



# A SURVEY OF CAPACITY NEEDS OF AFRICA'S REGIONAL ECONOMIC COMMUNITIES

---

Zero Draft Report  
Sams Dine SY



**CEN-SAD**





# ☞ SOMMAIRE PRESENTATION

- ▶ Résumé
- ▶ Cadre
- ▶ Performance et Profil
- ▶ Principaux constats
- ▶ Gap des capacités et besoins
- ▶ Recommandations
- ▶ Sujets de Discussion



## ↳ Naissance en 1997

- à l'initiative du Frère Colonel Mouamar al Khaddafi Guide de la Révolution du Grand Al Fateh
- Les activités démarrent en 1999 ( session de Syrte)
- Reconnues comme CER en 2000 par l'UA

## ↳ Membres : 23 pays

- Fondateurs: Libya, Burkina Faso, Mali, Niger, Sudan, and Chad.
- CAR, Eritrea (1999),
- Senegal, Djibouti, Gambia (2000).
- Algeria, Benin, Ivory Coast, Gambia, Ghana, Guinea Bissau, Liberia, Sierra Leone, Togo, Tunisia, Morocco, and Egypt.

## ↳ Institutions:

- Conference des Leaders et des Chefs d'Etat,
- Conseil d'Administration,
- Secretariat General,
- Banque Sahelo-Saharienne d'Investissement et de Commerce
- Conseil Economique et Social

# CEN-SAD?: précurseur d'une nouvelle modalité 'intégration régionale?

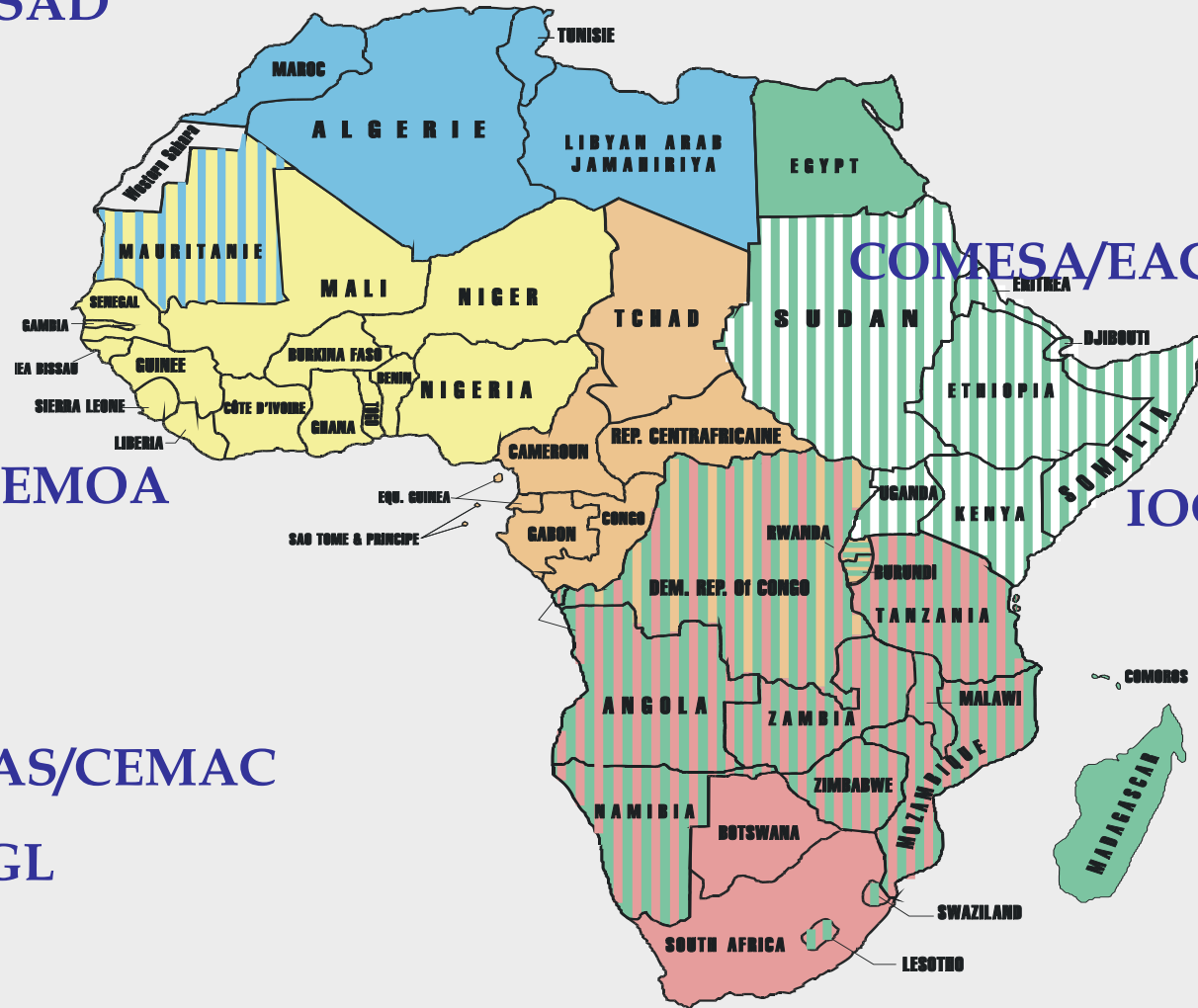
<b>Community of Sahel- Saharan States</b>	Tunisia	<i>Libya, Egypt</i>	
	Morocco	Burkina Faso,	
	<i>Gambia</i>	Mali, Niger,	
	<i>Ghana</i>	Senegal, Benin,	
	<i>Liberia</i>	Ivory Coast	
	<i>Sierra</i>	Bissau Togo	
	<i>Leone</i>	Chad, CAR,	
	<b>Guinea</b>	Djibouti, Eritrea	
		Sudan	

1. Countries members of 1 REC (UMA, *CEDEAO*)
2. Countries members of 2 RECs (UMA COMESA,, WAEMU, CEDEAO, ECCAS, CEMAC, IGAD)



UMA

CEN-SAD



COMESA/EAC/IGAD

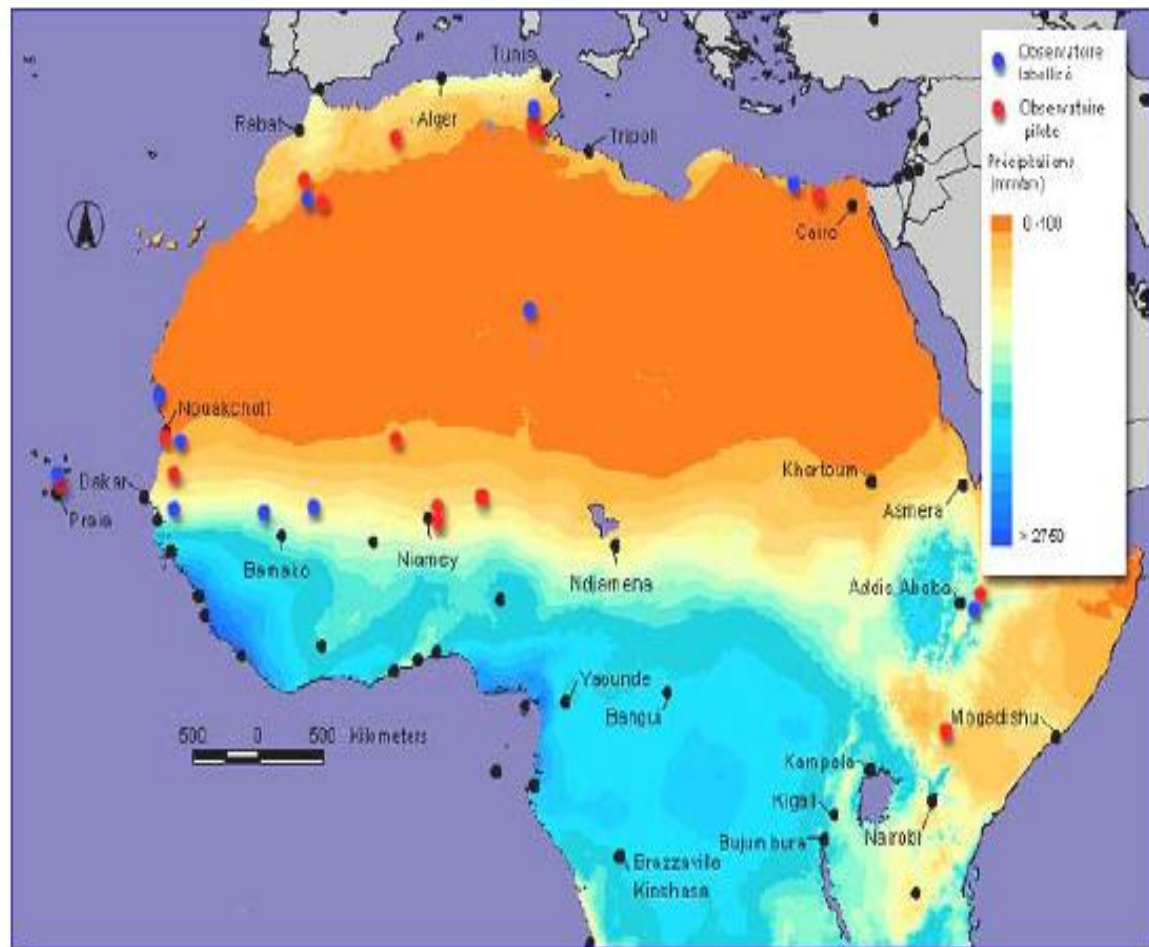
ECOWAS/UEMOA

MRU

ECCAS/CEMAC

CEPGL

SADC/SACU





## ↳ Vision

- Cadre de concertation constructive et d'intégration en vue de parvenir à une Union Economique par une stratégie de complémentarité entre le plan développement global et les plan nationaux de développement

## ↳ Objectifs:

- Établir un union économique totale,
- Supprimer les restrictions aux libertés économiques
- Promouvoir le comex par l'investissement
- accroitre les infrastructures
- Reconnaissance mutuelle des mêmes droits et obligations
- Harmonisation des systèmes éducatifs, pédagogiques, scientifiques et culturels

↳ *La CEN SAD vise à concrétiser la volonté d'intégration économique, préserver la paix, la stabilité, promouvoir, l'action commune, faire face aux facteurs endogènes et exogènes de stagnation économique.*



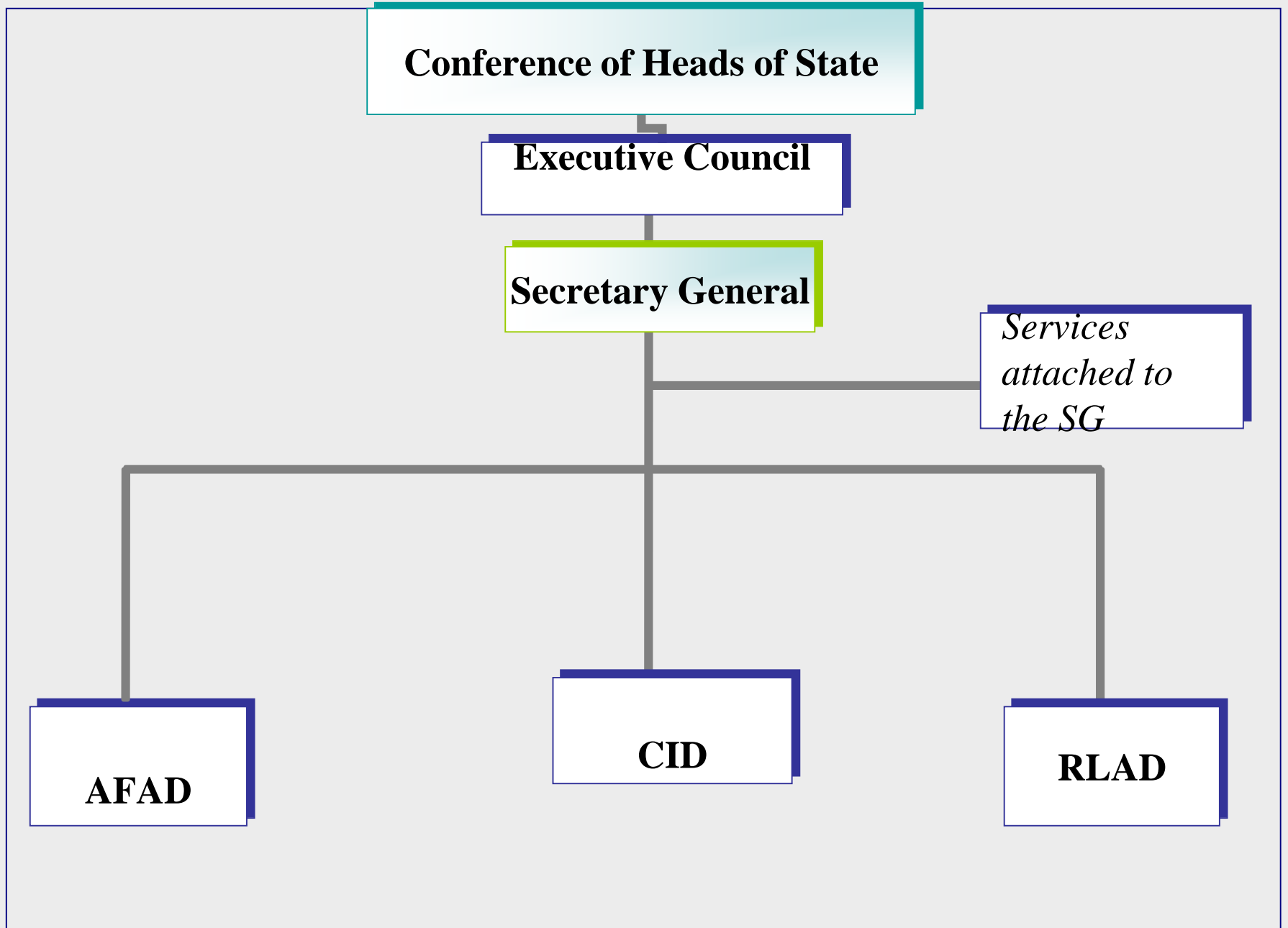
## ➤ **Focus des activités:**

- integration physique et économique, lutte contre la désertification et la pauvreté

## ➤ **Personnel:**

- Effectif actuel : 70 personnes dont
- Cadres: 10
- Personnel d'appui: 60







## III. BASE DES RESSOURCES HUMAINES

- ✎ **Taille optimale** : 140 dont 30 cadres
  - ▶ ce qui revient à doubler la taille actuelle, et à tripler le nombre de cadres, en tenant compte des implications du STAP et des autres projets régionaux du NEPAD )

## Personnel : 80 personnes

- ▶ 2 membres du SG
- ▶ 0 femmes, 2 hommes
- ▶ z fonctionnaires dont zz femmes et zy hommes

## b) Composition

- ▶ Encadrement supérieur : 11
- ▶ Encadrement moyen :
- ▶ Personnel d'appui : 60
- ▶ Consultants présents : 0

## d) Experts présents:

- ▶ africains 0
- ▶ non africains 0



# Base des ressources humaines a, b, c ( b SG et SGA non compris)

Besoins	DIC	DAF	DRAJ	Sces Rattachés au SG	Total
<b>Cadres</b>	5	3	Non existant	3	11
<b>Femmes cadres</b>	1	0			1
<b>Soutien</b>	3	xx			59
<b>Consultants</b>	4 en 2005- 06	0			
<b>Experts -Afric. -NAfric</b>	0	0			
<b>Besoins Immédiats</b>	2 économistes Com Int & Monnaie	?			

# Base des ressources humaines (d, e, f)

↳ E) Niveau

↳ F) langues

	DIC	DAF	DRAJ	Sces Rattachés au SG		Total
<b>PhD Dr</b>	-					
<b>Master, Ingénieur</b>	5	3		3		11
<b>Licence</b>	-					
<b>Anglais</b>	3	3		3		9
<b>Français</b>	5	3		3		11

# Base des ressources humaines

f) Expertise :

	DC I	DAF	DRAJ	Sces Rattachés au SG		Total
MacroE conomi ste						
Econom istes Sectorie ls						
Ingénie urs	1					1
Agricul ture Enviro	1					1
Gestion						
Juriste/ Adm	3	8				11
Inform atique	(1)					1
Autres						
<b>Total</b>	6					

# Base des ressources humaines g, h, i, j, k l)

Compétences spécifiques , mode de désignation,  
Rémunération

	<b>DA F</b>	<b>DRAJ</b>	<b>Sces SG</b>		<b>Total</b>
<b>g) Analyse Investisse ment*</b>					0
<b>h) Eco Fin Intern</b>					0
<b>i) Droit Com NCM</b>					0

# Base des ressources humaines (g, h, i, j, k l)

## Compétences spécifiques, mode de désignation, Rémunération

<b>j) Gestion Conflits</b>	20% des activités
<b>Intégra Eco</b>	80% des activités
<b>k)</b>	SG et SGA sont élus Les cadres fonctionnaires sont détachés à la demande Les cadres non fonctionnaires sont recrutés
<b>l)</b>	En général supérieur à celui des Etats (sauf cas exceptionnel) mais inférieur à celui des institutions de référence (BAD, ECOWAS)
	* Tous les cadres ont une expérience avérée en gestion de projets (préparation de TDR, suivi de travaux de consultants, représentation à des réunions de groupes d'experts préparation de rapports techniques ou d'évaluation





# IV, V, VI :Capacité de recherche, Biblio, Networking CER

## I. Capacités existantes

	DAF	DRAJ	Sces Rattachés au SG			Total
IV Cap Recherche	0					
V. Qualité Biblio	0					
VI. Networking avec d'autres CERS	Accord avec la CEDEAO, la BAD, l'ABN, le CILSS, l'OSS Relations avec le SNU/ FAO, UNESCO, OIM, OIF, CCD Pas d'usage intensif de l'Internet (1 seul accès officiel)					

## VII : Besoins de Cap Institutionnelles

	DAF	DRAJ	DAF	Sces SG	Total
<b>a</b>	2 départements opérationnels + service rattaché au SG				
<b>b</b>	Occupe 5 étages d'un immeuble prêté par la Mairie en bon état, spacieux avec des bureaux non encore occupés. Projet de construction d'un nouveau siège				
<b>c</b>	Pas de manuel de procédures				
<b>d</b>	La Vision découle du Traité. Chaque Président en exercice établit une Lettre de Mission mais pas de plan stratégique à moyen terme				
<b>e</b>	Pas de plan d'amélioration des performances				
<b>f</b>	Pas d'incitation au rendement				
<b>g</b>	Tout le personnel maîtrise l'outil informatique Les cadres disposent tous d'un PC mais il n'y a qu'un seul accès Internet. Web site existe mais non mis à jour. Pas de banque de données structuré et accessible				



## VIII: Interventions en matière de RDC

	Passées	En cours	En Négociation	Total
	Etude de mise en place d'une ZLE			
<b>Financement</b>	<b>BAD, 200 000 \$US</b>			
	Etude de mise en œuvre des terres agricoles au Mali			
<b>Financement</b>	Interne Assistance technique FAO			
<b>Financement</b>	OIM			
			UE	
<b>Financement</b>				

**PONCTUELLES**

## IX ALIGNEMENT MISSIONS ET CAPACITES

### ↳ Missions du SG (Voir Traité)

- ▶ Chargé du suivi de l'exécution des objectifs du Traité et ds décisions de la Conférence des Chefs d'Etats et du Conseil Exécutif et du fonctionnement réulier des institutions

### ↳ Initiatives, Politiques, Programmes, Activités

- ▶ Paix et Sécurité
  - Mécanisme de prévention, de gestion et de règlement des conflits
- ▶ Agriculture Eau
- ▶ Transport Routier et Transit
- ▶ Coopération

# Alignement entre les missions et les capacités disponibles

- *Alignement du cadre organisationnel et de l'organigramme avec les objectifs stratégiques*
  - L'organigramme actuel ne correspond pas au règlement intérieur
- *Existence d'une capacité suffisante pour réaliser des actions stratégiques d'intégration régionale (STAP, UA)*
  - Pas de plan stratégique qui reflète l'existence de ces capacités
- *Capacité de prise de décision stratégique, d'anticipation et de réaction rapide*
  - Existence d'un leadership fort dans la gestion des conflits

# Alignement entre les missions et les capacités disponibles

- ▶ Perception générale :
  - Inadéquation entre les missions et les capacités
- ▶ Les symptômes :
  - *Croissance difficile à gérer*
  - *La structure actuelle ne reflète pas la diversité des situations et la complexité des problèmes à traiter*

## X. AUTONOMIE FINANCIERE

- ↳ % des Contributions versées au cours des 3-5 dernières années : --
- ↳ Part en % des financements extérieurs dans le budget annuel :--
- ↳ Capacité à contracter des prêts : Non mais la CEN-SA dispose d'une Banque



## **B. EXAMEN DES BESOINS ET RECOMANDATIONS**



# INTRODUCTION

## ↳ **Etat de préparation de la CENSAD:**

- **Depuis sa création en 1997, la CEN SAD a connu une croissance exceptionnelle.**
- **Le nombre de pays membres a presque quintuplé**
- **La CEN –SAD englobe la quasi-totalité des pays saharo-sahélien**
- **Elle supplée à la léthargie de l'UMA et offre une nouvelle perspective d'intégration aux autres CER: CEDEAO, CEAC, IGAD, UEMOA, CEMAC.**
- **C'est la plus grande des CER devant la COMESA et la CEDEAO.**
- **A cause de sa dimension et de son succès, elle traverse une crise de croissance, qui la rend vulnérable et appelle un sérieux effort de réflexion, de réorganisation et de gestion stratégique**

# Un succès exceptionnel pour une CER

- La CENSAD insuffle au processus d'intégration de l'Afrique une nouvelle dynamique tout en remettant en cause les découpages qui découlent de l'histoire récente des pays africains
- Elle permet de dépasser les clivages créés les découpages de l'Afrique en CER institutionnelles qui viennent se superposer aux groupement hérités de l'époque coloniale
- Elle s'attaque à ce qui est considéré comme étant la plus grande menace qui frappe les pays de la région: la désertification et ses conséquences: la pauvreté l'émigration, la fragmentation de l'espace, l'absence de sécurité et la perte de souveraineté sur la gestion des ressources non exploitées
- Elle repose sur le principe qui a fait le succès de l'intégration régionale: un leadership fort et des objectifs concrets

## Un succès exceptionnelle pour une CER...

- ↳ Elle a facilité la réintégration de la Libye en rompant l'isolement crée par l'embargo des années 90
- ↳ L'initiative CENSAD est étroitement liée à celle de l'Union Africaine
- ↳ Compte tenu de leur simultanéité, il y a sans doute un lien entre ces initiatives et la mise en place du NEPAD et du STAP
- ↳ La question est de savoir si l'UA/CEN SAD le NEPAD/STAP sont complémentaires ou concurrentes
- ↳ Seul une évaluation axée sur les résultats sera en mesure de répondre à cette question

## qui interpelle le processus d'intégration africaine...

- ↳ Dans la pratique, le NEPAD et le STAP apparaissent de plus en plus comme des initiatives impulsés depuis l'Afrique australe:
- ↳ Le Secrétariat du NEPAD est basé en Afrique du Sud en dépit de la décision prise de le transférer au siège de l'UA, ce qui n'est pas sans conséquence sur les orientations stratégiques et la nature des initiatives et programmes en cours
- ↳ Les CERs comme l'EAC, la SADEC et la COMESA sont les principaux animateurs du STAP en termes de nombre et de diversité des projets soumis, bien que ce programme soit logé à la BAD

## ...et de mise en œuvre de programmes d'infrastructures régionales

- ↳ Dans la pratique, l'UA et la CEN SAD apparaissent plutôt comme des initiatives impulsés par la Libye et les pays d'Afrique de l'Ouest et de l'Est
- ↳ Le Secrétariat de l'UA est basé en Ethiopie tandis que celui de la CEN SAD est basé à Tripoli, ce qui n'est pas non plus sans conséquence sur les orientations stratégiques et la nature des initiatives et programmes en cours
- ↳ Les Pays membres des CERs comme l'UMA, l'UEMOA, la CEDEAO, l'IGAD et la CEMAC sont les principaux animateurs de la CEN SAD
- ↳ Mais la CEN SAD ne dispose pas encore de programmes intégrés d'infrastructures équivalent au STAP et capable de relever le défi des réseaux transsahariens de transport, de communication, d'énergie et de télécommunications

# La CEN SAD a des atouts à valoriser

- ↳ Un financement des activités assuré
- ↳ Un Secrétariat général qui bénéficie du soutien constant du pays d'accueil
- ↳ C'est la seule CER où les trois principales langues de l'UA sont reconnues et pratiquées: l'arabe, l'anglais et le français
- ↳ Avec 24 (25) pays membres la CEN-SAD atteint la taille critique qui en fait un interlocuteur représentatif des intérêts de l'Afrique
- ↳ Elle apporte une perspective africaine pour la résolution d'une menace globale: la désertification ainsi qu'un concours appréciable à la gestion des conflits

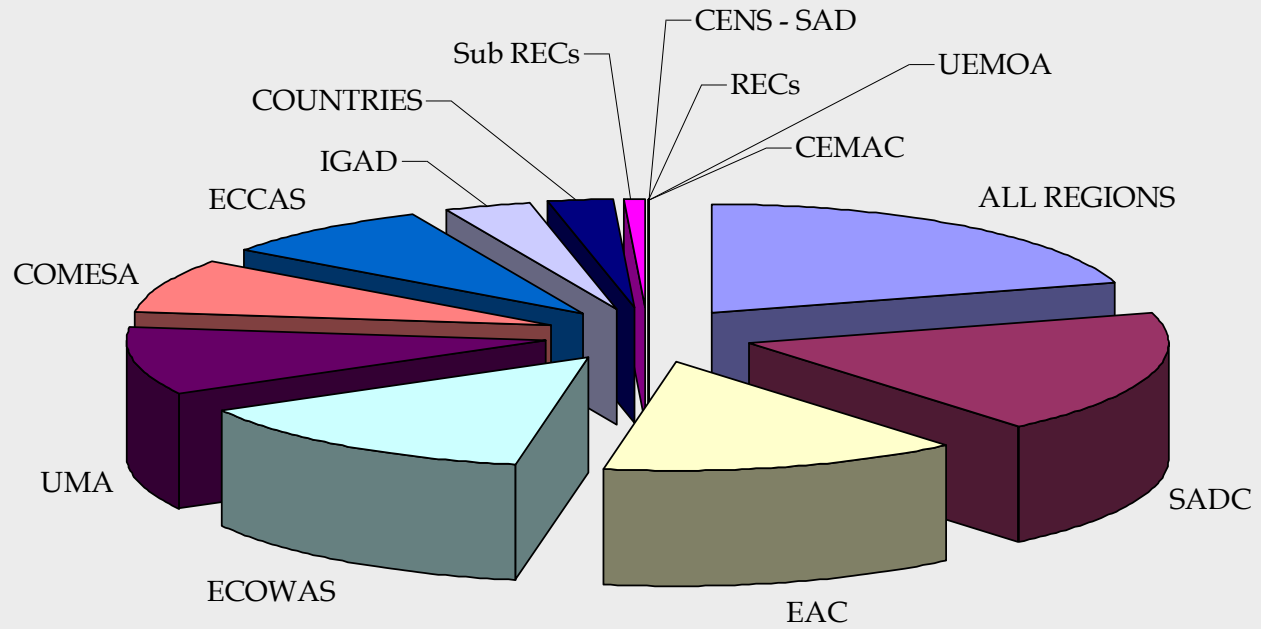
# La CENSAD fait face à des défis nouveaux

- La croissance de la CENSAD va continuer
  - ▶ D'autres pays vont sans doute adhérer
  - ▶ L'impératif de mise en valeur de la zone saharo sahélienne va s'imposer plus que jamais
  - ▶ Les initiatives en matière d'infrastructures transsahariennes vont se multiplier et se concrétiser
- L'ajustement de la structure organisationnelle devient un problème urgent afin de refléter la diversité du membership et des problèmes à résoudre
- La conception et la mise en œuvre d'un programme économique conformément au Traité nécessite la mise en place de nouvelles capacités tant génériques que spécifiques

# La CENSAD fait face à des défis nouveaux

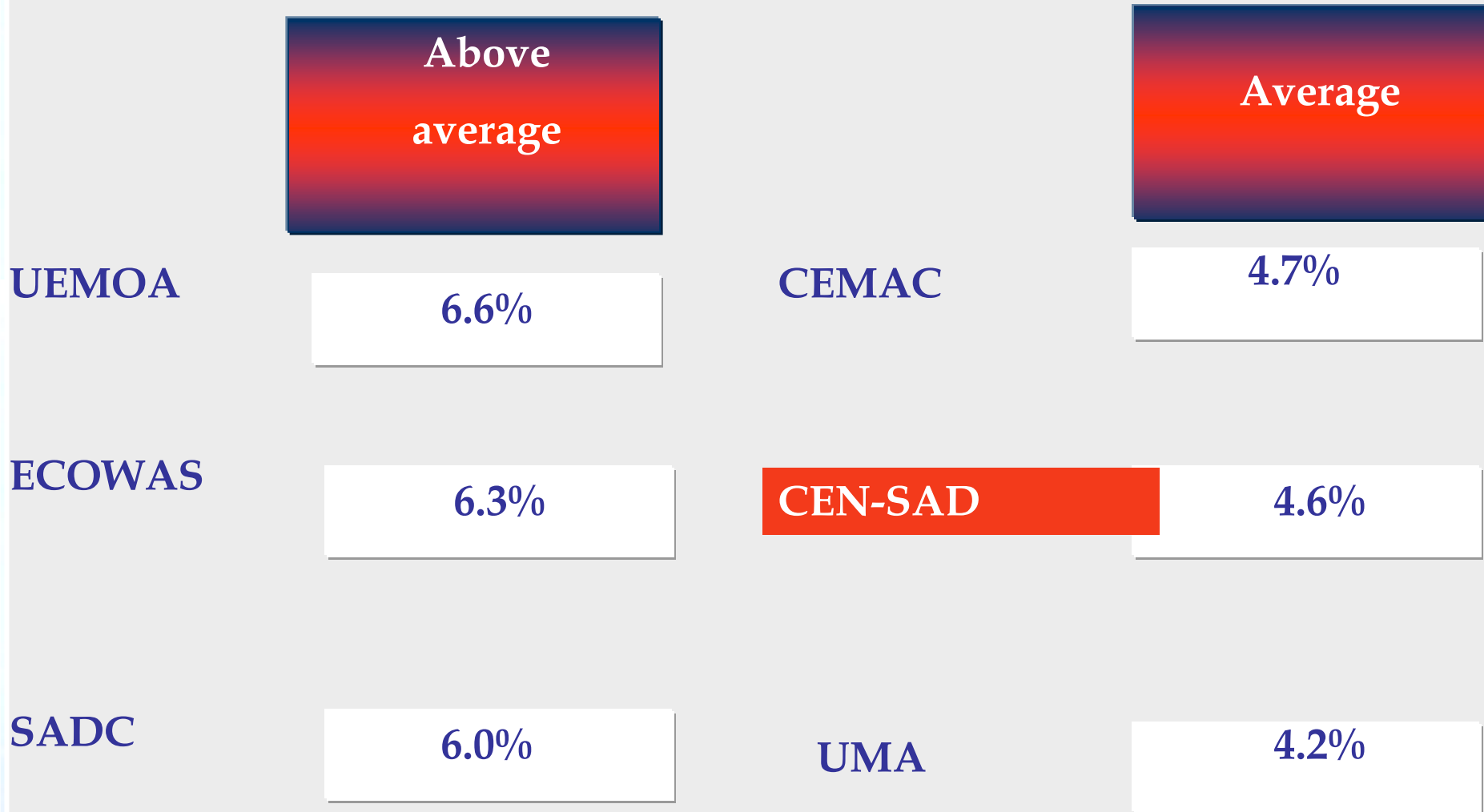
- ↳ La reconstruction de la base de connaissance de l'espace saharo sahélien devient une nécessité pour comprendre comment cet espace de vie et d'échange est devenu le plus grand désert du monde
- ↳ Pour suppléer aux défaillances du NEPAD/STAP, le couple UA/SEN SAD doivent offrir une démarche alternative crédible







## Pace of Integration by REC 4.8 for 9/13 RECs



# Pace of Integration by REC

Close to average

*Erratic*

EAC

3.7%

CEPGL

IGAD

3.7%

ECCAS

COMESA

3.6%

IOC

MRU SACU

# RECOMANDATIONS

## Faire face aux besoins immédiats

➤ CENSAD a besoin de renforcer ses capacités pour mettre en œuvre son Traité

- ▶ *Concevoir un plan stratégique de développement*
- ▶ *Concevoir un programme économique centré sur la mise en place de réseaux d'infrastructures transsahariennes*
- ▶ *Mettre en place un cadre de dépenses et un budget à moyen terme*
  - » *3 experts pour élaborer les TDR et assurer le suivi des études*

# RECOMANDATIONS

## Faire face aux besoins immédiats

➤ CENSAD a besoin de renforcer ses capacités pour mettre en œuvre son Traité

- ▶ *Lancer un exercice d'audit institutionnel et organisationnel*
- ▶ *Elaborer un plan stratégique informatique et Internet*
- ▶ *Etablir un plan de communication des projets et des réalisations*
  - » *3 experts pour élaborer les TDR et assurer le suivi des études*



## Les besoins à court terme

- ↳ Renforcer les Directions directement impliquées dans la mise en œuvre du programme économique des projets d'infrastructures
  - ▶ *DIC 2 experts*

## Les besoins à court terme

↳ Lancer un débat sur vision du développement de l'Afrique sur la base de l'évaluation des résultats du NEPAD et du STAP

▶ Organiser une consultation d'experts

• *Une réunion d'experts (50)*

## Les besoins à court terme

- Mettre en place une Unité d'analyse prospective et d'évaluation économique
  - *5 experts permanents pendant 3 ans*
    - 1 macro économiste
    - 1 économètre
    - 1 analyste des politiques et des finances publiques
    - 1 spécialiste en ingénierie financière
    - Un économiste internationale
  - *Un pool d'experts externes* en évaluation de programme (court terme)



# Les besoins à court terme

- Consolider la masse critique de compétence en comblant le déficit identifié en ressources humaines dans les autres directions
  - DAF...
  - DRE...
  - Informatique et Internet...

## Les besoins à moyen terme

- Mettre en place un système de gestion des connaissances en vue de combler le déficit de capacité de
  - recherche,
  - Networking avec d'autres CERs
  - production et de diffusion des savoirs
  - formation
  
- *5 experts pour élaborer les TDR et assurer le suivi*

# Les besoins à moyen terme

↳ Mettre en place une Unité de gestion des politiques d'infrastructures transsahariennes

▶ *8 experts*

- *Economie des transports routiers*
- *Economie des transports ferroviaires*
- *Economie des transports aériens*
- *Economie de l'Energie (eau)*
- *Economie de l'énergie (électricité, pétrole, gaz)*
- *Economie de l'environnement et des énergies renouvelables*
- *Infrastructures et services sociaux de base*
- *Technologie de l'IC*

# Les besoins à moyen terme

↳ Construire un nouveau siège

▶ *1 expert pour démarrer les études*

# Récapitulatif des besoins, coûts et sources de financement

Besoins	Permanents	Experts	Consultants	coût	Financement
Immédiats					
A court terme					
A moyen terme					
<b>Besoins en RH</b>					
Equipements Lap top Communication et accès aux bases de données Laboratoire de langues Bibliothèque virtuelle					
Voyages					
<b>Total</b>					



Analysis & Design  
of Economic  
programs

1.

Institutional &  
Organizational  
Framework

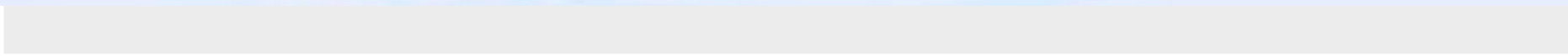
3.

Implementation  
&  
Management

2.

4.

Commitment  
&  
Leadership



# Analysis & Design of Economic programs

1.

## Besoins

### **Immediats: renforcer les capacités pour mettre en œuvre le Traité**

- Concevoir un plan stratégique de développement
- Concevoir un programme économique centré sur la mise en place de réseaux d'infrastructures transsahariennes
- Mettre en place un cadre de dépenses et un budget à moyen terme
- Lancer un exercice d'audit institutionnel et organisationnel
- Elaborer un plan stratégique informatique et Internet
- Etablir un plan de communication des projets et des réalisations

### **Court terme**

Renforcer les Directions directement impliquées dans la mise en œuvre du programme économique des projets d'infrastructures

### **Moyen terme**



MERCI





	Listed 2002	20 priority	10 headlight projects	Listed 2005	Of which Projects Inter RECs	Finan ced
ALL REGIONS				25		
SADC	26	1		22	4	
EAC	12	3		17	10	
ECOWAS	28	3	1	17	3	
UMA	11	1		12		
COMESA	15	1		10	9	
ECCAS	27	1	2	10	2	
IGAD	5	1		4	2	
COUNTRIES				3		
Sub RECs				1		
UEMOA						
CEMAC				0		
<b>CEN - SAD</b>				<b>0</b>		
RECs		9	8	0		
Total	124	20	11	121	32	