



ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU PROJET POUR LA MISE EN PLACE DES STATISTIQUES DU COMMERCE INTERNATIONAL DES SERVICES POUR LES PAYS DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST-AFRICAINE (UEMOA)

Unité d'Evaluation et de suivi
Septembre 2020

* Ce rapport a été commandé par la CNUCED. Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'évaluateur externe et ne représentent pas les vues du Secrétariat de la CNUCED ou des organisations ou institutions avec lesquelles l'évaluateur peut être lié, ou des organisations ou institutions qui ont commandé cette évaluation. Ce rapport d'évaluation a été reproduit sans édition officielle par le secrétariat de la CNUCED.

Ce rapport d'évaluation a été préparé par Alexandre Daoust, ci-après l'évaluateur.

Les évaluations indépendantes de projet sont généralement menées par des évaluateurs externes. Le rôle de l'Unité d'Evaluation et de suivi de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) en ce qui concerne les évaluations de projets indépendantes qu'elle gère est celui de l'assurance de la qualité et du soutien tout au long du processus d'évaluation, y compris la fourniture d'outils normatifs, de directives et de modèles à utiliser dans le processus d'évaluation et d'approbation du rapport final. Ce rôle repose sur la responsabilité de l'Unité d'Evaluation et de suivi de répondre à l'engagement du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) de professionnaliser la fonction d'évaluation et de promouvoir une culture de l'évaluation au sein de la CNUCED à des fins de responsabilisation, d'apprentissage et d'amélioration continus. Les principes qui sous-tendent la fonction d'évaluation sont inscrits dans les Normes et Standards d'évaluation de l'UNEG. Afin de favoriser un environnement transparent et d'apprentissage, le cadre d'évaluation de la CNUCED est actuellement défini par sa politique d'évaluation approuvée en décembre 2011. L'Unité d'Evaluation est en train de réviser sa politique d'évaluation et, dans l'intervalle, redéfinit ses processus et normes en conformité aux Normes et Standards révisés de l'UNEG.

Unité d'Evaluation et de suivi peut être contactée au :

United Nations Conference on Trade and Development
Palais des Nations, 8-14, Av. de la Paix, 1211 Geneva 10 Switzerland
Telephone: +41 22 917 1234
Email: evaluation@unctad.org
Website: <https://unctad.org/about/evaluation>

Clause de non-responsabilité : Les désignations employées et la présentation des éléments de cette publication n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part du Secrétariat des Nations Unies concernant le statut juridique d'un pays, territoire, ville ou région, ou de ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières ou limites.

Cette publication n'a pas été officiellement éditée.

UNCTAD/OSG/INF/2020/4

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
1. INTRODUCTION	6
1.1. Contexte et Historique	6
1.1.1 Contexte	6
1.1.2 Historique du Projet	7
1.2 Objectif et Portée de l'Évaluation	9
1.2.1 Objectif de l'Évaluation	9
1.2.2 Portée, critères et questions de l'évaluation	9
2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	13
2.1. Stratégie de l'évaluation	13
2.2. Approche de l'évaluation et étapes de la collecte et de l'analyse des données	13
2.2.1 Phase de démarrage	14
2.2.2 Phase de collecte de données	15
2.2.3 Phase de production du rapport	15
2.3. Défis et limites de l'évaluation	16
3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	18
3.1. Pertinence	18
3.2. Efficacité	24
3.3. Efficience	8
3.4. Durabilité	11
3.5. Aspects liés au genre et de droits de la personne.	14
3.6. Partenariats et synergies	16
4. CONCLUSIONS	18
5. RECOMMANDATIONS	21
6. LEÇONS APPRISSES	24
ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DU SONDAGE	25

ANNEXE II : PROTOCOLE D'ENTREVUE.....	37
ANNEXE III : LISTE DE LA REVUE DOCUMENTAIRE	40
ANNEXE IV : LISTE DES PERSONNES CONTACTÉES.....	42
ANNEXE V : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	43

ACRONYMES

APE	Accords de Partenariat économique
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CE	Consultant en évaluation
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le développement
COMESA	Marché Commun de l'Afrique orientale et australe
ÉMU	UNCTAD Evaluation and Monitoring Unit / Unité d'Évaluation et de suivi de la CNUCED
GAR	Gestion axée sur les Résultats
INS	Instituts nationaux de statistiques
OMC	Organisation mondiale du Commerce
TDR	Termes de Référence
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaines
CUEMOA	Commission de l'UEMOA
ZLECA	Zone de Libre-Échange Continentale Africaine
UNEG	United Nations Evaluation Group / Groupe d'Évaluation des Nations Unies

SOMMAIRE

Contexte

Ce rapport est préparé dans le cadre de l'évaluation indépendante du « Projet pour la mise en place des statistiques du commerce international des services » (ci-après dénommé le Projet), pour les pays de l'Union Économique et monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), financé par l'UEMOA et mis en œuvre par la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). L'évaluation, qui fait partie des activités du Projet, est commandée par l'Unité d'Évaluation et de Suivi de la CNUCED (ÉMU¹) et est réalisée par le consultant indépendant, M. Alexandre Daoust.

Le projet est le résultat de l'Accord-cadre de coopération et de partenariat entre la Commission de l'UEMOA et la CNUCED. Le Projet est une intervention de cinq ans (2015-2019) financée par l'UEMOA à hauteur de 3 393 684 dollars US² et mise en œuvre par la CNUCED. La durée initiale du Projet était de 2015 à 2017, et a été prolongée jusqu'en 2019 dans un premier temps, puis à nouveau jusqu'à fin 2020 pour finaliser les activités en attente.

Le Projet vise à améliorer la qualité et l'harmonisation des statistiques sur le commerce international des services pour 8 pays de l'UEMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo. D'autres régions telles que la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) participent en tant qu'observateurs ou suivent de près l'évolution du Projet.

L'objectif global du Projet est de créer, au sein de l'Union, les outils statistiques pour la collecte des données des exportations et des importations de services et d'analyse économique, afin que les pays de l'UEMOA puissent mettre en place, dans le domaine des services, des politiques adaptées à leurs objectifs de développement économique et social et suivre l'impact de ces politiques.

Évaluation

L'évaluation a été commandée car le projet en était à sa dernière année de mise en œuvre (en considérant qu'il se terminera en 2020). Cet exercice d'évaluation consiste à évaluer la conception, la gestion et les résultats du Projet. Le champ d'application de l'évaluation couvre les activités du Projet jusqu'en décembre 2019. Pour mener l'évaluation, les quatre critères standards ont été pris en compte : pertinence, efficacité, efficience et durabilité, plus deux critères de la CNUCED, à savoir les aspects liés au genre et aux droits humains et les partenariats et synergies. Toutes les questions d'évaluation présentées dans le cahier des charges ont été adressées par l'évaluateur.

Dans l'ensemble, la présente évaluation a combiné les approches « sans objectif fixe » (ou *goal-free en anglais*, exploration des résultats attendus et inattendus), « basée sur la théorie »

¹ ÉMU est l'acronyme anglais de l'Unité d'Évaluation et de Suivi de la CNUCED : Evaluation and Monitoring Unit. Il sera utilisé dans tout le document.

² Il est à noter que le budget a été développé en francs CFA. Voir la section efficience ci-dessous pour plus détails à ce sujet. Il y a eu conversion de la monnaie au fur et à mesure des années en utilisant le taux de change en cours.

(basée sur des cadres logiques prédéfinis) et « collaborative » (favorisant une large participation). Voici les différentes étapes de l'évaluation :

Étape 1 : Revue préliminaire des documents et de la littérature

Étape 2 : Développement des outils de collecte de données

Étape 3 : Mission sur le terrain incluant des entrevues face à face & les enquêtes auprès des parties prenantes et des bénéficiaires clés

Étape 4 : Finalisation du Rapport de Démarrage

Étape 5 : Revue documentaire approfondie

Étape 6 : Entretiens (Skype, téléphone)

Étape 7 : Analyse de données

Étape 8 : Rapport préliminaire et final

Résultats de l'évaluation

Pertinence

Dans l'ensemble, la conception du Projet, le choix des activités et les produits livrables ont bien reflété et répondu aux besoins des pays participants.

En effet, les données et informations collectées au cours de l'évaluation ont révélé des besoins en termes de i) disponibilité de données statistiques fiables sur le commerce international des services ; ii) éventuellement, cartographie exhaustive du commerce international des services ; et renforcement de capacité des institutions qui collectent, traitent et diffusent ces statistiques.

L'évaluation démontre que les activités et les résultats réels du Projet sont cohérents avec les objectifs généraux et les résultats attendus, surtout à la suite des modifications apportées à certains éléments prédéfinis en cours de mise en œuvre.

En termes d'avantages comparatifs, l'évaluation a noté que la CNUCED est la seule institution qui travaille pour le moment à l'amélioration des données statistiques sur le commerce international des services dans les différents pays participants du Projet. Toutefois, il a été observé que certains répondants ont considéré que les institutions et pays impliqués n'ont pas pu profiter pleinement de cet avantage comparatif dont jouit la CNUCED, car une portion des activités du Projet a été mise en œuvre par une tierce personne (malgré le fait que cette personne soit considérée comme une employée de la CNUCED par les gestionnaires du projet, la plupart des répondants n'étaient pas du même avis).

Efficacité

En raison de l'absence d'indicateurs de mesures de performance, il n'a pas été possible d'évaluer l'efficacité du Projet par rapport à une base de données ou des cibles précises. Toutefois, la plupart des activités menant aux objectifs prévus ont été réalisées et la plupart des répondants sont satisfaits de la mise en œuvre de ces activités. Néanmoins, le niveau d'atteinte des résultats varie d'un pays et d'une institution à l'autre.

Les données collectées lors de l'évaluation ont montré que les bénéficiaires ont participé activement à l'élaboration et l'amélioration du questionnaire, à la mise en œuvre des enquêtes, à des ateliers de validation et ont suivi la formation en ligne pour renforcer leurs compétences techniques.

Globalement, l'évaluation a révélé que le Projet contribue au renforcement des capacités des représentants des États membres à l'utilisation des outils statistiques. Cependant, le niveau de contribution varie selon les finalités du renforcement.

Efficiences

De manière générale, l'évaluation considère que la mise en œuvre du projet a été efficace. Il est à noter que des retards ont été constatés dans la mise en œuvre des activités.

En ce qui a trait à la coordination et la communication entre la CNUCED, La CUEMOA et les pays membres, les répondants sont satisfaits tout en soulignant que la coordination s'est déroulée avec les instituts statistiques qui elles relayaient l'information à leurs partenaires nationaux.

Durabilité

L'évaluation a révélé que les résultats du Projet pourraient se poursuivre après sa fin à condition que certaines mesures soient mises en place par chaque État. La durabilité des résultats du Projet varie donc d'un État à un autre.

Aspects liés au genre et de droits de la personne.

L'évaluation a révélé que les concepts d'égalité entre les sexes et de droits de la personne n'ont que très peu été intégrés dans le Projet et encore moins dans le processus de collecte de données proposés par le Projet.

Partenariats et synergies

L'évaluation révèle que, globalement, peu de partenariats et synergies ont été établis dans le cadre de ce Projet avec les organisations internationales, les banques régionales de développement, les organismes nationaux, la société civile et le secteur privé au niveau national.

Recommandations

Dans le contexte où l'évaluation, qui devait être finale, se déroule alors que le calendrier du Projet a été prolongé, certaines recommandations pourraient être mises en place avant la fin du Projet, alors que d'autres sont présentées pour le bienfait de programmations futures. Les recommandations sont soit pour la CNUCED, soit pour l'UEMOA et ses membres. Dans tous les cas, les détails sont fournis pour savoir si la recommandation est applicable avant la fin du Projet ou non et à quelle organisation elle est destinée.

1. Dans un projet similaire, il est recommandé d'utiliser, dès la conception de l'initiative, la GAR. Les gestionnaires du projet commenceraient donc par l'analyse du problème ciblé ; ensuite le développement d'une solution à ce problème, basée sur une théorie du changement ; qui elle-même s'appuierait sur des énoncés de résultats clairs, à tous les niveaux ; accompagnés d'indicateurs de performance, de données de base et de cible. Mettre en œuvre un projet de cette façon permet une meilleure gestion dans l'ensemble. Il est important de noter que la GAR doit aussi être mise en pratique pour le suivi et

l'évaluation d'un projet similaire. Cette recommandation peut être appliquée par la CNUCED et la CUEMOA.

2. Pour le troisième cycle d'enquête annuelle, en 2020, tout comme à chaque année par la suite, il est recommandé de revisiter et d'actualiser le questionnaire en s'assurant que les indicateurs sont les plus pertinents et en les adaptant continuellement. Il est de plus recommandé de diminuer le volume du questionnaire tout en gardant un contenu de qualité évidemment. Pour l'année à venir, cette recommandation s'applique à la CNUCED et à la Commission de l'UEMOA, mais à moyen et long termes, elle s'applique surtout à la Commission statistique de la CUEMOA. À plus long terme, il sera important de s'assurer d'éventuellement développer un questionnaire spécifique pour les voyages destiné aux répondants pertinents (qui ne sont pas nécessairement les mêmes que les autres répondants).
3. Si possible avant la fin du Projet, il est recommandé de produire un document décrivant et prouvant comment les données sur le commerce international des services peuvent être utiles pour les États. Ce document pourra servir à convaincre les décideurs des pays membres de la CUEMOA d'investir dans l'enquête annuelle. Dans un contexte de délais serrés, l'option de développer une ébauche de ce document, qui pourra par la suite être bonifiée, pourrait être considérée. Cette recommandation s'insère dans un contexte plus général pour assurer un meilleur transfert des connaissances de l'équipe de gestion vers les représentants de la Commission de l'UEMOA et les pays membres. Ainsi, d'autres aspects pourraient être considérés : entre autres, rapatrier en un seul endroit ou dossier tous documents, outils, contenu de cours et matériels de formation qui ont été produits tout au long du Projet et le transmettre à la Commission de l'UEMOA et ses pays membres. Minimale, il serait primordial de poursuivre le renforcement de capacités des participants actuels afin de permettre aux personnels impliqués dans la collecte, le traitement et la diffusion de données sur le commerce international des services de maîtriser l'exercice.³ Comme mentionné ci-dessus, les aspects d'extrapolation sur la base des données des échantillons, ainsi que l'intégration du secteur du voyage dans les enquêtes pourraient être considérés comme sujet à appui additionnel⁴. Il est aussi recommandé, après la fin du Projet, dans la mesure du possible, de continuer à étendre l'accessibilité aux formations en ligne à d'autres employés des institutions intéressés à la question du commerce international des services afin d'assurer les transferts de connaissance. Cette recommandation s'applique à la CNUCED.
4. D'ici la fin du Projet, il est recommandé d'appuyer le processus de consolidations, d'agrégation et d'analyse des données nationales du deuxième cycle de l'enquête (2019). Il faudra s'assurer que les données seront consolidées au niveau régional et faire attention aux données miroirs. Ces derniers sont en fait un comptage double de la même transaction. Par exemple, dans le contexte où un pays membre exporte un service vers un autre pays membre, chacune des enquêtes va compter la même transaction ; au niveau régional, il faut s'assurer de ne pas compter deux fois cette même transaction. Cette

³ Certains répondants ont même suggéré que le Projet s'étende sur encore 5 années complètes d'enquête dans le but d'avoir une vision globale. Il semble peu réaliste d'aller de l'avant avec cette idée, mais l'idée est de démontrer les besoins en ce sens.

⁴ La CNUCED offre un appui termes de services, commerce et développement. La Commission de l'UEMOA pourrait tenter de continuer à recevoir un appui par l'entremise de cette branche de la CNUCED. <https://unctad.org/en/Pages/DITC/Trade-in-Services.aspx> (en anglais).

recommandation s'applique à la Commission de l'UEMOA avec l'appui de la CNUCED. De nouveau, dans un contexte de délais serrés, l'idée serait du moins de mettre au calendrier les premiers éléments liés à cet appui. Il s'agirait d'organiser une séance d'analyse de l'état des lieux général.

5. De manière continue, le travail de sensibilisation auprès des entreprises doit être renforcé pour assurer une meilleure compréhension du questionnaire et éviter la déclaration de fausses informations et augmenter les taux de réponse à l'enquête. Cette recommandation s'applique à la Commission de l'UEMOA et ses États membres.
6. Une fois le Projet terminé, il est recommandé que la CUEMOA et les États membres mettent en place, dans la mesure du possible, un mécanisme d'appui financier et technique aux INS afin d'assurer la pérennité des acquis du Projet. Les États ne peuvent en assurer les charges seuls.
7. Il est recommandé d'accorder une attention particulière aux thèmes de l'égalité des sexes et des droits de la personne lors de l'élaboration de projets similaires. Le contexte actuel du développement international, et le contexte onusien en particulier, met l'accent sur l'importance d'aborder ces thèmes dans tous les secteurs, qu'ils soient directement ou indirectement liés. Bien qu'il ne soit pas toujours évident, par exemple, de percevoir que le genre puisse faire partie intégrante des enquêtes sur le commerce international sur les services, les effets spécifiques des négociations sur le commerce sur les femmes peuvent être étudiés afin de trouver des stratégies politiques qui permettront aux gouvernements d'en réduire les conséquences négatives. Il existe des lacunes en matière d'informations et de données qui empêchent les parties prenantes de mieux prendre en compte les éléments de genre dans des projets similaires. On peut en dire autant des droits de la personne. Avant le lancement de tels projets, les liens avec des thèmes transversaux tels que le genre et les droits de la personne doivent être étudiés et testés. Ils doivent ensuite être pleinement intégrés dans la conception des projets. Cette recommandation s'applique à la CNUCED surtout, mais à la CUEMOA aussi.
8. Finalement, il est recommandé de s'assurer que le travail accompli et les résultats atteints par l'entremise du Projet s'intègrent et s'harmonisent bien avec toutes les autres initiatives de l'UEMOA. Cette tâche peut commencer dès maintenant et se poursuivre une fois le Projet terminé. Elle doit surtout être portée par la CUEMOA bien que la CNUCED pourrait appuyer le processus. Dans cette même lignée, un travail de rapprochement entre le Centre statistique de l'UEMOA et la BCEAO au sujet des données sur le commerce international des services serait bien vu par plusieurs parties prenantes, bien que des liens existent déjà.

1. INTRODUCTION

Ce rapport est préparé dans le cadre de l'évaluation indépendante du « Projet pour la mise en place des statistiques du commerce international des services » (ci-après dénommé le Projet), pour les pays de l'Union Économique et monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), financé par la CUEMOA et mis en œuvre par la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). L'évaluation, qui fait partie des activités du Projet, est commandée par l'Unité d'Évaluation et de Suivi de la CNUCED (ÉMU⁵) et est réalisée par le consultant indépendant, M. Alexandre Daoust.

Dans les sections 1.1 et 1.2., les informations générales sur le Projet sont présentées, l'objectif et la portée de l'évaluation sont examinés, et les questions et critères d'évaluation clés sont analysés.

1.1. Contexte et Historique

1.1.1 Contexte

Pour que les États membres et l'UEMOA elle-même puissent définir, améliorer et mettre en œuvre des politiques commerciales et économiques efficaces et puissent négocier des accords commerciaux stratégiques, il est essentiel que les principales parties prenantes travaillent avec des statistiques fiables sur le commerce international de biens et de services. Bien que la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) estime depuis un certain temps la valeur globale du commerce des services dans les différents pays pour les besoins de la comptabilité nationale en établissant la balance des paiements, il n'existait pas, avant le Projet, de statistiques structurées, harmonisées, ni désagrégées par partenaire et par catégorie sur les services dans les États membres de l'UEMOA.

En outre, en tenant compte de la mise en œuvre du programme de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), de la signature de l'accord de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne (UE) et de la négociation de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA), l'UEMOA doit obligatoirement disposer d'une méthodologie basée sur les normes et standards internationaux pour quantifier son commerce de services.

C'est dans ce contexte que l'Accord-cadre de coopération et de partenariat entre la Commission de l'UEMOA et la CNUCED a été signé. Cet accord fournit la base juridique et technique pour l'élaboration et la mise en œuvre de la méthodologie susmentionnée par le biais d'un projet approprié de renforcement des capacités.

⁵ ÉMU est l'acronyme anglais de l'Unité d'Évaluation et de Suivi de la CNUCED : Evaluation and Monitoring Unit. Il sera utilisé dans tout le document.

1.1.2 Historique du Projet⁶

Le Projet est une intervention de cinq ans (2015-2019) financée par l'UEMOA à hauteur de 3 393 684 dollars US⁷ et mise en œuvre par la CNUCED. La durée initiale du Projet était de 2015 à 2017, et a été prolongée jusqu'en 2019 dans un premier temps, puis à nouveau jusqu'à fin 2020 pour finaliser les activités en attente. Ce Projet devait également être soutenu par le Groupe de Travail Inter-Agence⁸ sur les statistiques du commerce international (organisée par la Division des Statistiques des Nations unies).

Le Projet vise à améliorer la qualité et l'harmonisation des statistiques sur le commerce international des services pour 8 pays de l'UEMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo. D'autres régions telles que la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et le Marché Commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) participent en tant qu'observateurs ou suivent de près l'évolution du Projet.

L'objectif global du Projet est de créer, au sein de l'Union, les outils statistiques pour la collecte des données des exportations et des importations de services et d'analyse économique, afin que les pays de l'UEMOA puissent mettre en place, dans le domaine des services, des politiques adaptées à leurs objectifs de développement économique et social et suivre l'impact de ces politiques.

Dans la conception initiale du Projet, les objectifs spécifiques étaient les suivants :

- ❖ Élaborer, au niveau de la Commission de l'UEMOA, un Projet d'Acte communautaire pour harmoniser dans les États membres, les procédures de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques sur les importations et exportations de services ;
- ❖ Renforcer les capacités dans les États membres pour que ceux-ci s'approprient l'Acte communautaire et l'appliquent effectivement ; et
- ❖ Développer, à la Commission de l'UEMOA, une base de données informatisée sur le commerce international des services et organiser l'échange d'informations avec les États membres, afin de mener des analyses comparatives et des analyses d'impact.

Les résultats suivants étaient attendus :

- ❖ L'Acte communautaire sur les statistiques du commerce international des services est validé ;
- ❖ Les experts des États membres sont formés à la mise en œuvre dudit Acte ;
- ❖ Le dispositif permanent de collecte des statistiques sur le commerce international des services est mis en place et fonctionne normalement dans les États membres ;
- ❖ Les États membres transmettent régulièrement à la Commission de l'UEMOA les données, conformément aux dispositions de l'Acte communautaire ;

⁶ Une grande part des informations présentées dans cette sous-section est tirée des Termes de Références et de la Convention CNUCED-UEMOA

⁷ Il est à noter que le budget a été développé en francs CFA. Voir la section efficacité ci-dessous pour plus de détails à ce sujet. Il y a eu conversion de la monnaie au fur et à mesure des années en utilisant le taux de change en cours.

⁸ Cette entité spéciale est la « Inter-Agency Task Force on International Trade Statistics »

- ❖ Les outils de traitement et d'analyse sont développés au niveau de la Commission de l'UEMOA ; et
- ❖ Un mécanisme de diffusion d'information est établi par la Commission.

Afin d'atteindre les résultats susmentionnés, les activités suivantes devaient être mises en œuvre :

- ❖ Préparation et adoption des termes de référence du Projet ;
- ❖ Signature du cadre juridique pour la mise en œuvre du Projet (entre la Commission de l'UEMOA et la CNUCED) ;
- ❖ Préparation et adoption des termes de référence de l'expert statisticien et de l'expert informaticien de la CNUCED ;
- ❖ Rédaction d'un avant-projet d'Acte communautaire destiné aux États membres de l'UEMOA pour l'élaboration des statistiques du commerce international des services
- ❖ Missions circulaires dans les États membres pour faire un état des lieux dans le domaine des statistiques du commerce international des services ;
- ❖ Analyse des résultats des missions circulaires et finalisation du projet d'Acte communautaire portant harmonisation de la collecte, du traitement et de la diffusion des statistiques du commerce international des services ;
- ❖ Rédaction d'un projet d'annexe au projet d'Acte communautaire portant création d'un dispositif permanent de collecte précisant les sources, les modalités et les responsabilités en matière de collecte et de transmission des données statistiques ;
- ❖ Rédaction d'un projet de plan d'action pour le renforcement des capacités à la Commission et dans les États membres ;
- ❖ Organisation de l'atelier de validation du projet d'Acte communautaire et d'adoption du plan d'action ;
- ❖ Tenue de l'atelier de validation du projet d'Acte communautaire et d'adoption du plan d'action ;
- ❖ Préparation des modalités de mise en œuvre du plan d'action, y compris les conclusions de l'atelier.

Dans l'ensemble, le Projet devait fournir un questionnaire harmonisé et un système informatique statistique suffisamment complet et flexible pour fournir des données sur les échanges de services, qui soient adaptés à l'objectif visé, mais aussi suffisamment simple pour fonctionner avec des systèmes d'exploitation de base. La CNUCED a travaillé avec la Commission statistique de l'UEMOA pour développer un questionnaire harmonisé et continue de travailler sur le développement d'un système informatique pour traiter, nettoyer, agréger et diffuser les statistiques nationales et régionales sur le commerce des services. Ce système doit permettre aux États membres de l'UEMOA, ainsi que l'Union elle-même, de compiler des statistiques sur le commerce des services suffisamment comparables et détaillées (y compris les données des partenaires) pour répondre à leurs besoins en matière de données sur les politiques/négociations.

1.2 Objectif et Portée de l'Évaluation

En se basant sur les Termes de Références (TDR) et le plan de travail de l'évaluation, l'objectif, la portée, les critères et les questions de l'évaluation sont présentés dans cette sous-section.

1.2.1 Objectif de l'Évaluation

Le Projet, qui est une collaboration entre le Service des Statistiques et de l'Information de la CNUCED et le Centre statistique de l'UEMOA, en est à sa dernière année de mise en œuvre (en considérant qu'il se terminera en 2020). Cet exercice d'évaluation consiste à évaluer la conception, la gestion et les résultats du Projet. En outre, cette évaluation permettra de rendre compte de la performance du Projet au Centre statistique de l'UEMOA, à la direction de la CNUCED, aux parties prenantes du Projet, ainsi qu'à l'UEMOA et aux États membres avec lesquels le rapport final de l'évaluation sera partagé.

Le but de l'évaluation est de :

- ❖ Assurer l'appropriation, l'orientation vers les résultats, la rentabilité et la qualité de l'assistance de la CNUCED ;
- ❖ Aider la CUEMOA et la CNUCED à évaluer le travail accompli, à compiler les enseignements tirés, à recevoir un retour d'information, et une reconnaissance ainsi qu'à mobiliser des ressources en montrant l'éventuelle application des réalisations au Projet ; et
- ❖ Fournir des résultats d'évaluations crédibles et utiles ainsi que des recommandations pratiques et constructives, afin d'améliorer le travail de la CNUCED dans ce domaine.

1.2.2 Portée, critères et questions de l'évaluation

Le champ d'application de l'évaluation couvre les activités du Projet jusqu'en décembre 2019. L'évaluation porte aussi sur la mise en œuvre du Projet dans les huit pays participants sur la période de 2015 à 2019 (initialement 2015-2017 avec une extension jusqu'en 2019).

En résumé, les éléments couverts par l'évaluation sont les suivants :

- ❖ Les progrès réels réalisés dans la concrétisation des objectifs du Projet.
- ❖ La mesure dans laquelle le Projet a contribué aux résultats, qu'ils soient intentionnels ou non.
- ❖ L'efficacité avec laquelle les résultats ont été obtenus.
- ❖ Les forces et les faiblesses de la mise en œuvre du Projet sur la base des éléments disponibles contenus dans le document de Projet
- ❖ La validité de la stratégie et des accords de partenariat.
- ❖ La mesure dans laquelle le Projet a été conçu et mis en œuvre pour faciliter la réalisation des objectifs.
- ❖ La pertinence des activités et des résultats du Projet par rapport aux besoins des États membres, aux besoins des régions et aux mandats et au programme de travail de la CNUCED.

- ❖ La mesure dans laquelle le Projet a intégré l'égalité des genres et des droits humains.
- ❖ La mesure dans laquelle les activités et les résultats du Projet ont été conçus et mis en œuvre de manière à assurer une durabilité maximale de l'impact du Projet.

La portée de l'évaluation est également déterminée par son calendrier, les zones géographiques qu'elle couvre, les groupes cibles concernés, ainsi que les critères d'évaluation, les questions et la méthodologie utilisés.

Cet exercice d'évaluation est organisé autour des directives, des normes⁹ et des standards¹⁰ du Groupe d'Évaluation des Nations Unies ainsi que de la Politique¹¹ d'Évaluation de la CNUCED.

Calendrier

La durée totale de l'évaluation est équivalente à 30 jours de travail ; elle a lieu du 25 novembre 2019 au 31 mars 2020 (quatre mois).

Zones géographiques couvertes

Le Projet a été mis en œuvre dans huit pays. Le budget de l'évaluation a couvert une mission au Togo en décembre 2019 pour que le consultant puisse participer à un atelier du Projet organisé conjointement par la CNUCED et la Commission de l'UEMOA afin de partager les résultats de leur deuxième enquête complète sur le commerce international des services. Ce fut également l'occasion de commencer à recueillir des informations auprès des représentants des institutions nationales et régionales participant à l'atelier. Toutes les institutions impliquées étaient représentées lors de l'atelier. Le personnel des bureaux de statistiques, des ministères compétents en matière de commerce et de la banque centrale et de sa Direction nationale de chaque pays était présent en plus de celui de la CEDEAO.

Groupes cibles concernés

Le Consultant en Évaluation (CE) a conduit cet exercice de manière totalement participative, faisant de cette approche un principe central du processus. Les axes d'enquête de l'évaluation ont ciblé les représentants de toutes les organisations concernées dans tous les pays concernés, notamment, mais pas exclusivement :

- ❖ des représentants de la CUEMOA et de la CNUCED ;
- ❖ des représentants des institutions nationales bénéficiaires ; et
- ❖ des représentants des institutions régionales.

Cependant, comme le Projet couvre huit pays, il a été difficile de joindre tous les bénéficiaires concernés. Pour la triangulation des données, en plus de l'étude documentaire des données d'enquête et de la mission sur le terrain (observation directe et entretiens avec cinq [5] représentants), l'évaluateur a tenté d'effectuer des entretiens par Skype/téléphone avec trois

⁹ "Norms for Evaluation in the UN System" by UNEG, UNEG/FN/Norms (2005); http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21;

¹⁰ "Standards for Evaluation in the UN System" by UNEG, UNEG/FN/Standards (2005); http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22;

¹¹ "Evaluation Policy" of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), December 2011. December 2011, http://unctad.org/Sections/edm_dir/docs/osg_EvaluationPolicy2011_en.pdf.

[3] représentants au moins par pays, sur un échantillon de quatre [4] pays¹² (un [1] de l'institution statistique nationale, un [1] de la banque centrale et un [1] de toute entité gouvernementale concernée par le Projet). La majorité des représentants contactés n'étaient pas disponibles ou rencontraient des difficultés de connexion à l'internet. Cela signifie que seulement 4 entrevues par Skype/téléphones (couvrant 3 pays : le Togo, le Sénégal, le Bénin) ont été conduites en plus des entretiens en face à face menés pendant la mission au Togo. L'évaluateur, avec un appui marqué de la part de l'EMU et l'équipe de gestion du Projet de la CNUCED, ainsi que de certains représentants de la CUEMOA, ont tenté à maintes reprises de joindre les répondants potentiels, tant au sein qu'en dehors de l'échantillon défini. Le fait d'avoir seulement pu joindre un tiers des répondants potentiels aux entrevues constitue une limite à l'évaluation. Toutefois, tous les représentants des pays bénéficiaires ont été rencontrés au Togo. De plus, 15 des 23 participants à la rencontre ont dûment rempli le questionnaire du sondage, ce qui aide à pallier à ce défi. Quoi qu'il en soit, il est important de tenir compte de cette limite en lisant le présent rapport tout en sachant que cette limite n'invalide pas le contenu de l'évaluation.

Critères et Questions de l'Évaluation

Afin d'évaluer les performances du Projet, l'évaluateur a utilisé les résultats présentés dans le document de Projet, ainsi que d'autres informations recueillies, pour comparer les réalisations réelles avec les réalisations prévues. En outre, les quatre critères d'évaluation standard sont pris en compte : pertinence, efficacité, efficience et durabilité, plus deux critères de la CNUCED, à savoir les aspects liés au genre et aux droits humains et les partenariats et synergies. Toutes les questions d'évaluation présentées dans le cahier des charges sont classées selon les six critères et liées à des sous-questions le cas échéant, à des indicateurs, à des méthodes de collecte de données et à des sources de données. Les questions d'évaluation classées par critère d'évaluation sont les suivantes :

Table 1. Questions d'évaluation par critères d'évaluation

Questions
Pertinence
La conception du projet, le choix des activités et des produits livrables ont-ils bien reflété et répondu aux principaux besoins de développement des pays participants, en tenant compte des mandats de la CNUCED ?
Les activités et les résultats réels du projet étaient-ils cohérents avec les objectifs généraux et les résultats attendus et comment les différentes activités se sont-elles complétées pour atteindre les résultats attendus ?
Quel est l'avantage comparatif de la CNUCED dans ce domaine et dans quelle mesure ce projet l'a-t-il optimisé ?
Efficacité
Les activités ont-elles atteint, ou sont-elles susceptibles d'atteindre, les objectifs et les résultats prévus tels qu'ils sont énoncés dans le document de projet ?
Existe-t-il des preuves de changements positifs et négatifs produits par le projet, directement ou indirectement, intentionnellement ou non ? Existe-t-il des indications d'un impact potentiel, évalué par rapport aux objectifs des SDG soutenus par le projet ?
Quels sont les enseignements tirés ou les bonnes pratiques pour des interventions futures similaires ?
Efficience

¹² Les pays de l'échantillon sont : Benin, Togo, Sénégal, Mali

Questions

Les modalités de mise en œuvre des projets, ainsi que le suivi et le contrôle internes, ont-ils permis de garantir la réalisation des résultats attendus en temps voulu et de manière efficiente ?

Le projet a-t-il tiré parti des compétences internes, des résultats de recherches et de coopération technique antérieurs, des bases de données existantes et d'autres ressources internes de la CNUCED et/ou de la collaboration externe de partenaires et de mécanismes internationaux de développement ?

Durabilité

Les activités et les résultats ont-ils été conçus et mis en œuvre de manière à garantir une durabilité maximale des résultats du projet ?

Des efforts ont-ils été faits pour maintenir les connaissances et les capacités acquises dans le cadre du projet en vue de futures interventions similaires à mener par la CNUCED ?

Aspect lié au genre et aux droits de l'homme

Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du projet sont conformes et contribuent aux objectifs pertinents de la CNUCED en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes ?

Partenariats et synergies

Comment le projet a-t-il fait progresser les partenariats avec les organisations internationales, les banques régionales de développement, les agences nationales, la société civile et le secteur privé ?

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Cette section du rapport décrit brièvement la stratégie d'évaluation, les outils de collecte et d'analyse des données et les défis et limites potentiels de la mission. Les détails sont fournis dans l'annexe VI.

2.1. Stratégie de l'évaluation

La stratégie d'évaluation utilisée a permis de répondre pleinement aux questions d'évaluation présentées dans le cahier des charges dans le temps imparti. Cette stratégie consiste en une approche indépendante, participative et professionnelle. Les principes méthodologiques suivants ont guidé l'évaluation.

- ❖ **Lignes directrices pour l'évaluation** : Le Consultant en Évaluation (CE) a respecté les lignes directrices, les normes et les standards de l'UNEG et la politique d'évaluation de la CNUCED
- ❖ **Triangulation des observations et des résultats** : L'évaluation a triangulé les données et les informations pour répondre aux questions d'évaluation soulevées. La triangulation signifie qu'au moins trois sources d'information (recherche documentaire, enquête et entretiens) ont corroboré les résultats de l'évaluation.
- ❖ **Gestion participative et itérative** : Tous les efforts ont été faits pour faciliter la participation des parties prenantes du Projet à différents niveaux et aux différentes étapes de l'évaluation. En fait, le CE a travaillé en étroite collaboration non seulement avec l'EMU, mais aussi avec les gestionnaires de Projet.
- ❖ **Application des connaissances** : Tout au long du mandat, le CE a mis à profit ses connaissances théoriques et pratiques dans les domaines de l'évaluation, d'élaboration de politique commerciale, de la réduction de la pauvreté, des statistiques, de l'assistance technique liée au commerce, des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives, de la Gestion axée sur les Résultats (GAR), de l'UEMOA et de la CNUCED en tant qu'institutions, de la rédaction de rapports et dans tous autres domaines jugés pertinents.

2.2. Approche de l'évaluation et étapes de la collecte et de l'analyse des données

La méthodologie adoptée pour cette évaluation a été conçue pour répondre aux exigences et aux attentes définies dans le cahier des charges. La phase de démarrage, la collecte des données, l'analyse et la production du rapport d'évaluation se sont déroulées en plusieurs étapes.

Dans l'ensemble, la présente évaluation a combiné les approches « sans objectif fixe » (ou *goal-free en anglais*, exploration des résultats attendus et inattendus), « basée sur la théorie » (basée sur des cadres logiques prédéfinis) et « collaborative » (favorisant une large

participation). Ensemble, ces approches ont permis de garantir que le processus d'évaluation respecte les principes énumérés ci-dessus et de jeter les bases pour produire des résultats utiles et fondés sur des preuves pour la CNUCED.

2.2.1 Phase de démarrage

Étape 1 : Revue préliminaire des documents et de la littérature

Cette étape visait à familiariser le consultant avec le Projet, les principaux acteurs et partenaires, les bénéficiaires et les résultats obtenus à ce jour. Les dossiers, rapports et autres documents fournis par les gestionnaires du Projet ainsi que ceux trouvés en ligne grâce aux recherches du CE ont été examinés pour alimenter le rapport de démarrage, y compris la matrice d'évaluation détaillée.

Étape 2 : Développement des outils de collecte de données

Conformément aux TdRs, le CE devait assister à l'atelier du Projet, qui se tenait du 9 au 12 décembre 2019 au Togo, peu après le début de l'évaluation. De plus, il s'agissait de la seule mission sur le terrain prévue au cours de l'évaluation. C'était le moment idéal non seulement pour observer l'une des activités du Projet, mais aussi pour rencontrer les bénéficiaires des pays participants et recueillir autant d'informations que possible. En préparation de la mission, le CE a dû élaborer le questionnaire d'enquête (voir le questionnaire en Annexe 2).

Étape 3 : Mission sur le terrain incluant des entrevues face à face & les enquêtes auprès des parties prenantes et des bénéficiaires clés

La particularité de cette évaluation est que la mission sur le terrain et la collecte de données ont été effectuées pendant la phase de démarrage. Au cours de la mission au Togo (du 9 au 12 décembre 2019), le CE a mené cinq [5] entretiens en personne avec les gestionnaires du Projet de l'UEMOA et les participants au Projet, les partenaires et les autres participants de l'atelier en provenance des bureaux de statistiques et des banques centrales des pays bénéficiaires. En outre, au cours de cette semaine, le questionnaire d'enquête a été envoyé par courrier électronique aux bénéficiaires et aux principales parties prenantes qui étaient présentes à l'événement ; les répondants ont répondu aux questions directement dans le document Word et les ont renvoyées à l'évaluateur. Comme il s'agissait d'un petit groupe de répondants (jusqu'à 25), les résultats de l'enquête ne sont pas présentés en pourcentages, mais plutôt en nombres.

Étape 4 : Finalisation du Rapport de Démarrage

Le Rapport de Démarrage est un élément clé de toute évaluation qui permet de synthétiser les activités d'évaluation afin que le personnel, le temps et les ressources nécessaires puissent être identifiés à l'avance.

Afin de faciliter une approche d'évaluation rigoureuse et indépendante conformément aux TdRs, le CE a proposé l'élaboration et l'utilisation d'une matrice d'évaluation (voir l'annexe 1 pour la matrice d'évaluation). Sur la base de la matrice d'évaluation, en plus du questionnaire d'enquête, une matrice de collecte de données pour la revue des documents (document

interne utilisé par le CE) a été élaborée. Des protocoles d'entretien personnalisés ont été établis au cas par cas sur la base du questionnaire d'enquête.

La matrice d'évaluation a été soumise à la validation de l'ÉMU. Les commentaires de l'EMU sur la version préliminaire du rapport de démarrage ont permis au CE de finaliser, d'affiner et de peaufiner la matrice d'évaluation et les outils de collecte de données, ce qui a abouti à une version finale du document.

2.2.2 Phase de collecte de données

Étape 5 : Revue documentaire approfondie

La revue documentaire approfondie a permis de recueillir des données avant les entretiens menés par Skype/téléphone. Ces données ont été systématiquement classées dans la matrice de collecte de données de la revue des documents par indicateurs pertinents, comme indiqué ci-dessus.

Étape 6 : Entretiens (Skype, téléphone)

Le consultant chargé de l'évaluation a mené des entretiens par Skype/téléphone avec les concernés, conformément à l'approche d'échantillonnage décrite ci-dessus. Les entretiens étaient semi-structurés et duraient entre 30 et 60 minutes, selon la catégorie de la personne interrogée et la nature de sa participation au Projet. Au cours de ces entretiens, les questions et les indicateurs présentés dans la matrice d'évaluation ont été chacun abordés — avec les répondants concernés.

2.2.3 Phase de production du rapport

Étape 7 : Analyse de données

Les données recueillies par la revue des documents, les entretiens et l'enquête par courrier électronique ont été analysées à l'aide de la méthode de triangulation (Voir annexe VI)

L'analyse des diverses données a permis de rassembler les réponses de plusieurs sources aux mêmes questions d'évaluation, ce qui a permis de procéder à une triangulation et d'éclairer la rédaction de constats, des conclusions, des leçons apprises et des recommandations fondées sur des données probantes.

Le processus de triangulation a été de la plus haute importance pour l'évaluation et a constitué le nœud dans lequel toutes les informations ont été traduites en résultats significatifs, qui ont ensuite conduit à des conclusions et des recommandations.

Étape 8 : Rapport préliminaire et final

Sur la base de l'analyse décrite ci-dessus, un rapport préliminaire d'évaluation a été élaboré, dans lequel le CE a partagé les premiers résultats, étayés par des preuves — conclusions et recommandations — avec l'EMU et les gestionnaires de Projet pour obtenir des commentaires. Le rapport d'évaluation est produit en français pour accommoder l'organisme de financement et les États membres. Comme les questions et la matrice d'évaluation sont

structurées autour des critères d'évaluation, c'est-à-dire la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, ainsi que les aspects liés au genre et aux droits de l'homme et aux partenariats, ceci a également constitué la structure de base du rapport lui-même : sous chaque section principale, qui a été alignée en fonction des critères d'évaluation, les résultats ont été clairement énoncés, suivis par les preuves et les explications menant aux conclusions et enfin aux recommandations.

Le contenu du rapport d'évaluation est présenté à l'EMU pour questions, vérification des faits et commentaires.

Les données qualitatives recueillies pour étayer les conclusions sont présentées à l'aide d'un critère de référence simple, direct et efficace :

- ❖ Tous les répondants ont déclaré... (~ 100 %) ;
- ❖ La majorité des répondants ont déclaré... (~ plus de 75 %) ;
- ❖ De nombreux répondants ont déclaré... (~ plus de 50 %),
- ❖ Certains répondants ont déclaré... (~entre 25 et 50 %),
- ❖ Quelques-uns ont dit... (~ moins de 25 %) ;

2.3. Défis et limites de l' évaluation

Les ressources et le calendrier disponibles sont généralement les contraintes les plus importantes d'un processus d'évaluation, car ils définissent la portée de l'exercice et obligent le CE à rester dans les limites définies dans les TDR. Dans le cas présent, ce type de contraintes est pris en compte, car le temps imparti était court. Ainsi, les limites de la portée de l'évaluation sont définies comme suit : seul un nombre limité d'entretiens par Skype/téléphone ont été menés (c'est-à-dire : 4 au lieu des 12 maximum prévues) en plus de la mission au Togo. En fait, l'équipe de Projet de la CNUCED a appuyé l'évaluateur dans la coordination des entretiens téléphoniques avec les représentants des pays de l'échantillon (Benin, Togo, Mali, Sénégal). Toutefois, seulement très peu ont répondu aux nombreuses invitations évoquant le manque de disponibilité et des contraintes de connexion à l'internet.

La disponibilité des acteurs concernés a donc été une limite à surmonter au cours de l'évaluation. Le CE, en étroite collaboration avec la CUEMOA et la CNUCED, s'est efforcé de rassembler les informations nécessaires et de planifier les entretiens téléphoniques/Skype afin de pallier ces inconvénients. De plus, le manque de données collectées au cours des entrevues a été complété par des données provenant de la revue documentaire et du sondage en ligne (avec un taux de réponse de 60%).

L'autre grand défi est le fait qu'une partie importante de la collecte de données a été effectuée pendant la phase de lancement, avant la rédaction du rapport de démarrage. Comme mentionné ci-dessus, un questionnaire d'enquête a été rédigé avant l'analyse des questions d'évaluation et l'élaboration de la matrice d'évaluation, puis envoyé par courrier électronique aux participants de l'atelier final du Projet. Des entretiens ont également été menés lors de la seule mission sur le terrain de l'exercice d'évaluation. Étant donné que cette partie de la collecte de données s'est déroulée avant l'examen approfondi des documents, le CE n'a peut-être pas saisi les lacunes d'information à combler. Cependant, le CE a veillé à ce que toute

information manquante soit récupérée lors de la deuxième partie du processus de collecte des données, lors des entretiens par Skype/téléphone.

Enfin, les documents examinés ne présentent pas le niveau de contenu axé sur les résultats nécessaire pour répondre aux critères d'évaluation de manière explicite. Les rapports du Projet traitent des activités (ce qui a été fait) plutôt que des résultats obtenus. Pour atténuer ce risque, le CE s'est appuyé sur les informations fournies par les autres lignes d'enquête pour contextualiser les données dans un cadre de gestion axé sur les résultats (GAR).

3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

3.1. Pertinence

Globalement, le Projet est considéré comme pertinent pour les pays bénéficiaires et l'UEMOA.

Besoins et priorités des institutions et des pays

Dans l'ensemble, la conception du Projet, le choix des activités et les produits livrables ont bien reflété et répondu aux besoins des pays participants. En effet, les données et informations collectées au cours de l'évaluation ont révélé des besoins en termes de i) disponibilité de données statistiques fiables sur le commerce international des services ; ii) éventuellement, cartographie exhaustive du commerce international des services ; et renforcement de capacité des institutions qui collectent, traitent et diffusent ces statistiques. La revue documentaire a révélé que les institutions statistiques des pays participants collectaient des données sur le commerce international des marchandises, mais n'ont presque pas d'information chiffrée sur le commerce des services. *Pour chaque État membre de l'UEMOA, il existe une situation synthétique des transactions internationales des services établie à travers la compilation de la balance des paiements qui est établie par la direction nationale de la BCEAO. La synthèse régionale est effectuée au niveau du siège de la BCEAO.*¹³

Selon de nombreux répondants, les deux principales difficultés rencontrées avant la conception du Projet sont les suivantes : une carence de données statistiques fiables sur le commerce international des services et de faibles ressources humaines en matière de collecte, de traitement, d'harmonisation, d'analyse et de diffusion des données.

Tous les représentants des différentes institutions¹⁴ consultés sont unanimes à souligner l'importance des données sur le commerce international des services à la fois pour le pays et les institutions. Elles servent à prendre des décisions basées sur les faits, les données ; à alimenter des négociations commerciales internationales avec l'OMC et les pays partenaires, tant pour l'UEMOA que pour les pays membres ; à établir des politiques d'intégration régionale et des politiques commerciales ; à faciliter la prise de décision et d'engagement de chaque État au niveau de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) ; et à identifier les forces et les faiblesses des pays au niveau du secteur du commerce extérieur. Ainsi, les priorités des pays en termes d'utilisation de ces données fiables et harmonisées portent sur la ZLECA, la coopération internationale et l'établissement de balance de paiement plus précis. L'accent a également été mis sur la nécessité pour les statisticiens de connaître les méthodes et les normes de production des données sur le commerce international des services. Ces

¹³ 2015. « Analyse des résultats des missions circulaires », p.13

¹⁴ Chaque pays participant compte trois types d'institutions qui interviennent dans la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion : une institution statistique nationale, la banque centrale, une entité gouvernementale qui produit et utilise des statistiques sur le commerce international.

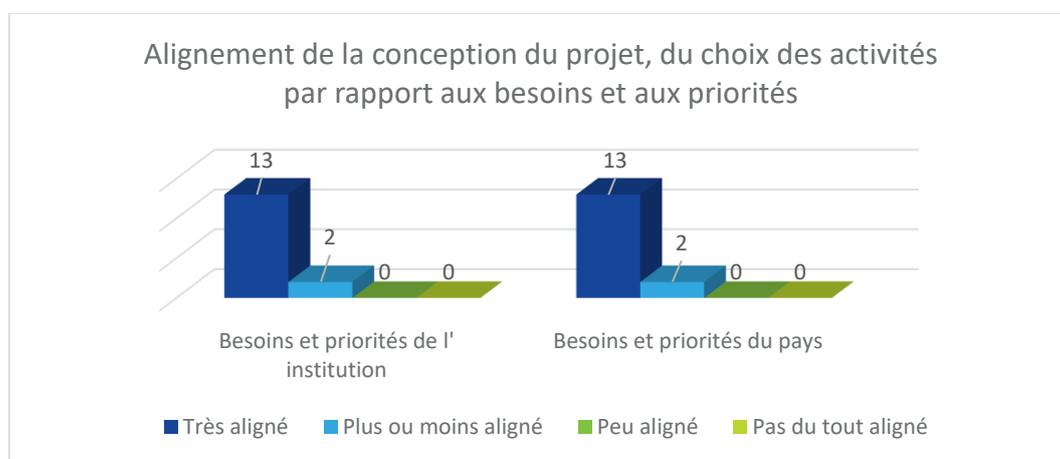
données sont rendues disponibles non seulement pour les décideurs politiques, mais aussi pour les opérateurs, les investisseurs privés, les groupements professionnels nationaux, les enseignants, les chercheurs et les étudiants œuvrant dans le domaine du commerce international.

Il est toutefois à noter qu'avec huit pays différents, certaines différences d'opinions sur l'utilisation de ces données sont notées. Par exemple, il n'est pas clair pour tous les répondants que l'objectif ultime de l'accès à ces données est de supporter et de stimuler le secteur des services alors que pour certains, c'est son objectif principal.

Il y a aussi un besoin d'avoir les données consolidées au niveau du groupement économique (UEMOA) auquel doit répondre le Projet. Pour l'instant, les données de l'évaluation démontrent que ce procédé de consolidation est en cours de discussion.

Quantitativement, les répondants ont répondu positivement à la question relative à la pertinence du Projet. Précisément, 13 répondants sur 15 ont répondu que la conception du Projet et le choix des activités étaient très alignés par rapport aux besoins et aux priorités du pays. Quelques-uns (soit 2 sur 15) ont déclaré que c'était plus ou moins aligné. 13 répondants sur 15 ont également affirmé que le Projet était aligné aux besoins et priorités de leur institution contre 2 sur 15 qui pense que le Projet est plus ou moins aligné. Ce qui révèle clairement une corrélation entre les besoins des bénéficiaires et la conception, les activités et les livrables du Projet.

Figure 1. Dans quelle mesure la conception du Projet, le choix des activités étaient-ils alignés aux besoins et aux priorités de votre institution et de votre pays ?



De plus, les répondants ont énuméré les avantages suivants pour leur pays et région d'avoir une approche commune dans la collecte de données sur le commerce international des services. Elle permet entre autres :

- ✓ L'harmonisation des méthodes de collecte, de traitement et de diffusion de données entre les pays ;
- ✓ L'uniformité des périodes de collecte ;
- ✓ La disponibilité de statistiques comparables, cohérentes et fiables à l'échelle régionale ;
- ✓ Le partage d'expérience entre les pays ; et

- ✓ La possibilité de mise place des textes harmonisés sur le commerce des services.

Conformité avec les objectifs globaux et aux résultats escomptés

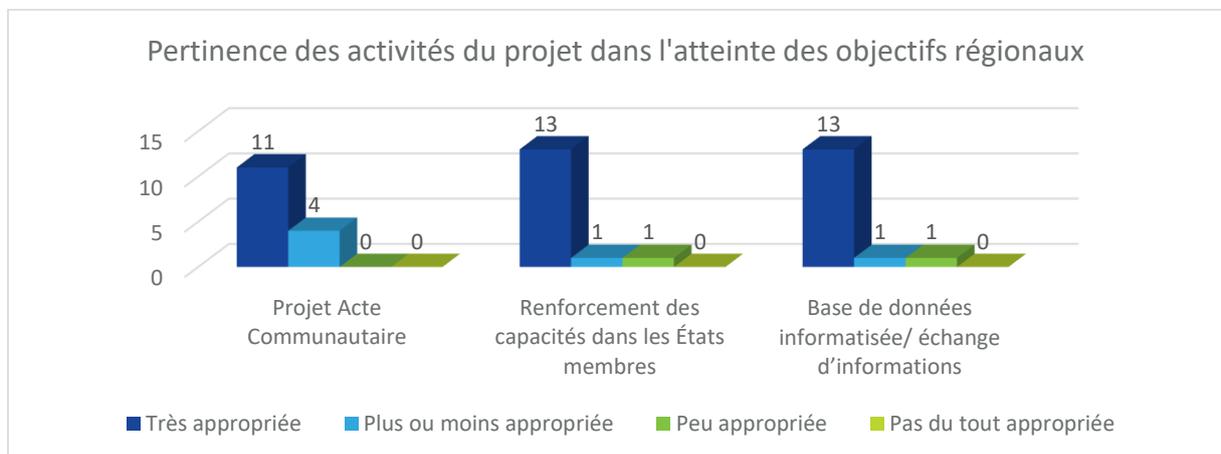
L'évaluation démontre que les activités et les résultats réels du Projet sont cohérents avec les objectifs généraux et les résultats attendus, surtout à la suite des modifications apportées à certains éléments prédéfinis en cours de mise en œuvre.

Les objectifs globaux du Projet visaient à répondre aux besoins à la fois des institutions et des pays participants dans la mesure où ils rejoignent leurs différentes priorités énumérées précédemment.

De nouveau, le niveau général de satisfaction des répondants est reflété dans les données quantitatives : 11 répondants sur 15 estiment que l'activité qui consistait à élaborer et à valider l'Acte communautaire est très appropriée pour atteindre les objectifs régionaux. Il est à noter toutefois que malgré le fait qu'une ébauche de l'Acte communautaire a été rédigée, son adoption par les pays membres de l'UEMOA est un processus long et chronophage qui s'étend au-delà de la durée du Projet. De ce fait, le processus d'adoption se poursuivra après la mise en œuvre des activités du Projet.

13 répondants sur 15 considèrent que le fait de renforcer les capacités des États membres est très approprié pour atteindre les objectifs régionaux. 13 répondants sur 15 trouvent que la mise en œuvre d'un système d'information incluant une base de données et l'échange d'information dans les États membres sont très appropriés.

Figure 2. Dans quelle mesure les activités du Projet sont - elles appropriées pour atteindre les objectifs régionaux ?

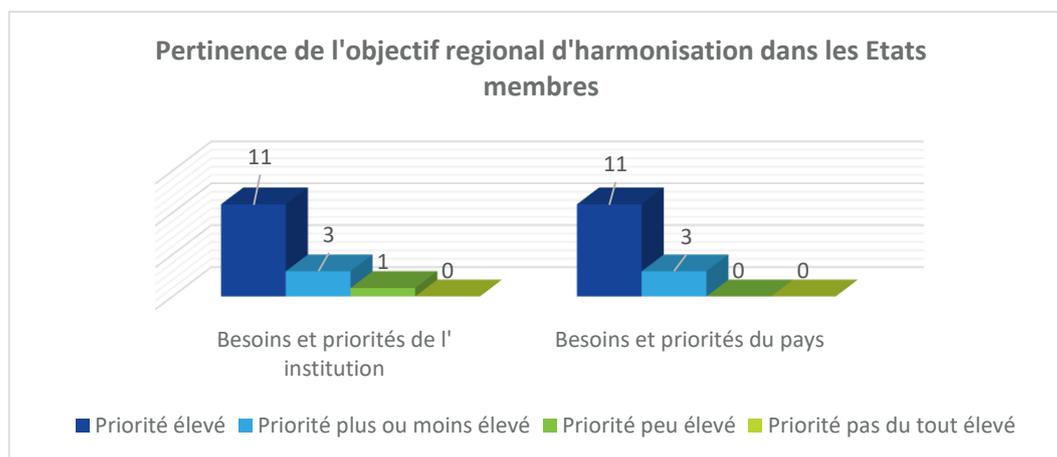


Acte communautaire et questionnaire

Comme mentionné, la CNUCED a élaboré, en collaboration avec tous les acteurs, l'ébauche d'un Acte communautaire intégrant le questionnaire de collecte de données et des lignes directrices concernant le renforcement de capacités des acteurs pertinents sur les statistiques du commerce international des services. Cet Acte est basé sur les meilleures pratiques internationales et l'expérience de la CNUCED dans ce domaine. La majorité des répondants, soit 11 sur 15, considèrent que l'objectif régional d'harmonisation des procédures de collecte,

de traitement et de diffusion des statistiques du commerce international des services dans les États membres est une priorité élevée pour leur pays et les institutions concernées. 3 répondants sur 15 considèrent que la priorité accordée à cet objectif régional est plus ou moins élevée et une priorité peu élevée pour l'institution.

Figure 3. Dans quelle mesure l'objectif régional d'harmonisation dans les États membres des procédures de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques du commerce international des services était-il une priorité de votre institution et de votre pays ?



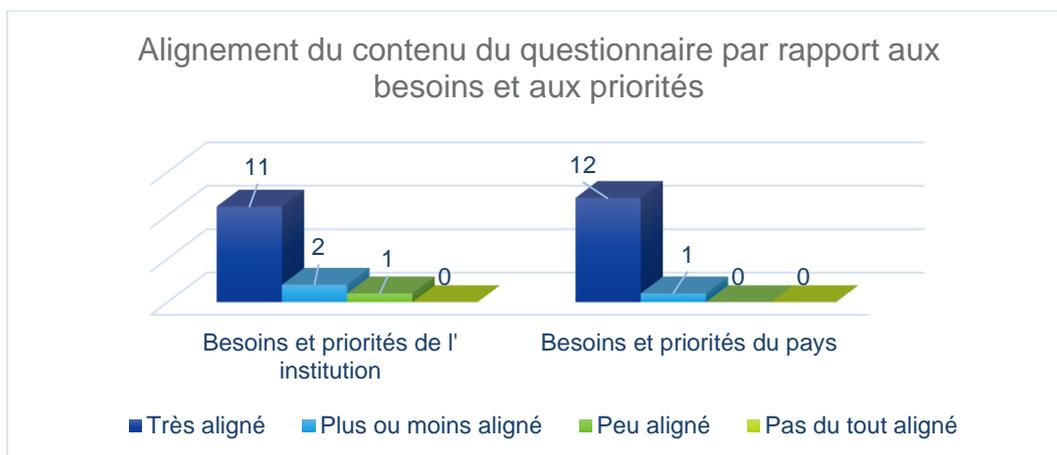
En prélude à la finalisation de l'Acte communautaire, il faut souligner que des missions circulaires ont été effectuées dans différents pays¹⁵ des États membres de l'UEMOA afin de prendre connaissance du dispositif existant et futur de collecte, d'élaboration, de production et de dissémination des statistiques du commerce international des services dans les États membres. *La perspective est de mettre en place un système propre aux instituts nationaux, compatible à certains niveaux avec le module de la Banque Centrale*¹⁶. Ceci révèle une certaine connaissance de la situation de chaque pays au niveau des statistiques du commerce international des services avant de définir et de mettre en œuvre le plan d'action.

C'est dans ce contexte que des questionnaires guide ont été développés pour chaque pays en fonction des failles de leur système statistiques, révélées, lors des missions circulaires. Trois (3) enquêtes nationales dont une (1) enquête pilote (au Bénin, pour tester le questionnaire) ont été mises en œuvre dans les pays participants. La majorité des bénéficiaires et acteurs du Projet interrogés ont affirmé dans une proportion respective de 11 sur 15 et 12 sur 15 que le contenu du questionnaire était aligné aux besoins et priorités de i) leur institution et ii) leur pays.

Figure 4. Dans quelle mesure le contenu du questionnaire était-il aligné aux besoins et aux priorités de votre institution et de votre pays ?

¹⁵ La première tournée des missions circulaires a couvert le Bénin, le Togo et le Niger du 31 août au 18 septembre 2015. La seconde phase a couvert le Mali et la Côte d'Ivoire du 26 octobre au 6 novembre 2015. La troisième phase s'est déroulée du 16 au 27 novembre 2015 et a couvert le Sénégal et la Guinée Bissau. Réf. « Analyse des résultats des missions circulaires », p.5.

¹⁶ Réf. « Analyse des résultats des missions circulaires », p.5.



Les principaux commentaires des répondants ayant répondu « très alignés » à la question double ci-dessus sont présentés par ordre de popularité (c'est-à-dire d'abord ceux qui sont formulés par le plus grand nombre de répondants) :

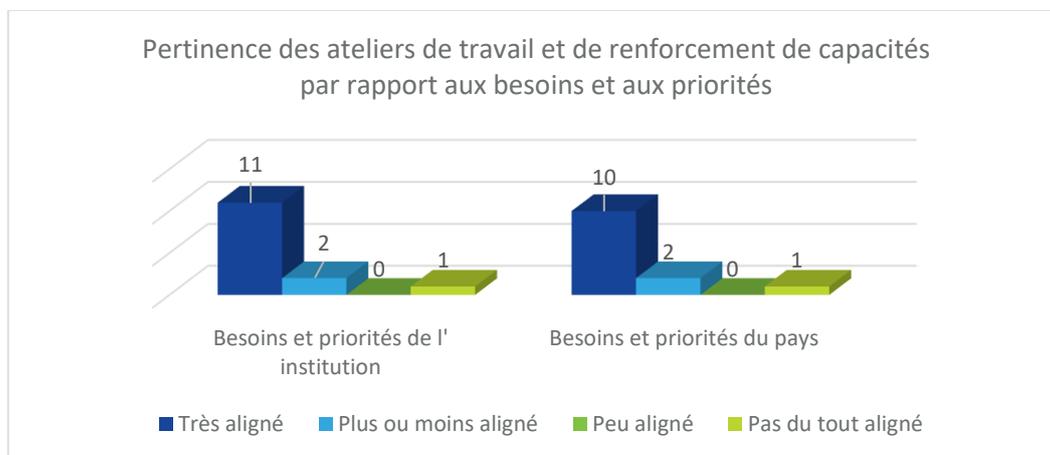
- ✓ Le questionnaire prend en compte toutes les catégories du secteur des services à l'exception des voyages et peut permettre de capter les informations sur les échanges des services avec les non-résidents.
- ✓ Les besoins et les attentes de tous les États membres de l'UEMOA sont quasi convergents et le contenu du questionnaire est aligné par rapport aux besoins et priorités de la région.
- ✓ Des travaux d'harmonisation de l'outil de collecte ont été menés pour assurer une adhésion des pays et une bonne compréhension. Ce qui permet à chaque pays d'intégrer au niveau national la réglementation communautaire et éviter des incohérences entre le national et le régional.
- ✓ Les détails dans les variables permettent de mieux apprécier les données et, la ventilation par pays partenaire est très utile pour les accords bilatéraux entre les États.

En observant les figures 3 et 4, il est à noter que les réponses sont légèrement moins positives pour les besoins et priorités des institutions que pour ceux du pays. La diversité des types d'institutions auxquels sont rattachés les répondants explique ce faible écart.

Renforcement de capacités

En ce qui a trait au renforcement de capacités, la CNUCED a mis à la disposition des acteurs du Projet une plateforme de formation en ligne sur le commerce international des services qui permet de mieux connaître les statistiques du commerce des services et leurs concepts, d'améliorer la capacité des statisticiens à compiler ces statistiques et d'aider à mieux comprendre le Manuel des statistiques du commerce international des services (MSCIS 2010). En effet, la collecte de données a révélé que les ateliers de travail et de renforcement de capacités (formation en ligne) des États membres relatifs aux questionnaires et autres appuis méthodologiques étaient alignés aux besoins et aux priorités des institutions et du pays. La majorité des répondants soit 11 sur 15 et 10 sur 15 ont affirmé que ces ateliers étaient « très alignés » aux besoins et priorités respectivement de leur institution et de leur pays.

Figure 5. Dans quelle mesure les ateliers de travail et de renforcement de capacités (formation en ligne) des États membres relatifs aux questionnaires et autres appuis méthodologiques étaient-ils alignés aux besoins et aux priorités de votre institution et de votre pays ?



Cependant, des commentaires relatifs à cette question ont révélé que certains bénéficiaires n'ont pas pu suivre la formation en raison de déplacements professionnels et surtout des difficultés techniques liées à la connexion internet. En effet, plusieurs répondants ont mentionné avoir eu de la difficulté avec l'accès aux formations en ligne et spécifiquement avec l'inscription ainsi que le téléchargement des vidéos. Certains n'ont tout simplement pas pu suivre les cours ou ne se sont jamais même inscrits. Toutefois, pour ceux qui ont pu en bénéficier, c'est-à-dire la plupart des répondants¹⁷, ils ont apprécié ces formations en ligne, pour leur contenu, mais aussi pour leur format. En effet, le fait que les vidéos sont téléchargeables fait en sorte qu'elles peuvent ensuite être partagées avec les équipes internes des institutions ciblées. Par exemple, les INS peuvent les partager avec leurs enquêteurs avant les cycles de collectes de données.

Des données qualitatives recueillies ont révélé que les compétences acquises par les participants lors des séances de formation sont très utiles et bénéfiques à leur institution d'attache et à leur pays. Les raisons évoquées sont les suivantes :

- ✓ Des personnes interrogées ont affirmé qu'elles leur permettent de maîtriser les méthodologies, les normes et le savoir-faire en matière de statistiques sur le commerce international des services et donc de mieux les appliquer dans leur travail quotidien aux bénéfices de leurs institutions
- ✓ D'autres personnes interrogées ont affirmé qu'elles leur permettent de découvrir en profondeur la notion de services, tous les concepts liés au processus d'enquête (par exemple de distinguer le concept de non-résident et de résident non disponible à participer à l'enquête), les comprendre et les appliquer, ainsi que d'adapter le langage du statisticien à celui du profane

¹⁷ Des répondants au sondage, 13 sur 15 ont eu accès à la formation en ligne. Il est difficile de déterminer exactement combien de participant ont eu accès à la formation en ligne, mais de ceux à qui l'évaluateur a parlé, 7 personnes ont mentionné qu'il y avait eu accès.

- ✓ D'autres personnes interrogées ont affirmé qu'elles leur permettent de rendre les statistiques comparables entre les pays et d'améliorer la production des statistiques des services.

Avantage comparatif de la CNUCED

En termes d'avantages comparatifs, l'évaluation a noté que la CNUCED est la seule institution qui travaille pour le moment à l'amélioration des données statistiques sur le commerce international des services dans les différents pays participants du Projet. Plusieurs répondants ont mis l'accent sur l'expérience avérée de la CNUCED sur les questions relatives au commerce international en général et particulièrement celles qui concernent les services, la conduite des enquêtes sur le commerce et la connaissance de l'expérience d'autres pays. Ce qui lui confère un statut de « leader » dans la coopération internationale dans le domaine des services et un avantage comparatif en matière de connaissances techniques et de transfert de compétences. Selon certains répondants, d'autres organisations internationales comme la Banque Mondiale ont collaboré avec les institutions nationales et régionales africaines dans la production de statistiques en général, mais non de manière spécifique dans le domaine des services.

Certains répondants ont considéré que les institutions et pays impliqués n'ont pas pu profiter pleinement de cet avantage comparatif dont jouit la CNUCED, car une portion des activités du Projet a été mise en œuvre par une tierce personne (malgré le fait que cette personne soit considérée comme une employée de la CNUCED par les gestionnaires du projet, la plupart des répondants n'étaient pas du même avis). Malgré le fait que cette personne possédait des compétences et connaissances pertinentes au Projet, plusieurs répondants ont mentionné qu'ils n'ont pas tout à fait bénéficié de l'expertise spécifique de la CNUCED, car le lien n'était pas direct avec l'institution. Évidemment, le fait que cette consultante soit originaire de la région a rendu l'appui adapté puisqu'elle connaît bien le contexte, mais malgré la supervision des gestionnaires du Projet de la CNUCED, les répondants ont ressenti une certaine distance face à ce dernier. Il est aussi important de mentionner que les gestionnaires du Projet ont aussi augmenté leur participation technique dans la mise en œuvre une fois que les acteurs régionaux en ont exprimé le désir. Cette décision a augmenté la motivation des participants du Projet.

3.2. Efficacité

En raison de l'absence d'indicateurs de mesures de performance, il n'a pas été possible d'évaluer l'efficacité du Projet par rapport à une base de données ou des cibles précises. Toutefois, la plupart des activités menant aux objectifs prévus ont été réalisées et la plupart des répondants sont satisfaits de la mise en œuvre de ces activités. Néanmoins, le niveau d'atteinte des résultats varie d'un pays et d'une institution à l'autre.

Activités menant aux objectifs prévus

Comme mentionné dans la section 3.1, le Projet a mis en œuvre un ensemble d'activités en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés. La revue documentaire a révélé que les activités suivantes ont été réalisées comme prévu :

- ❖ Les termes de références du Projet ont été préparés et adoptés¹⁸
- ❖ Un cadre juridique de mise en œuvre du Projet entre la Commission de l'UEMOA et la CNUCED a été signé¹⁹
- ❖ Les termes de références de l'expert statisticien et de l'expert informaticien de la CNUCED ont été préparés et adoptés. Après avoir été embauchés, ces experts ont participé à l'élaboration d'un plan de travail du Projet.²⁰
- ❖ Un avant-projet d'Acte communautaire destiné aux États membres de l'UEMOA pour l'élaboration des statistiques du commerce international des services a été rédigé. La rédaction de l'Acte a nécessité des missions dans des États membres de l'UEMOA en vue de l'évaluation de la situation sur le commerce international des services.²¹
- ❖ Des missions circulaires d'évaluation de l'état des lieux sur le commerce international des services ont été menées dans les États membres. Les informations collectées ont permis l'orientation des travaux du Projet.²²
- ❖ Les résultats des missions circulaires ont été analysés et la rédaction de l'Acte communautaire a été finalisée.
- ❖ Après une revue complète des questionnaires sur le commerce international des services utilisés par les agences les plus actives dans ce secteur et diverses consultations avec les experts internationaux et les statisticiens des pays concernés, la CNUCED a procédé à l'élaboration d'un nouveau questionnaire adapté aux conditions de la région Ouest-Africaines²³. Ce questionnaire harmonisé a été testé dans les pays membres lors d'une enquête pilote et a ensuite été amélioré pour les deux enquêtes permanentes qui ont suivi.

En effet, toutes les actions administratives et opérationnelles relatives à la phase de démarrage du Projet et les activités techniques ont été complétées. Fait intéressant, certains pays ont complété les enquêtes permanentes à l'aide de téléphones intelligents ou de tablettes. Plusieurs répondants ont mentionné que bien que les États membres n'aient pas tous les moyens d'utiliser ces technologies de collecte de données, la valeur ajoutée de le

¹⁸ 2015. « Premier rapport narratif intermédiaire sur le Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services », p 2

¹⁹ 2015. « Premier rapport narratif intermédiaire sur le Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services », p 2

²⁰ 2015. « Premier rapport narratif intermédiaire sur le Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services », p 2

²¹ 2015. « Premier rapport narratif intermédiaire sur le Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services », p 2

²² 2017. « Quatrième rapport narratif intermédiaire : Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services », p 3

²³ 2017. « Cinquième rapport narratif du Projet UEMOA/CNUCED sur les statistiques du commerce international des services », p 2

faire est élevée. Tout le processus devient plus efficient et les bienfaits de ne pas dépendre d'une quantité énorme de papier est appréciable.

Certaines activités susmentionnées n'ont malheureusement pas eu lieu dans tous les pays : l'état des lieux dans le domaine des statistiques du commerce international, la phase pilote de l'enquête et la première enquête permanente n'ont pas eu lieu au Burkina Faso—et la deuxième enquête était non achevée en décembre 2019 — en raison de problèmes internes au pays ; de son côté, le Bénin n'a pas pu réaliser la première enquête en raison de problèmes techniques internes²⁴. Ces retards constatés au niveau des deux pays ont donc entraîné des résultats mitigés par rapport aux objectifs fixés.

Le processus de préparation de l'ébauche de l'Acte communautaire a été long et a requis l'intervention de plusieurs instances. En effet, la rédaction du projet d'Acte communautaire a requis des travaux préliminaires comme l'évaluation de la situation du commerce international des services dans les États membres de l'UEMOA. De ce fait, des missions circulaires ont été organisées dans lesdits pays²⁵ afin de recueillir des données et informations sur les sources de données primaires sur les échanges des services, sur l'état des statistiques et de prendre connaissance du dispositif actuel et futur de collecte, d'élaboration et de production de statistiques du commerce international des services. Les structures institutionnelles suivantes et d'autres entités inhérentes à chaque État ont été les parties prenantes de cet exercice et y ont participé activement : le ministère du commerce; le ministère des affaires étrangères notamment la direction en charge des émigrés; le ministère de l'intérieur notamment la direction en charge des immigrés; le ministère chargé du tourisme; le ministère chargé des transports internationaux; ministère chargé de la communication; ministère chargé des bâtiments et travaux publics; direction nationale de la BCEAO; la direction générale des douanes; les directions en charge des statistiques économiques et financières; l'institut national des statistiques; la direction des assurances; l'association des chargeurs; et les associations interprofessionnelles de fourniture de services existantes. L'analyse des informations collectées ont contribué à l'orientation des travaux²⁶ du projet et à la rédaction de l'acte communautaire. Les activités relatives à la validation du Projet d'Acte communautaire et l'adoption du plan d'action sont en fait encore en cours et ne sont donc pas complétées. Il semble que ce dernier élément du processus ne sera pas complété avant la fin du Projet.

D'un autre côté, toutes les activités relatives à l'élaboration et à la mise en place d'un système permanent de collecte et de transmission de données doivent être effectuées durant la dernière phase du Projet au cours des années 2019 et 2020. En effet, dès le début, l'équipe de gestion du Projet avait anticipé ce décalage en sollicitant une prolongation de 2 ans pour

²⁴ Le pays a pu réaliser la deuxième enquête qui s'est bien déroulée et qui a été achevée.

²⁵ Les missions circulaires conduites par la statisticienne Mwitirehe Viviane et le chargé du commerce extérieur Malam Abdou Salé ont couvert le Bénin, le Togo, le Niger, le Mali, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et la Guinée Bissau. La mission au Burkina Faso a été annulé en raison de la période de crise que le pays a connu. *Réf. : 2015. Premier rapport narratif intermédiaire sur le Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services.P.4*

²⁶Elles ont permis entre autre de préparer le plan d'action de l'année 2016 qui a été discuté avec l'UEMOA et sur base duquel les travaux du projet continuent d'avancer pour nous conduire à la production des éléments de l'activité 4. . *Réf. : 2016. Troisième rapport narratif intermédiaire sur le Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services.P.4*

le suivi et l'accompagnement du Projet étant donné que chaque intervention requiert un certain temps pour sa mise en œuvre. Ceci explique la prolongation de la durée du Projet de 2017 à 2020. Le processus a commencé avec l'élaboration des questionnaires et leur amélioration à la suite de chaque ronde d'enquêtes. Au moment de rédiger le présent rapport, le Projet commençait le travail de mise en place de la base de données informatisée sur le commerce international des services et l'échange systématique d'informations entre les pays membres.

Les données collectées démontrent qu'après la conception initiale du Projet et pendant un certain temps au début de sa mise en œuvre, certaines adaptations ont été apportées aux activités en vue d'en augmenter l'efficacité. De manière générale, au lieu de concentrer la plupart des efforts sur l'Acte communautaire comme prévu au départ, qui de toute façon prendrait plus de temps que la durée du Projet à être adopté par les États membres, l'accent a été mis sur le développement du questionnaire et surtout sur sa mise en œuvre. Il y a eu aussi une réévaluation du séquençage des activités et c'est une des raisons expliquant le report de la mise en place de la plateforme/base de données en ligne. L'idée était qu'il fallait démontrer des résultats avec des données concrètes et tester le processus complet pour qu'ensuite, les États membres soient d'accord pour participer à la mise en œuvre de la plateforme en ligne.

Étude de cas : Togo

Mise en place des statistiques du commerce international des services au Togo

Comme mentionné préalablement, le Projet vise à améliorer la qualité et l'harmonisation des statistiques sur le commerce international des services dans 8 pays de l'UEMOA, dont le Togo. Il consiste notamment à doter ces pays non seulement d'outils statistiques d'observation des exportations et des importations de services et d'analyse économique, mais aussi du savoir-faire et des capacités nécessaires à l'utilisation des outils, à l'interprétation et à la diffusion des données et informations fiables. Au Togo, le Projet est coordonné par l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques et Démographiques avec l'appui de l'UEMOA. La direction nationale de la BCEAO, les ministères chargés de statistiques en général, entre autres le ministère du commerce, participent

activement à la mise en œuvre des activités du Projet.

Besoins et priorités

L'une des difficultés auxquelles se confronte le Togo est l'absence de données harmonisées sur le commerce international des services. Avant le Projet, les données disponibles dans ce domaine provenaient essentiellement des estimations de la BCEAO. De ce fait, les priorités du pays sont de disposer de statistiques fiables sur le commerce international des services afin de permettre aux statisticiens de calculer la balance des paiements, et aux décideurs politiques, de prendre des décisions judicieuses soit au niveau de négociations commerciales internationales et régionales, soit au niveau de la coopération internationale. Le Projet intervient au moment où le pays a besoin de prendre des engagements dans la ZLECA.

Activités mises en œuvre

L'une des activités de démarrage du Projet consiste à faire l'état des lieux de la situation des statistiques dans le pays afin de prendre connaissance du dispositif existant et futur de collecte, d'élaboration, de production et de diffusion de données sur le commerce international de services. Une mission circulaire a été effectuée au Togo entre le 31 Août et le 18 Septembre 2015. Elle a révélé les points suivants : i) une loi statistique existe et autorise les structures compétentes à collecter les données auprès des personnes morales et physiques et oblige ces dernières à fournir les informations requises ; ii) l'existence d'un répertoire des entreprises qui généralement se trouve à l'Institut National de Statistique ; iii) l'existence des institutions relatives aux activités de différentes catégories des services²⁷ qui sont limitées en termes de production des textes réglementaires régissant ces secteurs et de production des données statistiques ; iv) l'existence d'un questionnaire harmonisé de collecte des données de la balance des paiements utilisé par la direction nationale de la BCEAO ; v) l'existence seulement de données synthétiques, collectées pour la compilation de la balance des paiements. L'analyse de ces informations a contribué à la rédaction de l'Avant-projet de l'Acte Communautaire. De plus, les représentants du Togo ont pris part à plusieurs ateliers régionaux de travail pour examiner, amender et valider un questionnaire harmonisé sur la collecte de données et la méthodologie de collecte de même que la planification et l'organisation de la phase pilote de collecte de données.

²⁷ Il s'agit entre autres des structures qui opèrent dans les secteurs du transport, du tourisme, des assurances, des importations et exportations des marchandises et services connexes, les autorités de

Des séances de travail ont eu lieu également sur l'adoption d'un système informatisé de traitement et de diffusion des données.

Résultats

Les activités susmentionnées ont conduit aux résultats suivants dans le pays :

- Un questionnaire de collecte de données sur le commerce international des services a été élaboré et est utilisé
- Les capacités des cadres de l'institution nationale de statistiques, de la BCEAO et du ministère du commerce ont été renforcées à travers une formation en ligne
- 3 enquêtes annuelles (dont 1 pilote) ont été effectuées en 2017, 2018, 2019

Comme mentionné, l'évaluateur a pu participer à une des rencontres de reddition de compte et d'échanges sur les leçons apprises de la deuxième enquête du Projet. L'événement s'est très bien déroulé. Il est à mentionner que malgré le fait que la plupart de l'organisation de l'événement a été pris en charge par l'UEMOA, les représentants du pays présents à l'événement ont aussi participé à rendre le tout plus agréable et confortable, y compris par l'entremise d'une sortie avec les gestionnaires du projet et l'évaluateur.

Perspectives

Le Projet se révèle d'une grande importance à la fois au niveau national et régional. Les bénéficiaires sont satisfaits

régulation des télécommunications etc. Réf : Analyse des résultats de missions circulaires. P. 9

des retombées du Projet en termes de disponibilité des informations sur le commerce international des services. Toutefois, il convient de continuer à développer et améliorer les outils statistiques, à renforcer les capacités et à pérenniser les acquis. Spécifiquement, le Togo s'attend à : i) la diversification du nombre de partenariats et de synergies²⁸

dans le cadre du Projet sur le commerce des services ; ii) la poursuite du renforcement de capacités ; iii) l'accompagnement des instances gouvernementales dans la mise en place de mécanismes financiers et techniques pour continuer les enquêtes au-delà de la durée du projet.

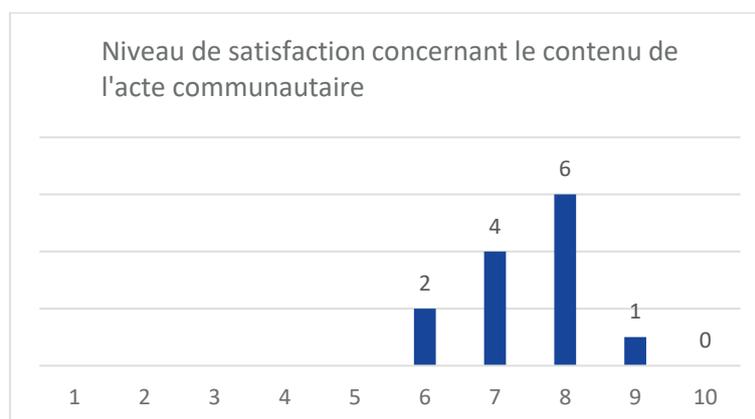
L'évaluation a constaté qu'il est difficile de mesurer l'efficacité du Projet étant donné que des indicateurs de performance n'avaient pas été définis préalablement. Pour pallier ce défi, l'évaluation a tenté de mesurer l'atteinte des résultats par le Projet en utilisant une échelle de 1 à 10 soumise aux participants du sondage en ligne. Ainsi, l'analyse des données du sondage effectué auprès des représentants des pays et institutions bénéficiaires du Projet a-t-elle révélé une certaine satisfaction par rapport aux différents résultats du Projet.

Les bénéficiaires se montrent en général satisfaits en ce qui a trait à l'un des principaux résultats attendus à savoir L'Acte communautaire sur le Commerce international des services. La majorité des répondants du sondage (soit 13 sur 15) chiffre entre 6 à 9 leur niveau de satisfaction en lien avec le contenu de l'Acte communautaire avec une moyenne pondérée de 7,46 sur 10.

Les commentaires suivants ont été émis par les répondants justifiant les notes attribuées :

- ✓ L'Acte communautaire a été bien conçu et a été soumis aux principaux acteurs pour amendement
- ✓ La mise en œuvre de cet acte facilitera les efforts des pays dans l'élaboration des statistiques sur le commerce international des services.

Figure 6. Votre niveau de satisfaction par rapport au contenu de l'Acte communautaire

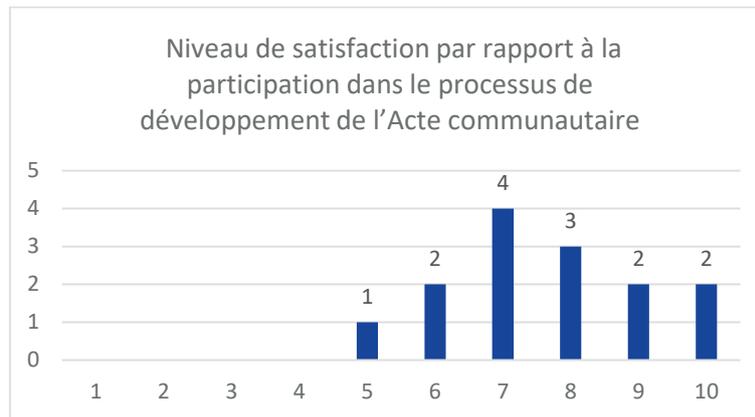


²⁸ Comme exemple partenariat avec la Chambre de Commerce Internationale (CCI), la société civile et d'autres organisations internationales,

les banques régionales de développement, les organismes nationaux

Le niveau de satisfaction par rapport à la participation dans le processus de développement de l'Acte communautaire de la majorité des répondants soit 14 répondants sur 15 varie de 5 à 10. Selon les commentaires recueillis, les bénéficiaires ont déjà pris part à deux ateliers de travail sur le sujet et les documents de l'Acte ont été amendés en fonction des recommandations résultant des discussions. Les données présentées ci-dessous dans la figure 7 culminent dans une moyenne pondérée de 7,64 sur 10.

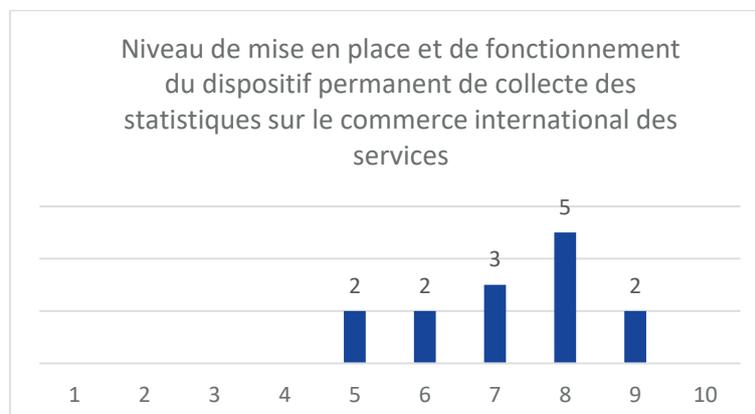
Figure 7. Votre niveau de satisfaction par rapport à votre participation dans le processus de développement de l'Acte communautaire



En ce qui a trait à la mise en place et le fonctionnement du dispositif permanent de collecte des statistiques sur le commerce international des services, le niveau de satisfaction de la majorité des répondants se situe entre 5 et 9 avec une moyenne pondérée de 7,21 sur 10 (voir figure 8). Il est à noter que la plupart des participants à l'événement de décembre 2019 ont mentionné que les données collectées s'arrimaient, de manière générale, aux données sur la balance des paiements. Ceci démontre donc que le processus est cohérent.

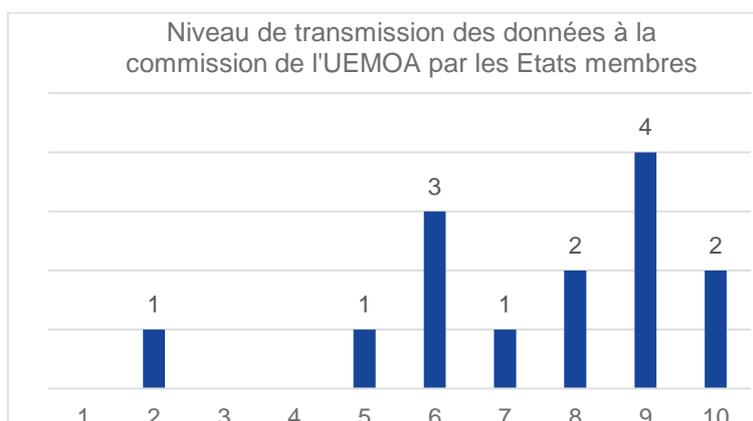
Les répondants précisent toutefois les faits suivants dans leurs commentaires : le processus est en cours avec à son actif trois enquêtes réalisées, dont une pilote ; le volet informatique n'est pas encore au point. Certains répondants ont aussi mentionné qu'ils ont besoin de plus de détails sur les méthodologies d'échantillonnages.

Figure 8. Niveau de mise en place et de fonctionnement du dispositif permanent de collecte des statistiques sur le commerce international des services



Quant à la transmission régulière des données à la commission de l'UEMOA, les répondants ont évalué l'efficacité de cette activité en attribuant des notes comprises entre **2 et 10** avec une moyenne pondérée de 7,43 sur 10 (voir figure 9). En tenant compte des commentaires, les notes les plus élevées (de 7 à 10) attribuées sont en lien spécifiquement avec la transmission des données des enquêtes sur demande de la commission de l'UEMOA. Les notes les plus faibles (de 2 à 6) se basent sur le fait que la transmission automatique n'est pas encore opérationnelle à cette phase d'expérimentation du Projet (seulement deux cycles complets). En effet, à la question relative à l'établissement d'un mécanisme de diffusion d'information par la commission, les répondants sont unanimes à commenter que ce mécanisme n'était pas disponible.

Figure 9. Niveau de transmission des données à la commission de l'UEMOA par les États membres



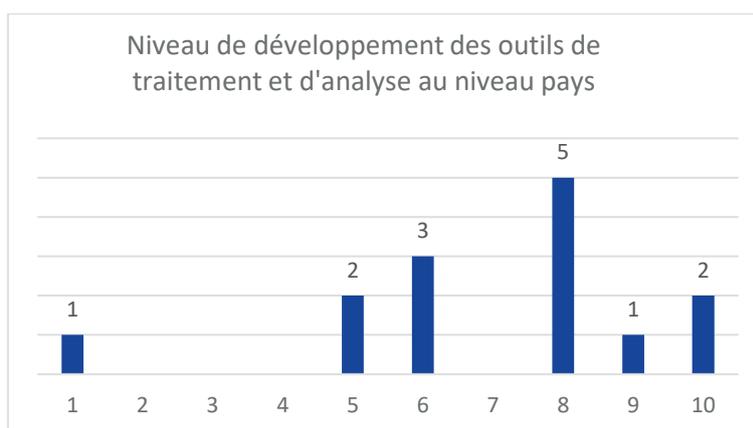
Les outils de traitement et d'analyse sont développés au niveau des pays, car la majorité des répondants soit 13 sur 14 ont attribué une note comprise entre 5 et 10 inclusivement à l'efficacité de ce résultat. La moyenne pondérée des notes attribuées par tous les répondants est de 7 (voir Figure 10). La moyenne pondérée des réponses à cette question, quoi que tout de même à 7, est une des plus basses de toutes les moyennes pondérées du sondage. Il semble que ce résultat soit moins probant que les autres.

Des précisions sont apportées par les répondants à travers les commentaires suivants :

- ✓ Les outils sont en cours de développement et seront perfectionnés au fur et à mesure. Des masques des saisie de données ont dû être développés car ceux envoyés par la CNUCED n'ont pas pu être utilisés.
- ✓ Une application a été reçue par les pays bénéficiaires et est disponible pour la saisie des données d'enquête.
- ✓ Les outils de traitement de données actuellement utilisés sont les suivants : CSPRO, SPSS, STATA
- ✓ Microsoft Excel est utilisé pour l'analyse des données alors qu'un outil différent a été développé pour le traitement

Il faut souligner que les répondants font une distinction entre les outils de traitement et d'analyse de données (logiciels standard couramment utilisé dans le domaine des statistiques en général) déjà présents dans les INS et ceux qui sont achetés et/ou développé dans le cadre du Projet.

Figure 10. Niveau de développement des outils de traitement et d'analyse au niveau pays



Contribution effective aux objectifs

Outre la réalisation des activités relatives au Projet, il est primordial d'évaluer la mesure selon laquelle les différentes interventions ont conduit effectivement à l'atteinte des objectifs. Il convient donc d'analyser l'utilisation des différents outils (le questionnaire, les enquêtes, la formation en ligne) faite par les bénéficiaires. **Les informations tirées du sondage, de la revue documentaire et des entretiens ont montré que les bénéficiaires ont participé activement à l'élaboration et l'amélioration du questionnaire, à la mise en œuvre des enquêtes, à des ateliers de validation et ont suivi la formation en ligne pour renforcer leurs compétences techniques.** En effet, les experts en statistique de la CNUCED et aussi la consultante régionale ont collaboré avec les statisticiens des différents pays participants pour adapter les questionnaires existant sur le commerce international des services aux différentes réalités (à la fois institutionnelles et commerciales) révélées par les états de lieux sur les statistiques. Après chaque enquête effectuée dans le cadre du Projet, les questionnaires sont modifiés et améliorés au niveau de la méthodologie et du contenu en tenant compte des recommandations des enquêteurs et statisticiens et des failles relevées au cours de l'exercice. L'évaluation souligne donc que la conception du questionnaire revêt un caractère hautement collaboratif et participatif. Néanmoins, il reste encore des modifications à effectuer. Selon les répondants, le nouveau questionnaire mis en place permet la collecte de données plus harmonisées, mais doit être actualisé au fur et à mesure en intégrant de nouveaux indicateurs tout en veillant à réduire le contenu. De plus, les données du sondage ont révélé que le Projet a contribué dans une certaine mesure à harmoniser dans les États membres les procédures de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques d'exportations et d'importations de services. En effet, **12** répondants sur **15** ont affirmé que le Projet a *beaucoup contribué* à harmoniser les procédures de collecte de statistiques contre **2** répondants qui estiment qu'il a *plus ou moins contribué* (voir figure 11 ci-dessous).

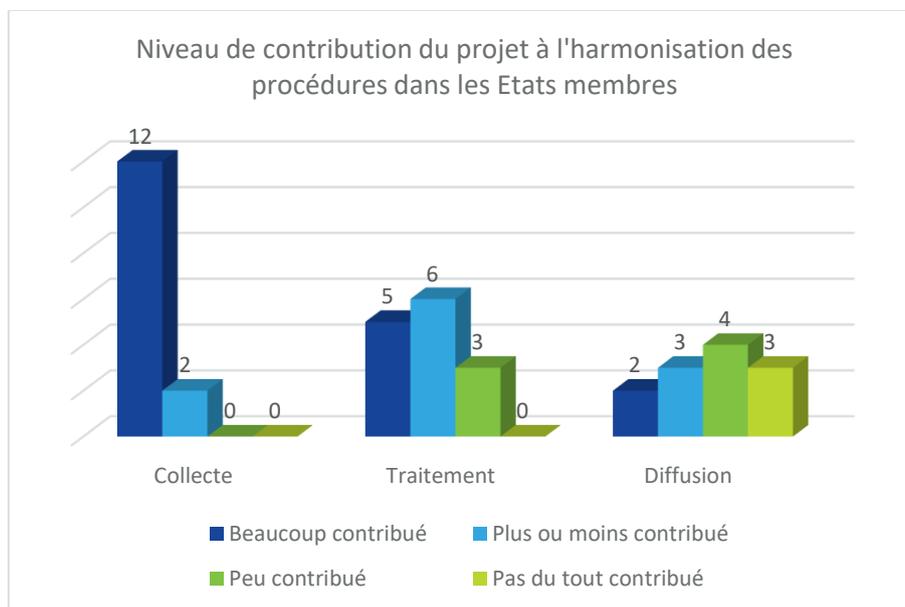
Plusieurs répondants ont mentionné avoir beaucoup apprécié ce processus d'harmonisation à travers les activités collaboratives pendant lesquelles les participants pouvaient partager leurs expériences et les méthodologies utilisées (par exemple à la suite de l'essai pilote du questionnaire ainsi que lors des deux premières rondes d'utilisation officielle de ce dernier une fois amélioré). En ce sens, pendant la rencontre du projet à laquelle l'évaluateur a assisté, plusieurs collaborateurs ont abordé des défis rencontrés et leçons apprises lors de la mise en

œuvre du questionnaire. Par exemple, un des apprentissages se rapporte au fait qu'il est essentiel d'impliquer les directeurs d'entreprises ciblées par le questionnaire pour s'assurer de leur prompt participation dans l'enquête. En effet, les retards dans le processus de collecte de données sont souvent dus au fait que les entreprises attendent à la dernière minute avant de consolider les données nécessaires pour répondre au questionnaire. Plusieurs répondants ont aussi noté qu'il était parfois difficile de collecter certaines données, car les entreprises considèrent qu'elles sont confidentielles. Leurs représentants hésitent à les partager, car ils ont peur qu'elles deviennent accessibles à la compétition. Dans certains cas, les données ne sont pas toujours disponibles à cause de lacunes en ce qui a trait à la comptabilité. Finalement, il est à noter que les entreprises doivent mobiliser des employés pour collecter les données nécessaires pour répondre au questionnaire ce qui entraîne des frais additionnels. Pour toutes ces raisons et d'autres encore, il est important de convaincre les entreprises de participer de manière active en leur rappelant leur devoir légal face à ce processus de collecte de données. Ce contexte souligne l'importance d'adopter l'Acte communautaire ce qui officialisera le processus.

En ce qui concerne les procédures de traitement des statistiques, les réponses varient (toujours dans la figure 11 ci-dessous) : 5 répondants affirment que le Projet a *beaucoup contribué* à l'harmonisation ; 6 répondants pensent qu'il a *plus ou moins contribué* et 3 autres pensent qu'il a *peu contribué*. Pour la diffusion des statistiques, les réponses penchent plutôt vers le négatif avec 4 répondants qui estiment que le Projet a *peu contribué* et 3 répondants qui pensent que le Projet *n'a pas du tout contribué*. Ces réponses quantitatives à tendances négatives peuvent s'expliquer par le fait que la base de données informatisée et les mécanismes d'échange d'informations entre les États membres et au niveau régional ne sont pas encore mis en place. Les réponses à tendances positives, elles, peuvent s'expliquer par le fait que lors des rencontres, les équipes pays présentaient leurs données, ce qui représentait en quelque sorte une certaine forme de diffusion des données. Les commentaires suivants des répondants permettent de mieux expliquer d'une part, les tendances positives des réponses par rapport aux procédures de collecte et de traitement des statistiques et d'autre part, celles négatives concernant la diffusion des statistiques et l'harmonisation des procédures

- ✓ Dans le cadre du Projet, tous les États membres de l'UEMOA ont utilisé le même questionnaire pour l'enquête et adopté la même méthodologie de collecte de données.
- ✓ Une application pour la saisie des données a été mise à la disposition des pays bénéficiaires.
- ✓ Les résultats d'enquête n'ont pas encore fait l'objet de diffusion. Les procédures de diffusion des statistiques d'exportations et d'importations des services n'ont pas encore été harmonisées dans les États membres.
- ✓ Les échanges au cours des ateliers de travail ont révélé que le Projet n'a pas encore trouvé des procédures harmonisées de collecte de données qui puissent convenir à tous les États membres, car les réalités varient d'un pays à un autre.

Figure 11 Dans quelle mesure, le Projet a-t-il contribué à harmoniser dans les États membres les procédures de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques d'exportation et d'importations de services

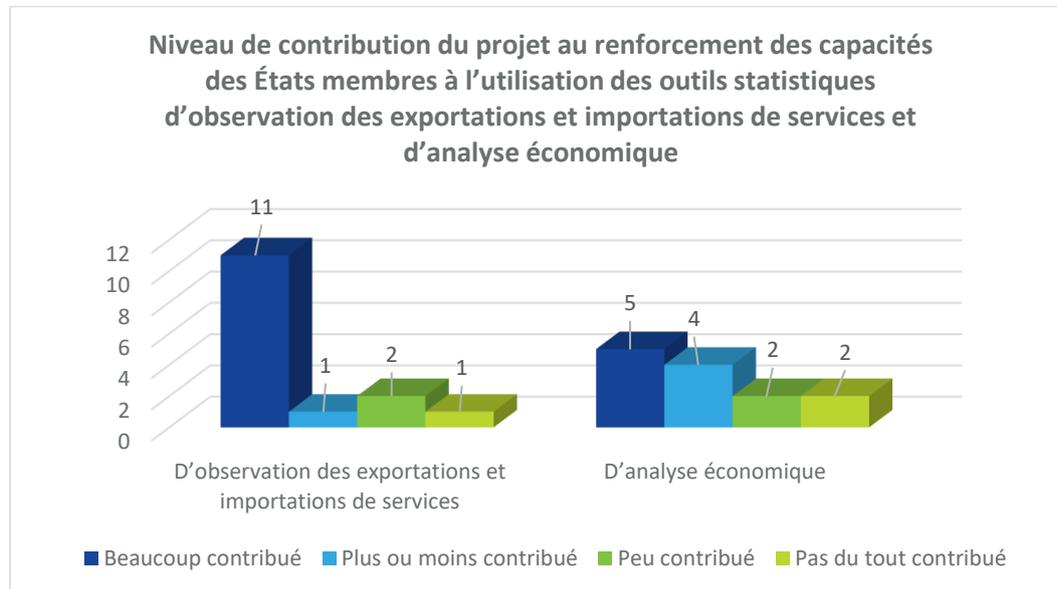


Selon les données recueillies, l'utilisation du questionnaire est annuelle et trois enquêtes (2017, 2018, 2019) ont été réalisées. Le taux de réponse des entreprises sondées par les institutions du Projet varie entre 35 -70 %. De plus, les institutions impliquées ont acquis les connaissances nécessaires à l'utilisation du questionnaire. Quelques répondants ont mentionné un ensemble d'actions posées pour bien informer les institutions impliquées et bien former les enquêteurs : des journées de sensibilisation des opérateurs économiques qui comprend la présentation des questions, le mode d'emploi et le but de l'enquête ; le recrutement des agents de l'enquête qui comprend des tests de sélection et des séances de formation. **Globalement, l'évaluation a révélé que le Projet contribue au renforcement des capacités des représentants des États membres à l'utilisation des outils statistiques. Cependant, le niveau de contribution varie selon les finalités du renforcement.** 11 répondants sur 15 affirment que le Projet a beaucoup contribué au renforcement à l'utilisation des outils statistiques d'observation des exportations et importations de services. En ce qui a trait au renforcement à l'utilisation des outils d'analyse économique, 5 affirment que le Projet y a *beaucoup contribué*, 4 pensent qu'il y a *plus ou moins contribué*, et 2 estiment qu'il y a *peu contribué* contre 2 qui trouvent que le Projet n'y a pas du tout contribué (voir figure 12). Les commentaires suivants des répondants corroborent les différentes notations du positif au négatif :

- ✓ Un atelier a été organisé pour discuter des concepts contenus dans le questionnaire et également sur la réponse au questionnaire. Le Projet a permis de renforcer ainsi les capacités des agents des différentes structures impliquées dans l'élaboration des statistiques du commerce international des services. Les pays bénéficiaires peuvent produire des tableaux statistiques en utilisant des outils statistiques.
- ✓ Le Projet n'a pas encore prévu de renforcement de capacité des experts des États en matière d'utilisation des outils statistiques d'observation des exportations et des

importations. Il n'a pas non plus assisté les structures techniques (INS) au renforcement des outils utilisés par elles²⁹.

Figure 12. Dans quelle mesure, le Projet a-t-il contribué à renforcer les capacités des États membres à l'utilisation des outils statistiques d'observation des exportations et importations de services et d'analyse économique ?



En ce qui a trait à l'implication des organisations participantes et les mesures prises pour améliorer la disponibilité et les échanges de données, la plupart des répondants (soit 6 sur 11) ont une opinion positive. En effet, 2 répondants sur 11 affirment que les organisations participantes ont beaucoup modifié leurs politiques ou pratiques pour améliorer la disponibilité et le partage des données (ex. restructuration, réaffectation de ressources, etc. ?). 4 répondants sur 11 pensent que ces politiques ou pratiques ont été plus ou moins modifiées. (Voir figure 15).

Globalement, le Projet a bien performé dans toutes ces sphères. Les répondants s'accordent pour s'autoqualifier plus avertis et plus en mesure de convaincre les dirigeants de l'importance de collecter les données sur le commerce international dans le secteur des services. Ils sont aussi d'avis que le Projet a aidé à structurer lesdites données. Toutefois, il devient maintenant important d'agréger ces données au niveau régional et aussi de s'assurer que les analystes puissent extrapoler sur les bases des données d'échantillonnage. De plus, le fait que les données sur les voyages ne sont pour l'instant pas intégrées dans le questionnaire est un défi à relever pour l'avancement de l'UEMOA et ses pays membres dans l'objectif ciblé par ce Projet. Il semble que la raison pour laquelle ce sous-secteur des services n'a pas été intégré à date est qu'il revêt un niveau de complexité supérieur qu'il aurait été difficile d'intégrer dans ce Projet d'une si courte durée. De plus, les manières de l'intégrer dans les

²⁹ Ceci est un résumé des commentaires de certains répondants. Il est toutefois important de rappeler au lecteur que les participants ont pu bénéficier d'une formation en ligne pour les renforcements des capacités y compris sur les outils statistiques. De plus, il y a eu des présentations spécifiques proposées aux pays.

enquêtes différent d'un pays à l'autre et les voyages doivent être analysés en contexte avec tous les autres sous-secteurs.

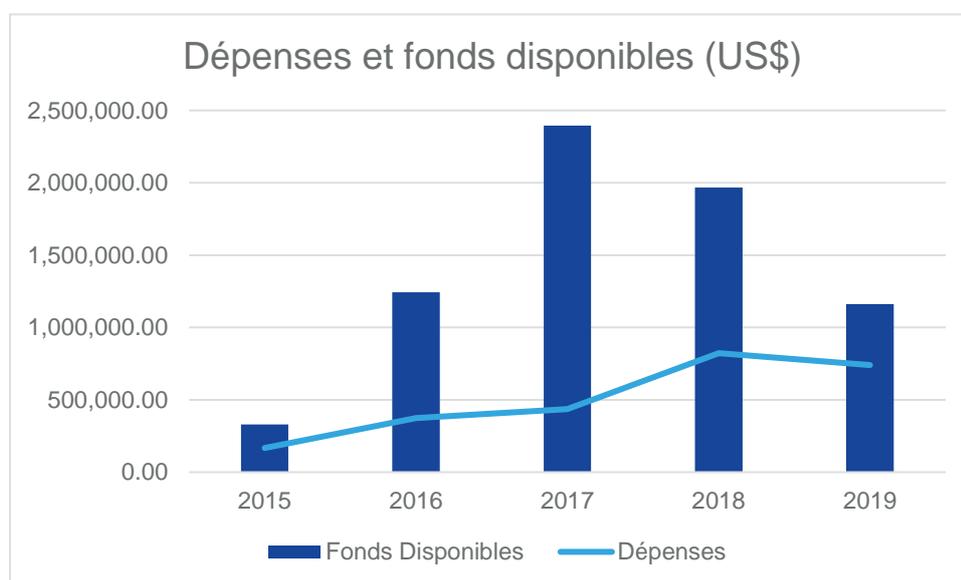
3.3. Efficience

De manière générale, l'évaluation considère que la mise en œuvre du projet a été efficace.

Il est à noter que des retards ont été constatés dans la mise en œuvre des activités. Ce qui d'ailleurs a entraîné deux prolongations du Projet (initialement prévu de 2015 à 2017) respectivement à l'année 2019 et à la fin de l'année 2020 pour finaliser les résultats en attente.

Dépenses

Les retards dans la mise en œuvre sont démontrés dans l'exécution du budget :



Nous voyons dans ce graphique³⁰ que le Projet a sous-dépensé à chaque année. La prolongation des activités en 2020 devrait permettre de dépenser le budget restant.

Il est à noter que le budget a été développé et

géré en dollars américains. Lors des transferts en CFA, le budget du Projet a perdu de sa valeur : au lieu du 3 393 684 dollars US le Projet a plutôt un budget d'à peu près 2,8 M dollars US³¹. Ainsi, un peu de 20% du budget a été perdu en taux de change.

Certains répondants pensent que le Projet est efficace tout en avouant ne pas disposer assez de données pour bien répondre à cette question. Selon eux, une utilisation optimale des ressources a été faite. Ceux qui connaissent le montant du budget concèdent qu'il est suffisant pour faire le travail convenablement. En le comparant grosso modo à d'autres projets similaires³², incluant la mise en œuvre de processus d'enquêtes à grande échelle, ils estiment que le Projet n'est pas le plus cher ni le moins cher. La disponibilité des acteurs, leur implication pour maximiser le rendement sont les facteurs qui ont influencé l'efficacité du

³⁰ CNUCED, 2015 – 2019. *Rapports financiers annuels*.

³¹ UEMOA/CNUCED, 2018. Avenant No1 de la convention UEMOA_CNUCED signée.

³² La comparaison a été faite par rapport à d'autres projets similaires sur le commerce international, entre autres financés par l'UEMOA.

Projet. Toutefois, alors que pour certains, l'influence de ces facteurs a été positive, pour d'autres, c'est le contraire. Les avis sont donc très partagés à ce sujet.

La plupart des répondants informés ont révélé que toutes les dépenses sont analysées en fonction de leur pertinence et de leur utilité. Un mécanisme de gestion financière a été mis en place pour approuver les opérations et implique d'autres directions³³, différentes des directions techniques qui participent ou mettent en œuvre les activités du Projet.

En ce qui a trait aux approches pour réduire les coûts dans le Projet, plusieurs répondants trouvent que les rencontres et les ateliers en personnes constituent une bonne approche qui contribue efficacement au renforcement des capacités. Toutefois, il conviendrait, selon eux, d'alterner les approches de vidéoconférence et de rencontres face à face en vue de multiplier les ateliers de renforcement, de maîtrise des concepts, de discussions sur les indicateurs, de traitement des données, de méthodologie d'extrapolation pour la dimension nationale. La combinaison de plusieurs méthodes suggérées privilégie les rencontres en présentielles pour travailler, discuter et trouver les solutions ensemble tout en poursuivant des formations en ligne.

Avec les données financières en main, l'évaluateur ne peut malheureusement pas estimer les coûts administratifs du Projet. Le service d'appui de la CNUCED est de 13% du budget, soit 195 211 900 CFA un peu moins de 322 744 dollars US. Ceci semble dans la norme par rapport à d'autres projets similaire évalué par le consultant. Toutefois, il semblerait que le niveau d'effort des intervenants de la CNUCED n'ait pas été bien calculé.

Le plus grand poste de dépense est le salaire du personnel, surtout de l'expert statisticien et l'expert informatique que la CNUCED a embauchés, ce poste représentant 537 558 000 CFA (\$888 745,19 dollars US), l'équivalent de 35% de toutes les dépenses et de 31,7% du budget total. En comparaison avec des projets similaires, de nouveau, ce pourcentage semble raisonnable. L'appui technique du Projet est majoritairement passé par ces experts donc ces données financières semblent logiques.

Les subventions liées au financement des enquêtes s'élèvent à 423 902 000 CFA (ou 700 838,43 dollars US) ce qui représente 27,6% de toutes les dépenses et 25% du budget total. L'évaluateur n'a pas de données comparables pour ce genre d'enquêtes. Toutefois, ici aussi, considérant que ces composantes (les enquêtes) sont centrales au Projet, il est normal que ce soit le deuxième poste budgétaire.

Le budget des ateliers de validation s'élève à 25 000 000 CFA (59 155 dollars US) par atelier; il y en a eu sept. Avec les données disponibles, il n'est pas possible de calculer les dépenses réelles liés aux ateliers. Cette décision, au niveau du budget, a donc été prise sur les bases des calculs effectués par les gestionnaires du Projet. Il est intéressant de noter que, puisque les formations en ligne sont le résultat d'une autre initiative CNUCED, les coûts reliés à la formation dans les dépenses est minime par rapport au reste du budget, moins de 1%. Ceci démontre que les synergies internes opérées par les gestionnaires ont porté fruits.

³³ Les directions suivantes ont été mentionnées : Agence comptable principale, Administration générale des ressources humaines

Finalement, les dépenses liées aux voyages sont de 298 579 000 CFA (\$493 641,39 dollars US) ce qui représente 19,5% de toutes les dépenses et 17,6% du budget total. Considérant le nombre d'événements en face à face organisés et le nombre de personnes mobilisées pour les déplacements, cela est dans l'ordre du normal. De plus, ce pourcentage est dans la moyenne par rapport à d'autres projets similaires évalués par le consultant. De -surcroît, dans certains cas semblables, le poste budgétaire des voyages se retrouve en deuxième place en termes d'importance au sein du budget et des dépenses. Efficience du processus d'enquête

En termes de développement du questionnaire et de l'appui technique, les informations recueillies révèlent que le questionnaire est trop volumineux, ce qui a une incidence sur la quantité de papier utilisé. Il faudrait le réduire tout en gardant le contenu qui convient parfaitement à ce type d'enquête ou encourager un moyen de collecte plus dématérialisé (questionnaire en ligne, application etc.) quand la base de données informatique sera développée et terminée. Les limites du processus d'utilisation du questionnaire se situent au niveau de la collecte des données dans les entreprises (voir dans la section 3.2 pour plus de détails à ce sujet).

Comme mentionné dans la section 3.3, toute l'information de l'évaluation démontre que les données collectées par l'entremise du questionnaire développé dans le cadre du Projet s'arriment bien avec celles des banques centrales. Dans la plupart des discussions avec les participants, il a toutefois été confirmé que ces données étaient plus détaillées que celle de la balance des paiements et qu'il n'y avait donc pas dédoublement des tâches. Il y a plutôt une complémentarité entre les deux ensembles de données. Chacun des ensembles répond à des besoins différents.

Le budget alloué à la ronde « pilote » de la mise en œuvre du sondage s'élève en moyenne à 9 507 250 CFA (15 718 US\$) desquels 7 703 561 CFA (12 736 US\$) ont été dépensés. Pour la première ronde officielle, les moyennes sont respectivement 29 198 714 (budget CFA, 48 274 US\$) et 28 774 232 (dépenses CFA, 47 572 US\$). Malgré le fait que les données financières ne sont pas complètes pour la deuxième ronde, elles semblent somme toute similaires à celle de la première ronde.

Entre la ronde pilote et la première ronde officielle, le budget non utilisé est passé de 19% à 2%, ce qui démontre que les pays ont réussi à mieux gérer les processus et surtout, les compléter.

Coordination et la communication

En ce qui a trait à la coordination et la communication entre la CNUCED, l'UEMOA et les pays membres, les répondants sont satisfaits tout en soulignant que la coordination s'est déroulée avec les instituts statistiques qui elles relayaient l'information à leurs partenaires nationaux.

Concernant le suivi de la mise en œuvre du Projet tout au long du calendrier, comme mentionné ci-dessus, les outils de gestion n'étaient pas basés sur les résultats et il n'y avait pas d'indicateurs spécifiques. Les rapports d'étapes ne présentaient donc pas clairement l'état de la situation au lecteur.

Quelques autres éléments ayant affecté l'efficacité de la mise en œuvre du Projet :

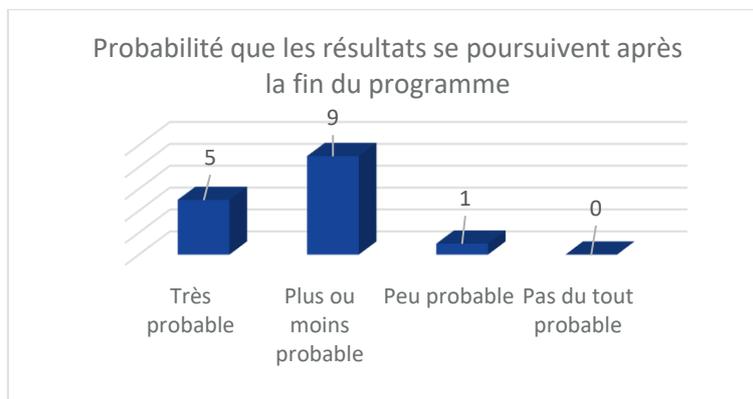
- Barrière de la langue :

- En Guinée Bissau, pays membre de l’UEMOA, la langue officielle est le portugais. Lors de l’événement en décembre 2019, l’évaluateur a noté que les représentants du pays parlaient très bien le français. Toutefois, eux-mêmes mentionnaient que le fait que tout soit en français rendait parfois la mise en œuvre du projet un peu moins efficient dans leur cas. La plupart des outils sont traduits toutefois.
- Des défis liés à la propriété intellectuelle des outils informatiques de collecte de données et d’échantillonnage ont engendré des délais de mise en œuvre du Projet, estimé à neuf mois. Les gestionnaires du Projet ont pu par la suite trouver une solution pour faire en sorte que les droits soient transmis à l’UEMOA.

3.4. Durabilité

L’évaluation a révélé que les résultats du Projet pourraient se poursuivre après sa fin à condition que certaines mesures soient mises en place par chaque État. La durabilité des résultats du Projet varie donc d’un État à un autre. En effet, 9 personnes sur 15 interrogées ont déclaré qu’il est « plus ou moins probable » que les résultats du Projet se poursuivent après sa fin, soulevant la question du manque de financement comme le principal facteur affectant leur durabilité. 5 sur 15 estiment cette probabilité très élevée.

Figure 13. À votre avis, dans quelle mesure les résultats du Projet se poursuivront-ils après sa fin ?



Néanmoins, la majorité des répondants ont commenté les actions à entreprendre pour assurer la pérennité des effets. Il est à noter que le Projet finance le troisième cycle de collecte de données en 2020, selon l’information collectée lors de l’évaluation. Les différentes mesures suggérées par les répondants au sondage se résument de la manière suivante :

- ❖ Les Instituts nationaux de statistiques (INS) doivent être dotés de ressources humaines, matérielles et financières adéquates et suffisantes.
- ❖ Les INS doivent inclure le Projet de collecte des données sur les services dans leur programme d’activité.
- ❖ Les pays membres doivent mettre en place un budget pour prendre la relève et pérenniser les acquis du Projet. Le processus de collecte de données nécessite un budget élevé et certains répondants ont d’ores et déjà mentionné que leur pays n’a

pas les fonds nécessaires. D'autres États (trois, il semblerait) sont déjà financièrement engagés.

Selon les données collectées par l'évaluation, l'UEMOA financera les tests liés à la mise en place de la base de données en ligne qui sera mise en œuvre en 2020.

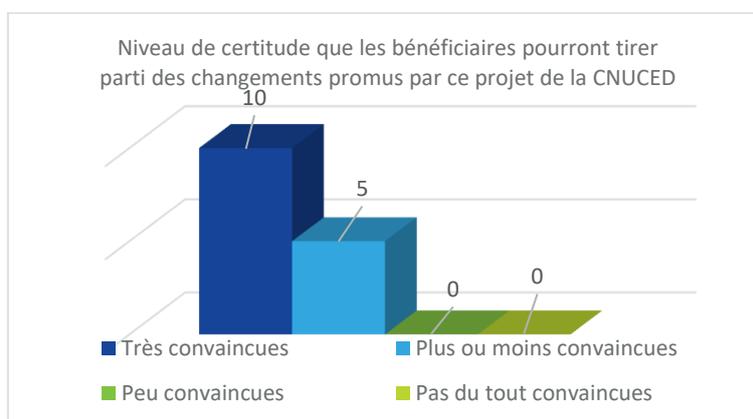
10 répondants sur 15 ont déclaré qu'ils sont *très convaincus* qu'ils seront en mesure de tirer parti de l'utilisation des outils et des connaissances promus par ce Projet de la CNUCED (voir figure 14 ci-dessous). Les 5 autres répondants sont *plus ou moins convaincus*. Pour expliquer leurs opinions, les répondants ont ajouté les commentaires suivants :

- ✓ Les méthodologies proposées sont utiles et les résultats seront pris en compte dans les estimations de la balance des paiements.
- ✓ Le Projet a permis de disposer de données sur un secteur difficile à capter. Le début de collaboration avec les organisations professionnelles et des entreprises améliorera la qualité des données collectées.
- ✓ Pour mieux tirer parti des changements, il faut s'appuyer sur la volonté et la disponibilité des parties prenantes, l'implication des directeurs généraux, et l'engouement des utilisateurs des statistiques.
- ✓ Certains États vont tirer profit de l'expérience pour renforcer et pérenniser le dispositif avec leurs propres ressources.

À moyen terme, selon les données recueillies pendant l'évaluation, les formations en ligne seront disponibles pour les participants jusqu'à la fin de l'année 2020. Toutefois, certains répondants ont noté que le transfert des connaissances entre la CNUCED et les participants au Projet, par exemple en termes de développement du questionnaire ou du plan d'échantillonnage, n'a pas été optimal jusqu'à présent. Ils ont évoqué le fait que certains bénéficiaires des formations n'ont pas encore eu l'occasion de mettre en application les connaissances acquises en participant activement à la collecte, le traitement et l'analyse de données. La disponibilité du module de formation en ligne ont permis d'une part, l'accès à ces connaissances à davantage de personnes et d'autre part, la combinaison de l'apprentissage théorique et pratique des techniques de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion des statistiques³⁴.

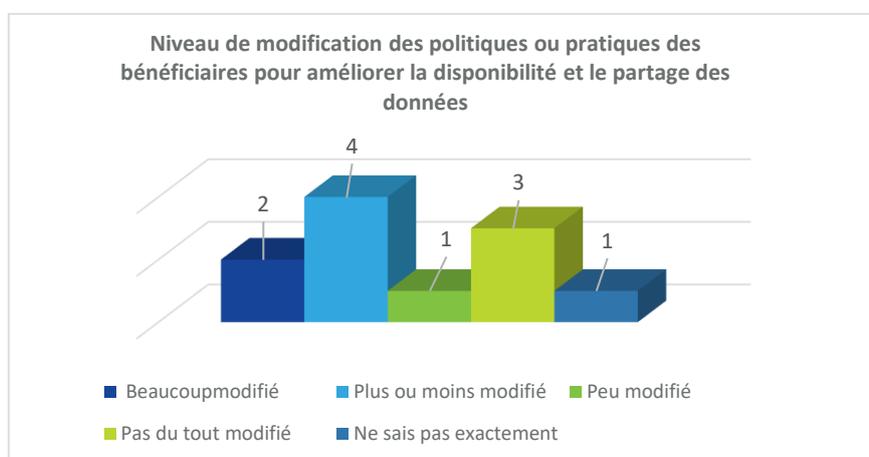
³⁴ Il est à noter que certains répondants ont mentionné qu'il a été difficile pour la CNUCED d'avoir accès directement aux représentants des pays (à part lors des rencontres) car toutes communications passaient par l'UEMOA. Ceci est normal considérant l'organisation institutionnelle de mise en œuvre du projet mais il est important tout de même de nuancer les propos ci-haut mentionnés.

Figure 14. Dans quelle mesure êtes-vous convaincus que vous serez en mesure de tirer parti des changements promus par ce Projet de la CNUCED ?



Cependant, les avis sont partagés quand il s'agit de la modification des politiques, stratégies ou pratiques au niveau national pour améliorer la disponibilité et le partage des données. En effet, 2 répondants sur 11 affirment que les organisations participantes ont *beaucoup modifié* leurs politiques ou pratiques pour améliorer la disponibilité et le partage des données (ex. restructuration, réaffectation de ressources, etc. ?). 4 répondants sur 11 pensent que ces politiques ou pratiques ont été *plus ou moins modifiées*. Les autres répondants sont plutôt sceptiques : 1 pense que les politiques et pratiques ont été *peu modifiées* ; 3 avancent qu'elles n'ont *pas du tout été modifiées* ; 1 *ne sait pas* si elles ont été modifiées.

Figure 15. Dans quelle mesure, les organisations participantes ont-elles modifié leurs politiques ou pratiques pour améliorer la disponibilité et le partage des données ?



L'évaluation a également révélé que les pays bénéficiaires avaient été prévenus par l'UEMOA dès le début du Projet que chaque État devait assurer la pérennité des résultats et des acquis. Selon les données recueillies, certains pays ont intégré dans leur stratégie nationale de développement des statistiques, la conduite annuelle d'enquête pour la collecte de données sur le Commerce international des services. Mais les répondants sont unanimes à souligner la difficulté pour les États de produire annuellement des données sur les services étant donné que cela requiert des ressources financières, matérielles et humaines substantielles. Il semble donc difficile de prétendre que les États pourront, à court terme du moins, prendre la relève financière de cette activité.

Les données recueillies ont également révélé que les interventions suivantes seraient utiles aux pays pour les aider à collecter des données sur le commerce des services à l'avenir :

- ✓ L'engagement des autorités nationales pour le financement et l'appui logistique.
- ✓ La sensibilisation continue des différents acteurs du Projet.
- ✓ Le renforcement de capacités dans la production des indicateurs sur le commerce international des services. Ce qui doit être traduit par une formation continue du personnel responsable du Projet et une assistance personnalisée au niveau de l'amélioration du traitement des données (extrapolation des données, traitement des non-réponses, finalisation des rapports pays) et la diffusion des résultats aux utilisateurs, dont les opérateurs économiques de l'Union et des pays.

3.5. Aspects liés au genre et de droits de la personne.

L'évaluation a révélé que les concepts d'égalité entre les sexes et de droits de la personne n'ont que très peu été intégrés dans le Projet et encore moins dans le processus de collecte de données proposés par le Projet. En effet, toutes les personnes interrogées ont affirmé que ces aspects n'ont pas été pris en compte dans le questionnaire et l'appui technique livré. Certains répondants affirment que la dimension de genre n'est pas appropriée à ce type d'enquête auprès des entreprises.

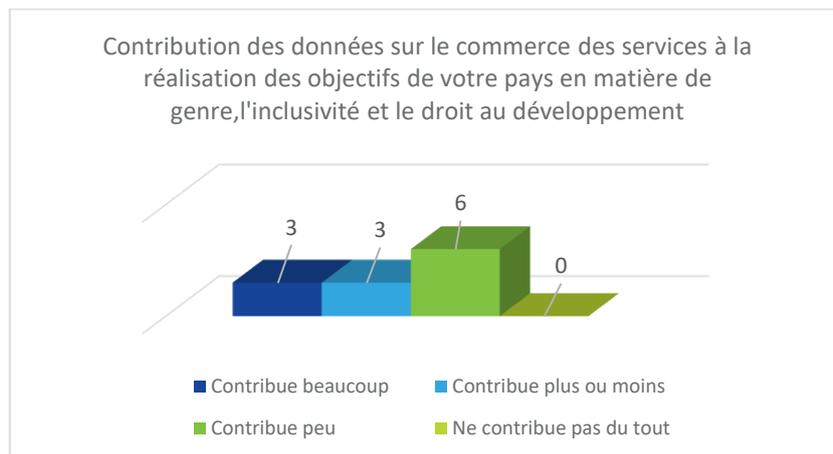
Participation

Le choix a été donné à chaque institution de constituer l'équipe qui participe aux activités du Projet. L'évaluation a constaté que des cadres des INS, de ministères concernés et de banques centrales ont pris part aux enquêtes, atelier de travail et formation par rapport à la pertinence de leurs fonctions au sein de leurs institutions respectives. Ceci implique que la représentation homme-femme reflète celle de l'institution ou l'unité de travail des participants et ne suit pas de règle de parité spécifique au Projet. Par exemple, une structure qui comprend 1 femme sur 6 aura la même proportion dans le Projet. Il en est de même au niveau du recrutement pour les enquêtes. Le recrutement des agents de collecte se fait par recherche dans une base de données d'agents qui ont déjà participé à des enquêtes précédentes. La sélection des agents se fait également en fonction de leur expérience. Toutefois, même si a priori la parité homme-femme n'est pas visée dans la participation aux activités du Projet, les équipes de collecte regroupent approximativement autant de femmes que d'hommes. Les femmes qui effectuent les enquêtes (agents de collecte, de saisie) sont très bien représentées (autour de 50 % versus leurs collègues masculins). Elles sont également plus performantes pour trouver des réponses auprès des entreprises (exemple de cas de questionnaires complétés à 100 % de réponses), pour collecter les données en général et pour également saisir ces données. On a remarqué que les femmes sont plus assidues, persévérantes et sérieuses dans l'accomplissement de leurs tâches et obtiennent de meilleurs résultats. Certains répondants ont même exprimé le souhait, si possible, d'embaucher plus de femmes que d'hommes dans les activités relatives aux enquêtes.

Alignement

Les résultats du sondage ont également révélé l'absence de concepts de genre et de droits de la personne dans le Projet. D'une part, 6 répondants sur 12 ont affirmé que les données sur le commerce des services *contribuent peu* à la réalisation des objectifs de leur pays en matière de genre, d'inclusivité et de droit au développement. Selon ces derniers, l'aspect genre n'est pas pris en compte dans le questionnaire et qu'il serait difficile, voire presque impossible selon certains, de disposer des données par sexe ou par catégorie sociale.

Figure 16. Dans quelle mesure les données sur le commerce des services contribuent-elles à la réalisation des objectifs de votre pays en matière de genre, l'inclusivité et le droit au développement ?

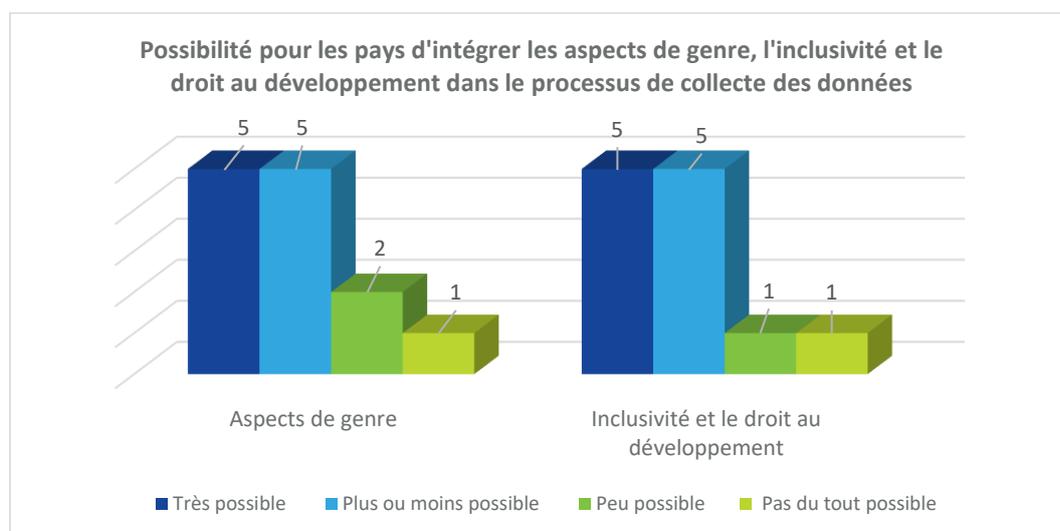


D'autre part, les répondants se sont prononcés sur la possibilité pour les pays d'intégrer les aspects de genre, dans le processus de collecte des données. Leurs réponses varient de la manière suivante : 5 répondants pensent que c'est *très possible* alors que 5 autres répondants trouvent que c'est *plus ou moins possible* ; les autres répondants sont moins positifs. En ce qui a trait à l'inclusivité et le droit au développement, les proportions sont presque semblables : 5 répondants pensent qu'il est *très possible* d'intégrer ces aspects alors que 5 autres répondants trouvent que c'est *plus ou moins possible*.

Les commentaires suivants ont été présentés par les répondants pour renforcer leurs opinions :

- ✓ L'aspect genre est de plus en plus pris en compte dans la production des indicateurs. C'est une approche à développer. Il faut voir dans quelle mesure des indicateurs de genre peuvent être intégrés dans l'enquête.
- ✓ Les aspects de genre et d'inclusion peuvent être pris en compte dans la phase de recrutement du personnel de l'enquête.
- ✓ Beaucoup d'efforts sont entrepris dans les États pour la prise en compte du genre dans les politiques nationales de développement.

Figure 17. Dans quelle mesure est-il possible pour les pays d'intégrer les aspects de genre, l'inclusivité et le droit au développement dans le processus de collecte des données ?



3.6. Partenariats et synergies

L'évaluation révèle que, globalement, peu de partenariats et synergies ont été établis dans le cadre de ce Projet avec les organisations internationales, les banques régionales de développement, les organismes nationaux, la société civile et le secteur privé au niveau national.

Certains répondants ont déclaré que le Projet a *beaucoup contribué* à développer des partenariats avec les organisations internationales (6 sur 13), les organismes nationaux (6 sur 12) et le secteur privé (7 sur 14). Selon les commentaires recueillis, l'implication du secteur privé a facilité la collecte d'informations auprès des entreprises (voir tous les détails à la figure 18). Des partenariats avec différents ordres professionnels (Ordres des médecins, des avocats, des vétérinaires, des pharmaciens, etc.) ont ainsi pu faciliter le processus.

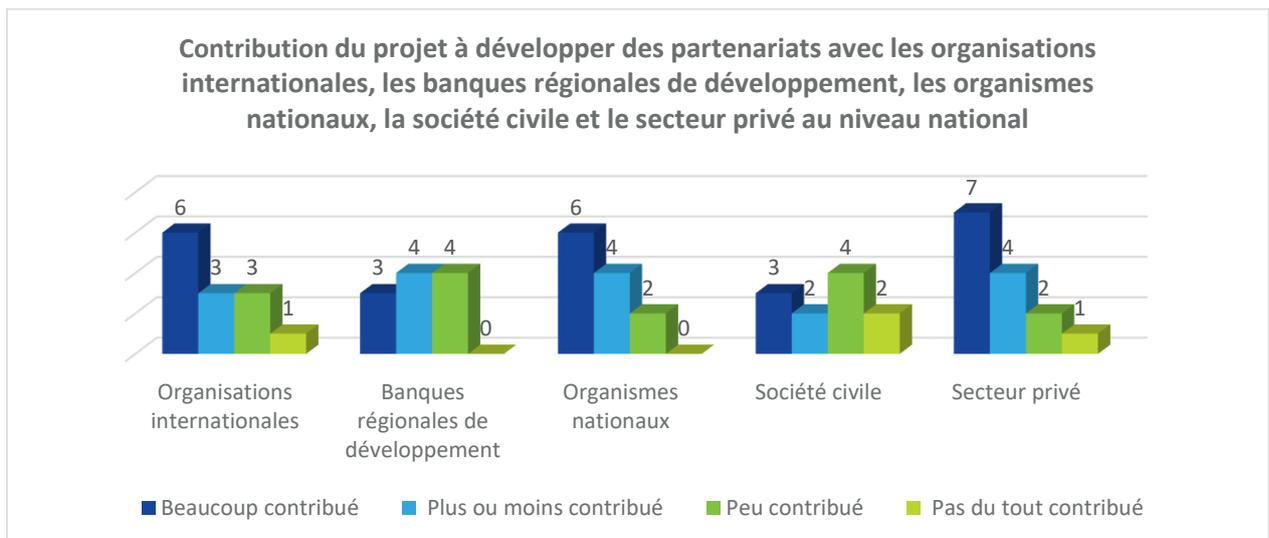
Il n'en demeure pas moins que les autres répondants estiment que le Projet a *peu ou plus ou moins, ou pas du tout contribué* à établir des synergies avec les banques régionales de développement, la société civile, les organismes nationaux (incluant le ministère du Tourisme que plusieurs ont mentionné, considérant que cette institution aurait pu jouer un rôle important dans le Projet), les organisations internationales et le secteur privé au niveau national. Les commentaires révèlent que la société civile n'a pas du tout été impliquée et les organisations internationales n'ont pas vraiment collaboré. Certains déplorent même un manque de synergie entre le Projet et d'autres initiatives au sein même de l'UEMOA. Sur les bases de l'information recueillie, les deux raisons principales suivantes expliquent la situation : D'une part, il s'agit d'un projet très spécialisé qui a été mis en œuvre de manière directe avec l'Union et ses pays membres. D'autre part, l'équipe de gestion était somme toute assez petite et le budget restreint ; ainsi, l'option de coordonner les activités avec d'autres entités a semblé hors de la portée du Projet.

Les répondants reconnaissent que l'établissement de divers partenariats et synergies dans le cadre de ce Projet sur le commerce des services pourraient se révéler bénéfiques pour

l'UEMOA et les États membres. Les bénéficiaires énumérés se situent entre autres au niveau de :

- ✓ La diversification du nombre de partenaires du Projet
- ✓ La disponibilité des données statistiques annuelles
- ✓ L'amélioration des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse de données
- ✓ La recherche de financement et d'appui technique
- ✓ Le renforcement des capacités

Figure 18. Dans quelle mesure, le Projet a-t-il contribué à développer des partenariats avec les organisations internationales, les banques régionales de développement, les organismes nationaux, la société civile et le secteur privé au niveau national ?



Il est à noter que les formations en ligne proviennent d'un autre projet CNUCED. L'adaptation et l'utilisation de ces cours en ligne démontrent une utilisation efficace des ressources. Des ressources internes à la division mettant en œuvre le Projet ont aussi été mises à profit.

4. CONCLUSIONS

Le Projet pour la mise en place des statistiques du commerce international des services est perçu de manière positive par un large éventail de parties prenantes et de bénéficiaires et a mené un ensemble d'activités conformément aux différents plans établis.

Adaptation

Ainsi, un des aspects centraux révélés par l'évaluation est que le Projet répond à des besoins et priorités très spécifiques dans les pays membres de l'UEMOA. Il peut être considéré que la pertinence du Projet était plus ou moins assurée dès le départ puisqu'il fut directement demandé et financé par l'UEMOA. Toutefois, même dans ces circonstances, cette pertinence n'est jamais certaine. Il semble que l'UEMOA et les pays membres aient été assez impliqués dans la conception et la mise en œuvre du Projet pour assurer son alignement avec les nécessités des pays membres. En effet, il a été mentionné ci-dessus que certaines des activités prévues au départ ont été modifiées grâce aux requêtes des participants, ce qui a permis d'en augmenter la pertinence.

L'évaluation a aussi démontré la valeur ajoutée d'avoir un(e) consultant(e) régional(e) qui peut adapter la mise en œuvre du Projet en utilisant sa connaissance des lieux. Toutefois, il est important de s'assurer que l'avantage comparatif de la CNUCED, pour lequel l'institution a été choisie spécifiquement pour mettre en œuvre ce Projet, se manifeste d'une façon claire. En d'autres termes, il faut garantir une présence sur le terrain des équipes internationales. En cours de route, les gestionnaires ont en effet augmenté l'appui direct aux acteurs impliqués. L'expertise de la CNUCED dans le domaine du commerce international a ainsi été mise à bon escient.

Activités et résultats

La gestion du Projet est axée sur les activités et non sur les résultats ; même les objectifs n'étaient pas des résultats, mais plutôt des extrants. Il est possible de savoir ce qui a été fait, mais plus difficile de savoir quelles cibles ont été atteintes. L'évaluation a su pallier ce défi en utilisant certains outils de collecte de données adaptées, mais il a été impossible de comparer l'état des lieux au moment de la collecte des données avec la situation initiale ou avec des cibles prédéterminées. Au-delà d'assurer une évaluation efficace du Projet, utiliser la gestion axée sur les résultats (GAR) permet tout simplement de prendre de meilleures décisions lors de la mise en œuvre.

Malgré tout, en matière d'efficacité, le Projet a bien performé généralement. Les outils ont été développés (c.-à-d. le questionnaire et les méthodologies). Toutefois, en plus des différences d'atteintes des résultats entre les pays, l'évaluation note un manquement en ce qui concerne les premiers pas vers la consolidation des données nationales en données régionales. L'utilité des données pour les pays est incontestable, mais elle l'est autant pour l'UEMOA qui pourra utiliser des données agrégées aux bénéfices de ses membres, donc un double avantage pour ces États. De plus, il reste important de continuellement mettre à jour le questionnaire et éventuellement de réduire le volume de questions tout en garantissant un contenu de qualité.

L'évaluation démontre que le Projet a su rapprocher les membres de l'UEMOA. Les rencontres organisées pendant le Projet ont permis aux représentants des pays membres

d'échanger sur les défis communs rencontrés lors de la collecte de données pour l'enquête et ont réellement pu bénéficier de ces échanges. Ces listes de défis communs peuvent servir à guider un appui éventuel de la Commission statistique de l'UEMOA aux pays membres. Il est à noter aussi que des institutions observatrices peuvent aussi apprendre du Projet puisqu'elles ont participé à plusieurs des rencontres.

Malgré une performance somme toute adéquate du Projet, certains éléments seront manquants à la fin du calendrier complet des activités. Il est important de noter que ce sont des composantes qui n'étaient pas planifiées lors de la conception du Projet, mais auxquels on se doit de prêter attention pour assurer que les données statistiques sur le commerce international des services soient complètement utiles. Deux points en particulier devront être abordés de manière prioritaire par la CUEMOA et les Etats membres : le renforcement des capacités des principales parties prenantes en termes d'extrapolation sur la base des données des échantillons, ainsi que l'intégration du secteur du voyage dans les enquêtes. Ceci pourrait être pris en charge dans les modules de formation en ligne.

Certains pays ont pu mener les enquêtes sur des supports électroniques, mais la plupart ne sont pas « prêts pour le futur », c'est-à-dire que tout se fait encore sur papier. Évidemment, appuyer les pays pour qu'ils soient moins dépendants du papier n'est pas l'objectif du Projet, cependant entamer la discussion sur ce qui pourrait être fait pour éventuellement commencer à s'orienter vers la numérisation des enquêtes pourrait être utile.

Efficience

Avec les données actuellement en main, l'évaluation constate que le Projet a été mis en œuvre de façon efficiente, malgré des retards dans la mise en œuvre. Il semble que la plupart des acteurs concernés par le Projet n'a pas eu accès aux données financières sur les dépenses du Projet. Il serait important que la CUEMOA partagent de manière plus transparente ces données. Quoi qu'il en soit, l'évaluation conclut que l'équipe de gestion a une bonne maîtrise des dépenses.

Le fait qu'une entité de l'Afrique de l'Ouest (l'UEMOA) doive convertir les fonds de la mise en œuvre du Projet de la monnaie CFA en dollars US et qu'ensuite, pour les dépenses liées à la plupart des activités, les dollars US doivent être reconverties en CFA a fait perdre de la valeur au budget. Il serait important de trouver une solution dans ces cas particuliers.

Suivi et évaluation

Le fait que la mise en œuvre n'a pas été basée sur la GAR affecte aussi le contenu des rapports de suivi. Ces derniers décrivent ce qui s'est passé, de manière succincte—ce qui est apprécié —, mais n'aborde pas les changements que le Projet a générés.

Durabilité

Comme pour l'atteinte des résultats, les probabilités que ces résultats perdurent une fois le Projet fermé varient d'un pays à l'autre. Certains États n'attribueront peut-être pas les ressources nécessaires pour assurer la continuité et régularité des enquêtes chaque année. Ainsi, pour que les résultats du Projet soient durables, il faut que les acteurs démontrent l'utilité et l'impact que peuvent avoir les données collectées. Cette responsabilité revient à tout

individu et toute organisation qui ont été impliqués dans le Projet, incluant les représentants de la CNUCED, de la CUEMOA et des pays membres de l'Union.

Dans le même ordre d'idées, pour s'assurer que les résultats soient durables, il serait important de pleinement transférer les connaissances aux participants pour augmenter les probabilités que les résultats soient durables. Par le fait même que les acteurs maîtrisent les outils et les méthodologies, la probabilité qu'ils soient appliqués devrait augmenter. De plus, ces individus devraient être plus en mesure de convaincre les décideurs.

Genre

Comme noté ci-dessus, la plupart des répondants consultés lors de l'évaluation sont d'avis que le Projet n'a que très peu su générer des liens avec les aspects liés au genre et aux droits de la personne, au-delà de l'idée de s'assurer qu'il y ait une participation adéquate de femmes et de personnes vulnérables aux activités du Projet. Il semble qu'en effet, pour ce qui est de l'enquête elle-même, il serait difficile d'ajouter des questions concernant ces aspects. Toutefois, le Projet étant mis en œuvre par la CNUCED, rappelons-le, une institution des Nations-Unies, il est important qu'un effort soit déployé pour trouver un point d'entrée pour ces considérations.

Partenariat et synergies

Peu de partenariats et synergies ont été établis dans le cadre de ce Projet avec les organisations internationales, les banques régionales de développement, les organismes nationaux, la société civile et le secteur privé au niveau national. Évidemment, le sujet traité par le Projet est très spécifique. Il convient aussi de mentionner que la présence de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) démontre tout de même une ouverture envers des acteurs externes au Projet. Toutefois, il serait important d'assurer un minimum d'harmonisation du Projet avec d'autres initiatives de l'UEMOA. S'en assurer pourrait se faire d'ici la fin du calendrier des activités.

Selon les données collectées lors de l'évaluation, il y a aussi place au rapprochement entre le Projet et la BCEAO. Ce rapprochement permettrait de tirer profit de la complémentarité des données que le Projet et la Banque centrale collectent.

5.RECOMMANDATIONS

Dans le contexte où l'évaluation, qui devait être finale, se déroule alors que le calendrier du Projet a été prolongé, certaines recommandations pourraient être mises en place avant la fin du Projet, alors que d'autres sont présentées pour le bienfait de programmations futures. Les recommandations sont soit pour la CNUCED, soit pour l'UEMOA et ses membres. Dans tous les cas, les détails sont fournis pour savoir si la recommandation est applicable avant la fin du Projet ou non et à quelle organisation elle est destinée.

1. Dans un projet similaire, il est recommandé d'utiliser, dès la conception de l'initiative, la GAR. Les gestionnaires du projet commenceraient donc par l'analyse du problème ciblé ; ensuite le développement d'une solution à ce problème, basée sur une théorie du changement ; qui elle-même s'appuierait sur des énoncés de résultats clairs, à tous les niveaux ; accompagnés d'indicateurs de performance, de données de base et de cible. Mettre en œuvre un projet de cette façon permet une meilleure gestion dans l'ensemble. Il est important de noter que la GAR doit aussi être mise en pratique pour le suivi et l'évaluation d'un projet similaire. Cette recommandation peut être appliquée par la CNUCED et la CUEMOA.

2. Pour le troisième cycle d'enquête annuelle, en 2020, tout comme à chaque année par la suite, il est recommandé de revisiter et d'actualiser le questionnaire en s'assurant que les indicateurs sont les plus pertinents et en les adaptant continuellement. Il est de plus recommandé de diminuer le volume du questionnaire tout en gardant un contenu de qualité évidemment. Pour l'année à venir, cette recommandation s'applique à la CNUCED et à l'UEMOA, mais à moyen et long-termes, elle s'applique surtout au Centre statistique de l'UEMOA. À plus long terme, il sera important de s'assurer d'éventuellement développer un questionnaire spécifique pour les voyages destiné aux répondants pertinents (qui ne sont pas nécessairement les mêmes que les autres répondants).

3. Si possible avant la fin du Projet, il est recommandé de produire un document décrivant et prouvant comment les données sur le commerce international des services peut être utile pour les États. Ce document pourra servir à convaincre les décideurs des pays membres de l'UEMOA d'investir dans l'enquête annuelle. Dans un contexte de délais serrés, l'option de développer une ébauche de ce document, qui pourra par la suite être bonifié, pourrait être considérée. Cette recommandation s'insère dans un contexte plus général pour assurer un meilleur transfert des connaissances de l'équipe de gestion vers les représentants de l'UEMOA et les pays membres. Ainsi, d'autres aspects pourraient être considérés : entre autres, rapatrier en un seul endroit ou dossier tous documents, outils, contenu de cours et matériels de formation qui ont été produits tout au long du Projet et le transmettre à la CUEMOA et ses pays membres. Minimale, il serait primordial de poursuivre le renforcement de capacités des participants actuels afin de permettre aux personnels impliqués dans la collecte, le traitement et la diffusion de données sur le commerce

international des services de maîtriser l'exercice.³⁵ Comme mentionné ci-dessus, les aspects d'extrapolation sur la base des données des échantillons, ainsi que l'intégration du secteur du voyage dans les enquêtes pourraient être considérés comme sujet à appui additionnel³⁶. Il est aussi recommandé, après la fin du Projet, dans la mesure du possible, de continuer à étendre l'accessibilité aux formations en ligne à d'autres employés des institutions intéressés à la question du commerce international des services afin d'assurer les transferts de connaissance. Cette recommandation s'applique à la CNUCED.

4. D'ici la fin du Projet, il est recommandé d'appuyer le processus de consolidations, d'agrégation et d'analyse des données nationales du deuxième cycle de l'enquête (2019). Il faudra s'assurer que les données seront consolidées au niveau régional et faire attention aux données miroirs. Ces derniers sont en fait un comptage double de la même transaction. Par exemple, dans le contexte où un pays membre exporte un service vers un autre pays membre, chacune des enquêtes va compter la même transaction ; au niveau régional, il faut s'assurer de ne pas compter deux fois cette même transaction. Cette recommandation s'applique à l'UEMOA avec l'appui de la CNUCED. De nouveau, dans un contexte de délais serrés, l'idée serait du moins de mettre au calendrier les premiers éléments liés à cet appui. Il s'agirait d'organiser une séance d'analyse de l'état des lieux général.

5. De manière continue, le travail de sensibilisation auprès des entreprises doit être renforcé pour assurer une meilleure compréhension du questionnaire et éviter la déclaration de fausses informations. Cette recommandation s'applique à la CUEMOA et ses États membres.

6. Une fois le Projet terminé, il est recommandé que la CUEMOA et les États membres mettent en place, dans la mesure du possible, un mécanisme d'appui financier et technique afin d'assurer la pérennité des acquis du Projet. Les États ne peuvent en assurer les charges seuls.

7. Il est recommandé d'accorder une attention particulière aux thèmes de l'égalité des sexes et des droits de la personne lors de l'élaboration de projets similaires. Le contexte actuel du développement international, et le contexte onusien en particulier, met l'accent sur l'importance d'aborder ces thèmes dans tous les secteurs, qu'ils soient directement ou indirectement liés. Bien qu'il ne soit pas toujours évident, par exemple, de percevoir que le genre puisse faire partie intégrante des enquêtes sur le commerce international sur les services, les effets spécifiques des négociations sur le commerce sur les femmes peuvent être étudiés afin de trouver des stratégies politiques qui permettront aux gouvernements d'en réduire les conséquences négatives. Il existe des lacunes en matière d'informations et de données qui empêchent les parties prenantes de mieux prendre en compte les éléments de genre dans des projets similaires. On peut en dire autant des droits de la personne. Avant le lancement de tels projets, les liens avec des thèmes transversaux tels que le genre et les

³⁵ Certains répondants ont même suggéré que le Projet s'étende sur encore 5 années complètes d'enquête dans le but d'avoir une vision globale. Il semble peu réaliste d'aller de l'avant avec cette idée, mais l'idée est de démontrer les besoins en ce sens.

³⁶ La CNUCED offre un appui termes de services, commerce et développement. L'UEMOA pourrait tenter de continuer à recevoir un appui par l'entremise de cette branche de la CNUCED. <https://unctad.org/en/Pages/DITC/Trade-in-Services.aspx> (en anglais).

droits de la personne doivent être étudiés et testés. Ils doivent ensuite être pleinement intégrés dans la conception des projets. Cette recommandation s'applique à la CNUCED surtout, mais à la CUEMOA aussi.

8. Finalement, il est recommandé de s'assurer que le travail accompli et les résultats atteints par l'entremise du Projet s'intègrent et s'harmonisent bien avec toutes les autres initiatives de l'UEMOA. Cette tâche peut commencer dès maintenant et se poursuivre une fois le Projet terminé. Elle doit surtout être portée par la CUEMOA bien que la CNUCED pourrait appuyer le processus. Dans cette même lignée, un travail de rapprochement entre le Centre statistique de l'UEMOA et la BCEAO au sujet des données sur le commerce international des services serait bien vu par plusieurs parties prenantes, bien que des liens existent déjà.

6. LEÇONS APPRISES

- ✓ Permettre aux acteurs centraux du Projet de s'impliquer dans la conception et la mise en œuvre de ce type de projets, où plusieurs parties prenantes sont impliquées, augmente la pertinence de l'initiative ainsi que ses chances de réussite. De plus, une approche participative dans ce type de projets s'est révélée très efficace pour le présent Projet, car elle permet l'échange de bonnes pratiques entre pays et institutions mettant en œuvre des outils similaires (ex. : le questionnaire).
- ✓ Un bon équilibre entre la connaissance de la situation régionale et l'expertise internationale est primordial pour l'atteinte de résultats adaptés au contexte de mise en œuvre basé sur des pratiques reconnues internationalement.
- ✓ Il est important de comptabiliser (et si possible, bien budgétiser) le niveau d'effort des gestionnaires et administrateurs impliqués dans la mise en œuvre de tels projets, pour s'assurer que les données financières soient claires et transparentes.

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DU SONDAGE

Sondage

Bienvenue au sondage pour l'évaluation indépendante du « Projet pour la mise en place des statistiques du commerce international des services » pour les États membres de l'Union Économique et monétaires ouest-africaines (UEMOA), financé par l'UEMOA et mis en œuvre par la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED).

Ce sondage est conçu pour recueillir des informations qui permettront d'évaluer la conception, la performance et l'efficacité du Projet et de fournir des recommandations constructives en vue de renforcer le travail de l'UEMOA et de la CNUCED dans ce domaine. Votre contribution à ce sondage est donc très importante.

Toutes vos réponses seront strictement confidentielles. Votre participation sera grandement appréciée.

Ce sondage a été élaboré et est géré par M. Alexandre Daoust, un consultant indépendant qui réalise l'évaluation du Projet.

Nous vous remercions déjà pour votre précieuse contribution à cet important exercice d'évaluation.

1^{re} Partie — Profil du répondant

- 1. Nom de l'organisation :**
- 2. Poste occupé :**
- 3. Sexe :**
 - a. Féminin
 - b. Masculin
- 4. Dans lequel de ces pays travaillez-vous ?**
 - a. Bénin
 - b. Burkina Faso
 - c. Côte d'Ivoire
 - d. Guinée Bissau
 - e. Mali
 - f. Niger
 - g. Sénégal
 - h. Togo
 - i. Autre (précisez) _____
- 5. Lequel des domaines suivants décrit le mieux le secteur que vous représentez :**
 - a. Secteur public
 - b. Secteur privé
 - c. Organismes internationaux
 - d. Organismes régionaux

- e. Instituts nationaux de la statistique
- f. Banques centrales
- g. Ministères
- h. Secteur académique
- i. Autre (précisez) _____

2^e Partie — Pertinence

6. Dans quelle mesure **la conception du projet, le choix des activités** étaient alignés aux besoins et aux priorités de votre institution et de votre pays ?

	Besoins et priorités de votre institution	Besoins et priorités de votre pays
Très aligné		
Plus ou moins aligné		
Peu aligné		
Pas du tout aligné		

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

7. Dans quelle mesure **l'objectif régional** d'harmonisation dans les États membres des procédures de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques du commerce international des services était-il une priorité de votre institution et de votre pays ?

	Besoins et priorités de votre institution	Besoins et priorités de votre pays
Priorité élevée		
Priorité plus ou moins élevée		
Priorité peu élevée		
Priorité pas du tout élevée		

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse (selon vous, quelles sont les chances que l'acte communautaire soit adopté par votre pays ?)

--

8. Dans quelle mesure **le contenu du questionnaire** était-il aligné aux besoins et aux **priorités** de votre institution et de votre pays ?

Questionnaires	Besoins et priorités de votre institution	Besoins et priorités de votre pays
Très aligné		
Plus ou moins aligné		
Peu aligné		
Pas du tout aligné		

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

--

9. Dans quelle mesure **les ateliers de travail et de renforcement de capacités (formation en ligne)** des États membres relatifs aux questionnaires et autres appuis méthodologiques³⁷ étaient-ils alignés aux besoins et aux priorités de votre institution et de votre pays ?

	Besoins et priorités de votre institution	Besoins et priorités de votre pays
Très aligné		

³⁷ Formations en ligne sur le commerce et services, sources de données, collecte et compilation, et dissémination des données, etc.

Plus ou moins aligné		
Peu aligné		
Pas du tout aligné		

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

10. Dans quelle mesure **les activités du projet** sont — elles appropriées pour atteindre les objectifs régionaux, à savoir ?

	Projet Acte communautaire ³⁸	Renforcement des capacités dans les États membres	Base de données informatisée/échange d'informations
Très appropriée			
Plus ou moins appropriée			
Peu appropriée			
Pas du tout appropriée			

³⁸ Harmonisation dans les États membres des procédures de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques d'exportations et d'importations de services

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

11. Quels sont **les avantages** pour votre pays d'avoir une approche commune dans la collecte de données sur le commerce international des services ?

12. En comparaison avec d'autres organisations internationales, veuillez indiquer quel est, à votre avis, **l'avantage comparatif de la CNUCED** en matière d'appui à l'amélioration de la qualité et de l'harmonisation des statistiques sur le commerce international des services

--

3^e Partie — Efficacité

13. Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous les résultats suivants atteints par l'entremise du projet :

a.) Votre niveau satisfaction concernant **le contenu de l'acte communautaire**

Note la plus faible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Note la plus élevée

b.) La probabilité que l'Acte communautaire sur les statistiques du commerce international des services **soit adopté** par votre pays :

Note la plus faible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Note la plus élevée

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse (comment est-ce que cet Acte

--

c.) Votre niveau de satisfaction par rapport à **votre participation dans le processus** de développement de l'Acte communautaire :

Note la plus faible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Note la plus élevée

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

d.) Le dispositif permanent de collecte des statistiques sur le commerce international des services **est mis en place et fonctionne normalement** dans les États membres :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Note la plus faible												Note la plus élevée
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

e.) Les États membres **transmettent régulièrement** à la commission de l'UEMOA les données :

Note la plus faible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Note la plus élevée

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

f.) Les **outils de traitement et d'analyse** sont développés au niveau pays :

Note la plus faible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Note la plus élevée

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

g.) Un **mécanisme de diffusion** d'information est établi par la commission :

Note la plus faible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Note la plus élevée

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

14. Dans quelle mesure, le projet a-t-il **contribué à harmoniser dans les États membres** les procédures de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques d'exportation et d'importations de services ?

	Collecte	Traitement	Diffusion
a. Beaucoup contribué			
b. Plus ou moins contribué			
c. Peu contribué			
d. Pas du tout contribué			

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

15. Dans quelle mesure, le projet a-t-il contribué à **renforcer les capacités des États membres** à l'utilisation des outils statistiques d'observation des exportations et importations de services et d'analyse économique ?

	D'observation des exportations et importations de services	D'analyse économique
a. Beaucoup contribué		
b. Plus ou moins contribué		
c. Peu contribué		
d. Pas du tout contribué		

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

--

16. Dans quelle mesure, le projet a-t-il contribué à développer une **base de données informatisée** sur le commerce international des services et **organiser l'échange d'informations** avec et entre les États membres ?

	Développement d'une base de données informatisée sur le commerce international des services	Organisation de l'échange d'informations avec et entre les États membres
a. Beaucoup contribué		
b. Plus ou moins contribué		
c. Peu contribué		
d. Pas du tout contribué		

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

--

4^e Partie — Efficience et Durabilité

17. À votre avis, dans quelle mesure **les résultats** du projet se poursuivront-ils **après sa fin** ?

- a. Très probable
- b. Plus ou moins probable
- c. Peu probable
- d. Pas du tout probable

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

18. Dans quelle mesure êtes-vous convaincus que vous serez en mesure de **tirer parti des changements promus** par ce projet de la CNUCED ?

- a. Très convaincues

- b. Plus ou moins convaincues
- c. Peu convaincues
- d. Pas du tout convaincues

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

19. Dans quelle mesure, les organisations participantes ont-elles **modifié leurs politiques ou pratiques** pour améliorer la disponibilité et le partage des données (e. g restructuration, réaffectation de ressources, etc. ?

- a. Beaucoup modifié
- b. Plus ou moins modifié
- c. Peu modifié
- d. Pas du tout modifié

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

20. Quel **type d'intervention** serait utile aux pays pour les aider à collecter des données sur le commerce des services à l'avenir ?

4^e Partie — Genres et droits de la personne/Partenariats et synergies

21. Dans quelle mesure **est-il possible** pour les pays d'intégrer les aspects de genre, l'inclusivité et le droit au développement dans le processus de collecte des données ?

	Aspects de genre	Inclusivité et le droit au développement
a. Très possible		
b. Plus ou moins possible		
c. Peu possible		
d. Pas du tout possible		

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse (si oui, comment ? Sinon, pourquoi pas ?)

22. Dans quelle mesure les données sur le commerce des services contribuent-elles à la **réalisation des objectifs de votre pays** en matière de genre, l'inclusivité et le droit au développement ?

- a. Contribue beaucoup
- b. Contribue plus ou moins
- c. Contribue peu
- d. Ne contribue pas du tout

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant votre réponse

23. Dans quelle mesure, le projet a-t-il contribué à **développer des partenariats** avec les organisations internationales, les banques régionales de développement, les organismes nationaux, la société civile et le secteur privé au niveau national ?

	Organisations internationales	Banques régionales de développement	Organismes nationaux	Société civile	Secteur privé
a. Beaucoup contribué					
b. Plus ou moins contribué					
c. Peu contribué					
d. Pas du tout contribué					

Important : Veuillez fournir des commentaires, des détails ou des explications concernant la manière dont cette collaboration a pu se développer ou pas

ANNEXE II : PROTOCOLE D'ENTREVUE

Tableau synthèse des points abordés

<p>Pertinence</p> <ul style="list-style-type: none">• Pertinence de l'approche de la CNUCED par rapport aux besoins et priorités de l'UEMOA, des pays membres, priorités de renforcement institutionnel des institutions d'attache et besoins et intérêts des individus impliqués (femmes et hommes). <p>Efficacité :</p> <ul style="list-style-type: none">• Degré d'atteinte des résultats (Développement du questionnaire, utilisation du questionnaire, etc.)• Perceptions, constats, leçons apprises, recommandations <p>Efficiace :</p> <ul style="list-style-type: none">• Efficace des mécanismes de mise en œuvre, coordination et utilisation des ressources internes et externes.• Perceptions, constats, leçons apprises, recommandations <p>Durabilité des résultats : présence de facteurs/conditions de durabilité</p> <p>Égalité entre les femmes et les hommes/environnement/droits humains :</p> <ul style="list-style-type: none">• Enjeux/défis et stratégies d'intervention• Perceptions, constats, leçons apprises, recommandations

Pertinence

- Quelles sont les priorités de chaque pays en ce qui concerne les besoins en données sur le commerce des services ? Le Projet est-il pertinent aux regards de ces priorités ?
- Quels sont les besoins de renforcement des institutions impliquées ? Comment ont été identifiés ces besoins ?
- Les compétences acquises par les participants sont-elles utiles à leur institution d'attache/à leur pays ?
- Quels sont les bénéfices pour les institutions/pays ?
- Comment est diffusée l'information sur les retombées du PCBF dans les pays partenaires ? (21,7)
- Comment se compare la CNUCED par rapport à d'autres organisations internationales similaires ?

Efficacité

Quels sont les résultats atteints par le Projet ?

- En termes de développement du questionnaire :
 - Est-ce que le nouveau questionnaire mis en place permet la collecte de données plus harmonisées ?
- En termes d'utilisation du questionnaire :
 - Quel est le taux d'utilisation du questionnaire à ce jour ?

- Est-ce que les institutions impliquées ont acquis les connaissances nécessaires à l'utilisation du questionnaire ?
- En termes de transferts de connaissances :
 - Quelles mesures ont été prises pour assurer que les connaissances acquises par les participants soient transférées à d'autres employés dans leur institution ?
 - Quelles sont les retombées de ce transfert de connaissance ?
- Y a-t-il d'autres résultats inattendus, positifs ou négatifs ? (8)

Efficienc

- Efficienc globale :
 - Est-ce que le Projet est effienc ? Est-ce qu'on pourrait faire plus avec le même budget ?
 - Est-ce que le Projet a coûté plus cher que d'autres projets similaires ?
 - En ce qui a trait aux rencontres et ateliers en personnes, selon vous, quels seraient les manières de faire qui pourraient contribuer à réduire les coûts dans le projet ? (à savoir, vidéoconférence, rencontre face-à-face, etc.)
 - Quels facteurs ont influencé l'effienc du Projet ?
- En termes de développement du questionnaire et de l'appui technique :
 - Quels ont été les facteurs d'effienc qui sont intervenus dans le développement du questionnaire ?
 - Est-ce que le nouveau questionnaire mis en place permet un meilleur rapport qualité-coût dans la collecte de données sur le commerce des services ?
 - Quelles sont les limites/difficultés du processus d'utilisation du questionnaire ?
 - Est-ce que l'appui technique a été livré de manière la plus effienc possible ?
- Coordination/communications
 - Comment se sont déroulées la coordination et la communication entre la CNUCED, l'UEMOA et les pays membres ? En êtes-vous satisfaits ? Comment pourrait-on l'améliorer ?

Durabilité

- Quelle est la stratégie de la CNUCED et de l'UEMOA pour assurer la durabilité des résultats du Projet (en lien avec le renforcement des institutions) ? Est-ce que les priorités pays membres de l'UEMOA changent souvent ? Comment cela peut-il avoir un impact sur la durabilité des résultats du Projet ?
- Y a-t-il un nombre suffisant de participants au Projet pour assurer la durabilité des résultats ?
- Comment le pays et les institutions manifestent-t-ils leur engagement à maintenir les résultats du Projet ?

Égalité entre les sexes/Droits humains

- Comment le Projet a-t-il intégré les concepts d'égalité entre les sexes/de droits humains ?
- Est-ce que l'approche à la mise en œuvre du Projet a permis d'atteindre la parité homme-femme dans la participation dans les activités du Projet ? Comment sont encouragées les femmes à participer dans le Projet ? Que pourrait-on faire de plus ?
- Est-ce que les concepts d'égalité entre les sexes/de droits humains sont intégrés dans le questionnaire/l'appui technique livré ?

Partenariats et synergies

- Selon vous, quels sont les bénéfices que l'UEMOA et les États membres pourraient tirer de l'établissement de divers partenariats et synergies dans le cadre de ce projet sur le commerce des services ?
- À votre connaissance, quels sont les partenariats et synergies qui ont été établis dans le cadre de ce projet avec les organisations internationales, les banques régionales de développement, les organismes nationaux, la société civile et le secteur privé au niveau national ? Sinon, quels partenariats et synergies suggèreriez-vous ?

ANNEXE III : LISTE DE LA REVUE DOCUMENTAIRE

UEMOA. Projet d'Acte communautaire. P. 7

UEMOA. Acte communautaire. Draft. P.15

UNCTAD. 2019. Terms of Reference (TOR) Independent Evaluation of UNCTAD Project "Strengthening Statistics on Internationally Trade in Services for countries of the West African Economic and Monetary Union." P 7 UNCTAD-UEMOA. 2013. Convention d'agence d'exécution P. 41

UNCTAD-UEMOA. 2015. Premier rapport narratif intermédiaire du projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services. P. 8

UNCTAD-UEMOA. 2015. Rapport de mission circulaire relative à l'État des lieux des statistiques du Commerce international des services dans les États membres de l'UEMOA (du 16 au 27 novembre 2015). P. 6

UNCTAD-UEMOA. 2015. Summary Mission report on mission circulaire in Bénin, Togo and Niger from August 31-September 18, 2015. P. 2

UNCTAD-UEMOA. 2015. Summary Mission report on mission circulaire in Mali and Côte d'Ivoire from October 26-November 6, 2015. P. 3

UNCTAD-UEMOA. 2016. Exécution du planning des activités pour l'année 2016 sur les statistiques du commerce international des services au sein de l'UEMOA. P. 3

UNCTAD-UEMOA. 2016. Méthodologie de collecte des données sur le commerce international des services dans les États membres de l'UEMOA. P.24

UNCTAD-UEMOA. 2016. Rapport final de l'atelier régional de validation des documents de travail portant sur les statistiques du commerce international des services dans les États membres de l'UEMOA. P. 10

UNCTAD-UEMOA. 2016. Troisième rapport narratif intermédiaire : Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services. P. 6

UNCTAD-UEMOA. 2017. Cinquième rapport narratif du projet UEMOA/CNUCED sur les statistiques du commerce international des services. P. 4

UNCTAD-UEMOA. 2017. Mission report. Mission de suivi/évaluation de la mise en œuvre de la convention UEMOA-CNUCED. P. 5

UNCTAD-UEMOA. 2017. Quatrième rapport narratif intermédiaire : Projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services. P. 6

UNCTAD-UEMOA. 2018. Avenant #1 de la convention UEMOA-CNUCED P. 7

UNCTAD-UEMOA. 2018. Rapport final de l'atelier régional de lancement de l'enquête permanente sur les statistiques du commerce international des services dans les États membres de l'UEMOA. P. 13

UNCTAD-UEMOA. 2018. Rapport final de l'atelier régional de validation des résultats de l'enquête pilote sur les statistiques du commerce international des services dans les États membres de l'UEMOA. P. 19

UNCTAD-UEMOA. 2018. Septième rapport narratif du projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services. P. 4

UNCTAD-UEMOA. 2018. Sixième rapport narratif du projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services. P. 5

UNCTAD-UEMOA. 2019. Huitième rapport narratif du projet UEMOA/CNUCED sur le commerce international des services. P. 6

UNCTAD-UEMOA. 2019. Rapport provisoire de l'atelier de validation des résultats de l'enquête permanente 2018 sur les statistiques du commerce international des services dans les États membres de l'UEMOA. P. 18

UNCTAD-UEMOA. 2019. Rapport provisoire de l'enquête 2017 sur les statistiques du commerce international des services en Côte d'Ivoire. P. 19

UNCTAD-UEMOA. 2019. Rapport provisoire de l'enquête permanente sur les statistiques du commerce international des services du Sénégal. P. 34

ANNEXE IV : LISTE DES PERSONNES CONTACTÉES

POSTE	INSTITUTION	PAYS
Chargé des Statistiques du Commerce Extérieur	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique	Bénin
Chef de Division Statistiques Économiques et Courantes	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques	Togo
Chef de Service	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de développement du secteur privé et de la promotion de la consommation locale	Togo
Chef de Bureau des Échanges Extérieurs	Agence Nationale de Statistique et de la Démographie	Sénégal
Coordonatrice	Cellule d'Analyse des Échanges	Sénégal
Directeur du Centre Statistique	UEMOA	
Directeur du Commerce	UEMOA	
Directeur Statisticien/ Service des statistiques et de la documentation/ Division de la Mondialisation et des Stratégies du Développement.	CNUCED	
Statisticienne Méthodologie Service	CNUCED	

ANNEXE V : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

○ Stratégie de l'évaluation

La stratégie d'évaluation utilisée a permis de répondre pleinement aux questions d'évaluation présentées dans le cahier des charges dans le temps imparti. Cette stratégie consiste en une approche indépendante, participative et professionnelle. Les principes méthodologiques présentés ci-dessous ont guidé l'évaluation tout au long du processus décrit dans les pages suivantes.

- ❖ **Lignes directrices pour l'évaluation** : Le Consultant en Évaluation (CE) a respecté les lignes directrices, les normes et les standards de l'UNEG. En outre, le CE a utilisé la politique d'évaluation de la CNUCED pour mener à bien la mission. Cette politique d'évaluation définit les grands principes d'évaluation auxquels le consultant adhère pleinement :
 - Impartialité ;
 - Indépendance ;
 - Qualité ;
 - Conduite éthique ;
 - Compétence ;
 - Transparence ; et
 - Gestion axée sur les résultats en matière d'égalité des sexes.

- ❖ **Triangulation des observations et des résultats** : L'évaluation a triangulé les données et les informations pour répondre aux questions d'évaluation soulevées. Trois sources d'information (recherche documentaire, enquête et entretiens) ont corroboré les résultats de l'évaluation.

- ❖ **Gestion participative et itérative** : Tous les efforts ont été faits pour faciliter la participation des parties prenantes du Projet à différents niveaux et aux différentes étapes de l'évaluation. En fait, pour garantir le bon déroulement du mandat et le respect du calendrier proposé, le CE a utilisé une approche flexible pour la gestion du processus d'évaluation et a pris en compte les points de vue de toutes les parties prenantes directement impliquées dans la gestion du mandat. En fait, le CE a travaillé en étroite collaboration non seulement avec l'EMU, mais aussi avec les gestionnaires de Projet. Le rapport de démarrage et le rapport d'évaluation ont été envoyés à l'EMU et aux gestionnaires de Projet pour des questions, commentaires, suggestions.

- ❖ **Application des connaissances** : Tout au long du mandat, le CE a mis à profit ses connaissances théoriques et pratiques dans les domaines de l'évaluation, d'élaboration de politique commerciale, de la réduction de la pauvreté, des statistiques, de l'assistance technique liée au commerce, des méthodes de collecte de données

qualitatives et quantitatives, de la Gestion axée sur les Résultats (GAR), de l'UEMOA et de la CNUCED en tant qu'institutions, de la rédaction de rapports et dans tous autres domaines jugés pertinents.

○ Approche de l'évaluation et étapes de la collecte et de l'analyse des données

La méthodologie adoptée pour cette évaluation a été conçue pour répondre aux exigences et aux attentes définies dans le cahier des charges. La phase de démarrage, la collecte des données, l'analyse et la production du rapport d'évaluation se sont déroulées en plusieurs étapes.

Dans l'ensemble, la présente évaluation a combiné les approches « sans objectif fixe » (ou *goal-free en anglais*, exploration des résultats attendus et inattendus), « basée sur la théorie » (basée sur des cadres logiques prédéfinis) et « collaborative » (favorisant une large participation). Ensemble, ces approches ont permis de garantir que le processus d'évaluation respecte les principes énumérés ci-dessus et de jeter les bases pour produire des résultats utiles et fondés sur des preuves pour la CNUCED.

Phase de démarrage

Étape 1 : Revue préliminaire des documents et de la littérature

Cette étape visait à familiariser le consultant avec le Projet, les principaux acteurs et partenaires, les bénéficiaires et les résultats obtenus à ce jour. Les dossiers, rapports et autres documents fournis par les gestionnaires du Projet ainsi que ceux trouvés en ligne grâce aux recherches du CE ont été examinés pour alimenter le rapport de démarrage, y compris la matrice d'évaluation détaillée.

Étape 2 : Développement des outils de collecte de données

Conformément aux TdRs, le CE devait assister à l'atelier du Projet, qui se tenait du 9 au 12 décembre 2019 au Togo, peu après le début de l'évaluation. De plus, il s'agissait de la seule mission sur le terrain prévue au cours de l'évaluation. C'était le moment idéal non seulement pour observer l'une des activités du Projet, mais aussi pour rencontrer les bénéficiaires des pays participants et recueillir autant d'informations que possible. En préparation de la mission, le CE a dû élaborer le questionnaire d'enquête (voir le questionnaire en Annexe 2) en s'inspirant des questions d'évaluation figurant dans les TdRs, en s'assurant que les répondants puissent fournir des informations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, la dimension de genre, les partenariats et les synergies du Projet. Le questionnaire d'enquête a été conçu comme un document Word avec des questions à choix multiples et des questions ouvertes. Il a été révisé et approuvé par l'EMU à temps pour la mission sur le terrain.

Étape 3 : Mission sur le terrain incluant des entrevues face à face & les enquêtes auprès des parties prenantes et des bénéficiaires clés

La particularité de cette évaluation est que la mission sur le terrain et la collecte de données ont été effectuées pendant la phase de démarrage. Au cours de la mission au Togo (du 9 au 12

décembre 2019), le CE a mené cinq [5] entretiens en personne avec les gestionnaires du Projet de l'UEMOA et les participants au Projet, les partenaires et les autres participants de l'atelier en provenance des bureaux de statistiques et des banques centrales des pays bénéficiaires. En outre, au cours de cette semaine, le questionnaire d'enquête a été envoyé par courrier électronique aux bénéficiaires et aux principales parties prenantes qui étaient présentes à l'événement ; les répondants ont répondu aux questions directement dans le document Word et les ont renvoyées à l'évaluateur. Comme il s'agissait d'un petit groupe de répondants (jusqu'à 25), les résultats de l'enquête ne sont pas présentés en pourcentages, mais plutôt en nombres.

Étape 4 : Finalisation du Rapport de Démarrage

Le Rapport de Démarrage est un élément clé de toute évaluation. Il fournit une approche globale pour évaluer la mise en œuvre du Projet et la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints. Il a guidé l'évaluation et décrit en détail la méthodologie, y compris la revue des documents, a confirmé que l'approche a été approuvée par les principales parties prenantes, validé les indicateurs et décrit l'utilisation de la matrice d'évaluation. Tout cela permet de synthétiser les activités d'évaluation afin que le personnel, le temps et les ressources nécessaires puissent être identifiés à l'avance.

Afin de faciliter une approche d'évaluation rigoureuse et indépendante conformément aux TdRs, le CE a proposé l'élaboration et l'utilisation d'une matrice d'évaluation (voir l'annexe 1 pour la matrice d'évaluation). Cette dernière est un outil global, construit sur la base des principales questions d'évaluation présentées dans les TDR, qui identifie des indicateurs de performance spécifiques, des méthodes de collecte d'informations et des sources d'information pour chaque question d'évaluation.

Sur la base de la matrice d'évaluation, en plus du questionnaire d'enquête, une matrice de collecte de données pour la revue des documents (document interne utilisé par le CE) a été élaborée. Des protocoles d'entretien personnalisés ont été établis au cas par cas sur la base du questionnaire d'enquête. Le contenu des protocoles d'entretien dépendait du profil des personnes interrogées et des bénéficiaires. En effet, des questions spécifiques et des discussions en aval ont été soulevées lors des sessions d'entretiens.

La matrice d'évaluation a été soumise à la validation de l'ÉMU. Les commentaires de l'EMU sur la version préliminaire du rapport de démarrage ont permis au CE de finaliser, d'affiner et de peaufiner la matrice d'évaluation et les outils de collecte de données, ce qui a abouti à une version finale du document.

- **Une fois approuvé, le Rapport de Démarrage est devenu la feuille de route pour le reste de la mission et le document de travail à partir duquel les décisions étaient prises.**

Phase de collecte de données

Étape 5 : Revue documentaire approfondie

La revue documentaire approfondie a permis de recueillir des données avant les entretiens menés par Skype/téléphone. Elle a permis aux entretiens de soutenir potentiellement les données collectées et/ou de fournir des points de vue alternatifs, un processus qui constitue le cœur du

processus de triangulation des informations. Ces données ont été systématiquement classées dans la matrice de collecte de données de la revue des documents par indicateurs pertinents, comme indiqué ci-dessus.

Étape 6 : Entretiens (Skype, téléphone)

Le consultant chargé de l'évaluation a mené des entretiens par Skype/téléphone avec les concernés, conformément à l'approche d'échantillonnage décrite ci-dessus. Les entretiens étaient semi-structurés et duraient entre 30 et 60 minutes, selon la catégorie de la personne interrogée et la nature de sa participation au Projet. Au cours de ces entretiens, les questions et les indicateurs présentés dans la matrice d'évaluation ont été abordés — chacun avec les répondants concernés.

Phase de production du rapport

Étape 7 : Analyse de données

Les données recueillies par la revue des documents, les entretiens et l'enquête par courrier électronique ont été analysées à l'aide de la méthode de triangulation décrite ci-dessus. Pour simplifier :

- ✓ Le CE a procédé à une analyse des résultats de la revue des documents dans la mesure où ils apportent des réponses aux critères et aux questions d'évaluation.
- ✓ Le CE a entrepris une analyse des réponses aux entretiens avec les parties prenantes afin de dégager les détails, les lacunes et les incertitudes des questions qui n'ont pas été clarifiées par les preuves documentaires. Pour les questions auxquelles la revue documentaire a permis de répondre, les informations ont été recoupées avec les réponses des personnes interrogées pour vérifier s'il y avait convergence et/ou divergence ;
- ✓ Les résultats des enquêtes, en tant que processus central de collecte de données, ont été utilisés pour renforcer le processus de triangulation en croisant les résultats et les conclusions des deux autres sources de preuve.

L'analyse des diverses données a permis de rassembler les réponses de plusieurs sources aux mêmes questions d'évaluation, ce qui a permis de procéder à une triangulation et d'éclairer la rédaction de constats, des conclusions, des leçons apprises et des recommandations fondées sur des données probantes.

Le processus de triangulation a été de la plus haute importance pour l'évaluation et a constitué le nœud dans lequel toutes les informations ont été traduites en résultats significatifs, qui ont ensuite conduit à des conclusions et des recommandations. La triangulation rend possible la formulation des constats parce que ces derniers sont validés et étayés idéalement par trois des sources de données. Une fois que ces résultats sont démontrés par trois sources de données, il est généralement entendu qu'ils ont une base solide et peuvent être considérés comme valides.

Étape 8 : Rapport préliminaire et final

Sur la base de l'analyse décrite ci-dessus, un rapport préliminaire d'évaluation a été élaboré, dans lequel le CE a partagé les premiers résultats, étayés par des preuves — conclusions et

recommandations — avec l'EMU et les gestionnaires de Projet pour obtenir des commentaires. Le rapport d'évaluation est produit en français pour accommoder l'organisme de financement et les États membres. Comme les questions et la matrice d'évaluation sont structurées autour des critères d'évaluation, c'est-à-dire la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, ainsi que les aspects liés au genre et aux droits de l'homme et aux partenariats, ceci a également constitué la structure de base du rapport lui-même : sous chaque section principale, qui a été alignée en fonction des critères d'évaluation, les résultats ont été clairement énoncés, suivis par les preuves et les explications menant aux conclusions et enfin aux recommandations.

Le contenu du rapport d'évaluation est présenté à l'EMU pour questions, vérification des faits et commentaires.

Les données qualitatives recueillies pour étayer les conclusions sont présentées à l'aide d'un critère de référence simple, direct et efficace :

- ✓ Tous les répondants ont déclaré... (~ 100 %);
- ✓ La majorité des répondants ont déclaré... (~ plus de 75 %);
- ✓ De nombreux répondants ont déclaré... (~ plus de 50 %),
- ✓ Certains répondants ont déclaré... (~entre 25 et 50 %),
- ✓ Quelques-uns ont dit... (~ moins de 25 %);

