal électronique interne, etc.)	Matériaux de communication interne disponibles	Rapports d'activité

E. AXE STRATÉGIQUE 5 : RECHERCHE DES FINANCEMENTS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION STATISTIQUE

Objectif spécifique 10 : Consolider les ressources financières de l'INSTAT pour soutenir une production statistique régulière

Résultat attendu 14 : Un dispositif de traitement des ressources financières propres de l'INSTAT est mis en place.

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Mise en place d'une comptabilité permettant de faire ressortir la contribution des recettes propres dans le budget de l'INSTAT	S/activité 1 : Elaboration des procédures y afférents	Dispositions contenues dans le manuel des procédures	Rapports d'activité
	S/activité 2 : Elaboration de la comptabilité par projet ou service réalisé	Recette dégagée par chaque projet réalisé pour le compte d'un tiers	Rapports d'activité; Comptes financiers de l'INSTAT

Résultat attendu 15 : les subventions de l'Etat sont régulièrement débloquées en faveur de l'INSTAT

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Montage et suivi des dossiers de paiement des subventions	S/activité : Montage et suivi des dossiers de paiement des subventions	Montant des subventions débloqué	Rapports d'activité; Comptes financiers de l'INSTAT

Résultat attendu 16 : Un mécanisme de coordination de l'aide spécifiquement en faveur de la statistique est mis en place

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Mise en place d'un mécanisme de coordination de l'aide destinée à l'activité statistique	S/activité : Mise en place d'un mécanisme de coordination de l'aide destinée à l'activité statistique	Textes élaborés	Décret sur la coordination statistique

Résultat attendu 17 : Des financements extérieurs obtenus pour contribuer à la prise en charge des activités du SNIDS 2015-2017

ACTIVITÉS	SOUS-ACTIVITÉS	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION
Activité : Elaboration des requêtes de financements	S/activité : Identification des initiatives ayant besoin des financements extérieurs, rédaction des projets de requêtes, démarches auprès des bailleurs, soumission des requêtes	Nombre de requêtes déposées auprès des partenaires techniques et financiers	Montant des financements extérieurs mobilisé

En résumé, ce plan d'action va permettre de :

- Créer un espace de concertation et des règles de fonctionnement plus optimales de l'appareil statistique national ;
- Renforcer la coordination du travail gouvernemental en matière statistique tant sur le plan institutionnel et technique que sur le plan de la mobilisation des financements en faveur de la statistique et leurs bonnes allocation et utilisation ;
- Promouvoir et de renforcer la culture de la programmation statistique (élaboration des plans d'action et des programmes de travail, des rapports d'activités consolidés, y compris le reporting de l'assistance financière et technique reçue par le gouvernement, l'utilisation d'un système d'auto-évaluation pour faciliter le suivi de la réalisation des activités, etc.) ; le but est aussi de faciliter le suivi et évaluation des politiques de développement ;
- Poursuivre et de renforcer le plaidoyer en faveur de la statistique auprès des autorités gouvernementales, des politiques, des hauts responsables des secteurs public et privé, de la société civile et du citoyen.



III. OPERATIONNALISATION DU PLAN D'ACTION

A. COSTING

Le coût des activités s'élève à 348 703 euros, soit un peu plus de un milliard d'Ariary. Sauf quelques ateliers, ces activités sont programmées pour être réalisées pour la plupart au cours des douze

premiers mois étant entendu que la SNDS 2015-2019 va prendre incessamment le relais. Le tableau 1 ci-dessus résume l'évaluation des coûts par axe stratégique.

COÛTS DE RÉALISATION PAR AXE STRATÉGIQUE (EN EUROS)		
AXES STRATÉGIQUES	COÛT	%
Gestion du changement au sein de l'INSTAT et du SSN dans son ensemble	119 102	34,2%
Renforcement de la coordination institutionnelle et technique	85 320	24,5%
Vulgarisation de l'approche de programmation stratégique et de la gestion axée sur les résultats dans la conduite des travaux statistiques, en particulier au sein de l'INSTAT	82 248	23,6%
Amélioration et renforcement des compétences et des capacités managériales	44 033	12,6%
Recherche des financements en faveur du développement de la production statistique	18 000	5,2%
TOTAL	348 703	100,0%

Eu égard à la nature des activités faisant surtout appel à l'expertise internationale, les partenaires au développement de Madagascar seront certainement sollicités par le gouvernement pour financer une bonne partie des activités, y compris l'expertise nationale qui viendra en appui aux consultants internationaux.

Il convient de mentionner que les coûts relatifs à certaines activités n'ont pas été évalués ou ont été sous-évalués. Il s'agit en particulier des activités pour la réalisation de l'objectif stratégique 5 "Assurer régulièrement la réalisation des activités récurrentes de coordination administrative" et celles qui concernent l'objectif spécifique 8 "Elaborer la SNDS 2015-2019 avant la fin de l'année 2015".

B. PRINCIPES DE SA MISE EN ŒUVRE

Les résultats de l'évaluation à mi-parcours de la SNDS 2007 conduite en août 2014 a permis de relever que, outre la crise politique de 2009 considérée comme une cause exogène, la faiblesse des outils institutionnels de la gestion du SSN constitue le principal frein au développement de la statistique au cours des dernières années. C'est dire que pour redonner la confiance aux utilisateurs des données produites par le SSN, il faut moderniser le cadre institutionnel et favoriser l'établissement des règles de travail au sein du SSN répondant aux exigences d'un service public.

Pour que la mise en œuvre de ces actions conduise à cette nouvelle ouverture, un réel changement dans la perception de la fonction statistique dans la gestion du développement doit s'opérer. En particulier, l'INSTAT et chacun des membres de son personnel cadre doivent s'approprier de son rôle d'animateur du SSN et de garant de la qualité de la production des statistiques officielles. Le changement est inévitable pour renforcer le rôle de la statistique d'outil de développement. La manière actuelle de fonctionner de l'INSTAT, sous un statut dont les contours sont imprécis dans la pratique, invite à une réflexion profonde sur la rénovation progressive, mais inéluctable et complète, de cette administration dont les faiblesses contaminent largement l'appareil statistique national.

La réussite dans la réalisation de ce plan d'action dépend de l'ensemble des acteurs (gouvernement, INSTAT et partenaires techniques et financiers). Il devra être mené en respectant quelques principes essentiels :

- Principe de la subsidiarité : la réalisation d'une activité du plan est confiée à une personne (ou groupe de personnes) la plus indiquée pour réussir en évitant des doubles emplois ;
- Principe de l'approche participative : à travers des réunions et des échanges interpersonnels, faire participer tous les acteurs à la réalisation de l'activité pour augmenter le niveau d'appropriation des résultats obtenus ;
- Principe de codécision : les décisions sur le contenu des activités à mener et leurs financements ne peuvent être prises que conjointement par les bénéficiaires et les financeurs ;
- Principe de flexibilité : le plan d'action est glissant et tout nouveau besoin peut être pris en compte sous contrainte des ressources humaines et financières ;
- Principe de transparence : un rapport d'activités sur la mise en œuvre du plan sera élaboré chaque année par le Directeur Général de l'INSTAT, validé par le dispositif de suivi mis en place et communiqué à toutes les parties prenantes.

C. MÉCANISME DE SUIVI

Le dispositif de suivi-évaluation est réputé fournir aux autorités, à l'INSTAT et aux partenaires techniques et financiers un ensemble cohérent d'informations relatives aux résultats de la mise en œuvre de ce plan d'action et les progrès accomplis conformément aux critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, impact, pérennité/durabilité, cohérence/complémentarité, valeur ajoutée). A cet égard, le dispositif doit permettre à chaque acteur d'être responsable face à ses engagements. Il concourt aussi à la collecte d'informations en vue d'améliorer la communication et la concertation entre les différents acteurs.

Deux types de résultats sont attendus :

- Les résultats opérationnels du plan d'action qui rendent compte de la réalisation physique des activités identifiées ; ils doivent être exposés dans les rapports annuels de suivi ;
- Les changements inhérents aux différentes réalisations, c'est-à-dire les principaux résultats en termes d'effet et d'impact.

- Par conséquent, le dispositif de suivi évaluation du plan est articulé autour de deux modules distincts mais complémentaires à savoir le suivi de la mise en œuvre du plan d'action et le suivi des changements (effets et impacts). Le suivi de la mise en œuvre sera observé par l'analyse de la colonne intitulée « Résultats jalons/Indicateurs objectivement vérifiables » du tableau dans le plan d'action.
- Les résultats opérationnels seront retracés dans différents rapports (rapports de suivi annuels, rapports d'activités institutionnels, reporting des financements extérieurs, rapports d'évaluation). Les effets d'impact seront obtenus après enquête auprès des utilisateurs et enquête sur l'évaluation des capacités statistiques ainsi que les exercices d'évaluation indépendante des produits et du SSN.

CONCLUSION

Les objectifs assignés dans ce traité orientent :

- D'engager des réformes institutionnelles permettant la mise en place des fondations d'une croissance forte et inclusive, nécessaire à un développement durable ;
- De juguler à court terme le déclin des conditions de vie de la population et notamment des couches vulnérables en améliorant davantage les opportunités économiques et sociales à travers des politiques publiques ciblées ;
- D'entreprendre des réformes en matière de gouvernance publique dans tous les pans de l'administration.

Ces objectifs appellent l'utilisation des données statistiques à bon escient pour éclairer les décisions et assurer un bon suivi des actions des politiques. L'appareil statistique n'est pas actuellement en mesure d'assurer pleinement son rôle. Parmi les maux qui minent son action, les conditions de travail et de management de l'INSTAT constituent certainement des obstacles majeurs à surmonter.

Pour contribuer au suivi du PMO du PND, l'INSTAT doit mettre en place un cadre général de travail capable de collecter, de traiter, d'analyser et de diffuser des données sur des domaines variés identifiés dans le PND. En attendant l'élaboration d'une SNDS plus exhaustive sur la période 2015-2019, cette stratégie intérimaire est une partie de la solution proposée. Il offre des voies pour améliorer la gestion de l'INSTAT et contribue au développement de la

statistique de manière à ce qu'il soit effectivement l'outil de renforcement des capacités pour le développement de la statistique à Madagascar.

A travers des initiatives sur la gestion du changement et le plaidoyer, cette stratégie intérimaire met l'accent sur le rôle de la statistique pour la conduite des politiques et des affaires. Pour qu'elle soit efficace, la statistique doit être comprise du politique et du décideur tant public que privé. Elle doit continuer à faire l'objet de plaidoyer et favoriser ainsi la mobilisation des ressources pour soutenir le développement de la statistique.

Les ressources évaluées pour la mise en œuvre des activités dans le cadre de cette stratégie sont évaluées à 1,2 milliard d'Ariary. Elles ne sont pas énormes pour le but visé si l'on se rappelle que l'investissement sur la statistique favorise l'investissement dans d'autres domaines. La bonne gouvernance recherchée grâce à la mise en œuvre du PND nécessite la disponibilité de données statistiques fiables. A l'heure où le gouvernement recherche des financements pour ses investissements, il doit se rendre à l'évidence que les partenaires modulent leurs aides en fonction des variables mesurables sur la base des données produites par le SSN.

