



## 44<sup>ème</sup> réunion du Comité de direction

Yaoundé, les 8 et 9 avril 2022

# PROJET DE TERMES DE REFERENCE ETUDE STRATEGIQUE SUR LE FONCTIONNEMENT D'AFRISTAT POUR LA PERIODE 2026-2035

## 1. Contexte

L'Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) a été créé par un traité signé le 21 septembre 1993 par 14 pays membres de la Zone Franc. Au fil du temps, l'institution a intégré huit autres pays et compte aujourd'hui 22 Etats membres : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sao Tomé et Principe, Sénégal, Tchad et Togo. Le siège d'AFRISTAT est à Bamako (Mali) depuis le démarrage de ses activités opérationnelles en janvier 1996.

AFRISTAT a pour rôle de conseiller les systèmes statistiques nationaux des Etats membres et de soutenir leur action. 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 les Etats membres.

Pour son fonctionnement, AFRISTAT dispose des instances statutaires ci-après : un Conseil des Ministres, un Comité de direction, une Direction générale et un Conseil scientifique.

Le Conseil des Ministres réunit les ministres des Finances et ceux en charge de la Statistique et les gouverneurs des banques centrales de ses Etats ainsi que les présidents des institutions sous-régionales d'intégration auxquelles les Etats membres appartiennent ; il est l'organe qui fixe la politique générale de l'organisation. Le Comité de direction est composé des directeurs généraux des organes centraux nationaux chargés de la Statistique, des responsables des unités statistiques des banques centrales et de celles des institutions sous-régionales d'intégration économique ; il joue le rôle de conseil d'administration d'AFRISTAT. La Direction générale assure la gestion quotidienne d'AFRISTAT. Les organes sus cités sont assistés par le Conseil scientifique où siègent des représentants des utilisateurs, des universités et des organisations internationales ; il a un rôle consultatif.

Depuis sa création en 1993, des changements importants sont intervenus dans l'environnement d'AFRISTAT et dans le système statistique africain et il s'est avéré nécessaire de réviser le traité portant création d'AFRISTAT. Le projet de nouveau traité doit être présenté au Comité de Direction pour approbation et être soumis ensuite au Conseil des Ministres pour adoption. Les principales modifications apportées au Traité initial portent sur : (i) la liste des Etats membres ; (ii) la gouvernance d'AFRISTAT même si l'architecture des organes statutaires n'a pas été changée et (iii) la mobilisation des ressources. L'organigramme de la Direction générale en vigueur date de 2005 alors que le volume d'activités a connu d'importantes fluctuations et que la demande statistique a aussi fortement évolué.

Le fonctionnement d'AFRISTAT est fortement tributaire de son financement. Ainsi, si le montant du Fonds AFRISTAT est passé de 17,2 milliards FCFA pour 2006-2015 à 30,2 milliards pour 2016-2025, le versement des contributions des Etats est en forte baisse en pourcentage et les versements effectifs des autres sources au Fonds est très limité par rapport à ceux attendus. Les activités sont donc depuis plusieurs années essentiellement réalisées dans le cadre de projets financés par des

Communautés économiques régionales et des partenaires techniques et financiers et ne sont donc pas initiées par AFRISTAT.

Les ressources humaines de la Direction générale d'AFRISTAT ont aussi fortement fluctué durant les dernières années, en lien avec les ressources financières. Le nombre total d'experts permanents est ainsi passé de 16 en 2005 à 20 en 2013 pour baisser à 9 en 2021 alors que le nombre d'experts financés par AFRISTAT est de 8 en 2021 comme en 2005 mais il s'est élevé jusqu'à 15 en 2012 et 2015. Le personnel d'appui technique a un effectif relativement stable d'environ 13 agents. Durant les dernières années, la Direction générale a donc eu recours à des experts associés pour accompagner les travaux des experts permanents.

Le champ des activités d'AFRISTAT a peu évolué avec le temps en concernant essentiellement les statistiques économiques (comptabilité nationale, suivi de la conjoncture, statistiques des prix, statistiques des entreprises) et à un moindre niveau la coordination statistique. La demande statistique est cependant forte pour les statistiques sociales et de gouvernance ainsi que pour les domaines innovants (big data, SIG, etc.). L'appui à la production statistique a été privilégiée par rapport à la diffusion et à l'utilisation des données.

La prochaine décennie du Fonds AFRISTAT (2026-2035) sera consacrée à la consolidation des acquis mais devra aussi assurer :

- l'adéquation des missions et du rôle de l'Observatoire à l'évolution de son environnement ;
- la nécessaire appropriation par les Etats membres de leur organisation en assurant son financement pérenne ;
- l'élargissement des interventions d'AFRISTAT vers d'autres domaines statistiques, vers des Etats non membres et d'autres institutions africaines ;
- le regain d'intérêt de la part de tous les Etats membres en étant attentif aux besoins très particuliers exprimés par certains d'entre eux.

Les présents termes de référence s'intègrent 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 2026-2035.

## **2. Objectifs**

L'objectif global de l'étude est de dresser un bilan du fonctionnement d'AFRISTAT de 2016 à 2022 et de faire des propositions pour améliorer son efficacité pour la période 2026-2035. L'étude devra se focaliser sur :

- Le fonctionnement des instances statutaires (Conseil des Ministres, Comité de Direction, Conseil scientifique) ;
- Le fonctionnement de la Direction générale ;
- Le financement d'AFRISTAT.

L'étude devra aussi effectuer une évaluation des ressources humaines, financières et matérielles dont AFRISTAT aura besoin pour fonctionner au cours de la période 2026-2035.

### 3. Modalités de réalisation de l'étude

L'étude s'appuiera sur :

- la documentation détenue par AFRISTAT, notamment les textes régissant son fonctionnement, les programmes stratégiques de travail, les plans d'action annuels, les rapports d'activités, les comptes rendus du CM, les relevés de conclusion du CD et du CS. Les évaluations et les études menées concernant AFRISTAT, les rapports de mission ;
- des entretiens à organiser et à mener, en présentiel ou en visioconférence :
  - au siège d'AFRISTAT,
  - auprès de quelques Etats membres en distinguant : (i) des Etats représentant les moins avancés en termes de développement statistique ; (ii) des Etats représentant les plus avancés dans le domaine ; (iii) des Etats représentant les Etats moyens ; (iv) des Etats ne faisant pas partie des Communautés économiques régionales,
  - auprès des Communautés économiques régionales en distinguant celles dont tous les membres sont également membres d'AFRISTAT et celles dont seuls quelques membres sont membres d'AFRISTAT,
  - auprès des Banques centrales en distinguant celles communes à plusieurs Etats membres d'AFRISTAT et celles nationales,
  - auprès de certains Partenaires Techniques et Financiers Multilatéraux (Union Africaine, BAD, UE, Banque Mondiale, FMI, etc.) et Bilatéraux (INSEE, Expertise France, GIZ, Coopération suédoise, etc.) ayant ou non déjà collaboré avec AFRISTAT,
  - auprès de personnalités qualifiées par leurs expériences professionnelles.

L'étude comporte quatre phases :

#### **Phase 1 : Bilan du fonctionnement d'AFRISTAT en vue de dégager les orientations de travail globales pour la période 2026-2035.**

L'étude devra analyser le fonctionnement d'AFRISTAT sur la période 2016-2022 en se basant notamment sur son évolution depuis la création d'AFRISTAT. Cette analyse portera principalement sur les instances statutaires, la Direction générale et le financement global d'AFRISTAT.

**Concernant le fonctionnement des instances statutaires**, l'étude devra examiner pour les sessions et réunions : l'organisation, le niveau de participation, les interventions, le rapportage, la prise en compte des décisions et recommandations, etc. L'implication des ces organes statutaires dans le fonctionnement d'AFRISTAT en dehors des sessions et réunions devra également être évaluée.

**Concernant le fonctionnement de la Direction générale**, l'étude devra prendre en compte notamment les aspects techniques, la programmation et le rapportage, la visibilité et la communication, les ressources humaines, les aspects administratifs et financiers, les relations avec les structures bénéficiaires et les partenaires techniques et financiers. Elle devra aussi intégrer le fonctionnement antérieur et le suivi des programmations pluriannuelle et annuelle d'AFRISTAT et les actions d'autres intervenants dans le domaine statistique en Afrique (Communautés économiques régionales (CER) et autres institutions, partenaires techniques et financiers, projets, bureaux d'études, etc.).

Au niveau des aspects techniques, le bilan sera détaillé par domaine statistique, par pays, par type de structure bénéficiaire (INS, autres structures du Système statistique national (SSN), CER, etc.), par type d'intervenants (experts permanents, experts associés, experts programme), par méthode de travail (missions, formations, suivi des appuis, etc.), par type de financement (Fonds AFRISTAT, projets financés par les partenaires techniques et financiers (PTF), projets avec financement national). La couverture des domaines statistiques sera analysée en détail, en se focalisant sur les prérogatives d'AFRISTAT, à savoir ses rôles d'observatoire et d'innovation en matière de méthodologies adaptées aux réalités africaines. Ce bilan prendra en compte les résultats concrets obtenus au niveau des SSN des Etats membres.

Au niveau de la programmation et du rapportage (PSTA, plan d'action annuel, rapport d'activités, rapports de mission, rapports d'exécution de projets), l'étude examinera notamment la qualité des documents et leur diffusion.

Au niveau de la communication et de la visibilité, l'étude examinera les activités menées et les résultats obtenus auprès des institutions directement concernées mais aussi la visibilité auprès d'institutions moins concernées jusqu'à maintenant.

Au niveau des ressources humaines, l'étude fera un bilan de l'évolution du personnel expert (permanents, associés, programme) sur les dernières années, sur les motifs et les conséquences de cette évolution. Ce bilan se fera en lien avec les activités prévues, réalisées et l'ensemble des demandes des institutions concernées. Les modalités de recrutement et de départ des experts seront également évaluées.

Au niveau de la gestion administrative et financière, l'étude dressera un bilan de son fonctionnement, notamment sur les difficultés rencontrées dans la gestion des projets, tant au niveau des pays que du respect des procédures des bailleurs de fonds.

Au niveau des relations avec les structures bénéficiaires, l'étude les examinera en détail notamment hors réunions statutaires, par structure pour les différentes activités menées par AFRISTAT en lien direct ou non avec la structure. La perception des INS, des autres structures des SSN et des CER de l'action d'AFRISTAT sera également examinée.

Au niveau des relations avec les partenaires techniques et financiers, l'étude les examinera en détail pour ceux ayant collaboré avec AFRISTAT durant les dernières années. La perception par les partenaires techniques et financiers, en relation ou non avec AFRISTAT, de l'action d'AFRISTAT sera également examinée.

**Concernant le financement d'AFRISTAT**, l'étude devra effectuer un bilan détaillé des ressources et des utilisations selon leur provenance.

Au niveau du Fonds AFRISTAT, un bilan de l'abondement sera dressé par pays et par année. Des comparaisons seront effectuées avec le Fonds 2006-2015 et le financement d'autres institutions internationales. Les motifs de l'abondement insuffisant seront analysés ainsi que les méthodes utilisées pour sensibiliser aux versements des contributions. La clef de répartition des contributions entre les Etats sera évaluée. L'affectation des ressources du Fonds AFRISTAT sera examinée : salaires, ateliers, missions, etc.

Au niveau des financements de projets par des institutions et PTF, une évaluation sera réalisée avec une comparaison avec les périodes antérieures au niveau des financements et de la diversité des institutions et PTF impliqués. Les domaines d'intervention des projets et les pays concernés seront aussi examinés. Une attention particulière sera apportée à l'estimation des ressources obtenues pour le financement du fonctionnement d'AFRISTAT.

Au niveau du financement dans le cadre de partenariats, Une attention particulière sera apportée à l'estimation des ressources obtenues pour le financement du fonctionnement courant d'AFRISTAT.

D'autres aspects pourront être examinés dans le cadre de l'étude s'ils sont jugés déterminants pour améliorer le fonctionnement d'AFRISTAT durant les prochaines années.

## **Phase 2 : Choix stratégiques et implications en termes d'organisation**

A partir de l'analyse menée à la phase 1, l'étude fera ressortir les orientations qui feront l'objet d'examen dans le cadre de l'évaluation du Fonds AFRISTAT 2026-2035. 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.

Quelques questions stratégiques devront trouver des éléments de réponses, notamment :

- Dans quels domaines l'action d'AFRISTAT sera privilégiée par rapport aux besoins prioritaires des Etats membres ? Il convient de prendre en compte l'expérience accumulée par AFRISTAT mais aussi les besoins des pays. Cela ne doit pas seulement concerner la production statistique mais aussi la diffusion et l'utilisation des données en se basant sur les réalités actuelles et non sur les potentialités des SSN ;
- Comment améliorer les relations avec les INS, les autres structures des SSN et les institutions d'intégration économique sous-régionales ?
- Comment assurer la pérennité du modèle financier ?

- Comment mobiliser les partenaires au développement (bilatéraux et multilatéraux) pour le renforcement et le développement d'AFRISTAT ?
- Comment développer le partenariat avec des bureaux d'études pour accroître les ressources d'AFRISTAT ?
- Comment améliorer les conditions de travail d'AFRISTAT (ressources humaines, financières et matérielles) ?

### **Phase 3 : Analyse des besoins en ressources et évaluation d'un avant projet du Fonds AFRISTAT pour la période 2026-2035**

L'objectif est d'évaluer les charges d'AFRISTAT entre 2026 et 2035. Plusieurs scénarios pourront être proposés. Parmi les éléments d'évaluation, l'étude établira les différents coûts de fonctionnement (personnel expert, personnel appui technique, locaux, équipements, activités techniques (missions, ateliers et séminaires), activités statutaires, missions de la Direction générale, etc.).

L'étude proposera une clef de répartition des contributions des Etats membres, éventuellement différente de la clef ayant prévalu pour le Fonds en cours.

L'étude identifiera des sources de financement potentielles pour le Fonds AFRISTAT sachant que l'expérience a montré l'apport limité des PTF à l'abondement du Fonds. L'apport potentiel des PTF au financement d'activités d'AFRISTAT devra être évalué en prenant aussi en compte l'expérience passée. L'étude formulera également des recommandations sur la gestion du Fonds AFRISTAT.

### **Phase 4 : Elaboration du rapport de synthèse**

Le rapport de synthèse, qui sera soumis aux Etats membres et aux partenaires au développement intéressés au fonctionnement d'AFRISTAT, comprendra les principales conclusions du bilan et les propositions sur les choix stratégiques et sur le Fonds AFRISTAT.

## **4. Consultant**

L'étude sera confiée à un bureau d'étude après appel d'offres.

Les critères de sélection sont les suivants :

- Le bureau dispose d'une forte expérience éprouvée dans l'évaluation du fonctionnement des institutions de type AFRISTAT ;
- Il dispose d'experts qualifiés diplômés en économie et/ou en statistique de niveau universitaire ou équivalent de 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) ;
- Les membres du bureau versés dans l'étude ont une bonne connaissance du français et peuvent travailler en anglais.

Le marché sera attribué à l'offre économiquement la plus avantageuse résultant d'une pondération de la qualité technique et du prix. L'évaluation des offres reposera sur la structure suivante :

- la qualité technique (80%)
  - Compréhension des tâches (10%) ;
  - Qualité de la méthodologie et du programme de travail proposée (30%) ;
  - Qualité de l'équipe proposée (40%).
- la proposition financière (20%).

## **5. Budget et modalités de paiement**

Pour la réalisation de l'étude, AFRISTAT fera appel aux ressources extérieures pour soutenir les siennes propres. Le budget couvre 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 sachant que beaucoup d'entretiens pourront être réalisés en visioconférence. Les charges diverses feront l'objet d'entente car déterminés aux prix coutants.

Un acompte à hauteur de 60% sera versé au bureau d'études à sa demande. Un second versement de 25% interviendra après la présentation du rapport provisoire à la Commission mise en place à cet effet et la demande du bureau. Le solde, c'est-à-dire un montant maximum représentant 15% du contrat, lui sera versé après présentation du rapport de synthèse final et acceptation par le Comité de direction.

## 6. Durée et calendrier

Le rapport final de l'étude doit être adopté en 2022 en Conseil des Ministres. La durée effective de la prestation est évaluée à soixante-dix (70) jours et le contrat est valable de la date de signature du contrat par le bureau d'étude jusqu'au dépôt du rapport final dont la date sera fixée en accord avec le Directeur Général d'AFRISTAT.

Le chronogramme des activités, proposé ci-après, tient compte de l'arrivée à terme du Fonds actuel 2016-2025. Au plus tard en début 2024, les opérations de mobilisation du Fonds 2026-2035 doivent démarrer.

### Chronogramme de la conduite de l'étude

	2e trim 2022	3e trim 2022	4e trim 2022	1e trim 2023	2e trim 2023
Approbation des TDR	XXXXX				
Lancement de l'appel d'offre	XXXXXX				
Dépouillement et attribution du marché	XXXXXX				
Démarrage de la mission		XXXXX			
Briefing de la mission à Bamako		XXXXX			
Entretiens avec Etats et partenaires		XXXXX	XXXXXX		
Examen et approbation des orientations		XXXXX	XXXXX		
Elaboration des rapports		XXXXX	XXXXX		
Examen de l'évaluation du Fonds AFRISTAT			XXXXX	XXXXX	
Présentation du rapport provisoire à la Commission dédiée			XXXXX	XXXXX	
Présentation du rapport de synthèse au CD					XXXXX

## 7. Personne à contacter

Directeur Général d'AFRISTAT

BP E 1600 Bamako, Mali

Tél. +223 20 21 55 00/80

Courriel : [afristat@afristat.org](mailto:afristat@afristat.org)