



COMMISSION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR L'ASIE ET LE PACIFIQUE

Soixante-sixième session
13-19 mai 2010
Incheon (République de Corée)

**QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION : ÉVALUATIONS : RAPPORT SUR
LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DE LA CESAP AU COURS DE L'EXERCICE
BIENNAL 2008-2009, ET RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS DU CENTRE ASIE-
PACIFIQUE DE FORMATION AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET
DE LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT (CAPFTIC) ET DE
L'INSTITUT DE STATISTIQUE POUR L'ASIE ET LE PACIFIQUE (ISAP)**

(Point 4 a) de l'ordre du jour provisoire)

RAPPORT SUR L'ÉVALUATION DE L'ISAP

Note du secrétariat

Additif

La Secrétaire exécutive a le plaisir de transmettre à la Commission, pour information, le rapport sur l'Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique (ISAP) établi par M^{me} Denise Anne Lievesley. Il convient d'observer que l'auteur décrit le rapport comme un « rapport d'évaluation ». Le secrétariat de la CESAP est d'avis que le rapport, sans être pleinement conforme aux normes et critères pour l'évaluation du système des Nations Unies, présente une analyse lucide et exprime une opinion d'expert utiles pour guider les opérations futures de l'ISAP. Le rapport est publié sans avoir été soumis au service de l'édition.

RAPPORT SUR L'INSTITUT DE STATISTIQUE POUR L'ASIE ET LE PACIFIQUE (ISAP)

*Par M^{me} Denise Anne Lievesley,
Doyenne de la faculté des sciences sociales et des politiques publiques,
King's College, Londres (Royaume-Uni)*

22 février 2010

Table des matières

Section	Page
1 Introduction	3
1.1 Rappel.....	3
1.2 Objet.....	3
2 Portée de l'évaluation	3
2.1 Critères	3
2.2 Problèmes à étudier	4
3 Méthodologie.....	5
3.1 Démarche générale.....	5
3.2 Note sur le cercle des parties prenantes à l'ISAP.....	6
3.3 Entretiens et enquêtes	6
3.4 Activités et calendrier.....	7
4 Situation actuelle de l'ISAP	7
4.1 Historique de l'ISAP	7
4.2 Taille des opérations.....	8
4.3 Dispositions institutionnelles	9
4.4 Situation financière.....	9
4.5 Cours de formation.....	10
4.5.1 Cours de formation « longs » basés dans la Zone métropolitaine de Tokyo	10
4.5.2 Cours de courte durée basés dans la Zone métropolitaine de Tokyo	10
4.5.3 Programme de vulgarisation	10
4.5.4 Cours de téléformation	12
5 L'évaluation de 2003	12
6 Examen des activités en cours	14
6.1 Rôle de l'ISAP	14
6.2 Ressources humaines.....	15
6.3 Stagiaires	16
6.4 Pertinence	16
6.5 Efficacité et durabilité	18
7 Méthodes d'enseignement.....	19
8 Ouvertures.....	21
8.1 Nouvelle formation.....	21
8.2 Le statisticien dans sa vie professionnelle.....	21
8.3 L'ISAP au centre d'un réseau.....	21
9 Questions de haut niveau.....	22
9.1 Communication	22
9.2 Rapports avec l'ONU-CESAP	23
9.3 Gouvernance.....	23
10 Égalité des sexes.....	24
11 Conclusions.....	24
12 Recommandations.....	24

1 INTRODUCTION

1.1 Rappel

La présente évaluation des activités de l'Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique (ISAP) doit servir de base à l'évaluation par la CESAP du fonctionnement de l'ISAP à la soixante-sixième session de la Commission en 2010. Les termes de référence pour l'évaluation ont été finalisés en octobre 2008 par la Division de la gestion du programme de la CESAP, en consultation avec le groupe de référence pour l'évaluation, composé de représentants de l'ISAP et de la Division de statistique de la CESAP. Ils ont été approuvés par le Conseil d'administration de l'ISAP à sa quatrième session, tenue en novembre 2008 à Chiba (Japon) (STAT/SIAP/GC(4)/7, page 11).

1.2 Objet

Le présent rapport a principalement pour objet d'évaluer les activités et le programme de travail de l'ISAP pour rechercher les moyens de renforcer l'Institut afin de mieux répondre aux besoins des membres et membres associés de la CESAP dans l'avenir. Il est donc conçu comme une source d'inspiration ouverte sur l'avenir.

L'évaluation précédente, faite en 2003, a servi de point de départ pour le présent rapport qui cherche à évaluer dans quelle mesure les recommandations antérieures ont été appliquées et avec quel succès l'ISAP adapte ses objectifs et ses méthodes en présence des mutations profondes et rapides qui se produisent dans la région de l'Asie et du Pacifique. La présente évaluation tient compte des activités et des résultats de l'ISAP tels qu'ils sont présentés au Conseil d'administration de l'ISAP à ses sessions annuelles et, particulièrement, durant la période la plus récente marquée par la cinquième session du Conseil d'administration tenue à Phuket (Thaïlande) les 16 et 17 novembre 2009. L'évaluation recense également les moyens par lesquels l'ISAP pourrait répondre davantage aux nouveaux besoins de formation dans la région.

Les constatations et les recommandations de l'évaluation seront reprises dans le plan de mise en œuvre de l'ISAP et dans les mises à jour futures du plan stratégique institutionnel. Le rapport sera examiné par la Commission à sa soixante-sixième session et par le Conseil d'administration de l'ISAP à sa sixième session.

2 PORTÉE DE L'ÉVALUATION

2.1 Critères

Les objectifs précis de l'évaluation, qui porte sur la période de six ans allant de 2004 à 2009, sont les suivants :

- i) évaluer la pertinence, l'efficacité et la durabilité des programmes de l'ISAP ;
- ii) formuler et soumettre à l'examen de la CESAP et du Conseil d'administration de l'ISAP des recommandations concrètes, directement applicables, pour permettre à l'ISAP de répondre davantage aux besoins changeants des pays, pour augmenter l'efficacité de ses programmes et pour assurer la durabilité de l'Institut.

Les principales questions examinées par rapport à chaque critère d'évaluation sont les suivantes :

- **Pertinence**

- Dans quelle mesure les programmes et les activités de l'ISAP répondent-ils aux besoins des États membres et membres associés ?

- Dans quelle mesure les activités de l'ISAP s'alignent-elles sur les activités de la CESAP, d'après le programme respectif de chaque organisme ?

- **Efficacité**

- Dans quelle mesure le Conseil d'administration oriente-t-il effectivement les priorités et le programme de travail de l'ISAP ?
- Dans quelle mesure les activités de l'ISAP produisent-elles effectivement les résultats prévus dans les programmes de travail de l'ISAP et de la CESAP, notamment en matière de renforcement des capacités statistiques des pays participants ?
- Quel est le degré de collaboration effective de l'ISAP avec la division d'appui de la CESAP (la Division de statistique) et les autres divisions opérationnelles ?
- Dans quelle mesure l'égalité des sexes se manifeste-t-elle dans les activités et dans les résultats ?

- **Durabilité**

- Dans quelle mesure l'ISAP a-t-il collaboré avec les autres organisations internationales, notamment les équipes de pays de l'ONU et les organisations régionales de l'ONU, pour planifier et exécuter ses activités ?
- Dans quelle mesure l'ISAP a-t-il établi des partenariats avec les instituts de formation régionaux ou nationaux pour apporter un appui aux programmes de formation statistique ?
- Dans quelle mesure les initiatives de formation de l'ISAP tiennent-elles compte et tirent-elles parti des avantages comparatifs et des activités en cours des organisations ou institutions partenaires ?
- Dans quelle mesure l'exécution du programme de l'ISAP favorise-t-elle la durabilité financière de l'Institut ?

2.2 Problèmes à étudier

Une analyse coûts-avantages dépasserait le champ de la présente étude qui a cependant tenu compte de l'efficacité par rapport aux coûts dans l'examen des programmes de l'ISAP en prêtant une attention particulière aux possibilités de fournir des services de formation par des moyens plus variés en utilisant la technologie. Certaines méthodes applicables dans ce domaine en évolution rapide faisaient tout juste leur apparition en 2003 et la présente évaluation examine l'usage que l'ISAP a fait de ces nouveautés, suggérant en outre des possibilités d'aller plus loin encore à cet égard dans sa stratégie.

Il est indispensable toutefois de classer les différents problèmes par ordre de priorité. Aussi, conformément à l'objet principal de l'évaluation, l'attention se concentre-t-elle davantage sur la stratégie du point de vue de la pertinence et de la durabilité financière. En raison des chocs financiers subis récemment par l'économie japonaise, il est particulièrement pertinent d'apprécier dans quelle mesure les parties prenantes à l'ISAP (le Gouvernement japonais, la CESAP et les États membres) considèrent que leurs apports financiers sont dûment payés de retour.

Il est essentiel aussi de tenir compte du paysage changeant de la formation statistique dans la région. Outre l'apparition de technologies nouvelles déjà mentionnée, il faut tenir compte d'autres facteurs parmi lesquels :

- La création de centres de formation nationaux dans plusieurs pays ;
- La proposition annoncée de créer un centre de formation statistique mondial qui serait situé dans la région ;
- Les conséquences possibles de l'augmentation des capacités statistiques de certains États membres pour leur participation à l'ISAP.

3 MÉTHODOLOGIE

Le présent document expose les résultats de l'évaluation. Il s'appuie sur l'étude des documents communiqués à la consultante, des visites à la CESAP et à l'ISAP et des entretiens téléphoniques et électroniques avec les principales parties intéressées.

3.1 Démarche générale

La méthode adoptée dans la présente évaluation est conforme aux normes, critères et procédures énoncés dans le Système de suivi et d'évaluation de la CESAP. Jusqu'à présent, le fonctionnement de l'ISAP a été évalué dans des domaines choisis spécialement pour servir à la prise des décisions et améliorer si possible la gouvernance générale, les mécanismes de responsabilité et la gestion de l'ISAP, tout en suggérant la voie suivant laquelle l'Institut pourrait évoluer compte tenu de ses points forts et de ses points faibles.

Préalablement au lancement officiel de l'évaluation, la Division de la gestion du programme a recensé et réuni tous les principaux rapports et documents de référence traitant de l'ISAP. Parmi les nombreux documents ainsi rassemblés, la Division a sélectionné une série moins nombreuse de documents essentiels, lesquels ont fait l'objet d'une étude générale sur pièces qui a préparé la définition du plan de travail pour l'évaluation. D'autres documents ont servi également de références selon les besoins. Tous les documents ont été enregistrés sur disques compacts. En raison du volume élevé de documentation disponible, des examens sur pièces ont été faits durant la plupart de la période d'évaluation.

Les informations nécessaires à la présente étude ont été recueillies au moyen d'un ensemble d'entretiens face-à-face, de conversations téléphoniques, de questionnaires électroniques pilotes et de communications par courrier électronique, intégrés ensuite à une synthèse avec la documentation existante. Chaque fois que possible, les informations ont été recoupées afin d'en obtenir confirmation auprès de sources différentes. La consultante a veillé aussi à refléter les opinions et les impressions des principales parties prenantes, même quand elles pouvaient être insuffisamment informées ou mal comprendre une situation. L'un des problèmes majeurs est de savoir si les services fournis par l'ISAP sont suffisamment bien connus et si les limites à dans lesquelles l'Institut fonctionne sont elles-mêmes bien comprises.

En particulier, l'une des difficultés rencontrées vient de la disposition variable des personnes interrogées (particulièrement des statisticiens dans les États membres) à répondre honnêtement. Les interlocuteurs ont eu tendance à donner les réponses qu'ils croyaient être celles que l'on attendait ou encore les réponses qui leur semblaient garantir que leur propre position ne serait pas menacée par l'évaluation. Plusieurs envois de questionnaires électroniques pilotes n'ont guère procuré de renseignements intéressants et des contacts personnels ultérieurs avec les enquêtés ont montré que les réponses « politiquement correctes ou neutres » données dans les questionnaires électroniques ne correspondaient pas aux opinions effectives des sujets, vérifiées ultérieurement. Il a donc fallu changer de méthode et renoncer aux questionnaires généraux en faveur d'entretiens téléphoniques plus nombreux (autant que possible dans un délai aussi bref) et face-à-face. Dans le cas des renseignements recueillis par

courrier électronique, la consultante s'est adressée personnellement aux destinataires sous la forme de questions de portée générale assorties d'une invitation à s'exprimer sur les autres problèmes connexes. Ce changement de méthode s'est produit dans les trois premiers mois de l'évaluation. Pour cette raison, le nombre des parties prenantes contactées est inférieur à ce qui avait été envisagé initialement mais les renseignements réunis sont jugés beaucoup plus utiles. Ils pourraient être complétés par une nouvelle analyse des résultats provenant des enquêtes auprès des participants au programme faites directement par l'ISAP.

3.2 Note sur le cercle des parties prenantes à l'ISAP

Des échanges avec le groupe de référence ont eu lieu dès le début des travaux pour définir d'un commun accord la composition du groupe des parties prenantes à l'ISAP. Il s'agit d'un ensemble de participants variés et il a fallu décider très tôt quels groupes de participants seraient consultés. Les parties prenantes comprennent les groupes liés officiellement à la direction, à la gestion et aux opérations de l'ISAP, ainsi que le personnel de l'ISAP, le Conseil d'administration, le Gouvernement japonais et certaines divisions partenaires et d'appui du secrétariat de la CESAP, tout particulièrement la Division de statistique de la CESAP. L'ensemble plus large des membres de la CESAP constitue éventuellement une autre catégorie de parties intéressées, moins formellement liées à l'ISAP.

Les parties prenantes englobent aussi les partenaires de financement et de fonctionnement, liés ou non par des accords formels. Les bénéficiaires directs des produits et services de l'ISAP (stagiaires, participants aux ateliers, etc.) forment une catégorie de première importance. Auparavant, il était facile de savoir qui étaient ces personnes mais, par suite du développement des outils d'apprentissage électronique, il devient désormais moins facile d'identifier les usagers qui peuvent être des statisticiens à tous les niveaux des services statistiques et au-delà. Les collègues, les superviseurs et les cadres de gestion des participants aux activités de formation peuvent aussi être considérés comme les bénéficiaires indirects de la formation. Certains d'entre eux sont également des parties prenantes dans la mesure où ils ont investi directement des ressources dans la formation.

En théorie, les usagers des services et produits statistiques sont aussi les bénéficiaires indirects de l'élévation du niveau de capacité statistique dans un pays mais il est peu vraisemblable que ce groupe soit en mesure d'exprimer des commentaires utiles sur le fonctionnement de l'ISAP.

Parmi les parties prenantes figure également l'ensemble des prestataires de services de formation aux niveaux national, sous-régional et régional. Ces prestataires comprennent les autres organismes de l'ONU, des universités et des institutions indépendantes. Ils forment un groupe varié et l'une des difficultés rencontrées a consisté à établir un cadre d'échantillonnage des organisations de ce type pour choisir les enquêtes.

3.3 Entretiens et enquêtes

Les informations ont été recueillies principalement par des entretiens et des consultations informels avec les parties prenantes identifiées précédemment. Comme expliqué plus haut, l'emploi d'une méthode structurée pour le rassemblement d'informations a donné des résultats décevants qui ont conduit à modifier les plans. Des discussions de groupe ont eu lieu, par exemple avec des groupes de participants aux activités de formation à l'ISAP. la consultante a tenu particulièrement à s'entretenir avec les membres du Conseil d'administration de l'ISAP, face-à-face ou sinon par téléphone.

Des entretiens face-à-face ont eu lieu avec 32 personnes (hormis le personnel de l'ISAP et de la CESAP) et des conversations téléphoniques ont permis de communiquer avec neuf autres. Des courriels ont été envoyés à 112 personnes dont 36 ont répondu. Des courriels spontanés ont été reçus de trois autres personnes. Des discussions de groupe ont été organisées à l'ISAP avec des participants aux activités de formation, en République de Corée avec des statisticiens de haut niveau et au Sénégal avec des représentants d'établissements de formation. Le choix du Sénégal et de la République de Corée est expliqué à la section 3.4 ci-dessous.

La consultante a promis l'anonymat à tous les enquêtés et le présent rapport à la CESAP n'attribue donc aucune opinion à une personne quelconque.

3.4 Activités et calendrier

L'évaluation s'est déroulée sur une période de cinq mois, d'octobre 2009 à la fin de janvier 2010 ; le gros des travaux d'analyse s'est accompli entre novembre 2009 et la mi-janvier 2010.

La consultante s'est rendue à la CESAP en octobre 2009 et a profité de deux missions qu'elle avait déjà prévues pour tenir des entretiens et des consultations aux fins de la présente évaluation. Elle a ainsi assisté, en République de Corée, au Forum mondial de l'OCDE sur la mesure du progrès des sociétés et au Sénégal, en Afrique de l'Ouest, à la conférence du dixième anniversaire de PARIS21 (Partenariats en statistique pour le développement au XXI^e siècle, un réseau concernant la création de capacités statistiques). Des participants venus d'États membres de la CESAP et d'institutions internationales et régionales ayant des capacités de formation en statistique assistaient à ces manifestations. De plus, la consultante a participé à deux réunions européennes sur la statistique qu'elle a mises à profit pour s'informer plus avant sur l'état de la formation statistique dans cette région.

Malheureusement, la consultante n'a pas pu être reçue à l'ISAP avant le début du mois de janvier. Elle a donc dû faire coïncider ses réunions avec les responsables japonais avec sa seule visite à l'ISAP pour la présente évaluation et condenser toutes ces activités dans une période de deux semaines autour de cette date. Toutefois, la consultante s'est rendue à l'Institut à plusieurs occasions. Elle a même donné autrefois des cours à l'ISAP dont elle connaît donc bien les activités.

Malgré les retards subis par les rencontres très importantes de la consultante au Japon, le délai fixé pour l'achèvement de l'évaluation n'a pas été prolongé.

4 SITUATION ACTUELLE DE L'ISAP

4.1 Historique de l'ISAP

L'ISAP a été créé il y a 40 ans pour remédier à un manque critique de personnel formé aux statistiques officielles dans la plupart des pays en développement de l'Asie et du Pacifique. Vingt pays d'Asie et du Pacifique et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont créé l'Institut asiatique de statistique à Tokyo en 1970. La création de l'Institut avait été décidée par la CEAEO à sa vingt-troisième session tenue à Tokyo (Japon) en avril 1967. L'Institut devait être un centre international qui favoriserait la coopération régionale pour la formation de statisticiens des services publics des pays en développement de la région. En 1977, l'Institut a changé de nom, devenant l'Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique (ISAP). Il a obtenu en 1995 le statut juridique d'organe subsidiaire de la CESAP, doté d'un conseil d'administration chargé d'examiner son fonctionnement et d'approuver les programmes de travail annuels et à long terme de l'Institut.

Les objectifs de l'ISAP ont été décrits comme suit le plus récemment en 2005, dans la résolution 61/2 de la CESAP sur les statuts de l'Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique : « renforcer, en assurant des formations pratiques à l'intention des statisticiens officiels, la capacité des membres et membres associés en développement et des économies en transition défavorisées de la région à collecter, analyser et diffuser les statistiques et à produire dans les délais des statistiques de haute qualité utilisables pour la planification du développement économique et social, et d'aider ces membres et membres associés et ces économies à mettre en place ou renforcer leurs moyens de formation statistique et à exécuter les activités connexes ».

L'ISAP fournit traditionnellement une formation statistique suivant deux grandes méthodes : des cours dispensés à Tokyo et un programme de vulgarisation (des cours donnés dans les pays). Récemment, l'ISAP a développé un télé-enseignement de deux types : par des liens vidéo en temps réel et par la diffusion de documents sur le Web. L'Institut n'aide pas seulement à développer les capacités statistiques mais contribue aussi à la comparabilité internationale des données par la diffusion des normes, méthodes et cadres des statistiques officielles.

Comme le mentionne le site Web, les fonctions de l'ISAP sont les suivantes :

- Former les statisticiens des services officiels en utilisant les centres et les institutions de formation qui existent déjà dans les États membres ;
- Créer des relations de réseau et de partenariat avec les autres organisations internationales et les principales parties prenantes ;
- Diffuser l'information.

4.2 Taille des opérations

À ce jour, l'ISAP a formé 11 778 fonctionnaires/statisticiens de 124 pays. La vaste majorité de ces participants (98 %) est originaire des États membres de la CESAP, seulement 236 participants (2 %) venant de pays qui n'appartiennent pas à la CESAP. Les activités se sont concentrées particulièrement sur le personnel des bureaux des statistiques des pays en développement.

Durant l'année qui s'est achevée le 30 septembre 2009, l'Institut a formé 535 participants originaires de 49 pays par les cours de la Zone métropolitaine de Tokyo, le programme de vulgarisation et les activités de téléformation. Sur ce total, 58 participants ont suivi les cours de formation de la Zone métropolitaine de Tokyo ; tous ont reçu une bourse de l'AJCI. La plupart des participants (92 %) provenait des États membres et membres associés de la CESAP.

Les locaux de l'ISAP sont situés dans l'immeuble JETRO-IDE à Makuhari, dans la préfecture de Chiba, aux environs immédiats de Tokyo. L'immeuble, agréable et bien équipé, est mis à disposition par le Gouvernement japonais.

Tous les cours de la Zone métropolitaine de Tokyo sont donnés à Makuhari par le personnel enseignant de l'ISAP, avec éventuellement l'assistance de conférenciers et d'experts invités. Tous les cours du Programme de vulgarisation ont lieu dans des établissements de formation des différents pays en dehors du Japon. Certains d'entre eux sont co-organisés avec des centres de formation relevant des services nationaux de statistique. Il arrive que les bureaux procurent une assistance en offrant la disposition de salles de cours ou de logements, des moyens de transport et des repas. En général, les cours sont donnés par le personnel enseignant de l'ISAP, souvent assisté cependant par des experts et des spécialistes dont les services sont parfois fournis par le gouvernement hôte. L'ISAP reçoit de cette manière une assistance en nature.

Les cours de la Zone métropolitaine de Tokyo ayant une durée de deux à six mois et les cours du Programme de vulgarisation une durée d'une à quatre semaines (deux semaines le plus souvent), les cours du premier type représentent, en jours de formation, la majeure partie des activités de formation. Les rapports annuels du Conseil d'administration à la CESAP indiquent en détail le nombre de cours, le nombre de participants et le pays d'origine des bénéficiaires.

Par rapport à la taille de la région et à l'étendue des besoins de création de capacités statistiques, le personnel permanent de l'ISAP est extrêmement peu nombreux : seulement six fonctionnaires de la catégorie des administrateurs, à savoir le directeur et le directeur adjoint, plus quatre maîtres de conférence/statisticiens. L'ISAP emploie en outre quatre fonctionnaires de la catégorie des services généraux et reçoit l'appui de dix fonctionnaires détachés par le Ministère japonais des affaires intérieures et des communications. Ce ministère est celui dont relèvent le Bureau du Directeur général de la planification des politiques (Normes statistiques) et le Bureau des statistiques du Japon.

4.3 Dispositions institutionnelles

Comme il est indiqué ci-dessus, l'ISAP est un organe subsidiaire de la CESAP depuis 1995, en vertu de la résolution 51/1 par laquelle la Commission a adopté les statuts de l'ISAP à sa cinquante-et-unième session. Les statuts de l'ISAP ont créé un conseil d'administration composé des représentants du pays hôte, le Japon, et de huit autres pays membres de la CESAP élus par la Commission. Le Secrétaire exécutif de la CESAP (ou son représentant) assiste aux réunions du conseil d'administration sans droit de vote. Les représentants d'un certain nombre d'autres pays membres et d'institutions internationales assistent aux réunions du conseil d'administration en qualité d'observateur.

Le Conseil d'administration est chargé d'examiner l'administration et la situation financière de l'Institut et l'exécution de son programme de travail. Le Secrétaire exécutif de la CESAP soumet à la Commission, à sa session annuelle, un rapport annuel entériné préalablement par le conseil d'administration sous forme de projet. Le conseil d'administration examine et adopte également les plans de travail annuels et à long terme conformes au programme de travail.

Le Directeur de l'ISAP est choisi et nommé par la CESAP ; toutefois, le Conseil d'administration peut suggérer des candidats à cette fonction.

4.4 Situation financière

Statutairement, les ressources de l'ISAP peuvent consister en contributions volontaires, pécuniaires et en nature, provenant des sources suivantes : le Gouvernement japonais, les autres gouvernements, les organismes et institutions spécialisées des Nations Unies et d'autres sources. Les fonds de l'ISAP sont déposés dans un fonds d'affectation spéciale créé conformément aux Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies.

L'ISAP reçoit la majorité de ses contributions financières du Gouvernement japonais à partir de trois sources : une assistance directe et une assistance en nature du Ministère des affaires intérieures et des communications et une assistance de l'AJCI au bénéfice des participants aux cours de la Zone métropolitaine de Tokyo.

Sur un total de recettes financières (pécuniaires) de 1 906 882 dollars des États-Unis encaissés par l'ISAP en 2008, le Japon a fourni 1 681 080 dollars (88 %). De plus amples détails sur l'état du financement figurent dans le Rapport du Directeur de l'ISAP au Conseil d'administration à sa cinquième session, tenue les 16 et 17 novembre 2009 à Phuket (Thaïlande) (STAT/SIAP/GC(5)/2).

4.5 Cours de formation

Comme indiqué à la section 4.1, la formation est fournie principalement de deux manières, à savoir les cours basés dans la Zone métropolitaine de Tokyo et un programme de vulgarisation sous forme de cours donnés dans les pays. D'après le rapport soumis au Conseil d'administration de l'ISAP à sa cinquième session et pour illustrer le contenu du programme de formation de l'Institut, les cours suivants ont eu lieu durant l'année commencée en octobre 2008.

4.5.1 Cours de formation « longs » basés dans la Zone métropolitaine de Tokyo

Durant l'année commencée en octobre 2008, les quatre cours suivants basés dans la Zone métropolitaine de Tokyo ont été donnés conjointement avec l'AJCI :

- Le quatrième cours de formation modulaire de groupe sur les statistiques officielles fondamentales, d'une durée de six mois ;
- Le cinquième cours de formation de groupe sur l'utilisation des technologies de l'information et des communications pour la production et à la diffusion des statistiques officielles, d'une durée de deux mois ;
- Le cinquième cours de formation de groupe sur l'analyse, l'interprétation et la diffusion des statistiques officielles, d'une durée de deux mois ;
- Le cours de formation zonal sur la collecte et l'analyse des statistiques économiques officielles pour les pays d'Asie centrale, d'une durée de deux mois.

4.5.2 Cours de courte durée basés dans la Zone métropolitaine de Tokyo

L'ISAP a organisé deux cours nationaux sur des sujets spécialisés :

- Un cours national sur la conception des enquêtes, l'analyse de la pauvreté et la diffusion des données, qui a réuni dix participants appartenant au Bureau bangladais de statistique, a eu lieu en collaboration avec ce service public national ;
- Un atelier ISAP/ONUDI sur l'analyse de pays empirique à l'appui de la formulation de politiques viables pour le développement économique et industriel durable.

4.5.3 Programme de vulgarisation

Ce programme a consisté en un certain nombre de cours/ateliers de formation régionaux/sous-régionaux et nationaux, de brève durée, sur des sujets spécialisés dans le domaine de la statistique. Au total, 317 participants originaires de 42 pays ont bénéficié des cours de formation organisés par l'Institut en collaboration avec des établissements partenaires nationaux et des organisations internationales. Les ateliers de formation régionaux/sous-régionaux suivants ont eu lieu :

Cours/ateliers de formation régionaux/sous-régionaux

- Le septième séminaire de gestion à l'intention des chefs des services nationaux de statistiques en Asie et dans le Pacifique s'est tenu du 13 au 15 octobre 2008 à Shanghai (Chine) en collaboration avec le Bureau national statistique d'État chinois et la Division de statistique du secrétariat de l'ONU.

- Le quatrième cours sous-régional sur les statistiques pour les pays insulaires en développement du Pacifique s'est tenu à Nadi (Fidji) du 27 octobre au 14 novembre 2008.
- Le cours sous-régional ISAP-CEEONU sur les problèmes nouveaux pour les pays en transition s'est tenu à Téhéran (République islamique d'Iran) du 20 au 24 décembre 2008.
- L'atelier de formation sur la planification des enquêtes, la conception du questionnaire et les opérations de terrain s'est tenu à Manille (Philippines) du 15 au 19 décembre 2008.
- Le troisième cours régional sur les comptes économiques intégrés s'est tenu à Manille (Philippines) du 15 au 19 juin 2009. Il a été organisé en collaboration avec le siège du FMI à Washington et le bureau régional du FMI pour l'Asie et le Pacifique.
- Le quatrième cours/atelier régional sur la gestion de la qualité statistique et les principes fondamentaux des statistiques officielles s'est tenu à Daejeon (République de Corée) du 21 au 25 septembre 2009. Il a été dispensé en collaboration avec le Service coréen de statistiques.

Cours nationaux

Les cours nationaux sont une composante importante du programme de formation de l'Institut, destinés à renforcer les capacités statistiques de pays particulier et à répondre à leurs besoins propres.

- Un cours national sur la comptabilité nationale s'est tenu à Colombo (Sri Lanka) du 18 au 24 décembre 2008.
- Un cours national sur les statistiques environnementales s'est tenu à Téhéran (République islamique d'Iran) du 20 au 24 décembre 2009.
- Un cours national sur l'introduction au logiciel STATA s'est tenu à Oulan-Bator (Mongolie) du 12 au 16 janvier 2009.
- Un atelier de formation national sur les OMD et l'utilisation des systèmes de données administratives à des fins statistiques s'est tenu à Koror (Palaos) du 19 au 23 janvier 2009.
- Un cours national sur les statistiques démographiques s'est tenu à Jakarta (Indonésie) du 18 au 22 mai 2009.
- Un cours national sur le Système de comptabilité nationale 1993 s'est tenu à Manille (Philippines) du 15 au 19 juin 2009.
- Un cours national sur les plans de sauvetage pour les enquêtes sur les ménages et les entreprises/établissements s'est tenu à Putrajaya (Malaisie) du 6 au 10 juillet 2009.
- Un cours national sur les statistiques à variables multiples s'est tenu à Colombo (Sri Lanka) du 21 au 25 juillet 2009.
- Un cours de formation fondée sur la recherche s'est tenu à Oulan-Bator (Mongolie) du 28 septembre au 2 octobre 2009.

4.5.4 Cours de téléformation

L'Institut a diffusé des cours de téléformation de brève durée en utilisant les services de JICA-Net à Tokyo et dans les bureaux l'AJCI à l'étranger. Ces activités de formation sont destinées à préparer aux cours de la Zone métropolitaine de Tokyo pour en amplifier l'efficacité.

- Introduction au SCN (Bangladesh, Chine, Ghana, Mongolie, Philippines, République démocratique populaire lao et Vanuatu).
- Introduction au logiciel STATA (Bangladesh, Chine, Mongolie et Thaïlande).
- Introduction au logiciel STATA (Bangladesh, Chine, Ghana, Mongolie, Philippines, République démocratique populaire lao et Vanuatu).

5 L'ÉVALUATION DE 2003

La précédente évaluation de l'ISAP a été faite en 2003 par Tim Skinner, fonctionnaire du Bureau australien de statistique, parti récemment à la retraite. Elle contenait 51 recommandations sous dix têtes de chapitre. Les fonctionnaires de l'ISAP ont assuré à la consultante que les recommandations formulées dans l'évaluation de 2003 avaient été prises très sérieusement en considération ; ils lui ont expliqué en détail dans quelles mesures chacune d'entre elles avait reçu application. Les recommandations de mesures supplémentaires formulées dans la présente section sont reprises dans les sections ultérieures de la présente évaluation.

- *Les activités de l'ISAP devraient être développées considérablement pour mieux répondre aux besoins de formation statistique de la région*

L'ISAP a fait des enquêtes au sujet des besoins, cherchant ainsi à mieux connaître les besoins et les moyens de formation dans la région. À la suite de ces enquêtes, l'ISAP a augmenté son portefeuille de cours conformément aux recommandations mais il reste encore à faire pour développer les partenariats avec les autres institutions et pour renforcer la formation destinée aux statisticiens de niveau supérieur. La focalisation de l'ISAP sur les pays en développement est examinée plus loin dans le présent rapport.

- *L'ISAP a besoin d'aligner davantage ses activités sur les thèmes prioritaires de la CESAP*

L'Institut a cherché concrètement à mieux intégrer ses activités au programme statistique de l'ONUCESAP en améliorant les contacts entre l'Institut et la Division de statistique de la CESAP mais il y a place à créer une synergie plus grande encore.

- *L'ISAP devrait se positionner comme l'institution de coordination naturelle pour la formation statistique dans la région*

Les consultations avec les statisticiens dans les États membres et dans les services des institutions de l'ONU conduisent à penser que cet objectif n'est pas atteint et qu'une coopération encore plus étroite avec la CESAP ainsi qu'une attitude plus vigoureuse de la part de l'ISAP pour faire comprendre l'importance de la formation statistique s'imposent l'une et l'autre.

- *Assurer la durabilité financière de l'ISAP*

L'ISAP a fort bien réussi à conserver l'appui du Gouvernement japonais et réussi modérément à convaincre les autres pays à lui fournir des subventions ou un appui en nature. Cependant, la situation financière reste fragile à cause, à la fois, de la forte dépendance de l'Institut à l'égard des contributions japonaises et de l'impact de la crise économique mondiale.

- *Une pratique plus stratégique et plus systématique de la planification et de l'évaluation*

La production régulière de programmes prévisionnels par l'ISAP est une évolution positive qu'il reste à compléter par une réflexion à plus long terme sur l'orientation stratégique de l'Institut. Quel rôle le Conseil d'administration de l'ISAP pense-t-il que l'Institut devrait remplir dans, par exemple, cinq ans et 10 ans ?

- *Renforcer les partenariats par de meilleures modalités de consultation*

Le Directeur de l'ISAP a fait des efforts considérables pour consulter les institutions statistiques nationales et les autres parties prenantes pour l'établissement du programme de travail. Néanmoins, l'intérêt des pays et leur sentiment de propriété à l'égard des activités de l'ISAP restent très variables si l'on en croit le personnel de l'ISAP tout comme les statisticiens dans les États membres.

- *Une focalisation renforcée sur l'aide aux capacités de formation statistique*

Comme l'effectif de personnel de l'ISAP reste très peu nombreux, il est essentiel de prendre des mesures pour élargir l'influence de l'Institut par un usage plus extensif des cours destinés à former les formateurs. Il faut aussi accélérer l'adoption de méthodes d'enseignement plus économiques.

- *Accélérer le passage au télé-enseignement et à l'enseignement électronique*

Quelques initiatives ont été prises dans ce domaine mais l'ISAP devra donner à cette activité un rang de priorité plus élevé, étant donné les possibilités ouvertes par ces méthodes pour procurer un enseignement dans une région aussi vaste que l'Asie-Pacifique.

- *Assouplir la formule des cours basés dans la Zone métropolitaine de Tokyo*

Le personnel de l'ISAP a fait savoir qu'il avait été décidé de réduire à quatre mois la durée des cours de six mois dans la Zone métropolitaine de Tokyo. L'ISAP voudra peut-être se demander et examiner avec les parties intéressées si un tel changement va suffisamment loin et de quelle manière une plus grande souplesse peut être introduite dans un cours qui n'a pas été adapté au fur et à mesure du changement de nature de la formation statistique.

- *Le corps enseignant de l'ISAP*

Il est important de donner au corps enseignant de l'ISAP la possibilité de mettre à jour son expérience statistique et d'apprendre auprès des autres établissements de formation. Le corps enseignant de l'ISAP reste peu nombreux mais il est regrettamment difficile d'offrir aux intéressés des possibilités de recherche et de perfectionnement professionnel continu.

6 EXAMEN DES ACTIVITÉS EN COURS

6.1 Rôle de l'ISAP

L'ISAP s'est concentré jusqu'à présent sur la formation des statisticiens dans les pays en développement. Étant donné le développement rapide de nombreux pays de la région, il faut se demander si l'ISAP devrait aussi fournir des services aux systèmes statistiques plus avancés. Tous les services statistiques fonctionnent dans un monde qui se transforme vite et doivent donc devenir des organisations qui apprennent en permanence, suffisamment agiles pour s'adapter aux demandes et aux possibilités qui ne cessent d'apparaître. Le rapport de 2003 recommandait que l'ISAP devienne l'agence de coordination naturelle pour la formation statistique dans la région. Sans avoir la plus haute priorité, ce sujet devrait figurer à l'ordre du jour respectif du Comité de statistique de la CESAP et du Conseil d'administration de l'ISAP car il a, de toute évidence, des liens avec la stratégie de long terme de la CESAP et avec celle de l'ISAP. Les statisticiens des systèmes statistiques plus avancés dans la région se déclarent intéressés à explorer cette idée, éventuellement en suivant des modèles utilisés ailleurs dans le monde comme celui de la Formation des statisticiens européens.

L'ISAP offre des stages de formation financés par l'AJCI à des statisticiens venant de l'extérieur de la région de la CESAP. Le Gouvernement japonais approuve cette pratique sous réserve qu'elle ne prive pas les statisticiens de la région de possibilités de formation. Cependant, certains statisticiens des États membres de la CESAP s'inquiètent de cette activité qu'ils estiment étrangère au mandat central de l'ISAP. La pratique remonte à la période antérieure à la date à laquelle l'ISAP est devenu un organe subsidiaire de la CESAP, c'est-à-dire à 1995. Le différend né de l'inclusion de statisticiens provenant de l'extérieur de la région doit être examiné et réglé. Peut-être suffirait-il d'éclaircir les malentendus parmi certains États membres de la CESAP au sujet de l'emploi des ressources et de faire savoir largement qu'en fait, 98 % des participants aux activités offertes depuis la création de l'Institut sont venus des États membres de la CESAP.

Il demeure vrai, toutefois, que les cours de longue durée dans la Zone métropolitaine de Tokyo ne réunissent pas que des participants provenant des États membres de la CESAP. La raison pour laquelle les places offertes pour suivre les cours de longue durée ne sont pas remplies a besoin, elle aussi, d'être mieux comprise. Des motifs divers ressortent des entretiens avec le personnel statistique national de la région, parmi lesquels :

- l'absence de membres du personnel durant plusieurs mois pose un problème difficile à certains services statistiques nationaux ;
- rien n'assure que le personnel réintégrera le service statistique à l'issue de la formation ;
- les participants éventuels hésitent à quitter leur famille pendant un temps aussi long ;
- des questions se posent quant à savoir si la formation reçue vaut le prix qu'elle coûte et si le contenu de la formation est bien à jour.

Le financement accordé par l'AJCI aux participants aux cours de l'ISAP est essentiel mais il faut expliquer aux États membres de la CESAP les raisons de la collaboration entre l'ISAP et l'AJCI. Il faut trouver une formule constructive pour remédier aux contradictions entre les rôles régionaux de l'ISAP et la vocation mondiale de l'AJCI, peut-être en consultation avec le Gouvernement japonais.

Dans le sens même des conclusions du rapport de 2003 à propos de la nécessité d'une réflexion plus stratégique et d'une concordance plus précise entre le rôle de l'ISAP et les activités de la CESAP, les parties intéressées estimaient que le choix de la stratégie de l'ISAP devrait se faire en étroite collaboration avec la CESAP. L'incorporation du programme de l'ISAP dans le programme statistique plus vaste est une condition nécessaire mais non suffisante de l'intégration. Chaque fois que la CESAP établit de nouveaux programmes, il serait possible de prendre en considération les incidences éventuelles pour la statistique, particulièrement la création de capacités. Le personnel de la CESAP et celui de l'ISAP pourraient partager les informations provenant des missions dans les États membres pour faire mieux connaître les capacités nationales et les besoins. Les parties prenantes nationales accueilleraient favorablement une articulation plus cohérente des activités de l'ISAP et de celles de la CESAP car elles estiment que les informations qui leur sont demandées sont parfois redondantes.

6.2 Ressources humaines

Par rapport à la taille considérable et à la diversité de la région et compte tenue de l'importance de statistiques de bonne qualité pour le développement, les effectifs de personnel de l'ISAP restent minimes en dépit des recommandations du rapport de 2003. L'ISAP n'a donc guère la capacité de développer des cours nouveaux et d'adopter des méthodes nouvelles. Les possibilités de perfectionnement offertes au personnel sont restreintes elles aussi.

Clairement, par conséquent, il faut une stratégie financière plus approfondie que celle qui figure dans les plans annuels. Les représentants des États membres de la CESAP ont fait part de la perplexité provoquée par les messages confus qu'ils reçoivent au sujet du besoin de fonds supplémentaires. Les documents écrits sont parfois contredits par la présentation de demandes très imprécises et par des messages indiquant que le financement est assuré pour le présent. Les pays ont déclaré à la consultante qu'ils avaient augmenté leurs contributions, en partant cependant d'une base très faible et sans guère pouvoir mesurer les besoins véritables de l'ISAP. La consultante constate que plusieurs États membres ont déploré le manque de transparence au sujet de la situation financière de l'ISAP.

Une stratégie financière devrait répondre au besoin d'élargir les sources de financement (pécuniaire et en nature) et devrait expliquer quels résultats pourraient être atteints avec une assise financière plus solide. Une attitude plus ambitieuse qu'auparavant s'impose mais les demandes de ressources financières supplémentaires doivent être accompagnées d'une meilleure information sur la valeur de la formation statistique. La stratégie devrait aussi mettre en évidence le besoin d'étoffer le corps enseignant interne par des partenariats avec les spécialistes correspondants dans des organisations externes comme les établissements d'enseignement supérieur et les établissements de recherche du secteur public.

Même si l'ISAP s'agrandissait considérablement, il serait toujours bien petit par rapport aux besoins de la région. Il ne s'agit donc pas de chercher à tout faire par soi-même mais plutôt de produire un effet de catalyse en stimulant l'évolution dans la région. Ceci suppose d'accorder une bien plus grande attention à la mise en commun des documents de formation, à la formation des formateurs et à l'information sur les possibilités de formation existantes éventuellement offertes par d'autres organisations. Par exemple, avec l'aide de la CESAP, l'ISAP pourrait établir un système de renseignement sur les compétences et les connaissances spécialisées des services statistiques dans la région susceptibles d'être mises à profit pour renforcer les capacités des pays voisins (suivant l'exemple du programme « Formation des statisticiens européens »). Il serait possible aussi de créer un mécanisme permettant aux pays de se fournir réciproquement un appui par des échanges de personnel, des jumelages et un partage des ressources.

Les effectifs étant peu nombreux, il s'impose de veiller soigneusement à l'utilisation efficace du personnel. Un programme de cours quotidiens donnés à 18 étudiants durant quatre mois nécessite des ressources considérables ; il faut donc garder à l'examen l'équilibre entre les cours offerts dans la Zone métropolitaine de Tokyo et les cours nationaux. Il est d'importance prioritaire d'améliorer la qualité et la portée de l'information en retour au sujet des cours, provenant non seulement des participants mais aussi de leurs superviseurs. Des recherches sont nécessaires pour définir les moyens de recueillir ce type d'information en limitant les risques d'appréciations de complaisance. C'est là un aspect du problème plus général qui est de parvenir à ce que les statisticiens dans les pays partagent la responsabilité de créer un système de formation statistique efficace. Peut-être serait-il possible de profiter de l'occasion d'une réunion rassemblant les chefs des bureaux des statistiques nationaux pour rechercher avec eux les moyens de recueillir des renseignements plus utiles à l'avenir.

6.3 Stagiaires

Les statisticiens consultés dans l'ensemble de la région sont favorables à la décision prise par l'ISAP d'abrégier de six à quatre mois la durée des cours de base donnés dans la Zone métropolitaine de Tokyo ; ils considèrent que même quatre mois pourraient être une durée trop longue. En effet, l'absence d'un participant à son lieu d'origine, même ramenée à quatre mois, a de lourdes conséquences, surtout dans les petits pays. Il incombe à l'ISAP de veiller à ce que ce temps soit utilisé efficacement. Se pose à ce propos la question du temps passé par les participants en trajets quotidiens entre leur lieu d'habitation et Makuhari. Les stagiaires ont fait observer à la consultante que la durée totale de trois heures quotidiennes est extrêmement fatigante. De plus, l'éloignement interdit aux stagiaires d'utiliser pleinement les moyens électroniques et les ressources de la bibliothèque disponibles à l'ISAP, sans compter les restrictions qui s'appliquent à l'accès à distance aux moyens électroniques de l'ISAP. Ces problèmes doivent être résolus.

Recommandation – à l'ISAP : Régler les problèmes : a) des longs trajets entre le lieu d'habitation des stagiaires et Makuhari ; b) de l'impossibilité pour les stagiaires d'accéder à la bibliothèque et aux moyens électroniques de l'ISAP en dehors des heures de bureau et à distance.

La consultante a aussi recueilli de nombreuses critiques au sujet de l'utilisation absurde du temps lorsque certains cours doivent être traduits en anglais par un interprète. Il serait éventuellement possible que les contenus enseignés aux stagiaires soit traduits par écrit, au lieu d'obliger les stagiaires à être présents pour en écouter l'interprétation. Les stagiaires ont aussi demandé la possibilité de participer davantage à la rédaction et à la présentation des matières enseignées. Plusieurs d'entre eux considéraient qu'ils devaient être trop passifs pendant trop longtemps.

6.4 Pertinence

L'ISAP doit trouver le moyen d'assurer la pertinence des cours qu'il propose, étant donné la taille et la diversité de la région du point de vue du stade de développement, de la taille des pays, des langues et des cultures. Des efforts considérables ont été faits pour obtenir des analyses des besoins provenant des pays eux-mêmes et pour en traduire les résultats en activités de formation pertinentes. Ce travail doit se poursuivre. Les questionnaires structurés présentent un intérêt limité pour arriver à connaître les besoins des bureaux de statistique, lesquels ont tendance à accepter le statu quo. Les contacts personnels seront donc utiles. À cette fin, la responsabilité de l'analyse des besoins devrait être partagée entre l'ISAP et la CESAP. Des consultations avec PARIS21 et avec d'autres organismes de formation pourraient compléter utilement les informations recueillies.

Recommandations – à l'ISAP : Continuer ses travaux sur les moyens d'assurer la pertinence de ses cours en partageant avec la CESAP la responsabilité d'obtenir des analyses des besoins de formation provenant des pays et en menant des consultations avec PARIS21 et avec d'autres organismes de formation pour compléter utilement les informations recueillies.

La sélection des stagiaires suivant le contenu des cours pose également un problème. Il faut que les étudiants soient au niveau nécessaire et qu'ils soient motivés correctement et véritablement intéressés par la statistique. Le problème se pose particulièrement dans le cas des cours de longue durée dans la Zone métropolitaine de Tokyo car toute erreur de sélection crée un effet dommageable non seulement pour l'intéressé lui-même mais aussi pour l'ensemble du groupe pendant la durée du cours. Il est donc essentiel que le personnel de l'ISAP soit associé pleinement à la sélection des stagiaires et qu'il ait un pouvoir de veto s'il considère que les pays ou les institutions de financement n'appliquent pas les critères corrects pour la sélection.

L'application d'une méthode fondée sur les compétences (voir STAT/SIAP/GC(5)/3, Annexe 3), adoptée par l'ISAP pour la sélection des stagiaires, reçoit généralement l'appui des statisticiens consultés pour la présente évaluation. Les intéressés déplorent cependant le manque de consultation au stade de la mise en place et le fait que la méthode ne se rattache pas aux cadres existants de qualifications et de compétences déjà en usage. La consultante souhaite donc recommander que la méthode soit encore perfectionnée et testée avec un ensemble de pays. Dans son état actuel, la procédure ne différencie pas correctement entre les niveaux de compétence à cause d'une concentration excessive sur les qualifications techniques.

Recommandations – à l'ISAP : Perfectionner la méthode fondée sur les qualifications pour la sélection des stagiaires afin d'arriver à mieux distinguer entre les différents niveaux de compétence.

Il faut que les cours interviennent au bon moment dans la carrière des participants et, pour perfectionner la méthode fondée sur les qualifications, il faudra se demander si le stade de la carrière doit être incorporé aux critères de sélection des participants aux cours et de quelle manière. Certains statisticiens ayant participé aux cours ont regretté que cet aspect n'ait pas été correctement pris en compte au moment de leur sélection.

Les pays doivent prendre une plus grande responsabilité et intervenir davantage dans le processus de sélection de leurs participants. L'ISAP doit faire preuve d'une plus grande fermeté avec les pays pour réduire le plus possible les risques de sélections inappropriées. Il faudrait saisir l'occasion des réunions de cadres des services de statistique pour faire mieux comprendre ces problèmes. L'ISAP doit discuter de la question avec l'ACJI, étant donné son rôle dans le financement de nombreux participants.

Recommandation – aux pays : Prendre une plus grande responsabilité et intervenir davantage dans le processus de sélection de leurs participants aux cours de l'ISAP.

Recommandation – à l'ISAP : Être plus ferme avec les pays pour réduire le plus possible les risques de sélections inappropriées.

Recommandation – à l'ISAP : Discuter avec l'ACJI des problèmes soulevés par les procédures de sélection en vigueur.

Recommandation – à l'ISAP : Faire mieux comprendre aux cadres des services statistiques des pays de la région, à l'occasion des réunions auxquelles ils participent, l'importance d'une planification des besoins de formation de leur personnel.

6.5 Efficacité et durabilité

La consultante, après ses entretiens avec un large ensemble de parties prenantes, estime que l'ISAP doit grandir sous peine de s'atrophier. Les plans actuels sont trop centrés sur un changement progressif au lieu d'exprimer une bonne compréhension de la situation d'ensemble et de la manière dont l'ISAP pourrait contribuer à enrichir les capacités statistiques de la région dans les cinq à dix années prochaines. Il faut donc que le plan stratégique de l'ISAP traite des possibilités d'élargir le rôle de l'Institut et présente un argumentaire convaincant en faveur de l'octroi de ressources supplémentaires. Une telle orientation implique une augmentation des recettes provenant des États membres et l'assurance de la durabilité des recettes fournies par le Japon.

Il ne faut pas se contenter d'inviter les pays à augmenter leurs contributions ; un plan viable doit présenter des arguments qui démontrent la valeur des cours de l'ISAP. Actuellement, les indicateurs d'entrées (par exemple le nombre de participants qui ont assisté aux cours) tiennent une place excessive, alors que très peu d'information est donnée sur les bénéfices tirés par les systèmes statistiques de la formation fournie par l'ISAP. Quelques exemples de belles réussites pourraient être très utiles.

Pour donner aux pays membres un plus grand sentiment de propriété, il faut diffuser des informations sur les avantages uniques de l'ISAP. Il serait très utile que l'ISAP lance un débat sur la manière dont les décisions devraient être prises et le rôle que l'Institut devrait jouer par rapport aux autres acteurs dans la région qui interviennent aussi dans la création de capacités statistiques. Les chefs des services nationaux de statistique de la région rencontrés par la consultante n'ont guère pu dire comment les priorités de l'ISAP étaient fixées ni comment ils pouvaient exercer une influence sur leur choix. S'il est évident que le Conseil d'administration ne peut réunir que les représentants d'un petit nombre de pays, il conviendrait cependant de rechercher davantage d'occasions de consulter un cercle plus large.

Beaucoup d'universités ont créé de bons mécanismes pour faire participer leurs anciens élèves et partageraient probablement volontiers leur expérience avec le personnel de l'ISAP. Le maintien de contacts avec les stagiaires qui ont participé aux cours est un moyen efficace de suivre leur carrière professionnelle et de mesurer la réussite. Il est essentiel aussi de créer un groupe d'intérêts solide qui se battra pour l'obtention de ressources plus abondantes à l'avenir et qui s'intéressera concrètement à l'évolution de l'ISAP. Bien que le personnel de l'ISAP affirme qu'il mesure bien l'importance d'une participation des anciens stagiaires, plusieurs personnes ayant participé au cours ont estimé qu'elles n'avaient pas eu l'occasion d'être aussi actives qu'elles le souhaiteraient.

Une meilleure information sur l'avantage comparé de l'ISAP et la valeur de ses activités s'impose pour prouver aux contribuables japonais et pour convaincre les responsables politiques que les fonds publics sont dépensés à bon escient. Cet aspect prend une importance particulière en raison des répercussions de la crise financière sur l'économie japonaise. Si le personnel de l'ISAP se sent mal à l'aise dans ce rôle de relations publiques, il n'est pas exclu qu'un statisticien de haut niveau dans la région puisse s'en charger.

Recommandation – à l'ISAP : Présenter dans son plan stratégique un argumentaire solide en faveur de ressources supplémentaires.

Recommandation – à l'ISAP : Convaincre les pays d'augmenter leurs contributions en présentant un plan viable qui démontre la valeur des cours de l'ISAP.

Recommandation – à l'ISAP : Renforcer le sentiment de propriété des pays membres en les informant des avantages uniques de l'ISAP.

7 MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT

L'ISAP utilise largement la méthode traditionnelle des cours en personne pour transmettre les connaissances. Durant la brève visite de la consultante à Tokyo, elle a reçu une copie des plans de cours et a assisté en partie à une séance du cours de six mois dans la Zone métropolitaine de Tokyo ; elle a aussi recueilli les appréciations des stagiaires au sujet de ce cours. De plus, un certain nombre de stagiaires ont écrit à la consultante après sa visite.

La consultante a remarqué le sérieux avec lequel les enseignants préparaient leurs cours. Son appréciation a été confirmée par les stagiaires eux-mêmes.

Les stagiaires mentionnent la haute qualité de l'enseignement mais beaucoup éprouvent des difficultés à cause de la nature et du volume des connaissances à assimiler. Pour cette raison, l'ISAP voudra peut-être envisager de réduire l'usage des cours classiques au profit d'autres méthodes d'enseignement. Il serait possible, par exemple, d'utiliser davantage les méthodes centrées sur l'étudiant, par lesquelles les connaissances essentielles sont communiquées par le Web afin que les stagiaires les étudient à leur propre rythme. Les séances en présence des enseignants pourraient alors être utilisées de plus en plus à diverses autres fins, par exemple pour traiter les aspects que les stagiaires trouvent difficiles, faire des exercices en rapport avec les sujets traités ou tenir des séminaires dans lesquelles les stagiaires présentent des exposés à leurs condisciples.

Recommandation – à l'ISAP : Envisager de réduire l'utilisation des cours classiques au profit d'autres méthodes d'enseignement.

Il serait largement justifié d'engager des spécialistes de la pédagogie, peut-être comme consultants, pour conseiller l'ISAP au sujet de l'utilisation de modes d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation différents et sur les moyens de déterminer le dosage optimal de ces différents modes pour un cours donné.

Recommandation – à l'ISAP : Envisager d'engager des spécialistes de la pédagogie pour conseiller l'ISAP au sujet de l'utilisation de modes d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation différents et sur les moyens de déterminer le dosage optimal de ces différents modes pour un cours donné.

Les excellentes installations électroniques dont l'ISAP dispose à Makuhari, notamment une salle de cours équipée de 35 ordinateurs personnels, sont parfaitement adaptées à la transmission des connaissances par le Web. Dans la mesure où ces installations ne semblent pas être actuellement soumises à des pressions, il serait possible d'utiliser plusieurs méthodes différentes répondant mieux aux besoins des stagiaires tels qu'ils ressortent des observations recueillies par la consultante.

Recommandation – à l'ISAP : Envisager d'utiliser plusieurs méthodes différentes répondant mieux aux besoins des stagiaires, notamment un plus grand usage des moyens électroniques dans la salle de cours.

La bibliothèque électronique de documents d'enseignement de l'ISAP est un premier pas positif dans cette direction. Les réserves habituellement exprimées au sujet des documents électroniques gardent cependant toute leur actualité. Il faut en effet un investissement initial de ressources considérable pour créer des contenus électroniques de haute qualité et il est parfois difficile de le rentabiliser selon des critères strictement financiers. Avant donc de se lancer sur cette voie pour un programme d'enseignement quel qu'il soit, il faut rechercher soigneusement si un contenu approprié n'existe pas déjà ailleurs. Inutile de réinventer la roue ; mieux vaut adapter un bon contenu

développé par d'autres que tout faire soi-même à partir de rien. Constatant que d'autres centres régionaux de formation statistique et universités (notamment des universités « libres ») créent des documents pertinents de télé-enseignement, la consultante recommande que l'ISAP cherche à établir des partenariats pour deux ou trois projets communs.

Recommandation – à l'ISAP : Rechercher des contenus électroniques appropriés de haute qualité venant d'autres établissements avant d'entreprendre de créer lui-même de tels contenus pour un programme particulier.

Recommandation – à l'ISAP : Établir des partenariats avec d'autres centres régionaux de formation statistique et universités (notamment des universités « libres ») qui créent des documents pertinents de télé-enseignement.

Il convient de féliciter l'ISAP pour son projet pilote qui utilise les communications par satellite pour diffuser des cours en temps réel à l'intention des stagiaires dans leur pays d'origine. Jusqu'ici, cette méthode s'applique pour certains cours, notamment l'enseignement d'introduction destiné aux stagiaires qui se préparent à suivre les cours de six mois donnés par l'ISAP à Tokyo. La possibilité offerte aux stagiaires d'interagir directement avec l'enseignant est un élément particulièrement efficace.

Aussi remarquable qu'il soit sans aucun doute, ce télé-enseignement en temps réel (« synchrone ») soulève plus d'une question. Premièrement, il suppose que les stagiaires fréquentent dans leur propre pays des centres qui disposent d'installations appropriées pour permettre la participation aux émissions. Deuxièmement, la participation de stagiaires situés à différents endroits nécessite une coordination considérable, surtout si les participants sont répartis dans des zones horaires multiples, ce qui est tout à fait possible dans la région de la CESAP où les décalages horaires peuvent atteindre près de 12 heures. Troisièmement, les stagiaires qui se trouvent dans des pays où de tels centres n'existent pas ne peuvent pas participer tant que les ressources non négligeables nécessaires pour créer les installations voulues ne sont pas disponibles.

D'autres méthodes plus souples deviennent rapidement utilisables, exploitant surtout la technologie du Web. Elles s'inscrivent largement dans la tendance croissante à l'enseignement « centré sur l'étudiant ». Parmi les plus prometteuses figurent les « environnements virtuels d'apprentissage » qui, sans permettre une interaction audio et vidéo en temps réel entre les étudiants et les enseignants, offrent des environnements féconds pour, par exemple :

- donner accès à des contenus accessibles de manière interactive ;
- permettre des interactions asynchrones d'étudiant à étudiant, d'étudiant à enseignant et entre membres du groupe ;
- se tester et s'évaluer soi-même en ligne.

Les avantages sont les suivants :

- le coût par étudiant ne dépasse guère celui de la fourniture de l'accès à l'Internet avec une largeur de bande modeste ;
- les environnements virtuels d'apprentissage peuvent être utilisés aussi bien pour le télé-enseignement que pour l'enseignement sur place.

Ces méthodes pourraient retenir l'attention de l'ISAP à l'occasion de son examen des méthodes d'enseignement et la consultante recommande que l'ISAP les étudie de près et envisage de les utiliser pour ses cours.

Recommandation – à l'ISAP : Étudier les différentes techniques souples applicables aux modes d'enseignement et envisager de les utiliser pour ses cours

En conclusion, de larges possibilités existent d'utiliser diverses méthodes d'enseignement et d'apprentissage, étant donné surtout la taille de la région, la variété des besoins de formation et les taux élevés de progrès économique dans beaucoup de pays membres de la CESAP.

8 OUVERTURES

8.1 Nouvelle formation

L'ISAP a donné suite à la recommandation, faite dans le rapport de 2003, de mieux répondre aux besoins émergents des États membres en diversifiant ses cours de formation pour englober des sujets comme les OMD, la comptabilité nationale et la mesure de la pauvreté. Cette mise à jour du portefeuille doit se poursuivre et s'étendre à de nouveaux domaines (les statistiques environnementales, par exemple), à des méthodologies nouvelles (systèmes de registre, par exemple) et à des objectifs nouveaux (enrichir les compétences en matière d'analyse des politiques, par exemple). Il faudrait étudier la possibilité de créer des partenariats nouveaux avec des organismes non statistiques qui possèdent les compétences techniques pertinentes pour améliorer le programme d'enseignement.

Recommandation – à l'ISAP : Étudier la possibilité de créer des partenariats nouveaux avec des organismes non statistiques pour améliorer le programme d'enseignement

8.2 Le statisticien dans sa vie professionnelle

Comme c'est le cas dans de nombreuses professions, les employeurs et les statisticiens de certains pays demandent de plus en plus une forme ou une autre de reconnaissance des qualifications acquises à l'issue de la formation initiale et au fur et à mesure de la formation professionnelle continue. L'ISAP a besoin de bien comprendre cette demande qui apparaît dans la région et de réfléchir aux moyens de fournir une certification appropriée. Une possibilité serait d'établir des relations avec les associations des professions statistiques aux échelons national et international.

Recommandation – à l'ISAP : Acquérir une bonne connaissance des besoins naissants de qualifications reconnues à l'issue de la formation initiale et de services de perfectionnement professionnel continu et examiner les moyens d'établir des relations avec les associations professionnelles du domaine de la statistique aux niveaux national et international.

8.3 L'ISAP au centre d'un réseau

Il ne semble pas réaliste d'envisager que, même avec un personnel plus nombreux, l'ISAP soit en mesure de répondre à davantage qu'une petite fraction des besoins de formation statistique de la région. Il faudra donc impérativement créer des relations plus fortes et partager les ressources (par exemple les moyens de téléformation) avec les centres nationaux de formation statistique et avec les centres d'autres régions du monde. Par l'intermédiaire de l'ONU, l'ISAP a des possibilités sans pareilles de tisser un réseau couvrant toute la région et s'étendant au-delà, alors que les parties prenantes ont le sentiment que l'ISAP adopte une attitude plutôt conservatrice et prudente et qu'il n'est pas favorable à des partenariats avec d'autres centres de formation statistique. Il faut que l'ISAP participe plus activement à l'initiative PARIS21 (Partenariat statistique au service du développement au XXI^e siècle) qui ouvre des possibilités de partage des ressources.

La participation d'autres organismes de l'ONU aux réunions du Conseil d'administration de l'ISAP est une idée accueillie favorablement par ces organismes qui souhaitent expressément que l'ISAP recueille et partage des renseignements sur les services et les besoins de formation de la région.

Recommandation – à l'ISAP : Renforcer sa position au centre d'un réseau en créant des rapports plus solides et en partageant les ressources avec les centres nationaux de formation statistique et les centres d'autres régions du monde et en participant plus activement à l'initiative PARIS21 (Partenariat statistique au service du développement au XXI^e siècle).

L'ISAP a pour mission de soutenir la création de capacités statistiques dans la région de la CESAP. Dans ce contexte, l'Institut doit représenter les intérêts de la région en prenant un rôle actif et en exerçant une influence dans l'évolution mondiale de la formation statistique, notamment dans le projet de centre de formation statistique en Chine qui est proposé par l'ONU à New York.

Recommandation – à l'ISAP : Représenter les intérêts de la région en jouant un rôle actif et en exerçant une influence dans l'évolution mondiale de la formation statistique, notamment dans le projet de centre de formation statistique en Chine.

9 QUESTIONS DE HAUT NIVEAU

9.1 Communication

L'ISAP lui-même a besoin de renforcer ses capacités de communication pour promouvoir la statistique et la formation statistique. L'amélioration des capacités de l'Institut dans ce domaine donnerait au Gouvernement japonais et à la CESAP un puissant levier pour aider l'ISAP. À cette fin, il faut avant tout perfectionner sensiblement la mesure de l'impact produit, rendre l'utilisation des ressources plus transparente et mieux utiliser les installations de l'ISAP (par exemple, en partageant ses moyens d'enseignement avec d'autres organismes). Il convient d'observer que, jusqu'à présent, les informations fournies par l'ISAP sur son fonctionnement sont centrées principalement sur les données d'entrées. Parmi les mesures de l'impact obtenu, les données venant d'études de cas qualitatives peuvent produire elles aussi un effet convaincant.

La communication n'incombe pas nécessairement à l'ISAP seul ; la responsabilité pourrait en être partagée :

Avec les chefs des services statistiques nationaux de la région, les services de la CESAP et les anciens élèves de l'ISAP. Les statisticiens japonais peuvent jouer, eux aussi, un rôle important grâce à leur publicité originale pour le recensement, les activités à l'occasion de la Journée mondiale des statistiques et d'autres événements prestigieux dans le domaine de la statistique. La consultante recommande donc que l'ISAP s'entretienne de ces possibilités avec le Bureau du Directeur général de la planification des politiques (Normes statistiques) de l'administration japonaise.

Recommandation – à l'ISAP : Améliorer ses capacités de communication pour promouvoir la statistique et la formation statistique, avant tout en perfectionnant sensiblement la mesure de l'impact produit (notamment en utilisant les données provenant d'études de cas qualitatives), en rendant l'utilisation des ressources plus transparente et en utilisant mieux les installations de l'ISAP.

Recommandation – Aux chefs des services statistiques nationaux, aux services de la CESAP et aux anciens élèves de l'ISAP : Partager la responsabilité de la communication en faveur de la statistique, de la formation et du rôle de l'ISAP

9.2 Rapports avec l'ONU-CESAP

Des progrès notables ont été faits pour améliorer les communications entre l'ISAP et la CESAP, d'après le personnel des deux organismes et comme l'ont confirmé les membres du Conseil d'administration de l'ISAP. Toutefois, bien que le programme de l'ISAP soit désormais incorporé au programme statistique de la CESAP, les deux organismes ne semblent guère exercer d'influence l'un sur l'autre. Il faut donc rechercher des possibilités supplémentaires d'intégrer pleinement la formation statistique aux programmes de la CESAP, tout en préservant l'identité de l'ISAP. Il conviendrait que les missions de la CESAP dans les États membres recensent expressément et systématiquement les conséquences, pour la statistique et pour l'information, des problèmes sur lesquels porte la mission et que les conséquences ainsi recensées soient traduites en besoins de formation en collaboration avec l'État membre et l'ISAP.

Recommandation – à la CESAP et à l'ISAP : Rechercher conjointement des possibilités d'intégrer plus étroitement la mission de formation statistique de l'ISAP aux programmes de la CESAP

9.3 Gouvernance

L'objectif devrait être d'obtenir une plus grande participation de tous les pays membres au fonctionnement et aux activités de l'ISAP, de telle sorte que leurs besoins soient bien compris et satisfaits. Des mesures s'imposent aussi pour renforcer l'intérêt et l'engagement véritable des membres du conseil d'administration qui semblent plutôt variables. Il est spécialement important, à cette fin, de faire en sorte que les représentants qui participent aux réunions du conseil d'administration aient le pouvoir de prendre des décisions au nom de leur pays, qu'il y ait une plus grande continuité dans la représentation aux réunions du conseil d'administration et que les représentants possèdent une meilleure formation. L'ISAP est une organisation complexe qui a une longue histoire et il est très difficile, pour des représentants, de contribuer utilement à son fonctionnement s'ils ne sont pas informés correctement.

Recommandation – à la CESAP et l'ISAP : Obtenir une plus grande participation de tous les pays membres au fonctionnement et aux activités de l'ISAP, renforcer l'intérêt et l'engagement véritable des membres du conseil d'administration, assurer une plus grande continuité de la représentation aux réunions du conseil d'administration et faire en sorte que les représentants possèdent une meilleure formation

Il faut davantage de clarté au sujet des rapports entre le conseil d'administration de l'ISAP et le Comité de statistique de la CESAP pour qu'ils puissent travailler positivement ensemble afin d'asseoir le rôle de l'ISAP dans l'avenir. Le modèle général de gouvernance devra probablement comprendre un comité des « prévisions » qui travaillera avec le personnel de l'ISAP pour définir la stratégie. Une telle formule pourrait être étudiée par le bureau actuel du Comité de statistique de la CESAP.

Recommandation – à la CESAP : Préciser les relations entre le Conseil d'administration de l'ISAP et le Comité de statistique de la CESAP pour que ces deux organes puissent travailler positivement ensemble afin d'asseoir le rôle de l'ISAP dans l'avenir.

10 ÉGALITÉ DES SEXES

La consultante a été priée expressément de porter une appréciation sur le degré d'égalité entre les sexes dans les activités et les résultats de l'ISAP. Elle constate avec satisfaction que 50 % de tous les participants aux cours de formation sont des femmes et que l'ISAP préconise, dans un grand nombre de ses cours, la genrisation dans les recensements et autre activités de rassemblement d'information.

11 CONCLUSIONS

L'ISAP a contribué remarquablement à la création de capacités statistiques et donc au développement de la statistique au long de ses 40 ans d'existence. L'Institut fonctionne correctement et les participants aux cours disent le plus grand bien du programme et du dévouement du personnel. Le vaste réseau d'anciens élèves de l'ISAP est une ressource importante pour l'ISAP comme pour la CESAP. Les niveaux que beaucoup d'entre eux ont atteints professionnellement dans leur pays et internationalement attestent de la qualité de la formation qu'ils ont reçue à l'ISAP. Le Gouvernement japonais peut s'enorgueillir à juste titre des résultats obtenus par l'ISAP.

12 RECOMMANDATIONS

Section	À	Recommandation
6.3	ISAP	Régler les problèmes : a) des longs trajets entre le lieu d'habitation des stagiaires et Makuhari ; b) de l'impossibilité pour les stagiaires d'accéder à la bibliothèque et aux moyens électroniques de l'ISAP en dehors des heures de bureau et à distance.
6.4	ISAP	Continuer ses travaux sur les moyens d'assurer la pertinence de ses cours en partageant avec la CESAP la responsabilité d'obtenir des analyses des besoins de formation provenant des pays et en menant des consultations avec PARIS21 et avec d'autres organismes de formation pour compléter utilement les informations recueillies.
6.4	ISAP	Perfectionner la méthode fondée sur les qualifications pour la sélection des stagiaires afin d'arriver à mieux distinguer entre les différents niveaux de compétence.
6.4	pays	Prendre une plus grande responsabilité et intervenir davantage dans le processus de sélection de leurs participants aux cours de l'ISAP.
6.4	ISAP	Être plus ferme avec les pays pour réduire le plus possible les risques de sélections inappropriées.
6.4	ISAP	Discuter avec l'AJCI des problèmes soulevés par les procédures de sélection en vigueur.
6.4	ISAP	Faire mieux comprendre aux cadres des services statistiques des pays de la région, à l'occasion des réunions auxquelles ils participent, l'importance d'une planification des besoins de formation de leur personnel.

Section	À	Recommandation
6.5	ISAP	Présenter dans son plan stratégique un argumentaire solide en faveur d'une augmentation des ressources.
6.5	ISAP	Convaincre les pays d'augmenter leurs contributions en leur présentant un plan viable qui démontre la valeur des cours offerts par l'ISAP.
6.5	ISAP	Renforcer le sentiment de propriété des pays membres en les informant des avantages uniques de l'ISAP.
7	ISAP	Envisager de réduire l'utilisation des cours classiques au profit d'autres méthodes d'enseignement.
7	ISAP	Envisager d'engager des spécialistes de la pédagogie pour conseiller l'ISAP au sujet de l'utilisation de modes d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation différents et sur les moyens de déterminer le dosage optimal de ces différents modes pour un cours donné.
7	ISAP	Envisager d'utiliser plusieurs méthodes différentes répondant mieux aux besoins des stagiaires, notamment un plus grand usage des moyens électroniques dans la salle de cours.
7	ISAP	Rechercher des contenus électroniques appropriés de haute qualité venant d'autres établissements avant d'entreprendre de créer lui-même de tels contenus pour un programme particulier.
7	ISAP	Établir des partenariats avec d'autres centres régionaux de formation statistique et universités (notamment des universités « libres ») qui créent des documents pertinents de télé-enseignement.
7	ISAP	Étudier les différentes techniques souples applicables aux modes d'enseignement et envisager de les utiliser pour ses cours.
8	ISAP	Étudier la possibilité de créer des partenariats nouveaux avec des organismes non statistiques pour améliorer le programme d'enseignement.
8	ISAP	Acquérir une bonne connaissance des besoins naissants de qualifications reconnues à l'issue de la formation initiale et de services de perfectionnement professionnel continu et examiner les moyens d'établir des relations avec les associations professionnelles du domaine de la statistique aux niveaux national et international.

Section	À	Recommandation
8	ISAP	Renforcer sa position au centre d'un réseau en créant des rapports plus solides et en partageant les ressources avec les centres nationaux de formation statistique et les centres d'autres régions du monde et en participant plus activement à l'initiative PARIS21 (Partenariat statistique au service du développement au XXI ^e siècle).
8	ISAP	Représenter les intérêts de la région en jouant un rôle actif et en exerçant une influence dans l'évolution mondiale de la formation statistique, notamment dans le projet de centre de formation statistique en Chine.
9.1	ISAP	Améliorer ses capacités de communication pour promouvoir la statistique et la formation statistique, avant tout en perfectionnant sensiblement la mesure de l'impact produit (notamment en utilisant les données provenant d'études de cas qualitatives), en rendant l'utilisation des ressources plus transparente et en utilisant mieux les installations de l'ISAP.
9.1	Chefs des services statistiques nationaux de la région, personnel de la CESAP et anciens élèves de l'ISAP	Partager la responsabilité et de la communication en faveur de la statistique, de la formation et du rôle de l'ISAP.
9.2	CESAP et ISAP	Rechercher conjointement des possibilités d'intégrer plus étroitement la mission de formation statistique de l'ISAP aux programmes de la CESAP
9.3	CESAP et ISAP	Obtenir une plus grande participation de tous les pays membres au fonctionnement et aux activités de l'ISAP, renforcer l'intérêt et l'engagement véritable des membres du conseil d'administration, assurer une plus grande continuité de la représentation aux réunions du conseil d'administration et faire en sorte que les représentants possèdent une meilleure formation.
9.3	CESAP	Préciser les relations entre le Conseil d'administration de l'ISAP et le Comité de statistique de la CESAP pour que ces deux organes puissent travailler positivement ensemble afin d'asseoir le rôle de l'ISAP dans l'avenir.