

The image shows the cover of a spiral-bound notebook. The cover is a light beige or tan color with a fine, woven texture. A silver metal spiral binding is visible along the left edge. The text is centered on the cover in a bold, black, serif font. The title is in all caps and is the largest text on the page. Below the title, the acronym 'CEEAC' is also in all caps and a large font. Underneath that, the phrase 'Préparé et présenté par' is in a smaller font, followed by the name 'Sams Dine SY' in the same font size as the phrase above it.

**ETUDE SUR LES BESOINS EN
CAPACITES DES CERS**

CEEAC

Préparé et présenté par

Sams Dine SY

CEEAC

- **A. CAPACITES ET BESOINS EXPRIMES (QUESTIONNAIRE)**
- **B. EXAMEN CRITIQUE**
- **C. RECOMMANDATIONS**

CEEAC

- REMERCIEMENTS
- TDR ET OBJECTIFS DE LA MISSION
- DÉROULEMENT
- LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

**A. CAPACITES
DISPONIBLES ET BESOINS
EXPRIMES
(QUESTIONNAIRE)**

I. LA CEEAC

Crée en 1983

Mise en place en 1984 autour de 9 pays membres fondateurs : Burundi, Cameroun, République Centra africaine, Tchad, Congo, RD Congo, Guinée Équatoriale, Gabon, Sao Tome et Principe

2 nouveaux membres : Angola, Rwanda

Soit 11 Pays membres

I. LA CEEAC

Communauté économique des États de l'Afrique centrale	CEEAC	Burundi Cameroun Guinée équatoriale Gabon RDC République centrafricaine République du Congo	Rwanda Sao Tomé-et-Principe Tchad
---	-------	---	---

1. Pays membre d'une CER
2. Pays membre de deux CER
3. Pays membre de trois CER
4. Pays membre de quatre CER

II. LA CEEAC

11 Pays

7 membres de la CEMAC

6 pays ont adhéré à la Convention sur la Sécurité du Golfe de Guinée

7 en situation de conflit ou de post-conflit

6 pays pétroliers

4 détenteurs de ressources minérales précieuses : diamant, or...

Le commerce intra-régional représente moins de 2% du commerce total

Accord de libre échange signé mais non ratifié

Projet d'Union Douanière et de Marché Commun

III. BASE DES RESSOURCES HUMAINES

- **a) Personnel :**
 - **36 fonctionnaires, contre 86 avant la crise,**
 - Taille optimale : 36 + 60, sans tenir compte des implications des projets du NEPAD
 - Le déploiement optimal est à l'étude (projet BAD)
- **b) Composition :**
 - cadres 17 : dont SG : 5 personnes et 4 consultants
 - personnel d'appui : 15
 - Male : cadres et consultants
 - Pas de femmes cadres

Base des ressources humaines

- d) Experts résidents : 1 non africain 0 africain
- e) Niveau de formation :
 - doctorat ; maîtrise ; Diplôme ES ; autres
- e) Langue Anglais :
 - 1 Français : tous Portugais Espagnol :
- f) Expertise :
 - 2 économistes ,
 - 2 sciences politiques,
 - 1 agriculture ;
 - 1 ingénieur,
 - 3 gestion, marketing
 - 3 affaires militaires,
 - 1 juriste,

Base des ressources humaines

- g) 0 expert en analyse de projet d'investissement
- i) 1 expert en commerce internationale
- j) 7/8 personnes pour la gestion des conflits et 9/10 personnes pour l'intégration économique
- 50% du temps consacré à chaque domaine

Base des ressources humaines

- k) mode de recrutement : critère politique pour le SC et les adjoint ; quota + critère professionnel pour les autres
- l) les salaires sont jugés faibles et peu compétitifs; pas d'avantages sociaux pour les fonctionnaires non titulaires; pas de benchmark; faible attractivité

IV. CAPACITE INTERNE DE RECHERCHE

- 0 pour a b c d

V. DOCUMENTATION

- 0 pour a b c d e

VI. ACTIVITES DE RESEAU

- A) mécanisme formel d'échange avec la CEMAC, l'UA, de la BAD et du NEPAD et dans le cadre des NU, OMC, UE/ACP
- B) interaction avec la CEDEAO, la COMESA et l'UEMOA
- C) usage faible de l'Internet pour la recherche et la production de rapport

VII. BESOINS EN CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

- A) 2 Départements :
 - Intégration humaine, paix, sécurité et stabilité
 - Programme, budget, administration, ressources humaines
- B) Infrastructures et logistique inadéquates et de faible qualité :
 - 2 immeubles de logement transformés en bureaux
 - Locaux insuffisants
- C) Les systèmes et processus opérationnels n'ont pas été réorganisés.
 - C'est la raison d'être du Projet BAD

Besoins en capacités institutionnelles

- D) le système de planification stratégique est incomplet

 - Seulement un programme annuel d'activités
- E) Il n'y a pas de programme d'amélioration de la performance
- F) Il n'y pas de système de gestion basé sur la performance pour la rémunération et l'avancement du personnel

Besoins en capacités institutionnelles

- G) pénétration des TIC
 - Tous les 17 cadres maîtrisent l'outil informatique
 - Le parc est composé de 23 PC, 3 Imprimantes et 2 Portables
 - L'accès Internet se fait via l'ADSL 512
 - L'adresse WEB existe : www.ceeac-eccas.org mais le site est en cours de reconstruction
 - Le mail est : ceeac.orgsr@inet.ga
 - L'Intranet est en place mais non encore utilisé
 - La communication interne par Internet est faible
 - La Communication externe par Internet est importante
 - Il n'y pas de base de données

VIII. INTERVENTION EN RENFORCEMENT DES CAPACITES

- A) Assistance technique/RDC

- Projet en cours

- Projet UE de RDC “paix et sécurité” ; 4 -5,5 Ms Euros
- Projet BAD Etude de l’interconnexion des réseaux électriques

- Projets en négociation (soumis à des conditionnalités)

:

- Projet BAD de RDC : appui à la réorganisation du SG (organigramme), à la mise en oeuvre du programme d’activités : 4,16 Ms \$US dont 8,1% pour la CEEAC
- Projet de ACBF (RENFOR) : appui à la mise en place d’une Unité d’analyse des politiques (4 experts) : 2,3 Ms \$US dont 200 000 pour la CEEA

INTERVENTION EN RENFORCEMENT DES CAPACITES

- Projets passés :
 - CCI pour la mise en place de la libre circulation des personnes
 - ONUSIDA pour la préparation du projet d'appui à la lutte contre VIH/SIDA
 - FAO pour l'élaboration du PPDA : Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine AC
- B) Montant cumulé reçu au titre de l'AT :
 - Dons : 100%

INTERVENTION EN RENFORCEMENT DES CAPACITES

- C) Budget de formation

– 0

- D) Pas de programme de formation
- E) pas d'effort d'identification des besoins de formation

IX. ALIGNEMENT ENTRE LES MISSIONS ET LES CAPACITES DISPONIBLES

- Le déficit en expert est criard selon le rapport d'activité de juin 2005
- Ce déficit résulte du caractère aléatoire des contributions statutaires devant émaner des Etats membres
- Il se traduit par
 - Le retard dans la mise en oeuvre des projets et programmes d'intégration régionale
 - l'absence d'organigramme approuvé et un faible taux d'exécution budgétaire (38,85%) et
 - un faible taux de recouvrement des contributions (49,74%) pour l'exercice 2004
- Il y a par conséquent inadéquation complète entre les missions et les capacités disponibles

X. AUTONOMIE FINANCIERE

- Le montant des arriérés s'élève à 4,2 Mds au 30 juin 2004 dont :
 - 1,07 Mds pour 2003
 - 1,9 Mds pour la période 1998-2002
 - 1,2 Mds pour la période 1985-1997
- La part du financement externe est variable et représente pour l'année 2004 : dont
 - UE
 - Autres
- Le SG de la CEEAC n'a pas de capacités à contracter des prêts.

B. EXAMEN CRITIQUE

INTRODUCTION

-
- **Etat de préparation de la CEEAC :**
 - Depuis sa création en 1983, la CEEA en est encore au stade de « Projet de CER ». L'accord portant sur la première étape « la ZLE a été obtenu en 2004 mais la mise en œuvre n'interviendra qu'à partir de 2006.
 - Cette situation est d'autant plus inacceptable que la CEEAC regroupe quelques uns des pays les mieux dotés en ressources du continent.
 - Les réticences des pays à déléguer une partie de leur souveraineté économique et la persistance des conflits endémiques expliquent la lenteur du processus d'intégration régionale en Afrique Centrale et classe cette région parmi les dernières dans ce domaine.

CAPACITES INSTITUTIONNELLES

- Faiblesses criardes
 - Près de la moitié des ressources est absorbé par la question des conflits entraînant une modification des missions de la CEEAC
 - Ces faiblesses institutionnelles se caractérisent par l'absence d'une Vision Prospective à l'horizon de 20 ans, d'un programme économique structuré à moyen terme et d'un système de planification et de gestion stratégique.
 - Le staff de la CEEAC consacre une part importante de ses ressources à la recherche de soutien extérieur, de projet d'assistance technique et de services ce consultants.

CAPACITES ORGANISATIONNELLES

- **Une organisation vulnérable**

- Les efforts qui réalisés depuis que les crises et les conflits ont baissé en intensité sont destinés à créer les conditions minimales requises pour mettre en œuvre un programme d'intégration régionale opérationnel.
- Mais ces efforts sont largement tirés par des soutiens extérieurs et soumis à des conditionnalités qui exigent un engagement concret des Etats membres.
- Ces efforts portent sur des questions tels que la réorganisation du SG, la conception d'un organigramme, la description des tâches.
- Des éléments aussi fondamentaux pour le fonctionnement d'une organisation moderne font encore défaut : incitations à la performance, transparence et lisibilité des processus opérationnels, constitution d'une masse critique de compétence pour conduire l'intégration économique régionale.
- Les équipements et l'infrastructure essentielle font défaut aussi bien pour la formation, la recherche, le networking, la gestion des connaissances, la communication et la consultation des acteurs clés, la gestion des tâches courantes.

CAPACITES FINANCIERES

- **Une organisation dépendante**

- La contribution financière des Etats constitue la principale ressource
- La CEEAC n'a pas de capacité les mobiliser et encore moins à générer des revenus complémentaires en provenance des bailleurs de fonds, du secteur privé et des marchés des capitaux
- Cette dépendance à des implications aussi inattendues que l'obligation pour la Secrétariat de CEEAC de rechercher des ressources financières pour financer la préparation des termes de référence et des services de consultants pour les études de pré-faisabilité.
- En l'absence de ressources financières adéquates le Secrétariat éprouve des difficultés à recruter le personnel minimal et à l'équiper ne serait ce que progresser vers la mise en place de la Contribution Communautaire d'Intégration indispensable à sa survie en tant que CER.

RECOMMANDATIONS

- **1. ACCELERER LA TRANSFORMATION DU SG DE LA CEEAC EN UN ORGANE D'UNE VÉRITABLE CER**
 - **1.1 Conduire un exercice d'élaboration d'une Vision prospective 2025, d'un Plan stratégique 2006-2010, d'un Programme de dépenses à moyen terme, d'un Plan de Communication et d'un système de gestion stratégique**
 - **1.2 Tirer partie des expériences des autres CERs qui ont pris de l'avance dans le processus d'intégration régionale. A cet égard**
 - Visiter les autres CERs
 - Accueillir les experts en provenance des autres CERs dans le cadre de missions d'échanges d'expériences

RECOMMANDATIONS

- **2. METTRE EN PLACE LA MASSE CRITIQUE INTERNE ET DURABLE DE COMPÉTENCES**
 - **2.1 Installer un noyau dur d'experts pour évaluer les besoins immédiats et à court terme dans les domaines suivants :**
 - Élaboration des TDR
 - Pilotage et Suivi des travaux des Consultants
 - Collection des données et des informations sur l'état d'avancement des projets d'intégration régionale y compris ceux qui sont inscrits dans le STAP
 - Information et interaction avec les acteurs clés du processus d'intégration régionale y compris les société civile, le secteur privé et les opérateurs financiers
 - Équipements et infrastructures essentielles pour exécuter des projets régionaux (Bureaux, Matériels, Mobiliers, Ordinateurs, Internet, Documentation
 - Formation et recherche institutionnalisées et mise à niveau du staff

RECOMMANDATIONS

- **2.2 Institutionnaliser et évoluer vers la mise en place d'un système de gestion des connaissances** pour promouvoir la recherche, l'échange d'information, l'interaction, le networking et la diffusion des savoirs, pratiques, décisions et recommandations prises par les organes de la CEEAC
- 2.3 Mettre en place un système de gestion basée sur la performance et la compétence pour attirer les meilleurs cadres de la région et les retenir.
- **3. Mettre en place un Cellule de mobilisation des ressources** afin de soulager le SG et les autres services de cette tâche.