



Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne

**ETUDE SUR LA RESTRUCTURATION INSTITUTIONNELLE ET
ORGANISATIONNELLE D'AFRISTAT
ET LA RECONSTITUTION DE SON FONDS DE FINANCEMENT
POUR LA PERIODE 2016-2025**

TERMES DE REFERENCE

1. Le contexte

Présentation d'AFRISTAT et de son réseau

L'Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) a été créé par un traité signé le 21 septembre 1993 par les 14 Etats alors membres de la Zone Franc (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo). S'y sont ajoutés au fil du temps la Guinée-Bissau au moment de son entrée dans la Zone Franc et cinq pays extérieurs à la Zone: Burundi, Djibouti, Guinée, Mauritanie, Sao Tomé et Príncipe. AFRISTAT compte donc aujourd'hui vingt Etats membres. Son siège est à Bamako (Mali).

AFRISTAT a pour objectif de contribuer au développement et de renforcer les compétences des systèmes statistiques nationaux de ses Etats membres (offices statistiques centraux et services statistiques des ministères ou des organismes publics) et de soutenir leurs actions. Il dispose de pouvoirs réglementaires dans le domaine de l'harmonisation des concepts, des normes et des méthodes statistiques. Il est habilité à réaliser des compilations de données statistiques ainsi que des analyses économiques et sociales sur ses Etats membres. Il travaille en étroite coopération avec les services statistiques des institutions d'intégration sous-régionale auxquelles appartiennent ses Etats membres (UEMOA et CEDEAO, en Afrique de l'Ouest et CEMAC et CEEAC en Afrique centrale), et collabore avec les services statistiques des institutions continentales (Commission de l'Union africaine, Centre africain de la statistique de la Commission Economique pour l'Afrique des Nations-Unies et Banque Africaine de Développement).

La gouvernance d'AFRISTAT est assurée par les instances statutaires suivantes: un Conseil des Ministres, un Comité de direction, un Conseil scientifique et une Direction générale. Des commissions ad hoc peuvent être constituées en cas de besoin.

Le Conseil des Ministres réunit les ministres chargés des finances et ceux chargés de la statistique; les gouverneurs des banques centrales de ses Etats et les représentants des institutions sous-régionales d'intégration auxquelles les Etats membres appartiennent participent aux travaux du Conseil ; le Conseil des Ministres fixe notamment les orientations à moyen terme d'AFRISTAT. Le Comité de direction est composé des directeurs généraux des offices statistiques centraux des pays membres; y assistent les responsables des unités statistiques des banques centrales et celles des institutions sous-régionales d'intégration économique; il est en quelque sorte le conseil d'administration d'AFRISTAT. Ces deux instances sont assistées par le Conseil scientifique où siègent des représentants des utilisateurs, des universités et des organisations internationales; il a un rôle consultatif. La Direction générale assure la gestion quotidienne d'AFRISTAT.

Les ressources financières d'AFRISTAT sont assurées au quotidien par un Fonds, le « Fonds AFRISTAT », auquel ont souscrit les Etats membres; d'autres bailleurs peuvent y participer. Le premier Fonds a été épuisé en 2005 et un second Fonds, couvrant la période 2006 – 2015 a été souscrit en grande partie. Les autres ressources d'AFRISTAT consistent en des mises à disposition

de personnels, et des revenus de travaux effectués pour le compte de bailleurs qui contribuent ainsi à l'exécution du programme de travail d'AFRISTAT.

Les atouts d'AFRISTAT

Au fil des années, AFRISTAT a su consolider l'ensemble de ses ressources et est devenu aujourd'hui une institution dotée de compétences reconnues dans le domaine statistique, capable de fournir une assistance technique pertinente et adaptée aux besoins de ses pays membres. Il constitue un centre d'échanges et de dialogues entre statisticiens africains, en particulier ceux des pays francophones. Unique organisation sous-régionale africaine ayant la statistique et son développement comme seul objectif de travail, AFRISTAT a su mettre en œuvre des actions de formation professionnelle qui pallient les manques ou complètent les cursus suivis par les statisticiens en poste au sein des INS. AFRISTAT est un partenaire qui facilite les travaux qui concourent au renforcement de l'intégration sous-régionale ou à la mise en œuvre des recommandations internationales dans le domaine de la statistique. Les partenaires d'AFRISTAT reconnaissent ainsi la culture commune technique et opérationnelle qui rassemble ses Etats membres dans le domaine statistique.

Bien qu'AFRISTAT soit régi par un traité qui constitue un atout reconnu, il n'a pas cependant la puissance politique ou économique d'autres institutions régionales ou sous-régionales africaines qui s'intéressent aussi à la statistique. Seules ses compétences techniques lui confèrent sa légitimité. Sans que cette légitimité ainsi acquise ne soit prise comme une panacée ou une arme absolue, elle compte pour faire mettre en œuvre des approches communes là où il pourrait y avoir des réticences politiques ou économiques.

Au démarrage de ses activités en janvier 1996, la Direction générale d'AFRISTAT était constituée, pour la réalisation de ses missions, d'une équipe modeste (une petite dizaine d'experts, la moitié étant composé d'assistants techniques français mis à disposition) autour d'un directeur général. La situation a progressivement changé du fait de l'accroissement soutenu des activités qui a entraîné un recrutement conséquent d'experts et d'agents d'appui supplémentaires.

Sur le plan de l'organisation fonctionnelle, l'organigramme de la Direction générale, après sa mise en place en fin novembre 1997, a subi une modification en 2005 avec la création de pôles de coordination visant à rendre plus efficace le suivi des activités. Une amélioration a été observée certes, mais le volume de plus en plus important d'activités a fait apparaître de nouveaux besoins (en termes de définition des programmes individuels de travail et de leur évaluation, d'élaboration de rapports de synthèse, de comptes rendus d'activité, de suivi de déplacements des experts, etc.) dont il convient de tenir compte aujourd'hui pour maintenir et renforcer l'efficacité de l'institution.

Les Fonds AFRISTAT (périodes 1996-2005 et 2006-2015) ont permis l'exécution des tâches courantes d'AFRISTAT dans des conditions bien meilleures que celles que l'on rencontre dans des institutions sous-régionales africaines de taille comparable, en assurant le financement du fonctionnement et d'une bonne partie des activités de l'organisation. La reconstitution du Fonds actuel à son échéance, le 31 décembre 2015, devra tenir compte des grands défis auxquels AFRISTAT aura à faire face au cours des années 2016 –2025, dates de référence de la présente étude:

- l'adéquation des missions et rôle de l'Observatoire à l'évolution de son environnement;
- la nécessaire appropriation par les Etats membres de son organisation;
- l'élargissement des interventions d'AFRISTAT vers d'autres pays, en particulier vers des pays anglophones;
- l'amélioration des conditions de travail au sein de l'organisation.

Les difficultés et faiblesses d'AFRISTAT

En dépit de ces éléments positifs, AFRISTAT rencontre des difficultés et éprouve des faiblesses dans son fonctionnement, Il se trouve ainsi confronté à certaines critiques. De prime abord, les insuffisances constatées pourraient être attribuées en grande partie aux difficultés que rencontre l'institution à cause, d'une part, d'un accroissement de la demande des pays et des activités d'AFRISTAT avec une croissance insuffisante des ressources qualifiées dont il dispose, et d'autre

part, de la concurrence entre demande nationale et programmes régionaux souvent mise en avant dans ce contexte.

Année après année, les bénéficiaires de l'action d'AFRISTAT ont pu constater une hétérogénéité de niveaux croissante entre les experts d'AFRISTAT et ceux des Etats membres qu'il mobilise. Cette observation est souvent assortie d'une proposition tendant à inviter l'Observatoire à mieux utiliser des compétences présentes dans certains de ses Etats membres. Il existe en effet des bonnes pratiques et des experts disponibles dans les services statistiques des Etats membres qui pourraient plus et mieux être utilisés au profit des autres membres.

Enfin, il est parfois reproché à AFRISTAT de ne pas prendre suffisamment en compte la diversité des situations nationales, et notamment les écarts de niveaux de développement et de ressources. Globalement les méthodes de travail restent très uniformes à travers l'élaboration d'outils et de projets qui doivent être mis en œuvre en l'état.

Par ailleurs, AFRISTAT entretient de bonnes relations avec les partenaires au développement avec qui il passe souvent des contrats. Cependant, certains de ces partenaires considèrent parfois les relations entre AFRISTAT et ses Etats membres comme conçues selon un modèle culturel et technique francophone. Parfois, le trouve-t-on difficilement applicable à d'autres pays notamment anglophones et pas toujours adapté à des approches comme les jumelages, les parrainages, le travail en réseau etc. Enfin, il est parfois reproché à AFRISTAT de ne pas répondre suffisamment aux propositions faites par d'autres partenaires africains de collaborer à des initiatives communes, par exemple à l'organisation de conférences. A la décharge d'AFRISTAT, des ressources (humaines et financières) ne sont pas souvent disponibles pour faire face de façon satisfaisante à de telles sollicitations.

Enfin, la communication entre AFRISTAT et ses Etats membres, dans un sens comme dans l'autre, a souvent été considérée comme insuffisamment développée pour permettre un échange d'informations adapté à la mise en place d'un bon dispositif d'appui en faveur des Etats, notamment en ce qui concerne les projets et programmes financés par les partenaires. Malgré les dispositions existantes souvent rappelées lors des réunions statutaires pour améliorer cet état de fait, des efforts importants restent à déployer pour satisfaire les deux parties.

Malgré ces critiques, l'exemple d'AFRISTAT séduit. Il suscite l'intérêt, l'envie, mais aussi parfois la méfiance au sein d'autres institutions africaines ou non. La question de l'élargissement de l'action d'AFRISTAT à d'autres pays constitue l'une des orientations de son programme de travail 2011-2015. Au niveau de l'Afrique, des réflexions sont menées pour la création d'institutions similaires pour d'autres sous-régions, voire pour la mise en place d'un organisme au niveau continental.

Les défis futurs

La prochaine décennie qui sera couverte par le Fonds AFRISTAT (2016-2025) sera consacrée à la consolidation des acquis tant au plan des interventions qu'au niveau du renforcement des capacités institutionnelles qui auront vu le jour à l'occasion de la réalisation du prochain programme de travail quinquennal (2011-2015).

AFRISTAT devra aussi s'ouvrir aux questions émergentes et proposer de façon accrue ses interventions aux Etats non membres.

La présente étude, qui s'appuie sur les présents termes de référence, s'intègre donc dans une réflexion globale de développement d'AFRISTAT dans un contexte de complémentarité et de subsidiarité à d'autres actions menées présentement dans le domaine de la statistique en Afrique. Les conclusions de l'étude devront constituer le principal canevas de travail d'AFRISTAT pour la période 2016-2025 tout en proposant des solutions aux questions immédiates qui se posent à l'institution. Enfin, il convient de tenir compte de la contrainte liée aux délais nécessaires à la reconstitution des ressources propres d'AFRISTAT à travers son Fonds afin que celui-ci puisse être opérationnel dès janvier 2016: le volume du Fonds doit être connu et une décision prise pour sa reconstitution au plus tard au tout début de 2013.

2. Les objectifs de l'étude

L'objectif global de l'étude est:

- > d'une part, de dresser un bilan-évaluation d'AFRISTAT au cours des dernières années, plus précisément à compter de 2003, année au cours de laquelle un bilan-évaluation avait été réalisé¹;
- > d'autre part, de faire des propositions pour améliorer son fonctionnement et son efficacité dans l'environnement africain actuel et prévisible en matière statistique. En particulier, l'étude devra se focaliser sur:
 - . les relations entre AFRISTAT et les bénéficiaires de son action, notamment les systèmes statistiques et les écoles de formation statistique de ses Etats membres, ainsi que les institutions d'intégration économique sous-régionales;
 - . la perception par les partenaires au développement de l'action d'AFRISTAT et de ses programmes de développement;
 - . l'organisation fonctionnelle des services d'AFRISTAT pour répondre efficacement aux demandes d'appui technique des Etats d'Afrique au sud du Sahara ainsi qu'aux sollicitations de collaboration avec d'autres institutions opérant dans le domaine du développement de la statistique;
 - . l'amélioration des conditions de travail au sein d'AFRISTAT.

En s'appuyant sur la documentation existante qui sera remise au titulaire du marché (comptes rendus de réunions des instances statutaires, programmes de travail de moyen terme, rapports d'activité, rapports d'exécution budgétaire, etc.) et sur une proposition de nouvelle grille salariale du personnel, l'étude devra fournir une évaluation des ressources dont AFRISTAT aura besoin pour fonctionner au cours de la période 2016-2025.

En résumé, il est attendu :

- (i) un bilan-évaluation de l'institution proprement dit comprenant l'état des relations entre:
 - . AFRISTAT et les systèmes statistiques des Etats membres, y compris les banques centrales,
 - . AFRISTAT et ses partenaires africains, en particulier les institutions d'intégration économique sous-régionales
 - . AFRISTAT et les partenaires au développement (bailleurs);
- (ii) des recommandations et propositions sur un schéma organisationnel des services d'AFRISTAT, y compris une évaluation d'une masse critique des ressources humaines, pour la mise en œuvre effective des programmes de travail, la mise en place d'une réglementation pour le déclenchement des appuis institutionnels et techniques aux systèmes statistiques nationaux (offices centraux de statistique et services statistiques des ministères et des organismes publics);
- (iii) une évaluation du Fonds AFRISTAT pour la période 2016-2025 tenant compte des sources potentielles de financement de ce fonds et des missions de l'organisation.

3. Les modalités de réalisation de l'étude

L'étude comporte une phase préparatoire suivie de cinq phases opérationnelles. Chacune des phases sera suivie d'un examen du travail par le Groupe de référence prévu au point 6 ci-après; le Groupe de référence fera connaître ses observations au titulaire dans un délai d'environ 2 semaines (voir chronogramme de l'étude au point 7 ci-après), l'absence de réaction du groupe valant approbation des propositions du titulaire.

¹ Ce bilan, réalisé en 2002 par The European Evaluation Consortium (TEEC) et remis en avril 2003, sera remis au titulaire du marché.

Phase 0: Lancement de l'étude - durée prévue : 2 semaines

Après une première réunion avec la Direction générale d'AFRISTAT et le Groupe de référence, au cours de laquelle sera notamment remise au titulaire du marché la documentation utile, le titulaire préparera un rapport de lancement de l'étude détaillant les activités qu'il entend mener au titre des cinq phases.

Phase 1: Audit des services d'AFRISTAT et analyse des activités réalisées par l'institution – durée prévue: 4 semaines

Le titulaire devra analyser l'organisation institutionnelle d'AFRISTAT ainsi que les processus de décision en son sein afin de vérifier s'il respecte les dispositions du traité et les besoins des Etats membres.

Il devra répondre aux questions ci-après (liste non exhaustive pouvant être complétée pendant la phase de lancement):

1. Dans quels domaines l'action d'AFRISTAT peut être considérée comme prioritaire pour les bénéficiaires? L'analyse sera conduite en particulier pour trois points essentiels au développement des SSN : les politiques de développement statistique (législation statistique, stratégie nationale de développement de la statistique, lien avec les politiques prioritaires des pays, notamment des stratégies de réduction de la pauvreté et des objectifs du millénaire pour le développement, management des INS); la formation (initiale et continue); la coordination (aux niveaux national, sous-régional, régional et international).

2. Quelle gouvernance pour un AFRISTAT élargi au-delà des vingt pays actuellement membres? Quelles langues de travail ou quel dispositif mettre en place pour assurer une capacité permanente du personnel à travailler dans les langues officielles des Etats membres? Quels domaines de travail à privilégier? Quel nouvel organigramme pour AFRISTAT ? Quel mode de recrutement des experts?

3. Comment améliorer les conditions de travail au sein d'AFRISTAT ? Quelle protection sociale pour le personnel?

4. Comment assurer la pérennité du modèle financier?

Phase 2: Examen et analyse des relations d'AFRISTAT avec ses Etats membres, les institutions d'intégration économique sous-régionales et ses partenaires (partenaires africains et partenaires au développement) – durée prévue: 5 semaines

Le titulaire examinera l'état des relations de l'institution avec les systèmes statistiques nationaux des Etats membres ainsi qu'avec l'ensemble des partenaires extérieurs, africains et partenaires au développement. En particulier, il analysera les freins à l'appropriation par les Etats membres de l'outil AFRISTAT et de ses outputs, le respect du principe de subsidiarité par AFRISTAT et les institutions économiques d'intégration sous-régionale, les appuis apportés par les partenaires au développement à AFRISTAT et leur influence sur la programmation et le financement des activités de l'institution.

Par exemple, l'étude devra apporter des réponses aux questions ci-après (liste non exhaustive pouvant être complétée au cours des phases précédentes):

1. Comment mieux impliquer les pays membres d'AFRISTAT (systèmes statistiques nationaux, mais aussi administrations économiques) de manière à ce que l'outil AFRISTAT soit vraiment intégré dans leurs politiques et faire en sorte que ces pays s'impliquent plus profondément dans son fonctionnement dans le respect du principe de subsidiarité?

2. Quelles relations doit avoir AFRISTAT avec les institutions d'intégration économique sous-régionales? AFRISTAT est-il en mesure de prouver que s'appuyer sur lui est un bon investissement pour contribuer à l'intégration économique et des peuples?

3. Comment mobiliser les partenaires au développement (bilatéraux et multilatéraux) pour le renforcement et le développement d'AFRISTAT?

Phase 3: Evaluation des résultats des phases précédentes de l'étude et élaboration des propositions d'orientations de travail globales pour la période 2016 -2025 – durée prévue: 3 semaines

A partir des analyses menées aux phases 1 et 2, l'étude fera clairement ressortir les orientations immédiates et celles qui pourraient faire l'objet d'examen dans le cadre de l'évaluation du Fonds AFRISTAT 2016-2025. Il s'agira, en particulier, de tenir compte des attentes des Etats et des partenaires dont les besoins sont reflétés dans les agendas nationaux et internationaux en termes de demandes d'informations de qualité pour la mise en œuvre et le suivi des politiques de développement, en particulier des stratégies de réduction de la pauvreté et des Objectifs du millénaire pour le développement.

Les choix stratégiques et implications en termes d'organisation de l'institution devront être précis et motivés en fonction des capacités d'AFRISTAT à mobiliser un potentiel réaliste de capacités en ressources financières et humaines pour la période 2016 -2025.

Phase 4: Analyse des besoins en ressources et évaluation d'un avant projet du Fonds AFRISTAT pour la période 2016 -2025 – durée prévue : 3 semaines

Les phases 1, 2 et 3 auront permis de formuler les grandes orientations stratégiques de travail pour la période 2016-2025 et même de dégager quelques activités de grande importance dont la mise en œuvre pourra démarrer dès l'approbation du rapport de l'étude par le Conseil des Ministres.

L'objectif de la phase 4 consistera à évaluer les charges d'AFRISTAT entre 2016 et 2025, à identifier les sources de financement potentielles ainsi qu'une stratégie de mobilisation des ressources et aussi à proposer une clé de répartition des contributions des Etats membres. Parmi les éléments d'évaluation, l'étude établira les différents coûts de fonctionnement (personnel, patrimoine, ...) et analysera la couverture des besoins de fonctionnement de la structure. (?) Le volume du Fonds AFRISTAT, qui sera proposé pour la période 2016 -2025, devra être structuré en trois composantes:

- . la contribution des Etats membres;
- . la part des banques centrales et des institutions économiques d'intégration sous -régionale dont les suggestions de montant pourront être recueillies au cours de la phase 2;
- . une évaluation des appuis financiers directs d'autres partenaires (non compris ceux pouvant être obtenus sur des projets et programmes particuliers).

L'étude formulera également des recommandations sur le dispositif de plaidoyer en vue de la mobilisation des ressources et sur le dispositif de gestion du Fonds AFRISTAT.

Phase 5: Elaboration des rapports de l'étude – durée prévue : 3 semaines

Des rapports intérimaires seront produits à l'issue de chaque phase et seront examinés par le Groupe de référence dans les conditions précisées au début du point 3.

Deux produits finals sont attendus à l'issue de l'étude:

- (i) le rapport de l'étude institutionnelle d'AFRISTAT

Ce rapport sera une consolidation des rapports intérimaires produits lors des phases de 1 à 4.

- (ii) le rapport de synthèse

Le rapport de synthèse, qui sera soumis au Conseil des Ministres d'AFRISTAT et aux partenaires au développement intéressés au fonctionnement d'AFRISTAT, comprendra les principales conclusions

du bilan-évaluation, les propositions sur les choix stratégiques, les propositions sur les améliorations relatives au fonctionnement et à la gestion de l'institution et une évaluation du Fonds AFRISTAT pour la période 2016-2025. Le rapport comprendra aussi les principales recommandations classées par priorité.

Tous les rapports (intermédiaires et finaux) seront remis en français. Le rapport de synthèse devra être accompagné d'un résumé, rédigé à la fois en français et en anglais.

4. Le titulaire du marché

L'étude sera confiée à un bureau d'études – ou à un consortium de bureaux d'études - après appel à la concurrence. Le titulaire du marché aura accès à la documentation disponible à AFRISTAT. Il pourra s'appuyer aussi sur les entretiens qu'il organisera et mènera au siège d'AFRISTAT et auprès des principaux partenaires d'AFRISTAT (quelques Etats membres, pays partenaires, et institutions: Commissions de la CEDEAO, de la CEMAC, de l'Union africaine et de l'UEMOA, Secrétariat Exécutif de la CEEAC, BCEAO, BEAC, EUROSTAT, CEA, Banque mondiale, BAD, Coopération française, etc.).

Les critères de sélection du titulaire sont les suivants:

- le bureau dispose d'une expérience éprouvée dans l'évaluation des institutions de type AFRISTAT;
- il dispose d'experts qualifiés diplômés en économie et/ou en statistique de niveau au moins égal à la maîtrise ou à son équivalent, justifiant d'une bonne expérience et ayant des profils spécifiques (gestionnaire pour la prise en charge des aspects institutionnels et financiers, statisticien ou spécialiste en statistique ou discipline connexe pour la prise en charge des aspects liés aux orientations stratégiques de travail et au management des systèmes statistiques nationaux, spécialiste des questions relatives à l'intégration sous-régionale et aux relations internationales, notamment avec les bilatéraux et les multilatéraux);
- les experts proposés, dont la liste sera communiquée au préalable au Directeur Général d'AFRISTAT, ont une parfaite maîtrise du français et peuvent travailler en anglais.

Le marché sera attribué à l'offre la plus avantageuse économiquement compte tenu:

- de la qualité de la proposition technique (80%)
 - compréhension des tâches (30%);
 - qualité de la méthodologie et du programme de travail proposée (20%);
 - qualité de l'équipe proposée (30%);
- de la proposition financière (20%).

5. Le budget et les modalités de paiement

Le budget couvrira les honoraires et les charges diverses (transport et frais de mission, organisation de réunions, etc.). AFRISTAT et le bureau d'étude fixeront d'un commun accord les pays et les institutions à visiter pour la conduite de l'étude.

Un premier acompte à hauteur de 15 % sera versé au titulaire à sa demande, au démarrage de l'étude sur présentation d'une caution bancaire. Un second acompte de 50 % sera versé après approbation du rapport de lancement (phase 0). Le solde, c'est-à-dire un montant de 35 % du contrat, lui sera versé après présentation du rapport de synthèse et acceptation par le Groupe de référence mis en place à cet effet.

6. Le suivi de la mise en œuvre de l'étude: le Groupe de référence

Le Comité de direction d'AFRISTAT est responsable du suivi de l'étude. Il a délégué le suivi permanent à un Groupe de référence composé de quelques-uns de ses membres. Le Directeur Général d'AFRISTAT assure le secrétariat du groupe. Le groupe de référence pourra co-opter à titre de conseil une ou deux personnalités extérieures choisies parmi les « Amis du DG d'AFRISTAT ». Le groupe de référence travaillera pour l'essentiel par correspondance (e-mail) mais pourra se réunir en tant que de besoin.

7. La durée et la date limite de dépôt des offres

Le rapport final de l'étude doit être adopté en 2012 par le Conseil des Ministres au plus tard. Il est prévu de mener l'étude en trente (30) semaines (Cf. chronogramme en annexe). Le temps de travail effectif du consultant est évalué à vingt-deux (22) semaines.

Le dernier délai de dépôt des offres technique et financière est fixé au 31 août 2010. Elles seront déposées ou transmises à l'adresse ci-dessous sous double enveloppe. L'enveloppe intérieure portera la mention « Etude institutionnelle d'AFRISTAT 2016-2025. A n'ouvrir qu'en séance de dépouillement ». L'enveloppe extérieure portera l'adresse reprise au point 8 ci-dessous.

8. Personne à contacter

Directeur Général d'AFRISTAT
BP E 1600 Bamako, Mali
Tél. +223 20 21 55 00/80
Courriel : afristat@afristat.org
Site : www.afristat.org

Chronogramme de la conduite de l'étude institutionnelle d'AFRISTAT

Activités	Nb de sem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Phase 0 : Préparation d'un « Inception report »	2																									
Examen de l'Inception report	2																									
Phase 1 : Audit des services d'AFRISTAT et analyse des activités réalisées par l'institution	4																									
Examen du rapport intérimaire de la phase 1	2																									
Phase 2 : Examen et analyse des relations d'AFRISTAT avec ses Etats membres, les institutions d'intégration économique sous-régionales et ses partenaires	4																									
Examen du rapport intérimaire de la phase 2	2																									
Phase 3 : Evaluation des résultats des phases précédentes et élaboration des propositions d'orientations de travail globales pour la période 2016-2025	3																									
Examen du rapport intérimaire de la phase 3	1																									
Phase 4 : Analyse des besoins en ressources et évaluation d'un avant projet du Fonds AFRISTAT pour la période 2016-2025	3																									
Examen du rapport intérimaire de la phase 4	1																									
Phase 5 : Elaboration des rapports de l'étude	3																									
Examen des rapports de l'étude institutionnelle	2																									