

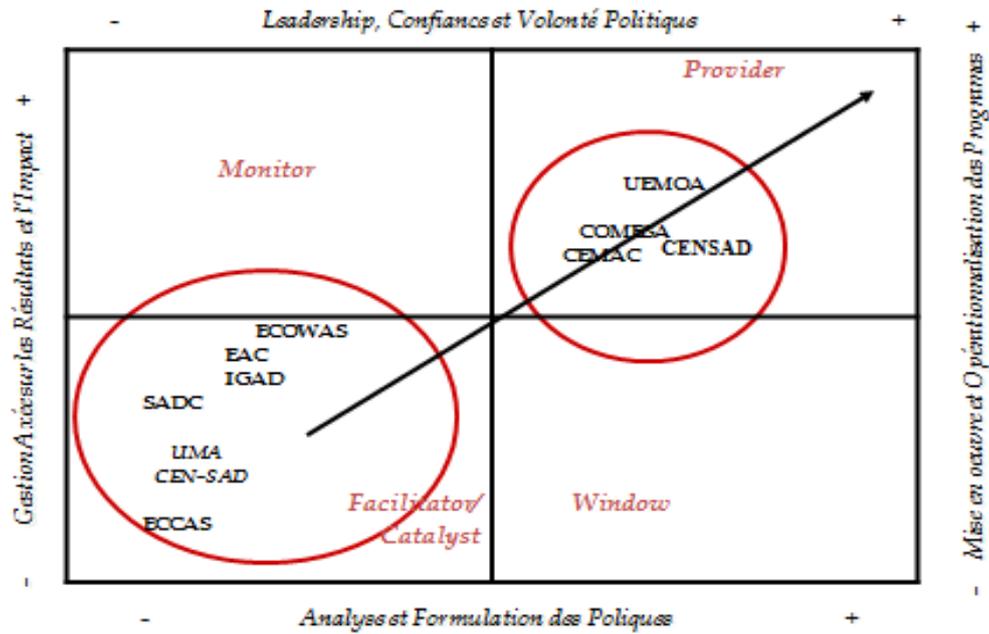
**ETUDE SUR LES BESOINS CAPACITAIRES
DES COMMUNAUTES ÉCONOMIQUES RÉGIONALES
AFRICAINES**

**CADRE STRATEGIQUE ET PLAN D'ACTION
POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PACT/NEPAD**

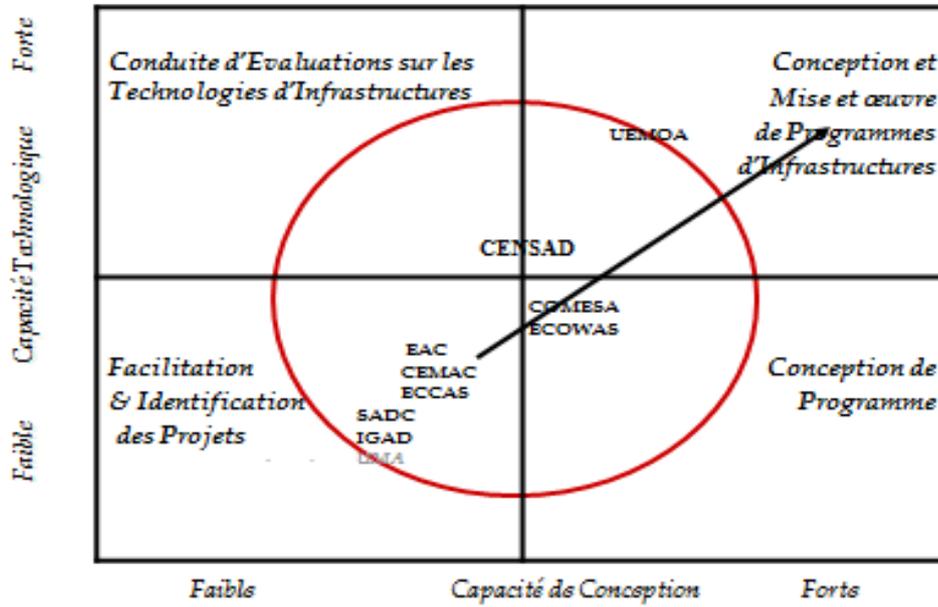
VUE D'ENSEMBLE

Performance Globale et Besoins Capacitants

Capacités pour Réaliser les Fonctions de base de la REC

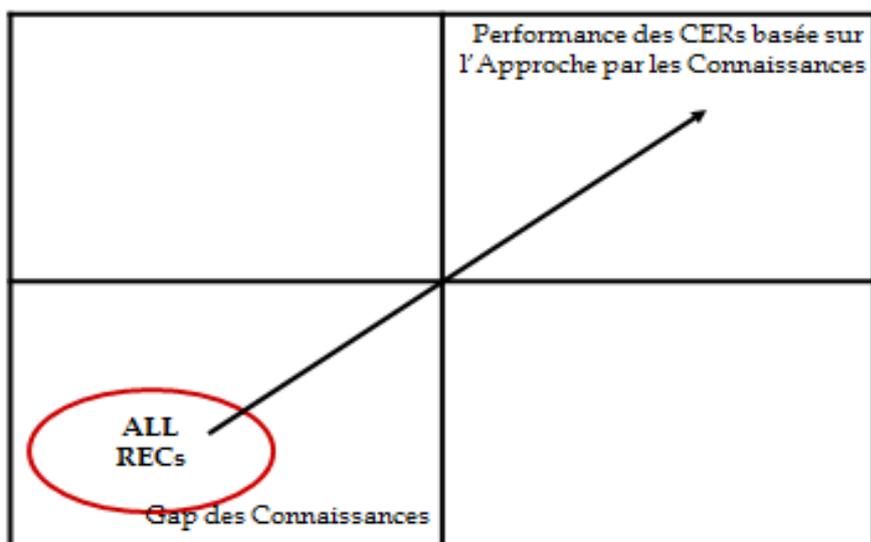


Capacités spécifiques pour relever le défi de la mise en œuvre du PACT Infrastructures



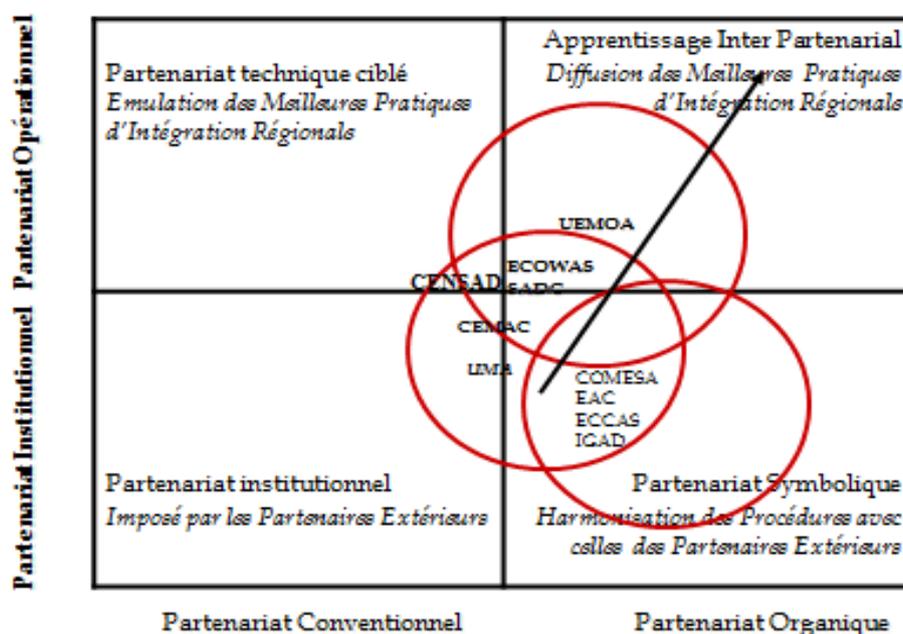
Degré de Fragmentation des Réseaux de Connaissances Faible

Base des Connaissances
Nature des Réseaux de Connaissances

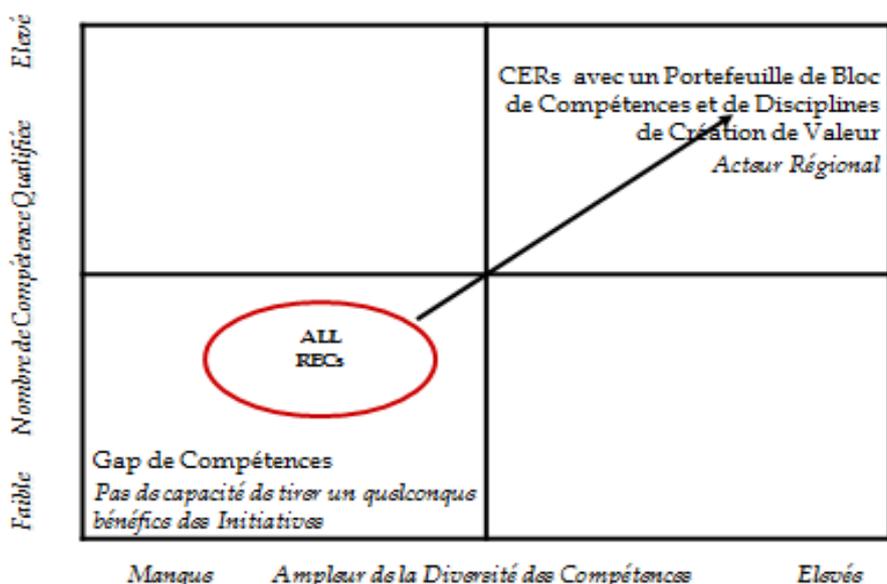


Elevés *Discontinuités des Réseaux de Connaissances* *Faibles*

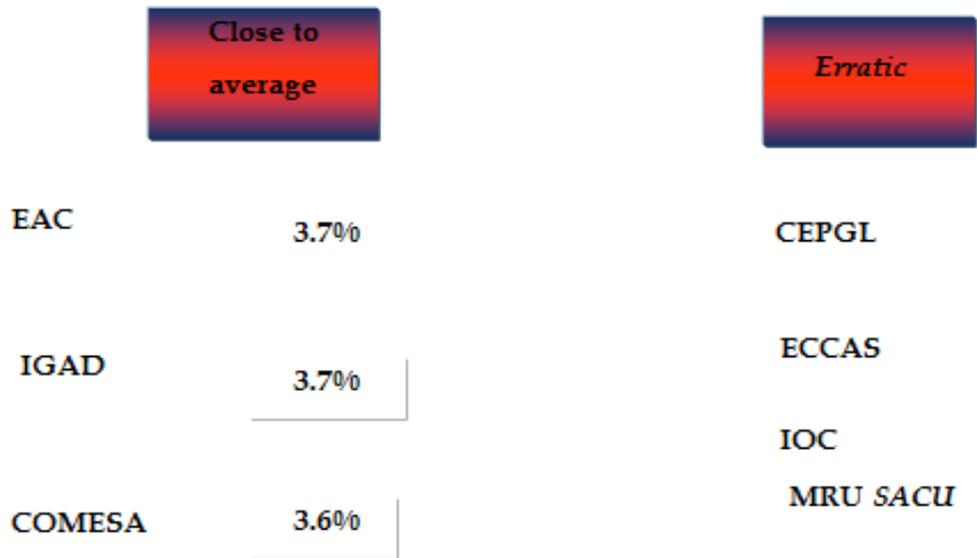
Capacités spécifiques pour le Partenariat
Contenu et Dynamique du partenariat (Public & Privé)



Bloc de Compétences for des CERs d'Excellence
Au Rôle Croissant dans l'Intégration Régionale



Rythme de l'Intégration par CER



Cadre Stratégique

Besoins	Focus	Buts	Eligible
Capacités de Base pour Accomplir les Fonctions Majeures	I.A. CERs	Améliorer les Prestations, l'Impact et le Rapport Qualité/Prix des Programmes et des Projets	Les Programmes de Développement des CERs ciblent toutes les CERs tant Piliers du NEPAD (10)
Capacités Spécifiques pour réduire le gap en infrastructures	I.B. NEPAD/PACT	Rélèver les défis de la mise en œuvre du PACT/NEPAD	Les Programmes de Développement des CERs ciblent toutes les CERs tant Piliers du NEPAD (10)
Capacités Spécifiques pour le Gestion du Partenariat	I.C. Partenariat	Améliorer l'efficacité et la Pertinence des Interventions des Partenaires	
Besoins en Connaissances pour les Infrastructures et l'Intégration Régionale	II. Connaissance	Construire la Base des Connaissances pour réduire le Gap de Performance	
Besoins en blocs de Compétences pour des CERs d'Excellence	III. Bloc de Compétences	Développer le Capital Humain des CERs	Programmes thématiques et transversaux qui ciblent toutes les CERs et les quasi-CERs (13)

Cibles de Performance

Axes et Cibles	Indicateurs
I. CAPACITES POUR EXECUTER LES FONCTIONS DE BASE	
A. Cellule d'Analyse Prospective et de Formulation des Politiques	Nombre de publications influentes produites à l'interne
B. Unité de Gestion de de Développement des Infrastructures et des Plans d'Action (transport, énergie, TIC)	Avantages sous forme d'économie d'échelle
C. Unité de Gestion du Partenariat financier et du PPP	Nombre et diversité des programmes financés Volume du financement absorbé
D. Panel d'Experts pour l'Evaluation Externe du soutien aux activités opérationnelles	Qualité des politiques et programmes
II. SOUTIEN A LA CONNAISSANCE EN MATIERE D'INFRASTRUCTURES, DE GESTION DES RESSOURCES	
E. Réseaux Transsahariens de Connaissance pour les Infrastructures l'intégration régionale (toutes les CERs)	Nombre de publications influentes produites à l'interne
F. Programme de Coopération et d'Echange Linguistique	Nombre de cadres et employés maîtrisant au moins deux langues
G. Bibliothèque Numérique	Nombre et densité des consultations, connexions, niveau et contenu des publications en ligne
III. BLOC DE COMPETENCES POUR CONTINUER DE JOUER LE ROLE DE PRECURSEUR DANS L'INTEGRATION REGIONALE	
H. Programme de Leadership Régional	Nombre et nature des décisions d'ampleur régionale et continentale prises
I. Programme de Soutien à l'Externalisation des activités	Nombre de contrats, de services et de fonctions externalisés
J. Programme de Soutien à des Compétences	Données sur les programmes de formation, les récompenses et les acquis validés
K. Programme de Soutien au Développement de la Performance	Nombre et nature de fonctions clés incorporées dans les activités

Besoins en ressources financières

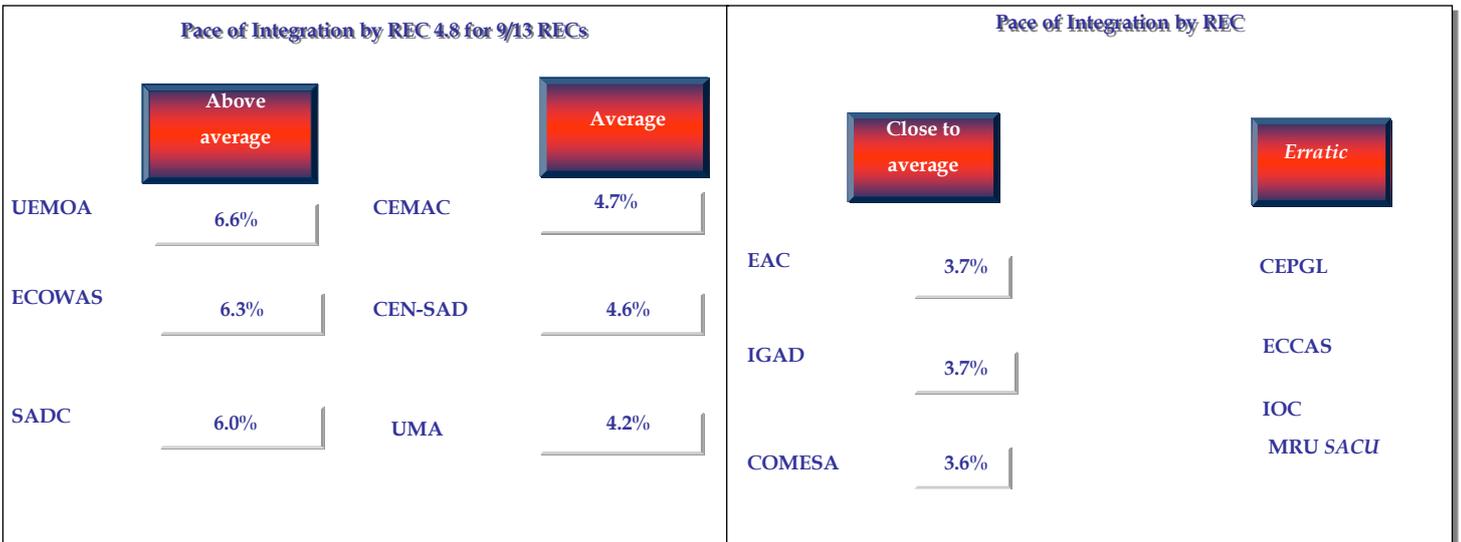
3 Axes et 10 Actions pour mettre les CERs au coeur de la Mise en oeuvre du PACT/NEPAD d'ici 2010	
I. BESOINS CAPACITAIRES POUR LE MANDAT DES CERs, LA MISE EN OEUVRE DU PACT ET LE PARTENARIAT	28 560 000
A. Unités d'Analyse de Politique et de Prospective	8 600 000
B. Unités PACT-Infrastructures	16 800 000
C. Unités de Financement Partenarial pour les Réseaux d'Infrastructures et d'Intégration Régionale	3 000 000
D. Panel d'Experts Panel pour des Evaluations Externes	160 000
II. BESOINS EN CONNAISSANCE POUR LES RESAUX D'INFRASTRUCTURES ET L'INTEGRATION REGIONALE	3 280 000
E. Réseaux TransAfricains pour les Infrastructures et le NEPAD (TRAK-NETs)	2 000 000
Programmes d'Echange Linguistique	680 000
G. Bibliothèque Numérique	600 000
III. BESOINS EN BLOC DE COMPETENCES POUR DES CERs D'EXCELLENCE AU ROLE CROISSANT DANS L'INTEGRATION REGIONALE	930 000
H. Programme d'Externalisation	310 000
I. Programme de Gestion des Compétences	310 000
TOTAL	32 770 000

IMMEDIAT	COURT TERME		MOYEN ET LONG TERME		
	2006	2007	2008	2009	
8 080 000	10 800 000	10 880 000	1 370 000	1 640 000	32 770 000

Overall Performance and Capacity Needs

--	--

--	--



Strategic Framework

	Goals		Specifics Objectives
Basic Capacity Needs to Achieve Core Functions	I.A. RECs	Improve Delivery, Outcomes and Value for Money of Programs and Projects	A1 CEMAC: Build Foresight and Policy Unit to promote leadership for Economic and Monetary Union in C. Africa
			A2 COMESA:...
			A3 EAC:
			A4 ECCAS: Build capacity and trust for Regional Community in Central Africa
			A5 ECOWAS: Build capacity and trust for Regional Community in West Africa
			A6 IGAD:
			A7 SADC:
			A8 UEMOA: Build Foresight and Policy Unit to promote leadership for Economic and Monetary Union in W.Africa
			A9 ...
			A10 ...
Specific Capacity Needs to close Infrastructures Gap	I.B. NEPAD/STAP	Challenge STAP/NEPAD	B Build Infrastructure Unit to support infrastructures networks design and establishment Facilitate projects design and implementation
Specific Capacity Needs to Manage PPP	I.C. Partnership	Improve Effectiveness and Relevance of Donors Interventions	C Financial Partnership Unit for Infrastructure Networks and Regional Integration
			D Undertake External Evaluation by Experts Panel
Knowledge Needs For Infrastructures And Regional Integration	II. Knowledge	Build Knowledge Base to Bridge Performance Gap	E Build TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs) for Knowledge creation and management
			F Strengthen inter-RECs Linguistic Exchanges and Cooperation
			G Build and Connect RECs Digital Libraries
Core Competence Needs For Excellent RECs	III. Competencies	Strengthen RECs Human Capital	H Build Outsourcing Capabilities for selected functions, services and contracts
			I Embed Core Business Competencies onto RECs Activities
			J Strengthen Human Capital, Attract and Retain Skilled Staff

Performance Targets

Areas and Targets	Indicators
I. CAPACITY NEEDS FOR RECs MANDATE, STAP IMPLEMENTATION AND PARTNERSHIP	
A. Foresight & Policy Unit	Number of influential in-house publications on line
B. STAP-Infrastructures Unit	Benefits in scale economy
C. Financial Partnership Unit for Infrastructure Networks and Regional Integration	Number of programmes supported
D. Experts Panel for External Evaluation	Programmes Quality and Accountability
II. KNOWLEDGE NEEDS FOR INFRASTRUCTURES NETWORKS AND REGIONAL INTEGRATION	
E. TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs)	Number of influential in-house publications on line
F. Linguistic Exchange Programme	Number of skilled staff speaking no less than 2 languages
G. Digital Library	Number of on line consultations, density and exchanges
III. CORE COMPETENCE NEEDS FOR EXCELLENT RECs AND GROWING ROLE IN REGIONAL INTEGRATION	
H. Outsourcing Programme	Number of contracts, services and functions
I. Competency Management Programme	Data on training programmes, rewards and recognition
J. Development Performance Programme	Number of Core Business Functions embedded in RECs activities

Financial Resources Needs (\$US)

3 Axes and 10 Actions to put RECs at centre of STAP/NEPAD Implementation by 2010	
I. CAPACITY NEEDS FOR RECs MANDATE, STAP IMPLEMENTATION AND PARTNERSHIP	28 560 000
A. Foresight & Policy Unit	8 600 000
B. STAP-Infrastructures Unit	16 800 000
C. Financial Partnership Unit for Infrastructure Networks and Regional Integration	3 000 000
D. Experts Panel for External Evaluation	160 000
II. KNOWLEDGE NEEDS FOR INFRASTRUCTURES NETWORKS AND REGIONAL INTEGRATION	3 280 000
E. TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs)	2 000 000
F. Linguistic Exchange Programme	680 000
G. Digital Library	600 000
III. CORE COMPETENCE NEEDS FOR EXCELLENT RECs AND GROWING ROLE IN REGIONAL INTEGRATION	930 000
H. Outsourcing Programme	310 000
I. Competency Management Programme	310 000
J. Development Performance Programme	310 000
TOTAL	32 770 000

RIGHT NOW	SHORT TERM		MEDIUM & LONG TERM		
	2006	2007	2008	2009	
8 080 000	10 800 000	10 880 000	1 370 000	1 640 000	32 770 000

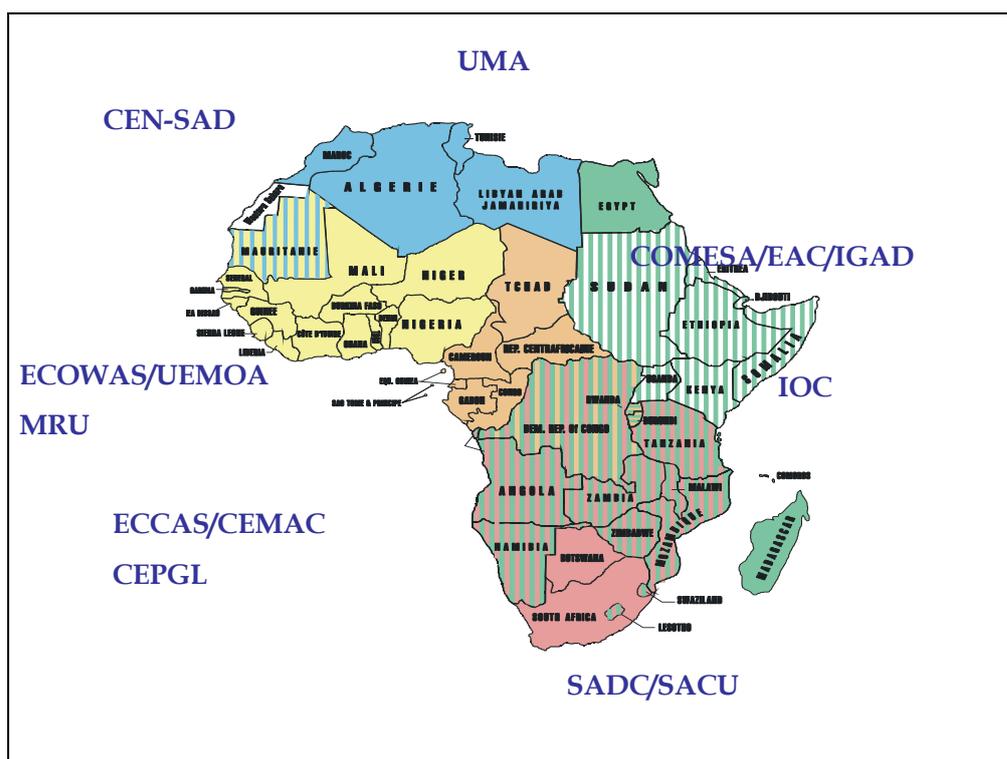
This amount represent less than 1.6 % of total pledge to close infrastructures gap by 2010to and less than 0.4% of resources required to cover panafrican

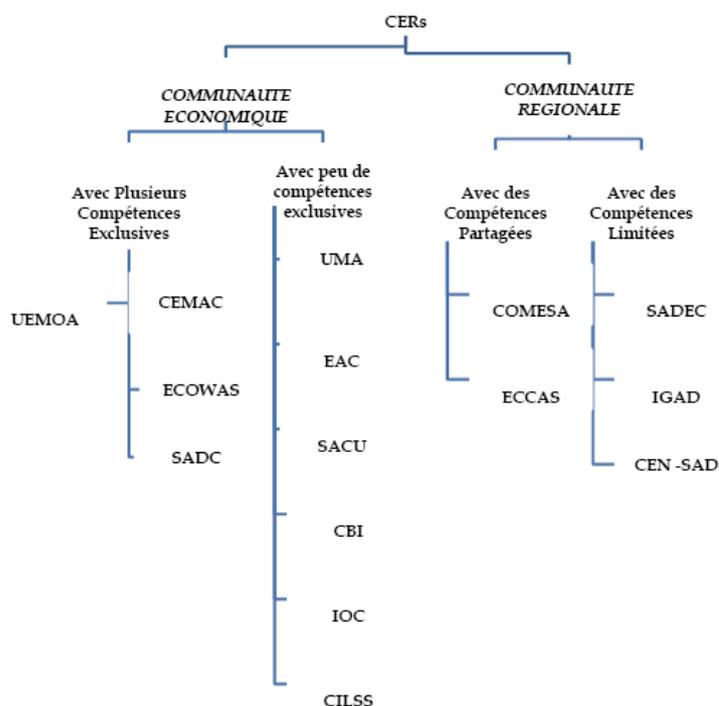
Cartographie des CERs : Données essentielles

TYPES DE COMMUNAUTES ECONOMIQUES REGIONALES

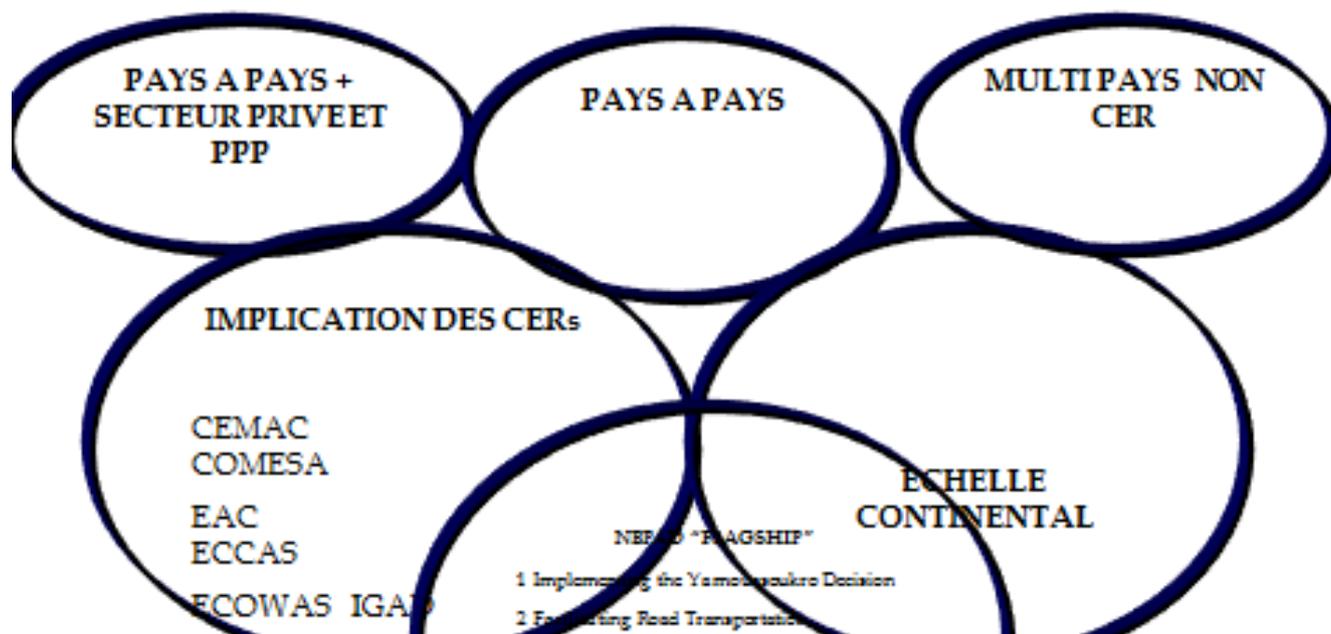
Mandat des CERs Africaines Mandates	Zone	Zone	Union	Marché	Union	Union	Union
	de Libre Echange	de Libre Echange Economique	Douanière	Commun	Monétaire	(Politique)	(Gouvernement) Politique
Harmonized:	(Interne)	(Commerce)	Douanes	(Mouvement)	(Monnaies)	(Politique)	(Gouvernement)
UMA/AMU (1989) (5)	—	x	—	x	—	x	—
ECCAS/CEEAC (1985) (9)	—	—	—	x	x	x	—
COMESA (1994) (21)	—	x	—	x	x	x	—
ECOWAS (1975) (15)	—	—	x	x	x	x	x
IGAD (1996) (7)	—	x	x	—	—	x	—
CEN-SAD (1998) (6)	—	—	—	x	—	x	—
SADC (1992) (14)	—	x	—	x	x	x	—
AFRICAN UNION (2002) (53)	—	x	x	x	x	x	x

Source: UNECA.





Le Poids des Régions intervient peu dans l'élaboration de la stratégie de mise en oeuvre			
2003 Afrique (source : BAD)	PIB Taux de croissance réel	PIB %	Population %
Ouest	4.0	15.3	28.3
Nord	4.7	38.8	21.9
Est	2.6	8.0	23.5
Australe	2.2	32.1	14.3
Centrale	4.4	5.8	12.0
Zone franc	3.3	10.3	13.3



INTRODUCTION

Cadre Conceptuel

Le renforcement des CERs constitue une étape majeure pour améliorer leur performance dans la croissance et la gestion des investissements infrastructuels nécessaires pour que l'Afrique atteigne les Objectifs du Millénaire pour le Développement. L'ampleur des insuffisances à combler et qui placent l'Afrique loin derrière les autres régions du monde, jointe à la complexité des tâches à accomplir implique d'élargir la vision traditionnelle du « métier communautaire » et des besoins en renforcement à la lumière du mandat que leur confère le Traité de l'Union Africaine, le NEPAD et le Plan d'Action à Court Terme pour les Infrastructures (PACTI).

Principaux indicateurs d'accès	
Électricité (% de la population raccordé au réseau)	24 %
Eau (% de la population ayant accès à de meilleures sources) (% de la population ayant accès à de meilleurs services d'assainissement)	58 % 36 %
Routes (% de la pop. rurale vivant à moins de 2 Kms d'une route praticable en toutes saisons)	34 %
Télédensité (nombre d'abonnés - tél. fixe et mobile pour 1 000 habitants)	62

L'approche retenue par le présent rapport consiste à identifier les capacités de base pour remplir les fonctions de gestion économique d'un espace régionale en conformité avec leur mandat. Ces capacités couvrent les principales étapes du *policy cycle* - analyse, formulation, prise de décision, mise en œuvre et gestion. L'évaluation de la performance de la REC dans chacun de ces domaines livre les conclusions pour les besoins de renforcement pour les capacités de base.

Sur ces dernières se greffent des capacités spécifiques pour mettre en œuvre le PACTI ainsi que le NEPAD. Ces capacités spécifiques couvrent l'essentiel de la « chaîne de valeur » des infrastructures. La mise en œuvre de projets régionaux aussi complexes et mobilisant un financement multi-partenaire requiert des capacités d'évaluation des choix en matière de technologie d'infrastructure, des capacités de conception et d'ingénierie et d'organisation industrielle, des capacités de passation et d'exécution des marchés publics, des délégués de services, des capacités de financement, d'opérationnalisation et d'exploitation.

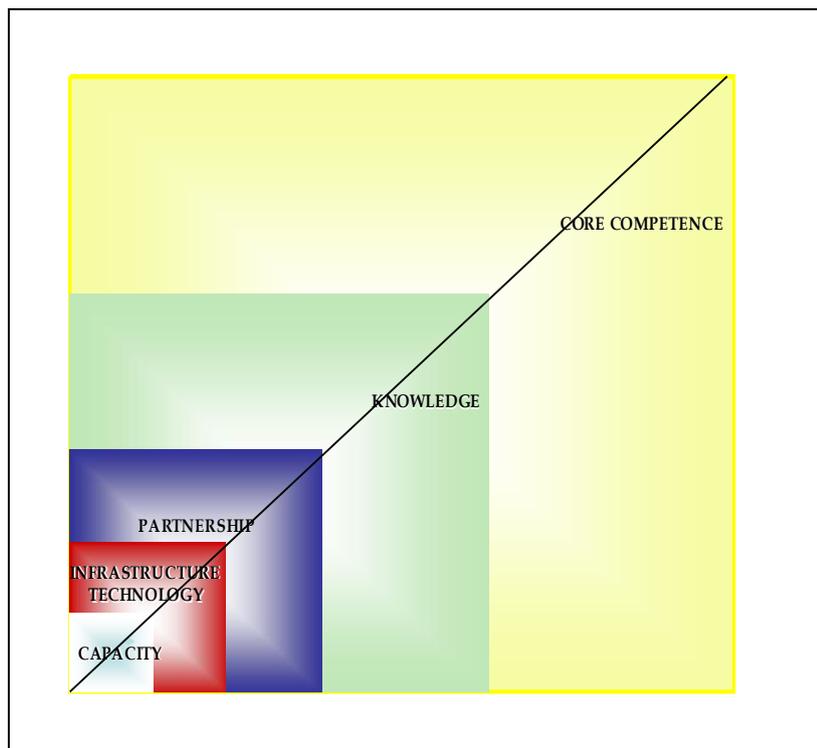
Mais ce premier niveau de capacité ne permettra pas d'accompagner la mise en place satisfaisante de la large gamme de réseaux transafricains d'infrastructures et de services publics universels continenaux. La *value chain* de ces réseaux fait intervenir un nombre d'acteurs impressionnant, y compris des autorités de régulation et de gestion à créer, des entreprises globales et des bailleurs de fonds publics. Les RECs qui se trouvent aux deux bouts de la chaîne doivent inspirer confiance pour attirer les partenaires financiers extérieurs publics et privés, ce qui nécessite des capacités d'absorption des flux financiers extérieurs publics et privés, des capacités de gestion et

d'ingénierie financière, de contrôle, de suivi, de communication et de reporting de haut niveau.

La mise en place des réseaux transafricains d'infrastructures sur les axes stratégiques de l'Afrique fournit la base pour réaliser un taux de croissance de 7% en Afrique en 2015 et un accroissement substantiel des échanges intra et inter régionaux. Les RECs seront confrontées à des problèmes encore inédits, de gestion macroéconomique, de gestion de l'investissement et de gouvernance notamment pour lutter contre la corruption sur une vaste échelle, corriger les disparités régionales, réduire les inégalités et freiner l'exode des compétences. Pour maintenir les acquis de l'intégration régionale et les renforcer, il sera nécessaire d'accroître la base des connaissances économiques dans des domaines où la création et la diffusion des savoirs s'effectuent à une vitesse ahurissante et de transformer la Communauté Economique Régionale en bloc de compétence disposant de la masse critique de professionnels hautement qualifiés pour insuffler à l'ensemble du continent dynamisme et autonomie.

Le processus de renforcement opère de manière cumulative et interactive pour culminer avec la constitution de RECs qui jouent un rôle croissant dans l'intégration régionale et qui constituent des pôles d'excellence (Graphique 1).

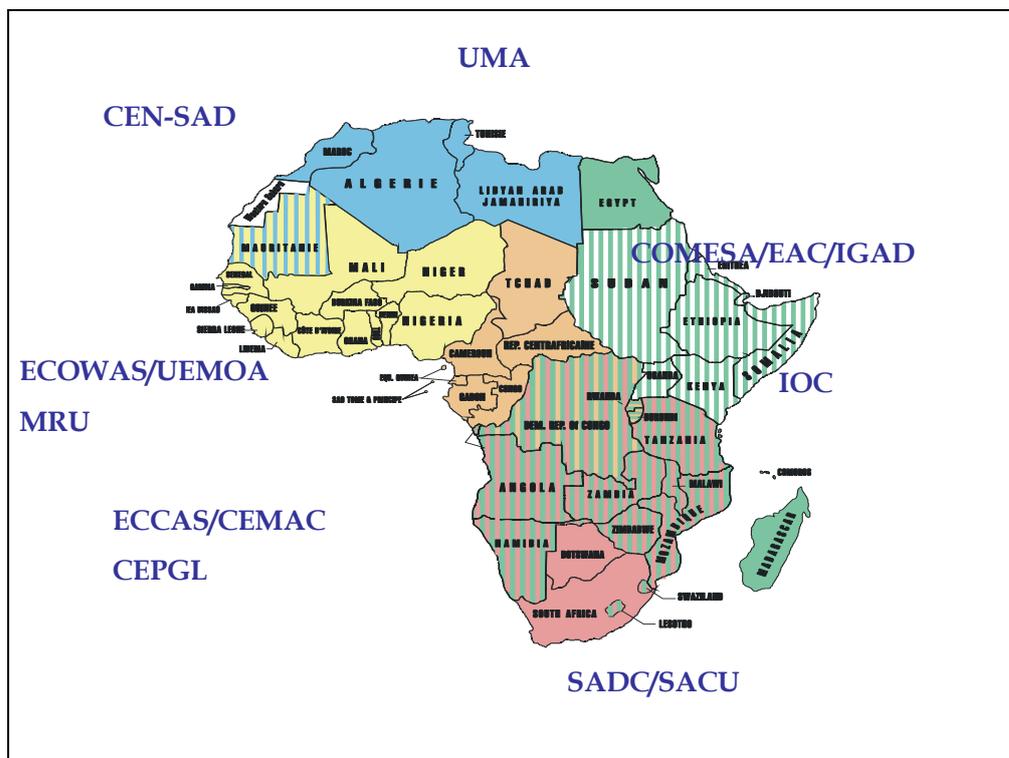
Graphique 1 : l'enchaînement dynamique du processus de renforcement des CERs



Les faiblesses des CERs dans ces différents domaines sont importantes bien que d'ampleur variable. Le renforcement des CERs concerne aussi bien les capacités de

base, les capacités spécifiques, que la base connaissances et le bloc de compétence. Il va de soi la faible performance des RECs en matière d'intégration régionale impose une approche selective, par Communauté et par groupe de Communauté. Ce processus pourrait s'avérer de longue haleine et demeurer partiel ou inachevé. Il sera nécessaire de bâtir des scénarios à l'aide de variables qui tiennent compte des risques et incertitudes de chacun des domaines retenus.

La section suivante présente la situation des RECs dans chacun des domaines de l'analyse en passant en revue les questions stratégiques, les forces et faiblesses des RECs ainsi que les hypothèses à retenir pour le renforcement des RECs



I. Les CERs ont besoin d'améliorer leurs prestations, l'impact et le rapport qualité/prix de leurs programmes

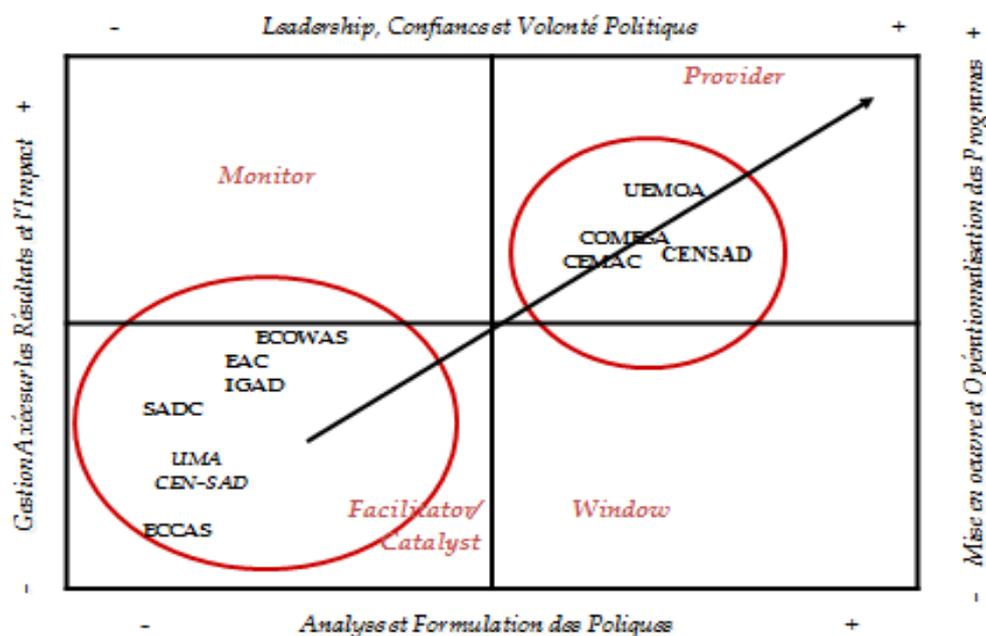
I.1 Performance des CERs dans la mise en oeuvre de leurs fonctions majeures et les besoins qui en découlent

Le tableau suivant présente la situation des RECS au regard des capacités de base requise pour exécuter les fonctions majeures d'élaboration de décisions et à leur mise en oeuvre. La situation est constatée d'une REC à l'autre traduit une performance inégale dans la fourniture de solutions économiques régionales au problème de croissance et de réduction de la pauvreté.

Il se dégage néanmoins une tendance entre un groupe de RECs qui dispose d'atouts dans au moins un des domaines et d'autres dont la situation est défavorable. Ainsi se détachent les RECs dont le mandat est centré sur des objectifs d'intégration économique et qui ciblent l'union douanière, la zone de libre échange et/ou la monnaie commune (UEMOA, CEMAC, COMESA). Ces CER sont surtout confrontés à un problème de changement d'échelle pour franchir une nouvelle étape cruciale dans la vie d'une communauté puisqu'elle exige des compétences fiscales qui sont l'attribut quasi exclusif des États.

Les capacités d'analyse, de modélisation, d'évaluation *ex ante* et de formulation de politiques économiques (macro et micro) sont au centre du renforcement. La faible performance découle du mandat souvent plus ambitieux et recouvrant des domaines multiples. Sans toutefois disposer du minimum de compétences exclusives pour les accomplir. Dans ces REC l'effort de renforcement devra porter surtout au niveau de la prise de décision politique et suppose un plus fort engagement des autorités politiques. Dans certaines REC la situation est plus dramatique (ECCAS, SADC, UMA, IGAD).

Capacités pour Réaliser les Fonctions de base de la REC



EVALUATION DE LA PERFORMANC, PROFIL INSTITUTIONNEL DES CERs

1. Grille de performance et de notation

L'évaluation de la performance permet de déterminer le profil institutionnel de l'UEMOA et de mieux définir les étapes en vue de sa transformation en une CER sensible aux incitations et capable d'observer les principes de gestion d'une organisation moderne d'intégration.

Les quatre domaines d'évaluation suivants sont retenus :

- Institutions :

o Performance du cadre institutionnel, performance financière, administrative, technologique et organisationnelle ;

- Analyse et conception de programmes économiques :

o Existence, qualité et efficacité du dispositif d'analyse, de prévision, d'évaluation et de gestion macroéconomique, financière, commerciale et technique, de conception de programmes économiques et coordination de politiques ; capacité de quantifier la contribution de la CER à la réduction des coûts de transaction, à la croissance, à la réduction des disparités, des inégalités, de la pauvreté et de la dépendance vis-à-vis de l'aide publique extérieure par l'amélioration de son efficacité.

- Mise en oeuvre et Gestion :

o Performance dans la mise en oeuvre de programmes stratégiques et de politiques régionales définies au niveau de l'UA et du NEPAD ;

- Engagement et volonté politique :

o Existence et qualité de l'engagement et de la volonté politique au plus haut niveau en ce qui concerne l'intégration économique régionale.

Sur chacun de ces points, l'indicateur porte sur le niveau de performance ou sur l'existence d'un dispositif et la qualité et l'efficacité de sa mise en oeuvre :

- Niveau de performance : noté de 1 à 4 avec 4 meilleure note, soit excellent ; 3 : satisfaisant ; 2 : médiocre ; et 1 : plus faible note, soit inacceptable.

- Existence d'un dispositif et qualité et efficacité de sa mise en oeuvre : noté de 0 à 4 avec meilleure note soit excellente ; 3 : satisfaisante ; 2 : médiocre ; 1 : inacceptable ; et 0 : dispositif inexistant.

Le **profil de la CER** est déterminé par la performance pondérée de tous ces domaines. Elle peut être rehaussée ou abaissée pour tenir compte de facteurs qui ne sont pas toujours aisés à capturer par la grille de notation avec les qualificatifs de type : « très », « plus que », « moyennement », « moins que ». Selon qu'elle se situe dans l'un des quadrants du tableau suivant, la CER est qualifiée comme suit.

Facilitateur :

La CER réalise une faible performance dans tous les domaines. Elle déploie une intense activité de réunions et de consultation aux effets incertains, accumule des mandats sans moyens additionnels, émet des avis et des recommandations qui restent souvent sans effet, mais sert de recours à chaque crise qui secoue un pays membres. Elle n'exerce pas de fait de compétences exclusives même si son Traité lui en attribue. Pour ce qui est des compétences partagées avec les Etats membres, elle doit négocier au cas par cas pour disposer d'une marge de manoeuvre.

Monitor :

La CER est performante dans au moins un domaine (analyse et la conception de préférence). Elle apporte un appui au processus d'intégration régionale sous forme de mécanisme de suivi, d'examen périodique, de préparation des réunions des organes et de fourniture d'assistance technique aux administrations nationales qui disposent des compétences étendues en matière d'intégration économique. La CER n'exerce pas de fait de compétences exclusives même si le Traité lui en attribue. Elle les partage avec les pays membres mais doit négocier au cas par cas pour étendre sa marge de manoeuvre.

Window :

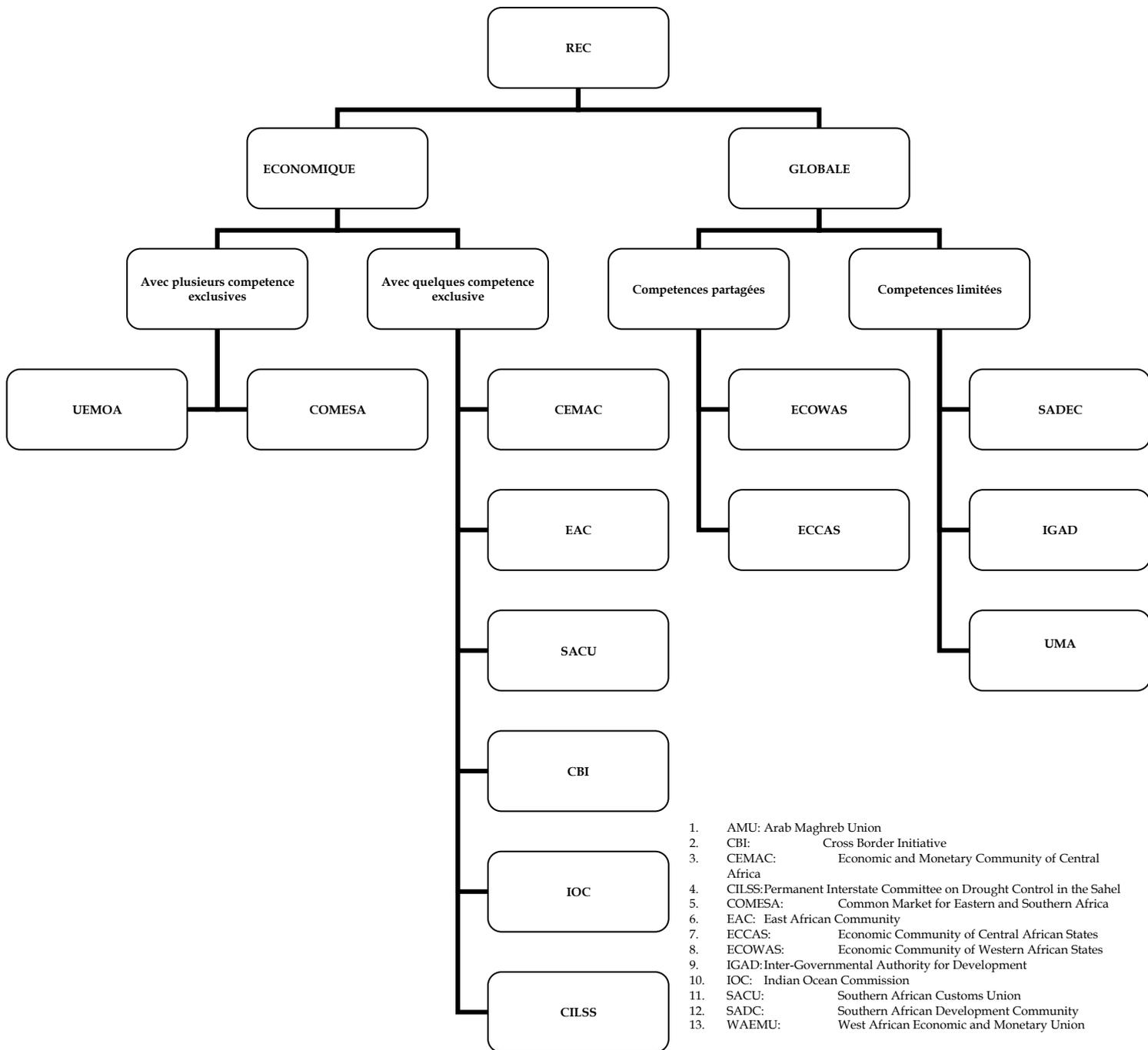
La CER réalise des performances au dessus de la moyenne dans au moins deux domaines dont « l'analyse et la conception ou la mise en oeuvre et la gestion ». Elle met à la disposition des différentes parties prenantes - Etat, entreprise, organisation de la société civile et agents économiques - des opportunités, grâce à la réduction des coûts de transaction dans l'espace régionale, aux économies d'échelle et d'envergure permises par la zone de libre échange et des mécanismes de correction des disparités régionales, des inégalités et de la pauvreté. La CER exerce des compétences exclusives limitées en nombre et en étendue.

Provider :

La CER réalise des performances au dessus de la moyenne dans les quatre domaines et dispose des capacités et compétences de base. Elle fournit aux pays membres – dans le cadre des compétences exclusives et partagées qui lui ont été attribuées - des solutions aux problèmes de politique économique et de développement qu'ils ne peuvent résoudre par eux-mêmes : stabilité, allocation efficace des ressources, équité, accès à des ressources financières additionnelles, surveillance multilatérale, politiques communes, biens publics globaux, perspective de long terme, protection des intérêts vitaux...

La localisation de la CER dans l'un des quadrants permet de mieux cibler le type d'appui dont elle a besoin.

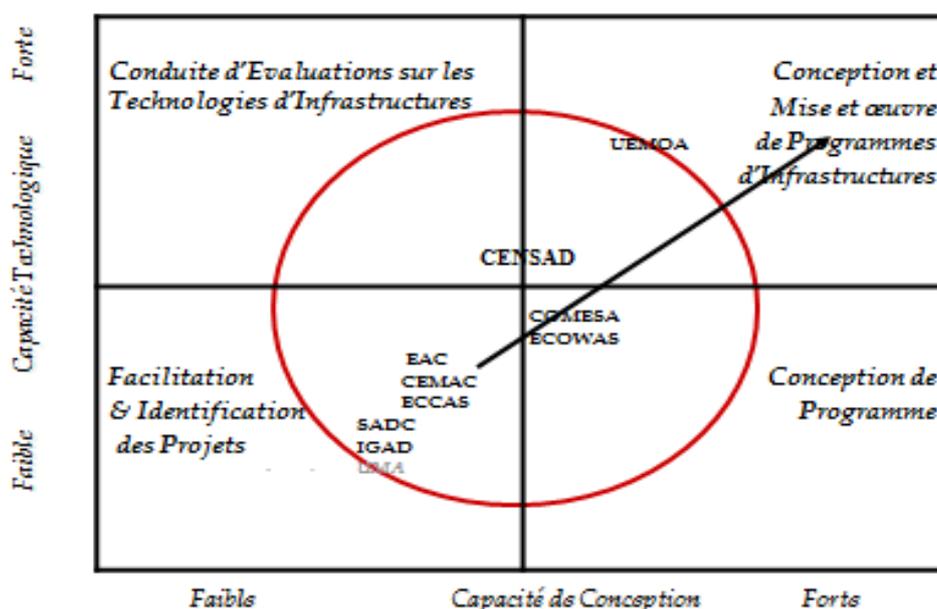
Profil	Type de programme de renforcement
Provider	Programme d'accompagnement pour un rehaussement institutionnel de la CER, afin de l'ériger en modèle et améliorer la valeur ajoutée et la qualité du service rendu aux pays membres
Window	Programme de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles dans les domaines de la mise en place et du développement de marchés
Monitor	Programme de renforcement des capacités techniques et de gestion (maîtrise d'ouvrage)
Catalyste/facilitateur	Programme de restructuration et de recentrage des activités (ajustement global qui peut aller jusqu'à la transformation complète ou la dissolution)



I.2 Le PACT Infrastructures et les Capacités Spécifiques pour relever le défi de la Mise en oeuvre

Face à un défi d'un genre nouveau la situation des REC est moins contrasté que précédemment. La faible performance d'ensemble découle de l'absence de capacités spécifiques à évaluer les conditions de mise en oeuvre exacte d'un programme d'infrastructre.

Capacités spécifiques pour relever le défi de la mise en oeuvre du PACT Infrastructures

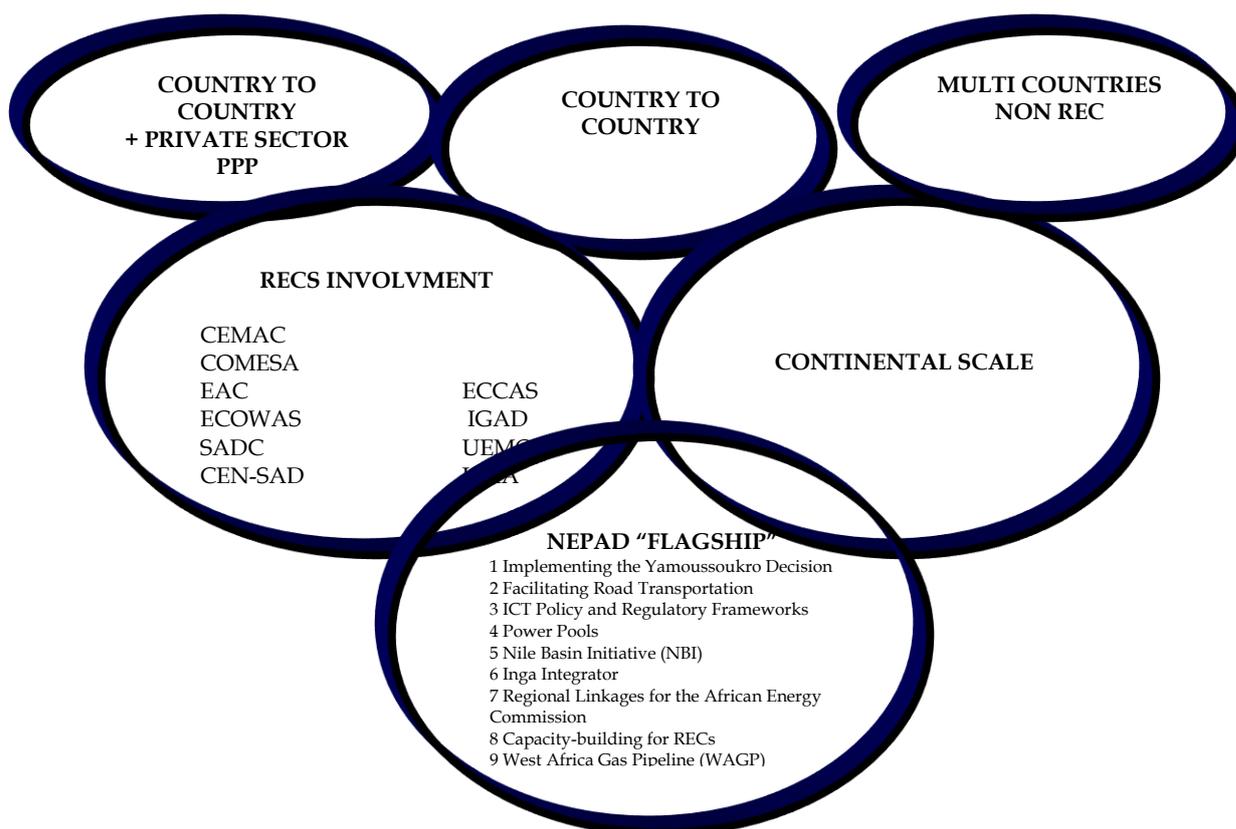


Les critères d'évaluation retenus portent sur les capacités spécifiques qui permettent à une REC de concevoir et de mettre en oeuvre un programme d'infrastructures articulé avec les priorités du NEPAD. Ces capacités sont des capacités d'évaluation des technologies d'infrastructures sous-jacentes et les capacités de conception et d'organisation des réseaux d'infrastructures. Hormis le cas de l'UEMOA dont le programme d'infrastructure est un niveau de conception avancée, toutes les autres REC se contentent d'aligner une liste de projets selon une approche sectorielle. Il reste néanmoins que la logique de conception du PACTI devrait tenir compte de ses lacunes et fournir au RECs un cadre de mise en oeuvre à leur portée. Mais l'analyse du PACT du point de vue des objectifs, des secteurs visés, du critère de sélection des projets, de la mise en oeuvre et de la gestion révèle les lacunes qui compromettent la capacité ds RECs à s'y

impliquer.

Les critères d'identification et de classification ne font pas des RECs l'unité d'analyse de la mise en œuvre. Elles interviennent au même titre que d'autres acteurs continenaux et nationaux. L'approche sectorielle n'intègre pas toujours l'orientation-marché du projet et sa base technologique.

Classification actuelle	NEPAD	Continentale	REC	Multi Countries + PPP	Country to country
Projets de facilitation					
Initiatives de renforcement des capacités					
Projets et programmes d'investissement physique ou d'investissement en biens d'équipement					
Études préparatoires de nouveaux projets prioritaires					



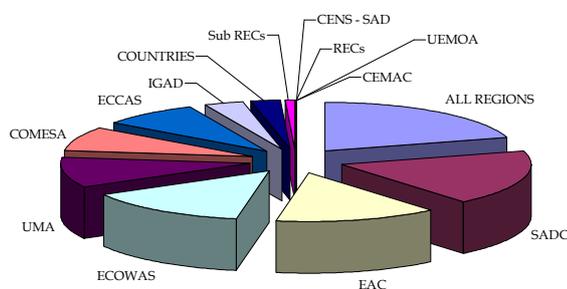
La grille retenue ne permet pas de faire intervenir, du côté des besoins, ni la taille de la REC, ni le poids démographiques (CEDEAO, IGAD) et économique (UMA, SADC) de la région, encore moins les performances réalisées et l'ampleur des insuffisances en infrastructures.

2003 Africa	Real GDP Growth rate	GDP %	Population %
West	4.0	15.3	28.3
North	4.7	38.8	21.9
East	2.6	8.0	23.5
Austral	2.2	32.1	14.3
Central	4.4	5.8	12.0
Zone franc	3.3	10.3	13.3

Elle ne permet pas non plus de faire intervenir, du côté des capacités, le degré de maturité du programme d'infrastructures régional au plan de la technologie, de la conception et de la mise en œuvre exacte.

La distribution des projets identifiés nombre des projets identifiés révèle que plus de la moitié concerne seulement 3 régions (SADC, ECOWAS, EAC), la dernière ne regroupant que 3 pays, tandis que près de la moitié des projets concerne plus d'une REC que ce soit au titre de projets « phare », d'envergure continentale ou de projets conjoints.

	Recensés 2002	20 prioritaires	10 projets phare	Recensés 2005	Dont Projets Inter RECs	Financés
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		
CENS - SAD				0		
RECs		9	8	0		
Total	124	20	11	121	32	



Le choix de la technologie détermine la possibilité de réaliser ou non des infrastructures de base essentielles à la réduction de la pauvreté, tandis l'intervention en synergie des RECs permet de faire face aux initiatives plus complexes qui requièrent une intervention de portée mondiale. C'est notamment le cas des réseaux transafricains de transport et de transport d'énergie y compris le pétrole, de réseaux satellitaires, de réseaux transahariens, dont la configuration architecturale peut englober d'autres régions du monde ou des pays tiers. La prise en compte de l'orientation marché des projets permet à son tour de faire une distinction plus claire entre les projets nouveaux et les opérations de maintenance et de mise à niveau, entre les projets en cours et les idées de projets à approfondir.

Orientation marché Nature des projets	Faible	Forte
Mono REC	Infrastructures de base (eau, électricité, téléphone, y compris la poste et la radio télévision)	Infrastructures industrielles (transports régionaux route, rail, avion)
Multi RECs	Infrastructures stratégiques (Réseaux TransAfricains d'Infrastructures, RTA)	Infrastructures technologiques d'Information et de Communication

Type d'infrastructures Projets	Infrastructures de base	Infrastructures industrielles	Infrastructures technologiques d'IC
Nouveaux		Transports routiers	COMTEL
En Cours	Gaz pool		
De Maintenance et de Mise à niveau			
A Etudier	Inga		

Le PACT est un programme ambitieux qui comporte une importante dimensions transafricaine et dont certains de projets les plus structurants nécessitent une intervention massive des partenaires extérieurs public et privé, il convient sous peine de commettre des erreurs grossières aux conséquences désastreuses de faire une évaluation exacte du degré de maturité des technologies d'infrastructures sous jacentes ainsi que de la conception, l'ingénierie, l'organisation des marchés publics, la tarification des services, l'établissement des réseaux, la maintenance et la gestion des conditions d'accès et de qualité. Ces capacités sont dans l'ensemble modestes dans la mesure où les RECs ont davantage été confronté à l'exécution de projets subventionnés, n'étant pas en mesure de lever des fonds bancaires et financiers. Certaines d'entre elles ont réalisées des audits organisationnels et financiers en vue de se doter des procédures adéquates de dépenses.

Mais l'écart avec une situation satisfaisante est encore important, ce que confirme la faiblesse du nombre de projets ayant connu un début d'exécution et aussi le mode de classification et les critères de sélection. Toutes ces questions interpelle la conception du PACT qui, trois ans après son démarrage est encore loin de la vitesse de corisière. Les différents examens annuels réalisés mettent en évidence les problèmes de communication entre les RECs et le NEPAD.

Toutefois l'attention des autorités politiques devraient aussi se porter sur d'autres problèmes plus importants parmi lesquelles figurent :

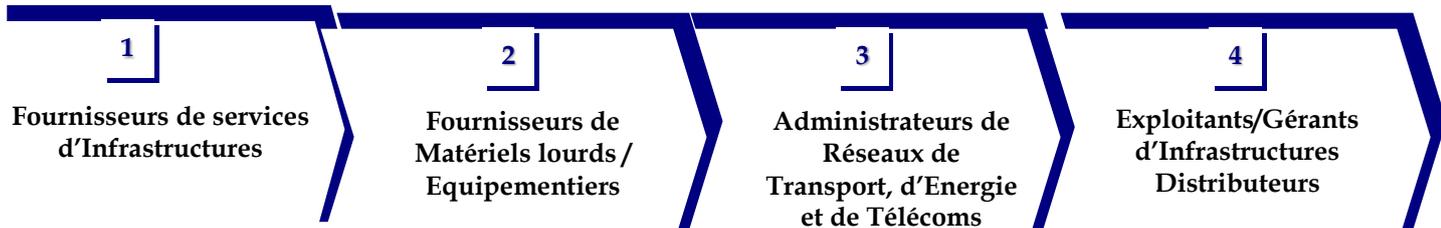
- l'analyse des conséquences des choix technologiques et les possibles effets d'éviction, de verrou et de sentier qui les caractérisent ;
- la taille et la structure du marché régional d'infrastructures et la position des acteurs Africains sur la chaîne de valeur des réseaux d'infrastructure régionale ; l'absence de ces acteurs sur plusieurs segments appelle de la part des RECs un sérieux effort d'identification des défaillances de ces acteurs afin qu'il ne soient pas évincés de l'attribution des marchés publics ;
- les critères de sélection des projets: les critères actuels qui restent encore largement laissés à la discrétion des bailleurs de fonds qui décident sur quelle projet se concentrer ;
- Le traitement équitable des RECs au niveau de l'éligibilité au PACTI ;
- Les axes des réseaux transafricains qu'il convient de dessiner dans une perspective plus stratégique: la distinction actuelle entre les projets phare et les projets d'envergure continentale d'une part et les autres n'est pas de nature à informer sur les avantages et les coûts ainsi que sur les moyens de les répartir en tenant compte des implications sur la géographie économique régionale (coûts de transactions, aggravation possible des inégalités et des disparités régionales, apparition de poches de pauvreté, déséquilibres spatiaux, migrations de population, impact environnementaux, propagation de maladies et pollution ;
- La prise en compte de secteurs essentiels comme la poste et la radio télévision qui sont constitutifs de l'accès au service universel de base.

Les critères actuels permettent au mieux de définir ce que ne fait pas le SE du NEPAD ce qui va de soi dès lors que ce dernier est défini comme une vision et un plan stratégique pour l'Afrique:

Toutes ces insuffisances se répercutent sur le positionnement des RECs dans la mise en œuvre. Il est suggéré à cet égard de considérer les RECs comme l'unité d'analyse de la mise en œuvre du PACTI autour d'une distinction simple entre les projets REC et les autres projets (sub REC et multi RECs).

Les acteurs des RECs risquent d'être absents si les RECs ne sont pas associés à l'évaluation des technologies d'infrastructures, à la conception et l'opérationnalisation des projets. Quand bien même les RECs seraient associés à la mise en œuvre du PACTI, ces acteurs joueraient un rôle mineur compte tenu de leur faible présence dans la chaîne de valeur des réseaux infrastructures au niveau national et a fortiori au niveau régional et continental et surtout d'une absence quasi-totale d'intégration des intervenants.

Analyse des avantages et des coûts de la mise en œuvre intégrée du PACT Infrastructures



1
Fournisseurs de services d'Infrastructures

Prestataires de services différenciés selon le secteur (route, rail, avion, eau, électricité, informatique...) et le domaine d'intervention (conception ingénierie, maintenance, mise à niveau, normalisation, audit, étude d'impact) qui interviennent généralement dans les projets appuyés par les partenaires extérieurs. Leur intervention dans le cadre du PACT est liée à la demande des partenaires extérieurs et des industriels offreurs. Doivent réaliser des investissements élevés pour intégrer le marché du PACT

2
Fournisseurs de Matériels lourds / Equipementiers

Industriels d'infrastructures (BTP- Construction, installation de ponts, barrage, centrale et réseau d'eau, d'électricité, de télécoms et d'EDI
Ils sont présents en amont et en aval de la chaîne. Le PACTI représente pour eux une opportunité de renouvellement et/ou d'exportation de leurs matériels, équipements et systèmes

3
Administrateurs de Réseaux de Transport, d'Energie et de Télécoms

Ils sont au cœur de la mise en œuvre du PACT à travers les choix économiques et technologiques qu'ils opèrent. Leur approche diffère selon le type de projet (pays à pays...phare) et le secteur (transport, énergie..) et selon que l'accès aux infrastructures sera ou non payant au prix du marché. Ils sont soumis à l'impératif de qualité, de sécurité et de durabilité

4
Exploitants/Gérants d'Infrastructures Distributeurs

Sont en contact direct avec les usagers et les clients à qui ils doivent expliquer les conditions d'utilisation des infrastructures et résoudre les problèmes d'équité dans l'accès et de péréquation des avantages et des coûts entre les pays

I.3 Interventions en matière de Développement des Capacités

Le financement de PACTI fait appel à des ressources extérieures d'une ampleur encore inconnue en Afrique. Les besoins évalués par diverses sources (UN, Commission for Africa, Banque Mondiale et BAD) évaluent ces besoins à près de 10 Milliards par an pendant 10 ans.

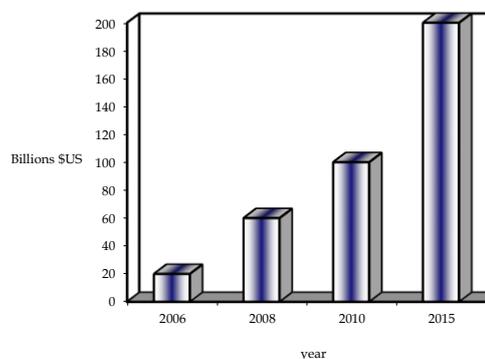
TOTAL (billions \$US BY 2020)	75.00
Infrastructure (incl. irrigation, water, sanitation, slum upgrading, transport, power)	20.00

(Sources: Commission for Africa Report and World Bank)

Infrastructures for growth expenditures

■ dépenses cumulées

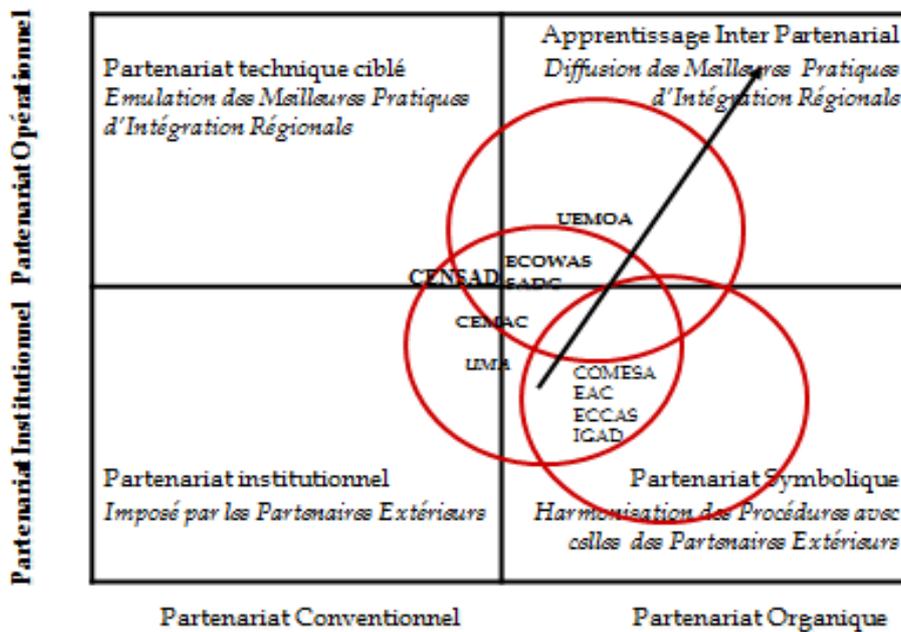
Financement de projets d'infrastructures régionales (NEPAD)							
		Cout total	BAD		FAD		BM
2002	7	1 249,99	243,37	1			
2003	8	336,69	156,11	6			
2004	5	133,64	120,31	4			
2005				1			
Total	20			8	195,70	13	495,10



Dans ces montants la part dédiée aux CER et à leur renforcement apparaît comme négligeable. Pourtant elle conditionne la possibilité d'absorber l'afflux des capitaux. Destinés à des projets régionaux ou multirégionaux. Mais la performance des CERs dans ce domaine est d'une faiblesse alarmante, dans la mesure où aucune d'entre elles ne dispose encore de compétences juridiques pour lever des capitaux sur le marché financier ni pour emprunter auprès des IFIs et des IFRs.

A l'origine de la situation se trouve bien entendu le manque de confiance des Etats membres dans les communautés régionales mais surtout le contenu et la dynamique des rapports de l'Afrique avec ses partenaires financiers extérieurs. En fait de partenariat, il est purement symbolique, dans la mesure où les CERs se contentent de recevoir des subventions et des dons des donateurs, n'étant pas en mesure de prélever des taxes sur les transactions entre les pays membres. Ces dons sont consentis projet par projet pour être plus facile à exécuter et à contrôler.

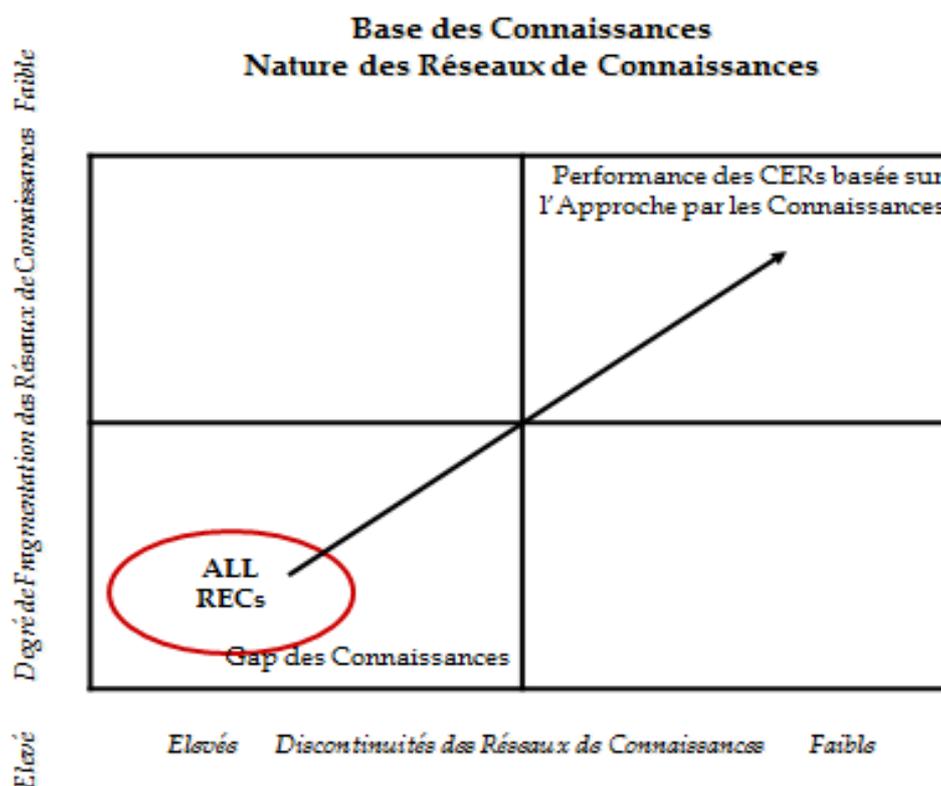
Capacités spécifiques pour le Partenariat
Contenu et Dynamique du partenariat (Public & Privé)



De plus en plus les RECs entreprennent des réformes de leur système de gestion des dépenses afin de les mettre aux standards exigés par les bailleurs de fonds. Mais au-delà de ses réformes internes, c'est tout le système régional de financement des infrastructures et de la croissance qu'il convient de restructurer afin permettre aux CERs d'être de véritable acteurs financiers de l'intégration régionale, créant ainsi les conditions de l'entrée massive des capitaux. Il sera aussi nécessaire de réformer la gouvernance des CERs de manière à accroître la transparence, la confiance d'assurer la surveillance et de rendre compte de l'utilisation des ressources. Les domaines des capacités à renforcer sont la capacité d'ingénierie financière qui permettent d'absorber les risques liés à des entrées massives de flux financiers, les capacités de négociation, de gestion financière, de reporting et de fourniture de données financières de qualité et à temps.

I.4 Base des Connaissances

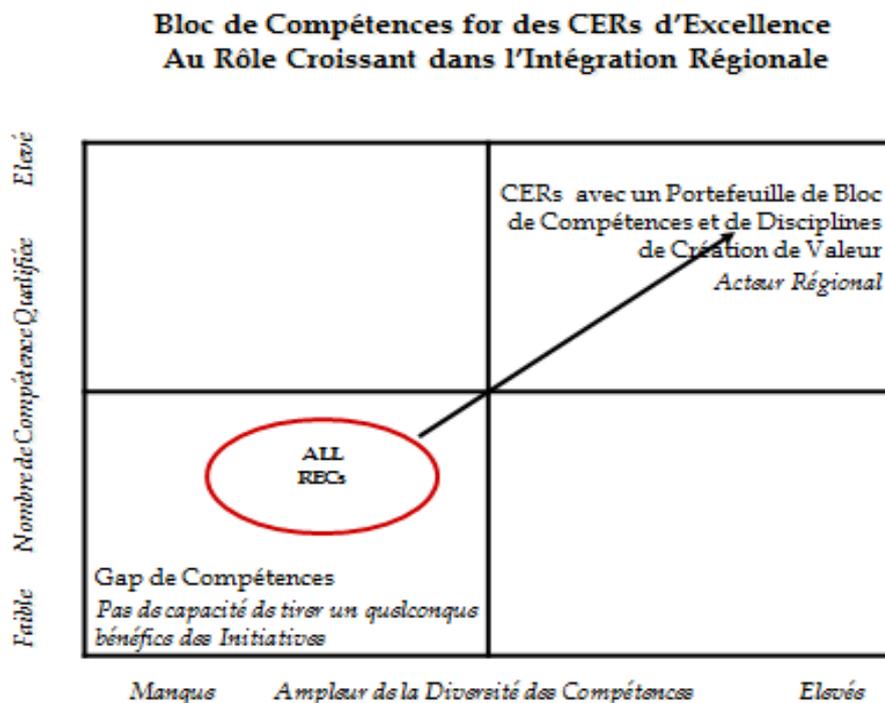
L'évaluation des besoins en renforcement de la base des connaissances porte sur les mécanismes par lesquels les CERs créent et gèrent les ressources économiques, mettent en place des réseaux d'analyse, d'élaboration des indicateurs de performance, des banques de données et de logiciels. Les observations effectuées sur le terrain montrent que sans exception, toutes les RECs sont à une position éloignée des meilleures pratiques dans ce domaine. Dans le cas le plus favorable, elles disposent d'une bibliothèque peu fréquentée. En l'absence de connexion Internet, le staff ne peut accéder à aucun des centres de ressources notamment macroéconomiques qui tiennent à jour et mettent en ligne toutes les publications d'intérêt mondial.



La mise en place des réseaux transafricains d'infrastructures sur les axes stratégiques de l'Afrique fournit la base pour réaliser un taux de croissance de 7% en Afrique en 2015 et un accroissement substantiel des échanges intra et inter régionaux. Les RECs seront confrontées à des problèmes encore inédits, de gestion macroéconomique, de gestion de l'investissement et de gouvernance notamment pour lutter contre la corruption sur une vaste échelle, corriger les disparités régionales, réduire les inégalités et freiner l'exode des compétences. Pour maintenir les acquis de l'intégration régionale et les renforcer, il sera nécessaire d'accroître la base des connaissances économiques dans des domaines où la création et la diffusion des savoirs s'effectuent à une vitesse extraordinaire.

I.5 Modèle de Competences

La performance des RECs en matière de gestion économique d'ensemble régionaux est largement tributaire de la qualité des ressources humaines disponibles mais surtout des possibilités qui leur offerte d'incorporer les disciplines créatrices de valeur et les meilleurs pratiques qui caractèrisent les organisations hautement performance et d'excellence. L'enquête révèle l'existence de déficit de qualification dans toutes les RECs, et qui dans certains sont inacceptables (ECCAS). La plupart des agents des RECs viennent des administrations nationales et sont peu au fait des pratiques de gestion comme le PPP, l'outsourcing, le benchmarking, la rémunération basé sur la performance, le business intelligence, le web mining, le CRM, le juste à temps et les cercles de qualité.



Les rares réseaux auxquelles ils ont accès ont une structure fragmentaire et comportent

d'importantes discontinuités. C'est le cas du réseau d'économistes ou d'évaluateurs qui se limite le plus souvent à un groupe de personnes sans la logistique requise. Les barrières linguistiques limitent aussi les possibilités d'échange notamment entre les RECs francophones et les RECs anglophones quand elles n'aggravent les possibilités pour le staff des premières de bénéficier de la production scientifique et technique effectuées dans les pays anglophones.

Les meilleurs d'entre eux sont souvent tentés de rejoindre les projets qui leur offre plus de flexibilité et d'incitations. Cette érosion de compétences constituent un des fléaux qui empêche les RECs d'atteindre leur objectif avec des ressources limitées.

L'effort de renforcement vise à transformer la Communauté Economique Régionale en bloc de compétence disposant de la masse critique de professionnels hautement qualifiés pour insuffler à l'ensemble du continent dynamisme et autonomie.

II. KNOWLEDGE NEEDS FOR INFRASTRUCTURES NETWORKS AND REGIONAL INTEGRATION

ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Capacity Building (Regional)	AFREC Operationalisation & REC Capacity Building
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Capacity Building (Regional)	Africa Energy Information System & Planning Tools
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Capacity Building (Regional)	Training of Energy Experts
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Facilitation (Regional)	Policies and Strategies
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Facilitation (Regional)	Energy Protocol
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Facilitation (Regional)	Cooperation in new and renewable energy
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Facilitation (Regional)	Cooperation in improving energy efficiency & reliability of supply
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Facilitation (Regional)	Cooperation in Oil and Gas trade, refining/processing
ALL REGIONS	ENERGY SECTOR Facilitation (Regional)	Cooperation in rural energy
ALL REGIONS	ICT	RASCOM GIC's
ALL REGIONS	ICT	Equipment Manufacturing
ALL REGIONS	ICT	Global Participation
ALL REGIONS	ICT	ICT Human Resource Dev.
ALL REGIONS	ICT	ICT Institutions Strengthening
ALL REGIONS		Umbrella Initiative for ICT Exploitation (e-Commerce, e-School, e-Health, e-Education, etc)
ALL REGIONS		Support to Other New and Existing River Basin Organizations
ALL REGIONS		Strengthening of the ABN Interstate Forecast Centre
ALL REGIONS	WATER SECTOR	Study to Improve Financing Mechanism for Development of the Water Sector
ALL REGIONS	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Capacity building of regional associations (Transporters- rail, road and port-and service providers- C& F agents and Customs authorities) and stakeholders forums/ trade facilitation committees, based on NC and West Africa experiences

ALL REGIONS	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Disseminate best practices from Northern Corridor & SADC and facilitate exchange of experiences among RECs
ALL REGIONS	Transport Sector - Aviation Institutional and physical	Support for the liberalization (consolidating gains from implementation of the YD and restructuring: (i) Regional coordination and exchange of information and best practices. (ii) Support to individual countries: - regulatory capacity building & upgrading airport security. (iii) Upgrading airport infrastructure and related facilities to category 1 standard, initially with two main hubs per major REC (total 10)
ALL REGIONS	Transport Sector - Aviation Institutional and physical	GNSS project- implementation of test bed - Installation of ground infrastructure
ALL REGIONS		Joint safety oversight units -short term
ALL REGIONS	Transport Sector - Aviation Studies	Upper Airspace Control Centers (UACC)
Angola and D.R.Congo	Transport Sector - Aviation Studies	Undertake an Aviation Infrastructure needs Assessment Study
COMESA	ICT	Comesa COMTEL
COMESA/EAC	ENERGY SECTOR STUDIES	Sub-Regional Interconnections - East Africa
COMESA/EAC	ICT	ICT Policy Harmonization in East African region
COMESA/EAC	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Eastern Africa: Implementation of a sub-regional overload control program in transit corridors
COMESA/EAC	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Implementation of one-stop border posts along Northern based on experience of the Trans Kalahari & Maputo Corridors
COMESA/EAC	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Implementation of one-stop border posts along two other SADC corridors, based on experience of the Trans Kalahari & Maputo Corridors
COMESA/IGAD	ENERGY SECTOR Power Systems Projects	Ethiopia-Sudan Interconnection
COMESA/IGAD	ENERGY SECTOR GAS/OIL TRANSMISSION PROJECTS	Kenya-Uganda Oil Pipeline
COMESA/IGAD	WATER SECTOR	Water Resource Planning and Management for the Nile Basin
COMESA/IGAD	Transport Sector - Studies	Feasibility study of the Ethiopia-Djibouti railway and design of new container terminal in Addis Ababa, and acquisition of container handling equipment for Djibouti port
DRC	Transport - Institutional Rehabilitation	Assessment and urgent rehabilitation Congo river navigation: ports, nav aids,
EAC	Transport Sector - Railways Institutional Support	Kenya Railways: Support for the restructuring through concessioning, including providing TA for strategy, formulation, regulatory capacity building and provision of transaction advisors.
EAC	Transport Sector - Railways Institutional Support	Uganda Railways: Support for the restructuring through concessioning, including providing TA for strategy, formulation, regulatory capacity building and provision of transaction advisors..
EAC	Transport Sector - Physical Projects	Rehabilitation of Malaba-Kampala railway (250kms), including bridges
EAC	Transport Sector - Physical Projects	Improvement of railways infrastructure in support of concessioning of the three EAC railways
EAC/COMESA		EAC Northern Corridor (Mombasa-Bachuma Gatei)
EAC/COMESA	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	EAC Northern Corridor (Sultan Hamud-Nairobi)
EAC/COMESA		EAC Northern Corridor (Mau Summit-Kisumu-Yala)

EAC/COMESA	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	EAC Northern Corridor (Kigali-Gisenyi)
EAC/COMESA		EAC Northern Corridor (Dodoma-Manyoni)
EAC/COMESA	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	EAC Northern Corridor (Manyoni-Singida)
EAC/COMESA		EAC Northern Corridor (Nzega-Isaka)
EAC/COMESA	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	EAC Northern Corridor (Lusahunga-Kobero)
EAC/COMESA		Mombasa-Nairobi-ADDIS - (Isiolo-Moyale)
EAC/COMESA	Transport Sector - Road Studies	EAC Northern alterative Corridor - (Arusha-Namaga-Athi River).
EAC/COMESA	Transport Sector -Road Studies and Preparation for PPP Concession or BOT	EAC Northern Corridor (Mombasa-Nairobi)
EAC/COMESA	Transport Sector - Railways Institutional Support	Tanzania-Zambia (TAZARA) Railways: Support for the restructuring through consessioning, including providing TA for strategy, formulation, regulatory capacity building and provision of transaction advisors.
EAC/COMESA	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Eastern Africa: Implementation of the observation in Road corridors for monitoring, benchmarking of performance, identifying problems and lobbying for corrective measures
ECCAS	ENERGY SECTOR STUDIES	Grand Inga Integrator
ECCAS	ENERGY SECTOR STUDIES	Sub-Regional Interconnections - Central Africa
ECCAS	ICT	ICT Policy Harmonization in Central African region
ECCAS		Water Resource Management in Central Africa
ECCAS		Douala- Bangui (Garoua Boulai (Cameroun) -Boaoro (RCA))
ECCAS	Transport Sector - Road Studies	Pointe Noire -Brassaville - (Pointe Noire-Dolisie-Kinkala-Brazzaville)
ECCAS		Kinshasa-Brazzaville - (Road-Rail bridge)
ECCAS	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Central Africa: Implementation of the observation in Road corridors for monitoring, benchmarking of performance, identifying problems and lobbying for corrective measures
ECCAS/SADC	ENERGY SECTOR STUDIES	DRC-Angola-Namibia Interconnection
ECCAS/SDAC	Transport Sector -Post-Conflict Road Maintenance and Reconstruction Programs	DRC road maintenance/ rehabilitation and institutional support and coordination for program planning, procurement and implementation
ECOWAS	ENERGY SECTOR Power Systems Projects	West Africa Power Pool (WAPP) Program
ECOWAS	ENERGY SECTOR GAS/OIL TRANSMISSION PROJECTS	West Africa Gas Pipeline (WAGP)
ECOWAS	ENERGY SECTOR STUDIES	Sub-Regional Interconnections - West Africa
ECOWAS	ICT	Ecawas Interconnection
ECOWAS	ICT	ICT Policy Harmonization in West African region
ECOWAS	WATER SECTOR	Action Plan for Integrated Water Resource Management in West Africa
ECOWAS		Rural Water Supply and Sanitation Program in the Niger Basin
ECOWAS	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	Trans-Sahara - Lagos-Niger Corridor (Agdes-Zinde -Nigeria Border)

ECOWAS	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	Trans-Sahel - Dakar-Bamako (Kati-kati-Sarya-Senegal border)
ECOWAS		Lome- Ouagadougou (Kate-Burkina border)
ECOWAS	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	Trans Cortiere Coastal Highway - Togo-Ghana (Akatsi-Doso)
ECOWAS		Trans Cortiere Coastal Highway - Guinea-Guinea Bissau (Boke-Quebo)
ECOWAS	Transport Sector - Studies	Feasibility study for railways interconnection in West Africa
ECOWAS	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	West Africa: Implementation of the observation in Road corridors for monitoring, benchmarking of performance, identifying problems and lobbying for corrective measures
ECOWAS/EAC/COMESA	Transport Sector - Facilitation Physical	Establishment and improvement of ICDs using PPP ARRANGEMENTS
ECOWAS/ECCAS	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	Yaounde-Nigeria (Yaoundé-Mumfi- Ekok-Enugu Road)
ECOWAS/UMA	ENERGY SECTOR STUDIES	Nigeria-Algeria Gas Pipeline
IGAD	WATER SECTOR	Integration of IGAD-HYCOS
IGAD	Transport Sector - Facilitation Studies	Development of Sub-regional PPP strategy and facilitation for financing and management of infrastructure and transport services, based on practices in other RECs and elsewhere.
IGAD/COMESA	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	Djibouti-Addis (North) - Dobi-Galafi- Yoboki
IGAD/COMESA	Transport Sector - Road Studies	Djibouti-Addis - (Dire-Dawa -Djbele-Djibouti)
Mozambique	Transport Sector - Physical Projects	Rehabilitation of of 77 kms between Cuamba and Entre Lagos along Nacala corridor within context of concessioning
SADC	ENERGY SECTOR Power Systems Projects	Mepanda Uncua Hydropower
SADC	ENERGY SECTOR Power Systems Projects	Mozambique-Malawi Inter-connection
SADC	ENERGY SECTOR STUDIES	Sub-Regional Interconnections - South Africa
SADC	ICT	SADC SRII
SADC	ICT	ICT Policy Harmonization in Southern African region
SADC	WATER SECTOR	Support for Development of National Water Sector Policies and Strategies in the SADC region
SADC		Water Resource Assessment in the SADC region
SADC		Mtwara Corridor - Unity Bridge
SADC	Transport Sector -Road Studies and Preparation for PPP Concession or BOT	Nacala Corridor - (Nacala Port to Malawi)
SADC	Transport Sector -Road Studies and Preparation for PPP Concession or BOT	Mtwara Corridor - (Mtwara Port-Unity Brdge-Mbamba Bay)
SADC	Transport Sector -Post-Conflict Road Maintenance and Reconstruction Programs	Angola road reconstruction/rehabilitation program, institutional and project program planning and implementation support
SADC	Transport Sector - Railways Institutional Support	Swaziland Railways: Support for the restructuring through concessioning, including providing TA for strategy, formulation, regulatory capacity building and provision of transaction advisors.
SADC	Transport Sector - Studies	Undertake needs assesment study for Angola and D.R Congo for rehabilitation of the Benguela railway corridor system

SADC	Transport - Inland Waterways Institutional Support	Lake Malawi (Malawi, Tanzania, Mozambique)- Status and need assessment for legislation, safety, search and rescue capacity based on similar assessment underway for lake Victoria with support.
SADC	Transport - Inland Waterways Institutional Support	Lake Tanganyika (DRC, Tanzania, Burundi, Zambia). - Status and need assessment for legislation, safety, search and rescue capacity based on similar assessment underway for lake Victoria with support.
SADC	Transport - Study/PPP	Modernization and expansion of Mpulungu port (South of lake Tanganyika, Zambia) managed under PPP concessioning
SADC	Transport - Study/PPP	Malawi Lake Service: vessels and port facilities (Nkhata-Bay, Chilumba& Chipoka
SADC	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Southern Africa: Implementation of the observation in Road corridors for monitoring, benchmarking of performance, identifying problems and lobbying for corrective measures
SADC	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Southern Africa: Implementation of a sub-regional overload control program in transit corridors
SADC & EAC ASECNA Countries	Transport Sector - Aviation Institutional and physical	Upper Airspace Control Centers (UACC)
SADC, COMESA, ECCAS	ICT	East African Submarine Cable System (EASSy)
SADC, COMESA, ECOWAS, ECCAS	ICT	Use of SAT3/WASC/SAFE
SADC/COMESA	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	Trans Kalahari - Kazungula bridge over Zambezi river
Sub-Regions	Transport Sector - Railways Institutional Support	Taking stock of the experience so far and using for exchange of experiences and mitigation possible potential causes of possible future failures
UMA	ENERGY SECTOR Power Systems Projects	Algeria-Morocco-Spain Interconnection (Strengthening)
UMA	ENERGY SECTOR Power Systems Projects	Algeria-Spain Interconnection & Algeria Gas-fired Power Station
UMA	ENERGY SECTOR GAS/OIL TRANSMISSION PROJECTS	Libya-Tunisia-Gas Pipeline
UMA	ENERGY SECTOR STUDIES	Sub-Regional Interconnections - North Africa
UMA	ICT	ICT Policy Harmonization in North African region
UMA	WATER SECTOR	Combating Draught and desertification in the Maghreb Region
UMA		Maghreb Motorway - Khemis Meliana-Boumedfa
UMA	Transport Sector - Roads-Physical Road Corridor Projects	Maghreb Motorway - El Adjiba-Bordj Bou Arredj
UMA	Transport Sector -Road Studies and Preparation for PPP Concession or BOT	Maghreb Motorway - (Aghadir-Marrakech)
UMA	Transport Sector -Road Studies and Preparation for PPP Concession or BOT	Maghreb Motorway - (Fes-Oujda)
UMA	Transport Sector - Studies	Feasibility study of Trans-Maghreb railway system

UMA	Transport Sector - Facilitation Institutional Support	Northern Africa: Implementation of the observation in Road corridors for monitoring, benchmarking of performance, identifying problems and lobbying for corrective measures
-----	---	---

II. Plan Strategique

Questions stratégiques

To support Africa in meeting 2015 targets, RECs needs to improve delivery, outcomes and value for money programmes.

The challenge is to build framework for regional markets and economic union completion through adequate building process.

Besoins globaux

Capacity needs focus on:

- Basic Capacity Building Programme for each RECs core functions
- Specific Capacity Building Programme for STAP-Infrastructures and MLTSF-Partnership for MDGs achievement
- Knowledge Building Programme for Development and Regional Integration

I. Basic Capacity Needs For Core Recs Core Functions

A Each REC

Foresight & Policy Unit

Build capacity to design, implement, and manage large scale increasing regional economic reforms and invesments and to promote leadership, comittement and trust for economic integration

II. Specific Capacity Needs For STAP Infrastructures Implementation and Partnerhip for Regional Integration

B Implementing STAP

STAP Infrastrucutres Unit In each RECs

Close Regional Infrastructures Gap and Promote Trans-African Networks Initiatives (TAFNETs)
Infrastructure networks assessment

C Partnering

Financial Partnership Unit in each RECs

Scale Up Financing for Regional Infrastructure Networks

External Evaluation Pool for all RECs

Review Programmes and Build a Knowledge Based Performance Grid for Regional Integration and Infrastructure Networks

III. Knowledge Needs For Infrastructures And Growth Agenda

D Knowledge Base

**TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs)
for All RECs**

Design-Build Knowledge Base for Regional Integration and Infrastructure Networks and Transfer to RECs

**Linguistic Exchange Programme
for All RECs**

Strengthen RECs Staff ability in AU working language and to exchange experience

**Digital Library
for All RECs**

Strengthen RECs access, delivery and networks capacity to benefit from worldwide knowledge economic resources

IV. Core Competence Needs For Excellent RECs and Growing Role in Regional Integration

E Core Competence

**Outsourcing Programme
for All RECs**

Provide access to wide range of skills through competitive outsourcing for selected business process (including contract management and performance assessment)

**Competency Management Programme
for each RECs**

Embed business competencies approach onto RECs Activities

**Development Performance Programme
for each RECs**

Strengthen RECs ability to use performance based approach and incentive based management of staff

Performance Targets

Areas and Targets	Indicators
I. CAPACTY NEEDS FOR RECs MANDATE, STAP IMPLEMENTATION AND PARTNERSHIP	
A. Foresight & Policy Unit	Number of influential in-house publications on line
B. STAP-Infrastructres Unit	Benefits in scale economy
C. Financial Partnership Unit for Infrastructure Networks and Regional Integration	Number of programmes supported
D. Experts Panel for External Evaluation	Programmes Quality and Accountability
II. KNOWLEDGE NEEDS FOR INFRASTRUCTURES NETWORKS AND REGIONAL INTEGRATION	
E. TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs)	Number of influential in-house publications on line
F. Linguistic Exchange Programme	Number of skilled staff speaking no less than 2 languages
G. Digital Librairy	Number of on line consultations, density and exchanges
III. CORE COMPETENCE NEEDS FOR EXCELLENT RECs AND GROWING ROLE IN REGIONAL INTEGRATION	
H. Outsourcing Programme	Number of contracts, services and functions
I. Competency Management Programme	Data on training programmes, rewards and recognition
J. Development Performance Programme	Number of Core Business Functions embedded in RECs activities

Financial Resources Needs (\$US)

3 Axes and 10 Actions to put RECs at centre of STAP/NEPAD Implementation by 2010	
I. CAPACITY NEEDS FOR RECs MANDATE, STAP IMPLEMENTATION AND PARTNERSHIP	28 560 000
A. Foresight & Policy Unit	8 600 000
B. STAP-Infrastructures Unit	16 800 000
C. Financial Partnership Unit for Infrastructure Networks and Regional Integration	3 000 000
D. Experts Panel for External Evaluation	160 000
II. KNOWLEDGE NEEDS FOR INFRASTRUCTURES NETWORKS AND REGIONAL INTEGRATION	3 280 000
E. TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs)	2 000 000
F. Linguistic Exchange Programme	680 000
G. Digital Library	600 000
III. CORE COMPETENCE NEEDS FOR EXCELLENT RECs AND GROWING ROLE IN REGIONAL INTEGRATION	930 000
H. Outsourcing Programme	310 000
I. Competency Management Programme	310 000
J. Development Performance Programme	310 000
TOTAL	32 770 000

RIGHT NOW	SHORT TERM		MEDIUM & LONG TERM		
2006	2007	2008	2009	2010	
8 080 000	10 800 000	10 880 000	1 370 000	1 640 000	32 770 000

This amount represent less than 1.6 % of total pledge to close infrastructures gap by 2010to and less than 0.4% of resources required to cover panafrican

Strategic Framework

	Goals	Specifics Objectives
Basic Capacity Needs to Achieve Core Functions	I.A. RECs Improve Delivery, Outcomes and Value for Money of Programs and Projects	A1 CEMAC: Build Foresight and Policy Unit to promote leadership for Economic and Monetary Union in C. Africa
		A2 COMESA:...
		A3 EAC:
		A4 ECCAS: Build capacity and trust for Regional Community in Central Africa
		A5 ECOWAS: Build capacity and trust for Regional Community in West Africa
		A6 IGAD:
		A7 SADC:
		A8 UEMOA: Build Foresight and Policy Unit to promote leadership for Economic and Monetary Union in W.Africa
		A9 ...
		A10 ...
Specific Capacity Needs to close Infrastructures Gap	I.B. NEPAD/STAP Challenge STAP/NEPAD	B Build Infrastructure Unit to support infrastructures networks design and establishment Facilitate projects design and implementation
Specific Capacity Needs to Manage PPP	I.C. Partnership Improve Effectiveness and Relevance of Donors Interventions	C Financial Partnership Unit for Infrastructure Networks and Regional Integration
		D Undertake External Evaluation by Experts Panel
Knowledge Needs For Infrastructures And Regional Integration	II. Knowledge Build Knowledge Base to Bridge Performance Gap	E Build TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs) for Knowledge creation and management
		F Strengthen inter-RECs Linguistic Exchanges and Cooperation
		G Build and Connect RECs Digital Libraries
Core Competence Needs	III. Core Competencies 	H Build Outsourcing Capabilities for selected functions, services and contracts
		I Embed Core Business Competencies onto RECs Activities

Strengthen
RECs Human
Capital

Strenght Human Capital, Attract and Retain Skilled Staff

Budget Estimation by year (2006-2010) and area (\$US)

					RIGHT NOW	SHORT TERM		MEDIUM & LONG TERM		
RECs	Person	\$US	Duration		2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
I. CAPACITY NEEDS FOR RECs MANDATE, STAP IMPLEMENTATION AND PARTNERSHIP										
1. Foresight & Policy Unit										
Coordinator	10	1	100 000 /Y	3 Years	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0	0	3 000 000
Experts	10	4	70 000/Y	3 Years	2 800.000	2 800 000	2 800 000	0	0	5 600 000
2. STAP-Infrastructures Unit										
Coordinator	10	1	100 000Y	3 Years	2 800 000	2 800 000	2 800 000	0	0	8 400 000
Experts	10	4	70 000/Y	3 Years	2 800 000	2 800 000	2 800 000	0	0	8 400 000
3. Financial Partnership Unit for Infrastructure Networks and Regional Integration										
Coordinator	10	1	100 000/Y	3 Years	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0	0	3 000 000
4. External Evaluation Pool										
Consultants Pool	10	2	40 000	3 Months	80 000		80 000	0	0	160 000
II. KNOWLEDGE NEEDS FOR INFRASTRUCTURES NETWORKS AND REGIONAL INTEGRATION										
5. TransAfrican Networks for Infrastructures and NEPAD (TAF-NETs)										
		40	20 000/Y	5 Years	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	2 000 000
6. Linguistic Exchange Programme										
Coordinator		1	70 000	2 Years	0	0	0	140 000	140 000	280 000
Task Force		10	20 000/Y	2 Years	0	0	0	200 000	200 000	400 000
7. Digital Library										
Coordinator		1	100 000Y	2 Years	0	0	0	100 000	100 000	200 000
Task Force		10	20 000/Y	2 Years	0	0	0	200 000	200 000	400 000
III. CORE COMPETENCE NEEDS FOR EXCELLENT RECs AND GROWING ROLE IN REGIONAL INTEGRATION										
8. Outsourcing Programme										
Expert/Facilitator		1	10 000/W	2 weeks	0	0	0	10 000	100 000	110 000
RECs Experts		20	20 000/W	2 Weeks	0	0	0	100 000	100 000	200 000
9. Competency Management Programme										
Expert/Facilitator		1	10 000/W	2 weeks	0	0	0	10 000	100 000	110 000
RECs Experts		20	20 000/W	2 Weeks	0	0	0	100 000	100 000	200 000
10. Development Performance Programme										
Expert/Facilitator		1	10 000/W	2 weeks	0	0	0	10 000	100 000	110 000
RECs Experts		20	20 000/W	2 Weeks	0	0	0	100 000	100 000	200 000

TOTAL	8 080 000	10 800 000	10 880 000	1 370 000	1 640 000	32 770 000
-------	-----------	------------	------------	-----------	-----------	------------

FILE TWO

Survey of Capacity Needs of Africa's Regional Economic Communities

Facts, Answers to Questionnaire, Full Findings

CONTENTS

PART I:	Continental issues	1
I.	Context of Study: The Challenges of African Integration	2
II.	An Overview of RECs Performance on NEPAD Short Term Action Plan (STAP) programs	14
III.	Review of NEPAD STAP Programs	19
IV.	Institutional Challenges in the Implementation of STAP	37
V.	The Pivotal Role of the African Union	48
VI.	Institutional Constraints: NEPAD	65
VII.	The Need for Clear Division of Labour	72
PART II:	Regional issues	78
VIII.	CEMAC	79
IX.	COMESA	117
X.	EAC	132
XI.	ECCAS	196
XII.	ECOWAS	217
XIII.	IGAD	231
XIV.	SADC	241
XV.	UEMOA	245
PART III.	Cross-CERs issues	
	Capacity Building intervention: relevance and effectiveness: <i>case of AfDB, AU, NEPAD, ECA and EU</i>	
	Financial management, accountability and transparency: <i>case of SADEC, IGAD, COMESA and NEPAD Secretariat</i>	
	Mapping RECs use of ITC and knowledge: <i>case of COMESA, CEMAC, COMESA and AU</i>	
	Skills use and professionals utilization: <i>case of UEMOA, EAC, AU/UNECA and COMESA</i>	
ANNEXES:		
Annex I	Terms of Reference	
Annex II	Draft Questionnaire	
Annex III	Draft Work Program	
Annex IV	List of Persons and Institutions contacted	
Annex V	Reference	