



Institut national de la statistique
et des études économiques

Mesurer pour comprendre

Compte rendu du séminaire

**« Regards croisés sur la gouvernance de la statistique
publique dans les États d’Afrique subsaharienne et les
pays du Maghreb »,**

Cefil, Libourne, 1^{er} au 5 juillet 2019

Résumé

Le séminaire « **Regards croisés sur la gouvernance de la statistique publique dans les États d'Afrique subsaharienne et les pays du Maghreb** » a été co-organisé par l'Insee et Afristat au Cefil à Libourne du 1er au 5 juillet 2019. Ce séminaire a rassemblé une trentaine de participants : directeurs généraux et cadres dirigeants d'instituts nationaux de statistique de 17 pays Etats membres d'Afristat et du Maghreb (Algérie et Tunisie).

Au cours de ce séminaire, le Directeur Général de l'Insee est intervenu en visio-conférence sur le thème de l'indépendance professionnelle, de la gouvernance et de la stratégie de l'Insee et les autres intervenants ont abordé les questions relatives à l'organisation du système statistique public (SSP) et son cadre juridique, la qualité, la revue par les pairs, l'inspection générale, la gestion des ressources humaines et la formation.

Les sessions se sont déroulées de manière très interactive, comme l'indiquait le titre du séminaire. Ainsi, 4 tables rondes, auxquelles ont également participé des représentants d'organisations internationales (Paris21 et Cemac), des pays et du CESD, ont permis aux participants de discuter selon des thématiques comme la qualité et les revues par les pairs, la formation initiale et continue, les lois statistiques et l'apport des partenaires techniques et financiers.

Les participants ont apprécié de pouvoir échanger informellement avec des collègues de l'Insee et entre eux sur les grandes questions de gouvernance de la statistique publique qui se posent à tous les INS, et qui appellent des réponses adaptées au contexte de chaque pays.

I. Introduction

Le séminaire 2019 a rassemblé une trentaine de participants (dont 13 Directeurs généraux et 4 Directeurs généraux adjoints) issus de 17 Instituts nationaux de statistique des pays d'Afrique subsaharienne, de l'Algérie et de la Tunisie, ainsi que des représentants d'organisations régionales (CEMAC), internationales (PARIS21), et du CESD.

Le séminaire était articulé autour de 4 axes : environnement institutionnel et juridique, cadre qualité et revue par les pairs, audit et stratégie, gestion des ressources humaines (formation et mobilité). Les sessions se sont déroulées sous forme d'exposés et de tables rondes (*cf programme et liste des participants*).

Au cours de la session introductive, M. Paul-Henri Nguema Meye, Directeur Général Adjoint d'Afristat et M. Jean-Pierre Cling, Chef de département de la coordination statistique et internationale à l'Insee ont mis l'accent sur le partage d'expériences proposé dans le cadre du séminaire « Regards croisés sur la gouvernance de la statistique publique », comme c'est le cas depuis 1997, date du premier séminaire organisé conjointement au Cefil. En effet, des thématiques différentes abordées chaque année permettent à la fois de se former et d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de production de statistiques agricoles liées aux ODD (2018), de mise en place de répertoires d'entreprises et d'utilisation de nomenclatures (2017), de traitement de la confidentialité et d'anonymisation des micro-données (2016), de l'utilisation des données de recensement pour le calcul des indicateurs des ODD (2015), de production d'indicateurs de court-terme (2013 et 2014), etc.

Le tour de table à l'ouverture du séminaire a permis aux participants de présenter leurs contextes nationaux et d'exprimer leurs attentes par rapport aux thèmes proposés. Pour certains (Djibouti, République du Congo), l'Institut de la statistique est récent, et tout est à faire. Pour Madagascar et le Bénin, les DG viennent juste d'être nommés et sont venus pour apprendre des pairs.

Tous les INS représentés sont inscrits dans un processus de réformes telles que la révision de la loi statistique, l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS), la mise en place d'un cadre assurance qualité, la préparation d'un examen par les pairs ou la mise en œuvre de ses recommandations, la création d'un centre de formation continue, la politique de gestion des ressources humaines au sein du système statistique national (SSN), etc. (*cf tableau de réponses pays au questionnaire envoyé en amont du séminaire*).

De nombreuses questions se rapportent au défi pour les INS d'assurer un programme statistique compte-tenu des difficultés de financement des activités et de renforcement des capacités des agents. Dans la plupart des INS, les responsables réfléchissent aux moyens de rendre opérationnels les organes fonctionnels tel que le Conseil national de statistique, tout en cherchant à améliorer sa communication avec les dirigeants et plus largement l'ensemble des utilisateurs (public, professionnels, médias). Les participants soulignent l'importance des ODD et de l'Agenda 2063, pour lesquels les INS sont au premier plan afin de produire les

indicateurs associés, et il est crucial de pouvoir s'appuyer sur un environnement institutionnel renforcé.

Enfin, la mise en œuvre des SNDS demeure une préoccupation majeure commune aux INS. Le processus d'élaboration et de validation des SNDS est long (la validation du document par le Gouvernement intervient parfois longtemps après les travaux techniques, ou bien dans certains cas ne le valide pas). L'absence de « culture stat » constitue souvent un frein pour la conduite des activités statistiques. D'où l'importance pour les INS de renforcer leur communication vis-à-vis de leurs dirigeants.

Cette session introductive a montré que l'intérêt de ce séminaire résidait dans le fait que les problèmes évoqués (indépendance des INS, qualité des statistiques, etc.) étaient communs à tous les INS, malgré la diversité des contextes nationaux entre la France, les différents pays d'Afrique sub-saharienne et du Maghreb. Ces préoccupations communes appellent des réponses adaptées au contexte de chaque pays, d'où l'intérêt des partages d'expérience entre les pays représentés organisés tout au long du séminaire.

II. Organisation des travaux

Thème 1. Environnement institutionnel, cadre juridique, loi statistique

Plusieurs présentations et une table ronde étaient proposées :

Le rôle de coordination de l'Insee au sein du système statistique français, Mme Sylvie Eghbal-Téhérani, Cheffe de la mission coordination statistique, Direction de la méthodologie et de la coordination statistique et internationale (DMCSI), Insee

La loi statistique française, définitions et applications, M. Patrick Redor, chef d'Unité des affaires juridiques et contentieuses, Secrétariat général (SG), Insee

Panorama sur le cadre juridique dans les États membres d'Afristat, Algérie et Tunisie, M. Oumarou Elhadji Malam Soulé, Expert principal, consultant, Afristat

Le conseil national de l'information statistique (Cnis), Mme Isabelle Anxionnaz, Cheffe d'unité du secrétariat Cnis, Insee

L'autorité de la statistique publique (ASP), Mme Claudine Gasnier, Rapporteur ASP, Insee

La table ronde sur « **Quelles leçons retenir des récentes révisions des législations statistiques en Afrique ?** » animée par MM Jean-Louis Bodin et Lamine Diop ; M. Komi Agbeti, Responsable ODD, Inseed, Togo ; M. Mounir Berrah, DG ONS, Algérie ; M. Paul-Henri Nguema Meye, DGA Afristat ; M. Francis Thierry Tiwinot, DG DGSEE, Gabon ; M. Josh Stephen Yoka Ikombu, Assistant du DG CNSEE, Congo ; Mme Mouna Zgoulli, DGA Statistiques Tunisie.

Pour le système statistique public, il existe trois acteurs majeurs en France :

- Conseil national de l'information statistique (concertation entre producteurs et utilisateurs)

- Autorité de la statistique publique (respect de l'indépendance professionnelle et respect des principes des bonnes pratiques européennes)
- Le système statistique public (SSP) → déconcentré → Insee + 16 services statistiques ministériels

Les missions du SSP → collecter, produire, diffuser et analyser.

Une Loi statistique existe dans tous les pays représentés : on ne peut avoir de statistique publique que si son existence est posée et reconnue à travers une loi.

1. Loi statistique française n°51-711 du 7 juin 1951 sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistiques. Elle s'appuie sur les principes fondamentaux du Code de bonnes pratiques de la statistique européenne. Elle est à multiple facettes, et de construction progressive :

- o Statistique publique/statistiques publiques
- o Coordination / régulation du SSP : Cnis, ASP
- o Accès aux bases de données publiques ou privées
- o Obligation de réponse aux enquêtes
- o Secret statistique

2. Lois statistiques des pays participants

- o Prise en compte des principes de la Charte africaine statistique (CAS) : affirmation de l'indépendance scientifique
- o Systèmes statistiques décentralisés (difficultés de coordination)
- o CNS non opérationnels dans la majorité des cas
- o Difficultés d'asseoir un mécanisme efficace d'échanges de données

II- Législations statistiques des Etats

Tous les pays disposent d'une loi statistique promulguée au cours des années 2000 sauf l'Algérie dont la loi statistique remonte à 1994 et la Tunisie de 1999.

Pays	Législations statistiques	SNDS
Algérie	Décret législatif N°94-01 du 15 janvier 1994 relatif au système statistique	2017-2022
Bénin	Loi 99-014 du 12 avril 2000	2018-2022
Burkina	Loi n°012-2007/AN du 31 mai 2007	2016-2020
Burundi	Loi n° 1/ 17 du 25 septembre 2007	2016-2020
Comores	Loi n° 11-003 du 26 mars 2011	2015-2019
Congo	Loi n°36-2018 du 05 octobre 2018	
Côte d'Ivoire	Loi n°2013-537 du 30 juillet 2014	2017-2021
Djibouti	Loi n° 124 /AN/11/6 ^{ème} L du 20 NOV. 2011	2018-2022
Gabon	loi n° 015/2014 promulguée le 7 janvier 2015	
Madagascar	Loi 2018-004 du 18 avril 2018	
Mali	Loi 2016 N°005 du 24 février 2016	2015-2019
Mauritanie	Loi 2005-017 du 25 janvier 2005	2016-2020
Niger	Loi n° 2004-011 du 30 mars 2004 complétée par la loi N°2014-66 du 05 novembre 2014,	2017-2021
Sao Tomé et Príncipe	Loi n°3/98 du 03/12/1998	2018-2021
Sénégal	Loi n°2012-03 du 03 janvier 2012 modifiant et complétant la Loi n° 2004-21 du 21 juillet 2004	2014-2019
Tchad	Loi N°26/PR/19adoptée le 27 mai 2019 modifiant et complétant la Loi n° 99-32 du 13 avril 1999	
Togo	Loi n°2011-014 du 3 juin 2011	
Tunisie	Loi n° 99-32 du 13 avril 1999	

Les présentations sur l'expérience française ont suscité de nombreuses questions sur l'arsenal juridique mis en place au cours du temps pour intégrer les nouvelles dimensions, et sur les

attributions de chacune des deux instances, le Cnis (concertation) et l'ASP (vigilance, contrôle). D'autres réponses ont été apportées sur le processus de labellisation d'une statistique publique (présentation du comité du label inscrit en thème 2 mais qui s'inscrit également en thème 1), le fonctionnement du secrétariat du Cnis, l'avis d'opportunité, les commissions thématiques, la rupture d'embargo, le service contentieux, le type de sanctions, la vision triennale du budget, etc.

La situation est diverse selon les pays. Le Conseil national de la statistique (CNS) lorsqu'il existe dans le pays n'est pas encore fonctionnel. Quant aux structures statistiques au sein des ministères, leur nombre est variable selon les pays (au gré des changements de gouvernement). D'où un manque de stabilité et de coordination entre les organes.

Les participants s'accordent sur les motivations pour réactualiser une loi statistique : donner davantage de prérogatives au CNS, conforter le rôle de l'INS, insister sur les procédures d'échanges des fichiers administratifs et donner accès aux micro-données. Comme l'a souligné le DG de l'ONS algérien, la statistique s'inscrit dans une nouvelle aire. Le changement de paradigme nécessite de répondre aux exigences accrues suite aux crises récentes, au développement des nouvelles technologies (TIC) et de nouveaux métiers émergents, et à une production tirée par la demande et non plus par l'offre.

Au cours des débats, des témoignages ont été apportés dans le cadre de la révision de la loi statistique et de l'organisation des SSN. La Tunisie, dont la loi est en cours de révision, s'est inspirée d'un modèle de loi générique des Nations unies. Pour le Tchad, la loi s'est inspirée de la Charte africaine de la statistique. Le Mali, lors de sa dernière révision en 2016, est arrivé à réduire le nombre de structures statistiques.

Que retenir de cette première partie ?

1. Opportunités offertes par la Charte africaine de la statistique (CAS)
 - Réviser les lois statistiques (guide d'élaboration des lois statistiques) pour améliorer la gouvernance statistique
 - Le texte de loi statistique doit être concis, les décrets d'application essentiels
 - Les textes législatifs sont indispensables mais non suffisant, il faut développer la culture statistique
 - Voir les modèles de lois génériques proposées (Nations unies, U.E)
2. Nécessité de renforcer les équipes en charge de la coordination statistique
 - Trouver des mécanismes pérennes pour rendre opérationnels les organes de coordination (CNS et Commissions spécialisées à l'instar du Cnis, de l'ASP et du Comité de label en France)
 - Systématiser les visas statistiques pour les enquêtes (services publics, privés dans certains cas)

- Développer la culture statistique, d'autant plus nécessaire étant donné l'hétérogénéité des services statistiques dans les ministères
 - Tenir compte des nouvelles thématiques comme les Big data.
3. Clarification du rôle du Directeur Général des INS en tant que coordinateur principal du SSN
- Renforcer les missions de coordination technique du DG de l'INS
 - Optimiser la taille des SSN dans les pays (penser à une approche sectorielle et non ministérielle)
 - Financement de la statistique : créer les Fonds nationaux de développement de la statistique, investiguer le mécanisme du « Basket Fund » pour la statistique ?
 - Encourager les mécanismes de coopération (nécessité de renforcer les capacités des équipes de gestion des INS)
 - Renforcer la crédibilité, la confiance et la communication auprès des autorités pour assurer le financement de la statistique par les budgets des États.

Thème 2. Qualité, revue des pairs, comité du label, intervention du DG de l'Insee

La séquence sur la démarche qualité et revue par les pairs s'est déroulée en deux temps :

Qualité et revues par les pairs, Mme Dominique Bonnans, Cheffe de l'Unité qualité, Direction de la méthodologie et de la coordination statistique et internationale (DMCSI), et M. Jean-Michel Durr, Auditeur, Inspection générale, Insee.

Cette présentation a porté sur le contexte général de la qualité à l'Insee, puis les revues par les pairs et le témoignage de Jean-Michel Durr en tant que pair lors de la deuxième revue européenne, et enfin la stratégie définie par l'Insee suite à la revue de 2014.

La table ronde sur « Retour d'expériences sur la qualité et revues par les pairs » animée par Mme Dominique Bonnans et M. Jean-Michel Durr ; M. Robert Goore, conseiller du DG, Côte d'Ivoire ; M. Laurent Hounsa, DG Insee, Bénin ; M. Paul-Henri Nguema Meyé, DGA, Afristat ; M. Oumarou Elhadji Malam Soulé, Afristat ; M. Issoufou Saidou, Directeur de la coordination, INS, Niger.

Les autres pays sont intervenus également pour poser des questions ou apporter un témoignage, soit en tant que pays ayant fait l'objet d'une revue soit en tant que DG d'un pays ayant joué le rôle de pair pour la revue d'un autre pays. La table ronde était structurée autour de cinq points :

- l'appui d'Afristat à la préparation, l'organisation des revues et l'élaboration et le suivi des rapports ;
- la préparation des revues ;
- le déroulement des revues ;

- la finalisation des revues (rapports et plans d'action) ;
- la définition d'un cadre d'assurance qualité et l'apport de ce cadre aux revues.

L'importance des revues par les pairs

Il y a eu deux cycles de revues par les pairs. Les revues réalisées au cours du premier cycle ont été organisées par Paris21 avec l'appui d'Afristat. Elles étaient conduites par deux DG, deux responsables, représentant les utilisateurs de statistiques appuyés par les experts d'Afristat et de Paris21. Pour le deuxième cycle, la revue était conduite par deux DG d'INS avec un expert et des observateurs. Ces revues ont été organisées par la Commission de l'Union africaine.

La revue par les pairs repose sur la méthodologie développée par la Commission de l'Union Africaine en partenariat avec Eurostat. Elle s'inspire de la longue expérience des États membres de l'UA et de l'UE en matière de conduite des évaluations par les pairs. En Afrique, elle est basée sur les principes fondamentaux de la statistique officielle des Nations unies, de la Charte africaine de la statistique adoptée en février 2009 par les Chefs d'Etat et de Gouvernement et entrée en vigueur le 08 février 2015 ainsi que sur les critères retenus par la Communauté internationale pour mesurer la qualité des SNDS.

Il s'agit notamment de l'indépendance professionnelle, la qualité, les mandats et les ressources, la diffusion, la protection de la confidentialité, la coordination et la coopération, la stratégie pour l'harmonisation des statistiques en Afrique (SHaSA-II) et la « liste de contrôle SNDS » élaborée par le Secrétariat de Paris21. Pour se préparer à l'exercice de la revue par les pairs, les pays procèdent à une auto-évaluation en se basant sur l'outil « Snapshot » à l'aide d'un ensemble de textes juridiques qui leur est fournie.

Ces textes et évaluations sont axées sur la gouvernance du SSN, son organisation, sa planification stratégique, ses services aux utilisateurs, son financement et sa viabilité. Sur les différents aspects, la revue permet d'examiner les textes législatifs et réglementaires et les documents élaborés par le CNS et l'INS.

Pour plusieurs pays, il est essentiel que les pairs soient des DG pour permettre un échange au « bon » niveau (notamment pour aborder les questions de management). Ce niveau de représentation est également important pour donner plus de poids aux revues, dans la mesure où dans la plupart des cas leurs principales conclusions sont présentées aux ministères de tutelle. Plusieurs pays ont insisté sur les « plaidoyers » qu'ils sont amenés à faire pour promouvoir la qualité de la production statistique.

Certains pays ont indiqué que ces revues sont une opportunité pour améliorer leurs pratiques mais aussi pour mobiliser tous les acteurs (en interne et en externe). Elles sont parfois utilisées pour essayer d'accroître la visibilité des INS.

Cette évaluation porte sur cinq thèmes comme le stipule le guide pour l'évaluation par les pairs des systèmes statistiques nationaux en Afrique :

- Environnement institutionnel ;
- Organisation et coordination du SSN ;
- Qualité ;
- Processus statistiques ;
- Diffusion.

La préparation des revues

Plusieurs évènements sont organisés à l'initiative de l'Union Africaine pour aider les pays à se préparer (formation-action, ateliers de réflexion, etc.). Certains pays mettent en place un comité d'organisation quelques semaines avant les revues.

Dans le cadre de la préparation des revues, les pays qui ont mis en place un cadre d'assurance qualité se trouvent mieux outillés dans la mesure où ils ont déjà travaillé au recueil de l'information susceptible de servir d'élément de preuve.

Certains pays envoient des courriers officiels aux principaux acteurs (partenaires, ministères, députés, SSM, etc.) que les pairs allaient rencontrer, et organisent des réunions spécifiques de préparation (pour les informer et les motiver et non pour influencer leurs réponses).

Le déroulement des revues dans les pays

Un questionnaire d'auto-évaluation est envoyé à l'INS avant la mission des évaluateurs. Le questionnaire est formaté, et inclut des algorithmes qui permettent d'afficher automatiquement le niveau de conformité (score) en fonction des réponses apportées ; une zone de commentaire permet à l'INS de préciser sa réponse. Ce questionnaire ne pose pas de difficultés aux pays.

Pour les rencontres avec les pairs, les INS organisent le calendrier des réunions. Il est généralement plus efficace que les rencontres aient lieu au niveau de l'INS et que les pairs n'aient pas à se déplacer lors de leur séjour.

Les rapports et les plans d'action

Les recommandations sont jugées par certains pays comme trop nombreuses et/ou difficiles à mettre en œuvre. Pour d'autres, cela n'est pas un problème, pour autant il est nécessaire d'identifier celles qui sont de court terme, de moyen terme ou de long terme, repérer à qui elles s'adressent (INS ? Gouvernement ? ...) et de quelles marges de manœuvre dispose l'INS pour leur mise en œuvre.

Les démarches qualité

Afristat a présenté les travaux conduits notamment avec l'appui de StatCan (institut de la statistique du Canada) pour expérimenter la mise au point de « démarches qualité », qui consistent à définir un cadre d'assurance qualité (expérimentation avec le Burundi et le Gabon, puis le Cameroun) et à décrire des processus/procédures (Afristat a donné l'exemple de la description du processus d'élaboration de sa lettre trimestrielle d'information). Le Niger a témoigné de l'apport de son cadre national d'assurance qualité pour préparer les revues.

Ces démarches obligent à davantage formaliser les pratiques. Sur la question de la formalisation, Afristat n'encourage pas à la mise en œuvre de démarches de certification (type ISO), qui lui semblent plus adaptées à des organismes et non des systèmes d'information statistique, qui sont plus coûteuses et qui reposent sur des auditeurs privés.

Le Niger souligne que ces démarches sont également importantes pour la transmission de savoirs vers les jeunes générations.

Afristat a indiqué trois préalables avant de se lancer dans une démarche qualité :

- l'adhésion du DG ;
- la patience : au début les démarches représentent un surcoût (chiffré par StatCan à 20 % de travail en plus), notamment en termes de reporting, alors que les fruits de cet investissement ne pourront être recueillis que plus tard ;
- la disponibilité pour sensibiliser tout le personnel.

Questions émergeant des échanges

Ne serait-il pas intéressant que l'Europe fasse appel à des pairs africains pour les revues européennes (à l'instar de la participation de certains experts européens aux revues africaines) ?

A cet effet, les participants ont reconnu la rigueur et la pertinence de la méthodologie développée par la Commission de l'Union africaine. Cette méthodologie pourrait intéresser aussi les pays européens.

Afristat est intéressé par la formation de formateurs que l'Insee conçoit actuellement avec des référents qualité régionaux, sur la sensibilisation à la qualité. Plus largement plusieurs pays ont exprimé le souhait d'avoir un appui de l'Insee pour les revues.

La qualité statistique publique : le rôle du comité du label, Mme Nicole Roth, Présidente du Comité du label de la statistique publique, Inspection générale, Insee

Depuis sa création en 1994, le comité du label examine pour le compte du Cnis des projets d'enquête afin de délivrer un « label d'intérêt général et de qualité statistique ». Depuis 2013, son activité de labellisation de la statistique publique s'étend aux données administratives et données privées.

Les échanges ont porté sur l'articulation entre les différents organes (Cnis, ASP, Comité du label) pour mettre en place cette notion de labellisation, la composition et le renouvellement des membres du comité du label, les prérogatives du comité de contentieux, etc. Des participants se sont demandés comment transposer en Afrique ce modèle dès lors que pour la plupart des enquêtes réalisées, et financées par les bailleurs de fonds, la méthodologie leur était souvent imposée.

Interpellé également sur la question, Afristat a répondu avoir mis en place un comité d'experts pour valider les enquêtes réalisées par exemple dans le cadre du programme UEMOA (enquêtes intégrées sur l'emploi et l'informel (ERI-ESI)). Le débat s'est poursuivi sur d'autres interrogations : « Faut-il labelliser pour dire que c'est bon ou mauvais ? » « Certifier une enquête c'est très bien, mais comment s'assurer ensuite qu'elle est réellement de qualité ? ».

Séquence d'échanges avec le directeur général de l'Insee, M. Jean-Luc Tavernier

Trois points ont été développés :

- L'indépendance professionnelle : du fait de la culture en France (notamment les agents et les organisations syndicales portant très haut les mêmes valeurs), du débat démocratique et de l'existence de contre-pouvoirs (les médias, journalistes, syndicats, etc.), toute ingérence serait des pouvoirs publics, scandaleuse. De plus, même si on a tout l'arsenal juridique, un INS est financé sur fonds budgétaires et son indépendance vient aussi de sa capacité d'autonomie financière. D'où l'importance d'avoir un contrat budgétaire pluriannuel. Selon M. JL Tavernier, il est préférable d'avoir un cadre budgétaire clair, militer pour un contrat pluriannuel plutôt que modifier les textes juridiques, puisque dans le même temps les règlements européens s'imposent et de fait ne nécessitent pas de transposition.
- Sur la gouvernance, il a rappelé le système à trois piliers (Cnis, ASP, Comité du label) qui fonctionne bien et qui est fluide. Il a évoqué le texte sur la nomination des directeurs d'administration centrale.
- Sur la stratégie, JL Tavernier a présenté plusieurs points inclus dans Insee 2025 : l'innovation, chantier majeur sur les modes de collecte, accès aux données privées – données de caisse pour la production de l'indice des prix, rendu possible par la loi Numérique et l'intervention du centre d'accès sécurisé à distance (CASD) pour garantir la confidentialité. Il a rappelé l'importance de travailler sur la passation des savoirs dans un contexte de renouvellement important des effectifs. Il s'est attardé sur l'orientation « Faire parler les chiffres et leur donner du sens », en s'efforçant de rendre les messages accessibles pour traduire une réalité complexe, alors que les relais d'opinion recherchent des informations simples, voire simplistes. Il a abordé le phénomène des fake news qui se répandent de façon virale. Faut-il se donner un rôle davantage pro-actif ? Faire plus de communication ? Parallèlement, il y a un challenge d'améliorer la littératie économique et statistique, en particulier chez les jeunes.

Les échanges avec la salle ont également porté sur :

- **Le contrat pluriannuel**

Sur ce point, les participants ont voulu savoir ce que l'on dit à un ministre du budget pour avoir un contrat pluriannuel. Le DG de l'Insee a insisté sur le fait :

- que le ministère a des moyens limités qu'il est préférable d'utiliser pour travailler avec des organismes nécessitant un suivi annuel : pour l'Insee il y a la possibilité de définir une trajectoire sur trois ans, compte tenu de la durée de ses investissements, du rythme propre et de la rigueur budgétaire dont l'Institut a toujours fait preuve ;
- qu'il fait œuvre utile pour donner les moyens d'investir aux INS ;
- qu'en concourant à l'indépendance de la statistique publique, il soigne aussi l'image de son ministère.

- **La coopération**

Plusieurs INS ont regretté le recul de la coopération française en général, certains estimant que la coopération avec l'Insee se développe, d'autres ayant le sentiment qu'elle diminue ou souhaitant qu'elle se renforce.

En réponse à cette préoccupation d'Afristat qui souhaitait mieux comprendre les changements en cours (Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE), l'Agence française de développement (AFD), Expertise France, ...), M. Tavernier a confirmé la poursuite du dialogue entre les différents partenaires. Mais il reste la question de la priorisation des zones d'interventions (Afrique ? Élargissement à l'Est ? Pays francophones plus lointains?). Pour l'Insee, même s'il est plus difficile de consacrer autant de moyens à la coopération que par le passé (les effectifs diminuent, les cadres ont du mal à dégager du temps, les conditions sécuritaires ne sont pas toujours assurées), l'effort global pour l'appui aux activités de coopération lui semble être maintenu.

- **Le développement du Big Data**

En abordant la question posée sur les bouleversements que peuvent engendrer le développement du Big Data, le DG de l'Insee ne semble pas très inquiet sur la possibilité de continuer à produire du bien public dans la durée. En effet, on assiste à une demande toujours croissante pour instruire des sujets complexes qui nécessitent des protocoles lourds et longs afin d'observer certains phénomènes sociaux (sécurité, rupture familiale, discrimination, immigration, etc.).

Que retenir de cette deuxième partie ?

1. La démarche qualité est bien intégrée au sein du SSP en France :

- Le rôle de veille est assuré par les organes de coordination (Cnis, ASP, Comité label) ;
 - Le programme des enquêtes est maîtrisé (publication dans le JO) ;
 - L'adhésion des responsables des SSM et de l'Insee est totale ;
 - L'existence du code européen de bonnes pratiques (16 principes à respecter par les pays) constitue un atout.
2. Le début de la démarche qualité dans les pays africains est en progrès :
- La documentation du processus est en cours dans quelques pays (Burundi, Niger) ;
 - La formalisation des pratiques de travail existantes se poursuit ;
 - L'adhésion des responsables des INS constitue une garantie.
3. La conduite des revues par les pairs est bien accueillie dans tous les pays :
- Il y a une convergence de vue dans les méthodologies utilisées (préparation, conduite, présentation des rapports et recommandations) ;
 - Des opportunités sont offertes pour servir de cadre de plaidoyer pour les pays et pour trouver des mécanismes pour assurer le suivi des recommandations des revues par les pairs.

Thème 3. Audit et stratégie

Pour débattre de ces questions, deux présentations et une table ronde ont été proposées :

Les stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) comme outil de gouvernance de la statistique, M. Philippe Gafishi, coordonnateur régional, PARIS21

Les missions de l'inspection générale, M. Pascal Rivière, chef de l'Inspection générale, Insee

La table ronde sur « **L'apport des partenaires techniques et financiers** », animée par M. Paul-Henri Nguema Meye, DGA Afristat, Mme Dominique Francoz, Chef division appui technique international, Insee ; M. François Coquet, Directeur du Capesa, Genes ; M. Philippe Gafishi, Coordonnateur, Paris21, M. Issa Baba Mamadou, Directeur finances publiques, Cemac ; M. Zefania Romalahy, DG Instat, Madagascar

La stratégie nationale pour le développement de la statistique (SNDS)

Que représente une SNDS ? Un cadre (gouvernance), un processus (coordination), et un produit (stratégie moyen terme, vision et plan d'action). Le nouveau cycle des SNDS a conduit à réviser les manuels (disponibles sur le site de Paris21), en mode interactif. Enfin, il faut souligner l'importance de la validation du gouvernement de la SNDS afin d'avoir son appui dans la mise en œuvre.

Les participants ont apporté de nombreux témoignages lors de cette séquence, l'expérience en matière de SNDS a mis en avant la nécessité de rendre ce processus davantage participatif qu'il ne l'est en réalité. Les DG des INS regrettent souvent le manque d'adhésion de la part du gouvernement pour cet exercice, soulignant ainsi qu'il intéresse parfois davantage les partenaires bailleurs de fonds que les autorités nationales elles-mêmes. Il arrive aussi que la SNDS ne soit pas encore validée (Burkina Faso, Gabon, Congo) ou mise en œuvre de façon partielle (pour le Tchad et Djibouti, la SNDS a été appliquée seulement à 40%), et l'on s'interroge comment faire mieux. L'idée de relier l'examen par les pairs (qui inclut un diagnostic) à la SDNS est mentionnée (au Congo, l'examen par les pairs a eu lieu en 2018, la nouvelle SNDS est prévue pour 2020). On s'accorde sur l'utilisation des conclusions des revues par les pairs pour enrichir l'analyse diagnostique sur la situation du système statistique national.

Les participants ont aussi noté le manque de régularité des partenaires pour travailler ensemble, la confiance et le « manque de culture statistique » au sein de l'environnement institutionnel des pays. Certains pays sont à leur 3^{ème} SNDS, l'exercice qui est ainsi davantage maîtrisé, faciliterait la mobilisation de fonds auprès de bailleurs pour pallier l'absence d'appui financier des autorités nationales (c'est le cas des Comores par exemple pour leur prochain Recensement où le gouvernement finance seulement à hauteur de 10% (il est rappelé qu'au Sénégal, l'État prend en charge 90% de l'opération, en Algérie ou en Tunisie, l'État finance entièrement les opérations statistiques).

L'Inspection générale (IG)

Bien que rattachée directement au Directeur Général de l'Insee, il s'agit avant tout d'une instance indépendante. Les principales missions sont de recueillir l'information objective sur un sujet donné à partir d'une lettre de mission validée par le comité de direction de l'Insee.

Les sujets d'audits sont divers et variés de façon à couvrir dans sa globalité toute l'activité statistique : il s'agit par exemple d'audits d'efficience sur les projets informatiques, le recensement, les prix (introduction des données de caisse pour la production de l'Indice des prix à la consommation (IPC)). Des sujets très différents ont été traités dans les derniers rapports : les liens entre le monde universitaire et l'Insee, la stratégie concernant le déménagement de la direction régionale de Marseille, et l'impact de la suppression de la taxe d'habitation (qui sert de base de sondage pour les enquêtes). Plus récemment encore, l'IG a été saisi sur les questions d'intégration de la prospective (développer l'économie géographique suite au mouvement des gilets jaunes), etc. Que ce soient des sujets sensibles ou non, l'IG est amené à établir un diagnostic, être force de proposition avec des recommandations et un plan d'action, et développer une communication à tous les niveaux.

Il n'y a pas de structure semblable dans les pays représentés, aussi cette présentation a-t-elle retenu l'attention des participants. Beaucoup de questions ont porté sur la composition des membres de l'IG et leur qualification, comment sont-ils recrutés, son fonctionnement, son budget, sa proximité avec le DG de l'Insee tout en garantissant une neutralité, sur les sujets

saisis notamment dans le domaine de la prospective, le calendrier, le lien avec l'instance équivalente au niveau européen, sur le suivi des recommandations, sur la mise en œuvre du plan d'action, etc..

L'Institut statistique du Sénégal absent du séminaire réfléchit actuellement à la création d'un tel service au sein de l'INS, et le présente comme un objectif dans la nouvelle SNDS qui est en cours d'élaboration. Le Niger est semble-t-il aussi sur cette voie. Une activité d'appui pourrait être envisagée ultérieurement suite à ce débat.

La table ronde sur l'apport des partenaires techniques et financiers (PTF) :

Les pays expriment des besoins auprès des partenaires comme Paris21, cependant malgré son apport financier limité, les actions proposées par Paris21 se réfèrent au renforcement de capacités et à son appui dans les plaidoyers auprès des autorités nationales. La coordination entre partenaires est primordiale afin d'éviter le double emploi. Avant de s'engager dans une action, il est indispensable de discuter au préalable avec l'ensemble des partenaires impliquées dans la coopération afin de maximiser les résultats.

Pour le Groupe des écoles nationales d'économie et statistique (Genes), le concours commun des écoles est très important. Le réseau des Écoles de statistique africaine (ESA) est un partenaire essentiel, il faut sécuriser l'afflux d'étudiants (le Bénin s'inscrivant progressivement dans le réseau des écoles). Le Genes accueille des étudiants africains et délivre ainsi un double diplôme, aussi faut-il développer une stratégie d'internationalisation avec la garantie de la qualité de recrutement.

Pour l'Insee, on note un déséquilibre entre les partenaires, certains apportant un appui technique et d'autres un soutien financier important, aussi faut-il comme l'a souligné le représentant de Paris21 et Afristat, davantage de collaboration entre les différents acteurs.

La discussion a porté sur l'appui des PTF dans les activités courantes de l'INS qui pour l'instant n'existe pas ou peu. L'idée est de trouver des mécanismes pour mettre en place un « basket funding » pour appuyer les activités courantes des INS voire des SSN.

Les participants ont une convergence de vue sur le financement des activités statistiques qui doit provenir en priorité des gouvernements et non des bailleurs. L'appui financier des partenaires ne viendrait qu'en complément des efforts du gouvernement. Aussi, l'évaluation par les pairs, et l'existence d'une SNDS renforceraient la confiance accordée à l'INS par l'environnement institutionnel et politique.

De cette troisième partie, on retient :

1. Une bonne expérience dans la programmation statistique (programme annuel, Plans stratégiques, SNDS) comme des outils de gouvernance statistique :

- Facteurs de succès (engagement fort du SSN, rendre compte, adhésion du gouvernement, réponse aux attentes des utilisateurs) ;
- Rôle des plans stratégiques dans la mobilisation des ressources ;
- Difficultés d'arrêter un programme d'enquêtes dans plusieurs pays participants pour des raisons de non maîtrise des financements et la problématique de la faible mise en œuvre des SNDS.

2. Des opportunités :

- Utilisation des revues par les pairs (accroître la visibilité des INS, aide à l'élaboration de la SNDS);
- Sollicitation des organisations partenaires (Insee, PARIS21 et AFRISTAT) ;
- Accompagnement à travers des sessions de renforcement de capacités.

3. Des actions à mener :

- Tenir compte de la complémentarité entre les évaluations par les pairs, les rapports d'évaluation des SNDS et les rapports sur le diagnostic des SSN dans les pays.

4. Le cas de l'Inspection générale :

- Instance indépendante, large spectre thématique, transparence dans la diffusion (rapports de l'Inspection générale, neutralité : rattachement institutionnel, recrutement) ;
- Réflexion en cours dans quelques pays africains pour la mise en place d'un service d'audit en interne.

Thème 4. Renforcement des capacités et gestion de ressources humaines

La table ronde sur « La formation initiale et continue des statisticiens », animée par M. Xavier Helfenstein, Chef d'unité, Cefil et M. Luc Rouvière, Chef de la division formation-concours ; M. Lamine Diop, CESD, M. Paul-Henri Nguema Meye, DGA, Afristat, M. Nicolas Ndayishimiye, DG Isteebu, Burundi, M. Arouna Sougane, DG Instat, Mali, M. Idriss Soultan, DG INSD, Djibouti, Mme Mouna Zgoulli, DGA Statistiques Tunisie

Campagne de mobilité à l'Insee, M. Gaël De Peretti, Adjoint au chef de chef de division Mobilités et carrières

Panorama de la politique RH de l'Insee, M. Gilles Evrard, Chef de la Division management des ressources humaines

La table ronde s'est articulée autour de trois thèmes : la formation initiale, la formation continue, la formation comme élément de valorisation RH.

La formation initiale

Les débats ont porté sur les trois écoles de statistique africaines (ENSEA d'Abidjan, ENSAE de Dakar, et ISSEA de Yaoundé), qui sont actuellement en cours de rénovation pédagogique et Afristat les accompagne dans leur processus. Le réseau des ESA participe aux réunions statutaires d'Afristat, des étudiants stagiaires sont accueillis à Afristat, etc. Le concours commun aux écoles chaque année est très sélectif (environ 200 reçus pour 3500 candidats ayant participé en 2019), aussi les trois écoles ne suffisent pas à elles seules, à fournir suffisamment de statisticiens pour la région. Un pays qui héberge une école se donne les moyens d'intégrer ses élèves dans ses écoles. Un pays qui n'héberge pas d'école est tout aussi motivé pour envoyer ses élèves mais fait face à deux difficultés : la préparation des élèves sur place est moins bien adaptée ; le support financier des élèves est plus difficile à fournir.

Les INS africains s'accordent sur l'engagement politique indispensable pour faire face à ces deux problématiques, même si la question de niveau peut être partiellement traitée par l'INS : le Niger et le Mali, par exemple, disposent d'une école de formation et d'autres pays mettent actuellement en place une école de formation (Tchad, Mauritanie). Certains pays ont pris contact avec l'école d'Abidjan pour implanter des écoles locales de formation de cadres (adjoint techniques et Ingénieurs de travaux statistiques).

Pour l'Insee et la formation des cadres B (cadres moyens) au Cefil, le caractère hétérogène des stagiaires est mis en avant, il sert au collectif et participe ainsi à la culture statistique.

La formation continue

Les participants soulignent que la capacité de production d'une offre de formation tient d'abord de la volonté des directions et non des souhaits individuels des agents. L'agent doit d'abord être formé à son poste. Ainsi, il est encore difficile pour les INS d'imposer des formations spécifiques sur certaines thématiques comme les statistiques agricoles, les prix ou les comptes nationaux pour des agents qui demandent autre chose en fonction de leur intérêt personnel.

Au titre de la Stratégie pour l'Harmonisation des Statistiques en Afrique (SHaSa 2), il est prévu un ensemble de choses dont un dispositif institutionnel avec Statafric et un centre panafricain de formation statistique. Ce centre n'a pas vocation de se substituer aux écoles, mais pour combler les thématiques émergentes. Il faut assurer la formation continue de manière harmonisée au niveau africain.

Le débat s'est orienté sur les moyens à mettre en œuvre pour que la formation continue serve d'abord l'institut avant l'agent, sans desservir ce dernier. L'exemple du Jumelage en Tunisie pour la mise en place d'un centre de formation continue montre que le projet s'inscrit pleinement dans la stratégie de l'INS, l'arbitrage du plan de formation et son financement sont validés au niveau du comité de direction de l'INS. Le Burundi disposait d'un premier plan de formation (2014-2017) sur des modules spécifiques avec l'appui de la Banque mondiale et l'ENSEA. Actuellement l'INS burundais travaille sur un nouveau plan 2019-2022. La question

se pose néanmoins sur l'évaluation, comment mesurer l'efficacité de ces formations ? Au Mali, de nombreux cadres travaillent dans le domaine de la statistique sans avoir suivi de formation. Environ 200 cadres auraient besoin de suivre une formation en statistique. Le Mali a ainsi mis en place un centre de perfectionnement basé sur des modules thématiques de 4 semaines, accueillant d'autres cadres issus de la fonction publique. Le Niger a indiqué que chaque direction dispose d'un quota : chaque année, un des cadres de la direction peut suivre une formation. L'Algérie s'appuie sur des programmes d'appui de coopération, qu'il existe par exemple le jeudi du partage (cadre ayant bénéficié d'une formation dans le cadre d'une mission de coopération et qui rend compte à ses collègues). A Djibouti, si l'université forme des statisticiens de niveau agent technique, ils n'ont cependant pas le même niveau que l'ingénieur technicien statistique (ITS) qui sort d'une des trois écoles de statistique. Les besoins en ressources bien formées sont dans tous les domaines de la statistique (la comptabilité nationale, les répertoires d'entreprises, les statistiques agricoles, etc.). Les témoignages sont aussi très nombreux dans les autres pays représentés.

Les outils de valorisation Ressources humaines (RH) permettent en partie de répondre à cette problématique.

La formation des RH sert à la fois à l'agent à se préparer ou occuper son poste mais aussi à gérer son parcours professionnel. À ce titre, d'autres actions de valorisation RH associées à la formation servent l'INS et les agents :

- pour être plus efficace pour occuper son poste (un parcours de formation doit être défini avec lui : ce parcours est associé au poste occupé) ;
- définir en fonction des objectifs du service et de son organisation, le référentiel métiers ;
- d'anticiper sur les formations à organiser et sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
- de mener l'entretien professionnel, par le bilan des objectifs N et la définition des objectifs N+1 afin d'établir les formations éventuellement complémentaires nécessaires à l'agent et la prise en compte des souhaits d'évolution personnelle de l'agent ;
- de responsabiliser l'agent qui est maître de son évolution professionnelle par sa participation aux campagnes de mobilité ;
- de faire le bilan de compétences afin de développer ses compétences manquantes actuelles et futures.

La campagne de mobilité à l'Insee

Chaque année, la campagne de mobilité à l'Insee mobilise fortement les ressources de la division Carrières et mobilité. Au total la division compte 7 personnes. La présentation a porté sur les étapes et le calendrier d'une campagne de mobilité des cadres A à l'Insee. L'étude

statistique sur le devenir des cadres 3 et 9 ans après la sortie de l'école a permis d'illustrer leurs parcours professionnels.

Des précisions ont été apportées sur les prérequis pour certaines positions (la réponse étant qu'il y a des attendus sur le poste convoité (savoir technique/savoir faire/savoir être), sur l'existence d'un bassin de compétences comme il en existe à Stat Canada, sur l'articulation entre les concours et la campagne (parfois difficile et donc ne s'articule pas), la question du genre (à compléter dans les graphiques présentés, mais il existe aussi une discrimination positive avec l'accès aux femmes par la promotion), et enfin sur la transmission des savoirs (orientation définie dans le cadre Insee 2025).

Le débat s'est ensuite concentré sur les difficultés en Afrique pour mettre en place un processus de mobilité, dû principalement aux difficultés financières et au manque de ressources humaines. La question de l'environnement géographique ne se pose guère (peu de pays ont des services décentralisés, et quoi qu'il en soit, travailler en région ne représente pas une perspective pour les cadres des INS africains). On déplore également l'importance donnée aux métiers de techniciens par rapport aux métiers de management RH, les gestionnaires RH se retrouvent parfois en décalage avec les préoccupations des statisticiens.

Panorama de la politique RH à l'Insee

Le statut de la Fonction publique → recrutement par concours / corps propres / avancement par la promotion.

Les ressources humaines de l'Insee regroupent également des contractuels et des fonctionnaires issus d'autres administrations. Le périmètre est large et tient compte des services statistiques ministériels. Il couvre l'ensemble du territoire (dimension nationale, européenne (Eurostat) et internationale). Un chiffre : environ 80% des agents en fonction à l'Insee ont suivi une formation en 2018. La politique de rémunération se base sur la grille indiciaire de la Fonction publique.

Les questions ont porté sur :

- le plan de carrière des agents (fidéliser pour ensuite mieux le rémunérer) ;
- la part des femmes dans l'effectif (60% de l'effectif, par catégorie le pourcentage est différent (*cf voir rapport d'activité de l'Insee 2018 remis aux participants*)) ;
- la rémunération, les primes individuelles (liées aux fonctions) ;
- le télétravail (ancrage juridique datant de 2016) ;
- la transmission des savoirs (complexe et en cours d'étude) ;
- le recrutement et le statut des enquêteurs (devenu permanent depuis 2013) et l'évaluation des agents (entretien professionnel chaque année) ;

- la définition des métiers hors statisticiens, ceux qui travaillent dans la logistique, les chauffeurs (gestion directe par le ministère de tutelle (Ministère des finances en France), existe-t-il encore des chargés de mission ?

Que retenir de cette quatrième partie ?

- Il faut des outils pour la définition d'une politique RH (motivation, plan de carrière, description des postes, mobilité, parcours professionnels, performance des agents, transmission des savoirs) ;
- Définir et distinguer le métier du statisticien des autres cadres non statisticiens au sein du SSN ;
- Les moyens à mettre en œuvre pour que la formation serve d'abord l'Institut avant l'agent, sans desservir ce dernier ;
- Évaluer et s'assurer d'un plan de financement ;
- Quels types de formation (initiale et continue) et lien avec les écoles de statistique ;
- Rôle d'Afristat avec l'accueil d'élèves en stage

III. Conclusion et évaluation finale du séminaire

Dans son intervention de clôture du séminaire, Mme Sylvie Lagarde, Directrice la Méthodologie et de la coordination statistique et internationale (DMCSI) a noté avec satisfaction les résultats obtenus au cours de cette rencontre. En lien avec la synthèse proposée sur les travaux du séminaire, elle a choisi de cibler son intervention sur le thème de la confiance, terme fréquemment employé par les participants à chaque session au cours du séminaire.

La confiance se joue à différents niveaux :

- niveau micro : focalisée sur le comportement des enquêtés (entreprises, ménages individus), des rapports interpersonnels, etc.
- niveau méso : concentrée sur les groupes de travail pour montrer la pertinence d'un processus par exemple, communication au sein ou entre groupes, etc.
- niveau macro : observée sur la gouvernance, structure organisationnelle, etc.

La confiance demande de la réciprocité à tous les niveaux, dans le domaine de la statistique il faut savoir être à l'écoute des besoins des différents utilisateurs, rendre acteurs les représentants d'organisations diverses, souvent non statisticiens. Bien que daté, l'exemple sur la définition du chômage et sa mesure illustre parfaitement l'idée. Il s'agissait de mettre en place un groupe de travail composé de différents professionnels mais aussi d'associations de chômeurs afin de prendre en compte leurs ressentis par rapport à leur situation sur le marché du travail. Les travaux du groupe ont conduit à la définition du halo du chômage (chômeurs

BIT et chômeurs au sens plus élargi (sous-emploi). Enfin, au sein d'un système statistique national (SSN) il faut une forte coordination pour que la confiance s'instaure, ce qui implique des valeurs communes partagées.

Les participants ont insisté sur la confiance avec les utilisateurs, et sur le devoir de l'Institut national de la statistique vis-à-vis des différents publics (individus, journalistes, organisations syndicales et professionnelles, politiques, etc.) afin « d'expliquer la différence entre la valeur du chiffre et le ressenti ». Les systèmes nationaux d'informations, en particulier les INS, ont un rôle à jouer dans leur effort de communication et de transparence face à l'émergence des données massives (Big data). Si ces dernières représentent un potentiel immense en termes de connaissances, elles créent souvent de la confusion auprès des utilisateurs qui n'ont pas toujours le temps et les capacités de vérifier les données. Les instituts nationaux de statistique, grâce à leur maîtrise technique et au respect déontologique (bénéficiant d'une certaine image « marque INS ») ont ainsi une capacité de négociation avec les partenaires privés pour mener ensemble des opérations statistiques (signature de conventions) afin d'affirmer leur rôle de garant d'une bonne qualité et de fiabilité des informations produites.

En conclusion, l'ensemble des participants ont salué l'excellente initiative des organisateurs (Insee et Afristat) de réunir principalement des cadres de haut niveau des INS, en particulier les directeurs généraux des INS pour débattre de l'indépendance professionnelle, de la qualité des statistiques, et de la gestion des ressources humaines. Il s'agit de problématiques qui sont communes à tous les INS malgré la diversité des contextes nationaux entre la France, les différents pays d'Afrique sub-saharienne et du Maghreb. La qualité des interventions et des échanges qui ont suivi a été saluée de façon unanime par les participants.

L'organisation au Cefil à Libourne durant cinq jours leur a permis de disposer d'un espace privilégié et convivial pour débattre de ces sujets entre pairs et hors contraintes institutionnelles (lors des réunions plus traditionnelles). Afin de poursuivre ces échanges transversaux, les participants ont invité la direction générale d'Afristat à organiser des réunions thématiques (format cours) en marge de ses réunions statutaires annuelles.