

## CHAPTER TWELVE

### SURVEY OF THE CAPACITY NEEDS OF THE COMMUNITY OF SAHEL-SAHARAN STATES CEN-SAD

#### Summary

##### *Our opinion :*

*General Secretariat, GS performance in implementing the CEN-SAD Treaty is very satisfactory. But challenges are huge since drought and aridity are a global threat for Africa and the cost to valorise Sahara resource is out-to-reach. To accomplish the Vision of Libyan Leader of a knowledge based economic union in the Sahelo-Sahara area, RECs stakeholders need to build a strategic partnership with GS and give support its 5 Years Capacity Building Program with US\$ 10 850 000 submitted through the ACBF, the leading agency.*

oooooooooooo

CEN- SAD is - with the African Union - one of the major initiatives of the Leader of Libya. The Community was established in 1999 with 5 countries and since this date, 17 others were admitted, making it as the flagship of African RECs, beyond linguistics, economic, geopolitical and sociocultural cleavages. The institutional device includes the Conference of the Heads of States and Leader, the Executive Council, the General Secretariat, the Development Bank, the Economic, Social and Cultural Council. The General Secretariat is based in Tripoli and its operations are entirely supported by Libya. Ten officials deployed between 2 Directions and about sixty people constitute the main part of the staff which works in the 3 languages of the African Union. The optimal structure is estimated at 160 persons including 30 high level staff.

The CEN-SAD was designed to establish between the African countries members a knowledge-based economic union, to face drought and aridity, two global threats whose ecological, socio-economic and political consequences are felt in all circum-Saharan space. Other risks come from the resources which the zone abounds, also longed but at the some time threatened by fossilization, as the water which is however abundant. All the countries currently members are directly attacked by the desert, just as 3 other Sahelo-Saharan: Algeria, Mauritania and Ethiopia. But the most vulnerable targets to the attacks of the desert are still among the other African countries not yet members, taking into account their degree of development and their dependence to agriculture and agri-business. The causes of the turning into a desert of the Sahara still remain to be cleared up so much is large the ignorance of the role of the man in this space which was not always a desert.

Since its creation, CEN-SAD implements sectoral policies and programs making it possible to progress towards the creation of an Open Market and an Area of Freedom and Solidarity. Several legal and political instruments were designed: Mechanism of Prevention, Management and Resolution of the Conflicts; Convention of Co-operation and Security; Convention of Co-operation on Transport and Transit; Cooperation Agreement on Maritime Transport.

.../...

The economic focus of the program is infrastructures, transport, mines, energy, telecommunications, social sector, agriculture, environment, water and animal health. Special Funds for Solidarity is created and the drafting process of the Free Trade Area Treaty is ongoing.

The performance of the GS in the implementation of CEN-SAD Treaty is **very satisfactory**, taking into account the exceptional level of the challenges with which the Community is confronted and which obliges it to innovate unceasingly, to continue to preserve its statute of first-mover and its integration capacity. The commitment of Libya for peace and security, the political will to fully assume the costs induced by organs activities and the leadership in the defence of the vital interests of Africa compensate gaps in implementation of policies against drought and for Sahara resources valorisation. It fully justifies - taking into account its attractiveness - a growing role at the continental level. Indeed the authorities of the African Union and the partners of Africa should be more closed with the CEN-SAD and its revolutionary approach by providing the additional resources which it needs to implement the vision of a Sahelo-Saharan economic union based on knowledge, competences and capacities. These additional resources will make it possible to jump-start projects, action plans and policies of the GS and to integrate the gender perspective (see annex), through the following instruments.

1. Supply of short term experts and consultants services for Infrastructures and Energy Action Plans
2. Setting up:
  - a. Economic Analysis Think Tank at the GS, with 4 high level experts and a Coordinator for 3 years period
  - b. Policy Management Unit for Infrastructures and action plan with a high level coordinator and 4 sectoral experts (transport (land, sea, air) energy (water, electricity, gas) infrastructure networks and interconnections, ITC
  - c. Financial Partnerships Management and PPP Unit with an expert.
3. Setting up:
  - a. Networks to rebuild Sahara Infrastructures and Resources Knowledge
  - b. Co-operation and Linguistic Exchanges Program with other CERs
  - c. Digital Library.
4. Setting up Programs to embed aptitudes and the high level expertise such as outsourcing, of competence management, performance management and to attract and retain "best and brightest" high skilled staff and talent.
5. It is also recommended to extend these supports for other RECs, to facilitate the sharing of responsibility at the sub-regional level (ECOWAS, UEMOA, CEMAC, ECCAS, IGAD, UMA).
6. In each one of these fields, the measures to be taken and the actions of reinforcement were identified in order to be submitted to the ACBF for advocacy to the partners and support. The program submitted to the ACBF amounts with **10 855 000 \$US** distributed as follows:

2006	2007	2008	2009	2010	Total
3 140 000	2 860 000	2 635 000	1 110 000	1 110 000	10 855 000

## *Résumé*

La CEN - SAD est avec l'Union Africaine, l'une des initiatives majeures du Leader de la Libye. La Communauté a été instituée en 1999 avec 5 pays et depuis cette date, 17 autres ont été admis, faisant de la CEN - SAD la plus attractive des CERs Africaines, au-delà des clivages, linguistiques, économiques, géopolitiques et socioculturels. Le dispositif institutionnel comprend : la Conférence des Chefs d'Etats et du Leader, le Conseil Exécutif, le Secrétariat Général, la Banque Sahélo-Saharienne d'Investissement et de Commerce, le Conseil Economique, Social et Culturel. Le Secrétariat Général est basé à Tripoli et son fonctionnement est entièrement supporté par le Libye. Une dizaine de cadres répartis entre 2 Directions et une soixantaine de personnes constituent l'essentiel du staff qui travaille dans les 3 langues de l'Union Africaine. La structure optimale est estimée à 160 personnes dont 30 cadres de haut niveau.

La CEN-SAD a été conçue pour établir entre les pays africains membres une union économique fondée sur les connaissances, les compétences et les capacités à faire face à la sécheresse et à l'aridité, deux menaces globales dont les conséquences écologiques, socio-économiques et politiques se font sentir dans tout l'espace circum-saharien. S'y ajoutent les risques qui pèsent sur les ressources dont regorge la zone, à la fois âprement convoitées et dont certaines sont en même temps menacés d'enfouissement, comme l'eau qui est pourtant abondante. Tous les pays actuellement membres sont directement attaqués par le désert, de même que 3 autres sahélo-sahariens: l'Algérie, la Mauritanie et l'Ethiopie. Mais les cibles les plus vulnérables aux attaques du désert se trouvent encore parmi les autres pays africains non encore membres, compte tenu de leur degré de développement et de leur dépendance vis-à-vis de l'agriculture et de l'agro-industrie. Les causes de la désertification du Sahara restent encore à éclaircir tant est grande, l'ignorance du rôle de l'homme dans cet espace qui n'a pas toujours été un désert.

Depuis sa création, CEN-SAD met en œuvre des politiques et programmes sectoriels permettant de progresser vers la création de la Zone de Libre Echange, d'un Marché Ouvert et d'un Espace de Liberté et de Solidarité. C'est dans cette perspective qu'ont été élaborés plusieurs instruments juridiques et politiques : Mécanisme de Prévention, de Gestion et de Règlement des Conflits ; Convention de Coopération en matière de Sécurité ; Convention de Coopération en matière de Transport et de Transit ; Accord de Coopération en matière de Transport Maritime. Les axes du programme économiques ont été élaborés autour des infrastructures, du transport, des mines, de l'énergie, des télécommunications, du secteur social, de l'agriculture, de l'environnement, de l'eau et de la santé animale. Un Fonds Spécial de Solidarité a été créé et un avant projet de Traité de ZLE est en cours de préparation.

.../...

.../...

La performance du SG dans la mise en œuvre du Traité de la CEN-SAD est très satisfaisante, compte tenu de l'ampleur exceptionnelle des défis auxquelles la Communauté est confrontée et qui l'oblige à innover sans cesse, pour continuer de conserver son statut de précurseur et sa capacité d'intégration. L'engagement de la Libye en faveur de la paix et de la sécurité, la volonté politique d'assumer pleinement les charges induites par le fonctionnement des organes et le leadership dans la défense des intérêts vitaux de l'Afrique suppléent aux lacunes dans la mise en œuvre des politiques contre la sécheresse et la valorisation des ressources. Elle justifie pleinement - compte tenu de son attractivité - une démarche de rehaussement institutionnel au plan continental. En effet les autorités de l'UA et les partenaires de l'Afrique devraient davantage s'appuyer sur la CEN-SAD et sa démarche révolutionnaire en lui fournissant les ressources additionnelles dont elle a besoin pour mettre en œuvre la vision d'une union économique sahélo-saharienne fondée sur les connaissances, les compétences et les capacités. Ces ressources additionnelles permettront de dynamiser les projets, plans d'actions et politiques du SG et d'intégrer la perspective « genre » (voir annexe), à travers les instruments suivants.

1. La fourniture de services d'experts et de consultants de courte durée.
2. La mise en place :
  - a. d'une Cellule d'Analyse Economique auprès du SG, 4 experts de haut niveau et un Coordonateur pour une période de 3 ans
  - b. d'une Unité de gestion de la politique d'infrastructures et du plan d'action, avec un coordonnateur et 4 experts sectoriels de haut niveau (transport (terre, mer, air) énergie (eau, électricité, gaz) réseau et interconnexions, TIC
  - c. d'une Unité de gestion des partenariats financiers et du PPP avec un expert.
3. la mise en place :
  - a. d'un Réseau de Gestion des Connaissances pour les infrastructures et la valorisation des ressources du Sahara, autour d'une quarantaine de personnes ressources
  - b. d'un Programme de coopération et d'échanges linguistiques avec les autres CERs
  - c. d'une Bibliothèque virtuelle.
4. La mise en place de Programmes d'acquisition des aptitudes et de l'expertise de haut niveau en matière d'outsourcing, de gestion des compétences, et de programme de développement de la performance pour attirer et retenir les experts les plus qualifiés.
5. Il est aussi recommandé d'étendre ces soutiens aux autres CERs qui sont partie prenante de la Communauté, afin de faciliter la prise en charge des défis au niveau sous-régional (CEDEAO, UEMOA, CEMAC, ECCAS, IGAD, UMA).
6. Dans chacun de ces domaines, les mesures à prendre et les actions de renforcement ont été identifiés en vue d'être soumises à l'ACBF pour plaider auprès des partenaires et appui. Le programme soumis à l'ACBF se chiffre à **10 855 000 \$US** répartis comme suit :

2006	2007	2008	2009	2010	Total
3 140 000	2 860 000	2 635 000	1 110 000	1 110 000	10 855 000

## Grandes lignes du Plan d'Action d'Infrastructures de la CEN-SAD

### Infrastructures Routières:

- Soutien aux programmes de construction et/ou amélioration de routes d'interconnexion de voisinage avec l'assistance de la CEA, de la BAD et du NEPAD.
- Soutien Institutionnel du 'Projet Routier Tran-saharien Al Kaddafi
- Etude sur les grands corridors routiers de désenclavement en collaboration avec les autres regroupements régionaux.

### Infrastructures ferroviaires:

- Soutien du projet de Chemins de fer - Libye - Niger - Tchad envisagé par la Haute Autorité Libyenne de Chemins de Fer. - Soutien du projet de chemins de fer maghrébins - Tunis - Tripoli - Le Caire, suivie par REB de la Grande Jamahiriya.
- Soutien du projet AFRICARAIL.

### Infrastructures aéroportuaires et maritimes

#### Au titre des éléments d'un Plan d'Action de développement des infrastructures de transport:

- L'établissement de critères de sélection pour les projets d'infrastructures de transport en vue de leur soumission à des organismes pouvant aider à leur réalisation et l'achèvement de la liste des projets d'infrastructures de transport CEN-SAD. L'inventaire exhaustif des voies routières existantes ou en projet et l'identification des possibilités de financement.
- L'augmentation des investissements publics et privés pour la réalisation d'infrastructures routières.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan Directeur d'interconnexion ferroviaire entre les pays membres.
- La promotion d'une industrie ferroviaire en vue de réduire les hémorragies en devises et la normalisation et la standardisation à travers des spécifications techniques adaptées à l'environnement africain.
- La recherche collective de financement nécessaire aux grands projets comme le transsaharien Libye - Tchad - Niger et le Projet AFRICARAIL (Bénin - Burkina Faso - Niger. - Togo) dans le cadre du Plan d'Action du NEPAD.
- L'établissement par le Secrétariat Général de contacts avec les Institutions techniques ou financières pour rechercher les financements nécessaires à la mise en œuvre du Plan d'Action d'Interconnexion Ferroviaire CEN-SAD.
- L'envoi par le Secrétariat Général en collaboration avec certains partenaires (UAC, REB) d'une mission d'information et de négociation auprès des institutions financières (BAD, BID, etc.) dans le cadre du Fonds de Préparation des Projets d'Infrastructures (FPPI).
- Le renforcement et le développement des relations entre pays ayant une façade maritime et pays sans littoral dans le cadre de la réalisation des terminaux intérieurs (ports secs).

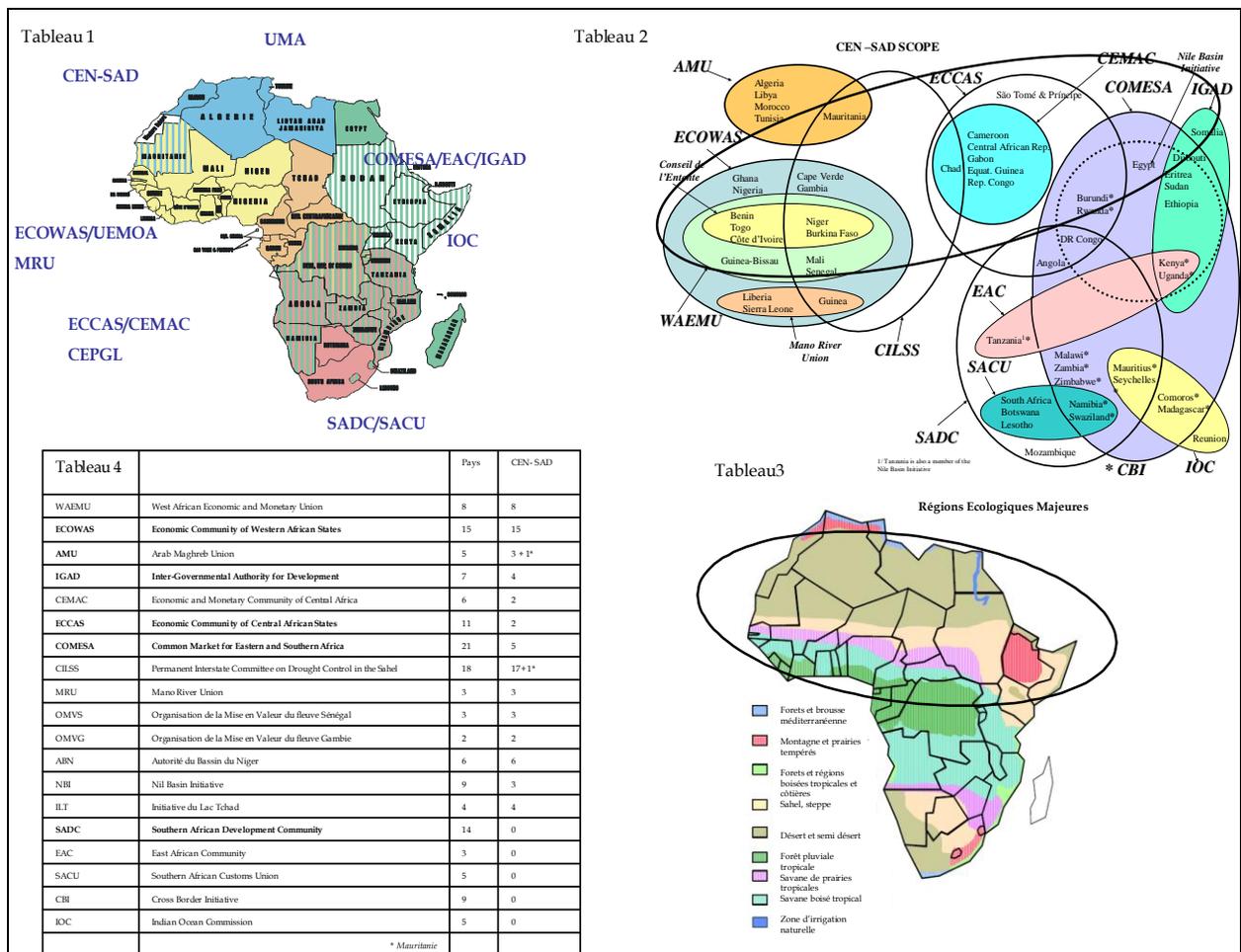
#### Au titre de l'amélioration des services de transport:

- La poursuite des concertations en vue de parvenir aux Objectifs du Millénaire pour le développement (ODM) dans le secteur des transports d'ici 2015 à savoir :
- Elimination de toutes les barrières non physiques qui prolongent le temps de voyage, les formalités douanières, les retards aux frontières et entravant la fluidité de la circulation des biens et services,
- Harmonisation aux normes internationales des limites de poids axiaux, équipements, infrastructures et normes techniques,
- Amélioration de l'accès rural et de la mobilité urbaine et des services et infrastructures de transport aérien, maritime ferroviaire et routier et réduction des coûts notamment pour les pays enclavés.
- La prise en compte, dans les politiques et programmes, des faits de désertification et d'ensablement des cours d'eau.
- La libéralisation effective par les pays membres des droits de trafic de capacité, de fréquences et la conformité aux normes et pratiques de l'OACI en matière de sûreté de la navigation aérienne, la désignation des entreprises sur la base de ces normes et l'élimination des dérives dans l'utilisation des 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> libertés.
- Le renforcement de la coopération entre Compagnies aériennes.
- La convocation courant 2005 d'une réunion des acteurs du sous-secteur du transport aérien.
- L'organisation de séminaires sur les règlements existants à l'échelle de la CEN-SAD auxquels participeront les usagers de la route (Police, Douane, Gendarmerie, Associations de transporteurs, Services de transport routier).
- L'harmonisation des politiques, la standardisation des normes de transport en particulier les normes et spécifications pouvant s'appliquer à la construction de nouvelles voies de chemin de fer en vue de leur interconnexion aux lignes existantes et la commande d'une étude exhaustive sur la question des normes dans les différents modes de transport. L'adoption de conventions et accords pour sécuriser et réglementer les différents modes de transport et la convocation de réunions techniques à cet effet.
- La transposition d'expériences et d'acquis d'autres regroupements tels que la Carte Brune de la CEDEAO.
- Le rapprochement et la signature d'accords entre les sociétés et opérateurs du secteur des transports en particulier la conclusion d'accords "Code Share" entre les compagnies aériennes des pays membres.
- La vulgarisation et l'encouragement des Etats membres à initier des pratiques pouvant aider au financement du secteur à l'image du programme de renouvellement du parc de transport routier basé sur les exonérations de droits et taxes pour l'acquisition de véhicules neufs.
- Une plus grande coopération et le lancement de projets conjoints ou intégrés tels que:
  - Compagnies aériennes communes; Développement des marchés frontaliers;
  - Interconnexions des réseaux ferroviaires telles que proposées par la Libye; Développement conjoint des infrastructures;
  - Construction de ports secs multinationaux Banques et institutions financières communes;
- Mettre en place de points focaux ou coordonnateurs dans les pays membres pour jouer les rôles d'interface et de coordination de toutes les activités initiées dans le domaine des infrastructures et des transports;
- Procéder à une harmonisation des politiques et standards en matière des transports dans les Etats membres de la CEN-SAD.

# I. INTRODUCTION

## 1. Contexte

La CEN -SAD a été fondée 4 Février 1998 à Syrte par 6 pays : Libye, Burkina Faso, Mali, Niger, Soudan et Tchad. La Communauté constitue, avec l'Union Africaine issue de la Déclaration de Syrte du 9/9/1999, l'une des plus grandes initiatives prises par le Leader de la Libye pour faire de l'Afrique un espace stratégique qui compte dans la mondialisation et en tire tous les bénéfices. Elle découle de la nécessité d'unir l'ensemble des potentialités et ressources disponibles des Etats du Sahel et du Sahara en vue de réaliser des objectifs communs. Aussi, dès juillet 2000 soit quelque mois après sa création, l'UA avait-elle reconnue la CEN-SAD en tant CER à part entière, au même titre que les 5 autres qui servent de piliers à la Communauté Economique Africaine. Plusieurs pays qui avaient tendance à céder devant les forces centrifuges de la mondialisation et les sirènes de l'Union Européenne, reprennent à présent, le chemin de l'intégration africaine dans le cadre de la Communauté.



La CEN-SAD trouve sa justification dans le fait que la division géopolitique de l'Afrique (a produit un enchevêtrement régional peu intelligible et en quête permanente de rationalisation. Devant la lenteur des CERs à s'adapter à la nouvelle donne de la globalisation, la Communauté propose une vision de l'intégration fondée sur l'ampleur des défis à relever, parmi lesquels figurent en tête ceux qui affectent l'Afrique circum-saharienne. Cet espace désertique dépeuplé - le plus grand du monde - constitue à la fois la plus grande menace et la plus grande opportunité pour le continent, compte tenu des conséquences écologiques, socioéconomiques et géopolitiques qu'engendrent la sécheresse et l'aridité mais aussi des ressources et potentialités aussi considérables que convoitées dont elle regorge. Ces défis concernent directement ou indirectement la quasi-totalité des pays africains, y compris les pays d'Afrique Australe attaqués par le désert de Namibie et les rares pays de l'Afrique Centrale encore épargnés grâce au poumon vert équatorial. D'ailleurs, ce sont les pays non encore touchés par la sécheresse qui sont les plus vulnérables aux attaques du désert.

La CEN-SAD regroupe des pays situés au cœur et aux quatre points cardinaux du Sahara. Ces pays revendiquent aussi une appartenance à une ou plusieurs des 6 CERs que sont l'UMA, la CEDEAO, la CEAC, l'IGAD, l'UMOA, la CEMAC ainsi qu'aux différents espaces politiques et culturels qui structurent encore le Continent en Afrique arabophone, francophone, anglophone et lusophone. Avec 23 pays membres, la CEN-SAD constitue aujourd'hui le plus vaste et le plus peuplé espace africain autour de l'objectif d'union économique au-delà des clivages écologiques, géopolitiques et linguistiques. En plus des 6 pays fondateurs la CEN - SAD compte comme membres les pays suivants : RCA, Érythrée (1999) ; Sénégal, Djibouti, Gambie (2000) ; Benin, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée Bissau, Liberia, Sierra Leone, Togo, Tunisie, Maroc, Nigeria et Egypte. La Mauritanie entame des démarches afin d'être le 24<sup>e</sup> pays adhérent.

La CEN-SAD est administrée par 5 institutions qui sont toutes opérationnelles :

- la Conférence des Chefs d'Etats et Leaders,
- le Conseil Exécutif,
- le Secrétariat Général,
- la Banque Sahélo-Saharienne d'Investissement et de Commerce,
- le Conseil Economique, Social et Culturel.

L'essentiel des besoins financiers de la Communauté sont encore assuré par le Libye, malgré le nombre important de pays membres, la présence de puissances à vocation régionale et d'économies émergentes, l'ampleur des défis à relever notamment en matière d'infrastructures et les liens étroits qu'elle entretient avec l'UA. L'évaluation des besoins en renforcement des capacités devra par conséquent tenir compte de cette situation singulière caractérisée par de rôle de précurseur joué par le Leader de la Libye en ce qui concerne le soutien à l'intégration régionale selon une approche inclusive.

## 2. Termes de référence et objectifs de la mission

Les termes de référence sont joints en annexe. L'objectif est d'identifier les domaines de renforcement des capacités dont la CEN-SAD a besoin en matière d'intégration économique régionale. Ces besoins couvrent divers domaines : le leadership, l'analyse approfondie, la conception, la mise en œuvre, la gestion, le financement de projets et l'évaluation des avantages et des coûts des programmes économiques régionaux. Au-delà de cet aspect, l'objectif de la mission est aussi d'évaluer l'état de préparation de la Commission face aux projets d'intégration régionale de l'UA et la capacité à mettre en œuvre un programme global d'infrastructures.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Exprimer une opinion professionnelle sur la nature, ainsi que la pertinence et l'efficacité des visions, missions, mandats et objectif actuels de la CEN-SAD ;
- Donner un profil du type des capacités qui sont actuellement disponibles dans la CEN-SAD ;
- Définir les besoins en matière de **capacités génériques et spécifiques** de la CEN-SAD et privilégier ces besoins afin de faciliter le séquençage effectif du processus de renforcement des capacités.
- Évaluer l'efficacité des programmes de renforcement des capacités passées et en cours ;
- Évaluer jusqu'à quel point la CEN-SAD a accès et fait un usage efficace des **connaissances et des informations** globales, régionales et locales ;
- Faire des recommandations appropriées en vue d'une contribution des parties prenantes, plus efficace au renforcement des capacités de la CEN-SAD.

La mission a été conduite au nom de l'ACBF par Sams Dine SY, Chef de Mission, du 13 au 17 Mai 2006 à Tripoli. Il a été assisté par Elisabeth Amukugo dont le rapport sur la perspective « genre » est joint en guise de document complémentaire. Les discussions ont été conduites en Français. A l'issue des discussions, une séance de restitution a pu être organisée avec le Secrétaire Général Adjoint, au cours de laquelle la mission a exposé les résultats de ses investigations ainsi que les principaux axes de recommandations qui les accompagnent. Les discussions qui ont suivi ont permis d'enrichir les recommandations présentées et de préciser les domaines de renforcement.

## 3. L'UA, la CEN-SAD, le NEPAD et le PACT

L'établissement de la CEN-SAD et sa croissance rapide en dehors du schéma traditionnel des CERs a été rendu possible par l'avènement de l'Union Africaine, ce qui suggère l'existence d'une continuité étroite entre les deux organisations. Mais la principale originalité de la CEN-SAD réside dans le fait qu'elle regroupe la plupart des pays qui sont exposés à la sécheresse et l'aridité et à leurs conséquences écologiques, socio-

économiques tels que la désertification, la dégradation des terres, la paupérisation, la migration, la sédentarisation. L'insécurité grandissante dans cette zone et l'élévation du coût de l'exploitation des ressources énergétiques et minérales enfouies dans les zones désertiques et qui ont tendance à se fossiliser accroissent la vulnérabilité des pays concernés, ce qui explique leur engouement pour la Communauté.

La prise de conscience de la sécheresse et l'aridité comme une menace de portée mondiale constitue le principal vecteur de la croissance de la CEN-SAD. La revalorisation des nouvelles CERs (UEMOA, CEMAC) et des CERs sectorielles est passée par l'adhésion de la plupart des pays membres à la CEN-SAD renforçant son audience auprès de l'UA au moment où l'UMA était paralysée.

Malgré l'ampleur des fléaux auxquels font face les pays membres de la CEN-SAD, cette dernière Communauté n'est pas encore formellement impliquée dans la mise en œuvre du PACT. Cela se traduit par l'absence d'initiatives et de projets sous son propre label ou en partenariat à l'instar d'autres CERs et au-delà, par une implication insignifiante dans le processus ayant permis d'aboutir au NEPAD et au PACT. Cette situation est d'autant plus paradoxale que la CEN-SAD pèse plus lourd que toutes les autres CERs réunis et qu'elle couvre l'espace où les investissements infrastructurels sont les plus vitaux pour la survie du continent.

#### **4. Sources des informations et attentes de la CEN-SAD**

La mission a recueilli les données de base sur l'état des capacités disponibles au sein de la Communauté. Elle a auditionné les principaux responsables des directions (voir annexe) et a organisé des panels avec les experts quand ils étaient disponibles. Plusieurs documents ont été consultés :

- Les textes régissant la CEN-SAD : Traité Règlement intérieur des organes, Décisions, Conventions
- Protocole relatif au mécanisme de prévention, de gestion et de règlement des conflits
- Convention de coopération en matière de sécurité,
- Déclaration de Niamey sur la prévention des conflits et le règlement pacifique des différends
- Charte de sécurité.

Dans la perspective d'un examen critique des liens entre la CEN-SAD et le NEPAD, la recherche documentaire a été élargie aux sources suivantes :

- Les rapports du CSSD sur la problématique de la désertification disponibles sur le web site.
- La base de connaissance de l'Observatoire du Sahara et du Sahel accessible depuis le web site
- Les rapports de la BAD relatifs au PACT/NEPAD accessible depuis le web site

- Les rapports du Comité pour le Développement de la BM relatif à l'Afrique, aux Infrastructures et à l'efficacité de l'aide accessibles depuis le web site
- La Déclaration de Syrte sur l'UA
- Le Plan stratégique de l'UA.

A l'occasion de la mission, le SG de la CEN-SAD a exprimé une attente forte vis-à-vis de l'ACBF et du Comité de pilotage de la mise en œuvre du NEPAD afin qu'ils contribuent à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces projets identifiés dans différents d'activités (transport infrastructures, télécommunications, environnement et eau, mines et énergie, agriculture, santé animale, social, sécurité) et au renforcement des capacités d'analyse des politiques et d'intégration des pays membres.

De manière concrète, la CEN-SAD espère de cet exercice qu'il contribue effectivement à couvrir les besoins exprimés en capacités, connaissances et en compétences afin de mettre en œuvre son programme d'investissements sectoriels. Ces besoins se répartissent en :

- besoins immédiats identifiés pour les 6 prochains mois ;
- besoins à court terme identifiés pour les deux prochaines années en liaison avec la mise en œuvre du Programme d'investissements sectoriels et en harmonie avec le PACT-Infrastructures ;
- les besoins à moyen terme.

## **II. LE CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'UEMOA**

### **1. Mission et mandat**

La vision de la CEN-SAD est énoncée dans le Préambule du Traité signé par les 6 pays fondateurs : créer une Communauté de complémentarité, de paix, de stabilité et de sécurité pour faire face aux facteurs endogènes et exogènes de stagnation économique de sous-développement et d'instabilité et concrétiser la volonté d'intégration économique, politique, culturelle et sociale entre les Etats membres.

Les objectifs principaux tels que définis par le Traité sont les suivants :

1. Etablir une union économique globale basée sur une stratégie à travers un plan de développement complémentaire avec les plans nationaux des pays concernés, englobant l'investissement dans les domaines agricole, industriel, énergétique, social et culturel.
2. Supprimer les restrictions aux libertés économiques.
3. Promouvoir le commerce extérieur par une politique d'investissement dans les pays membres.
4. Accroître entre les Etats membres les moyes de transports et de communication terrestres, aériens et maritimes par l'exécution de projets communs.

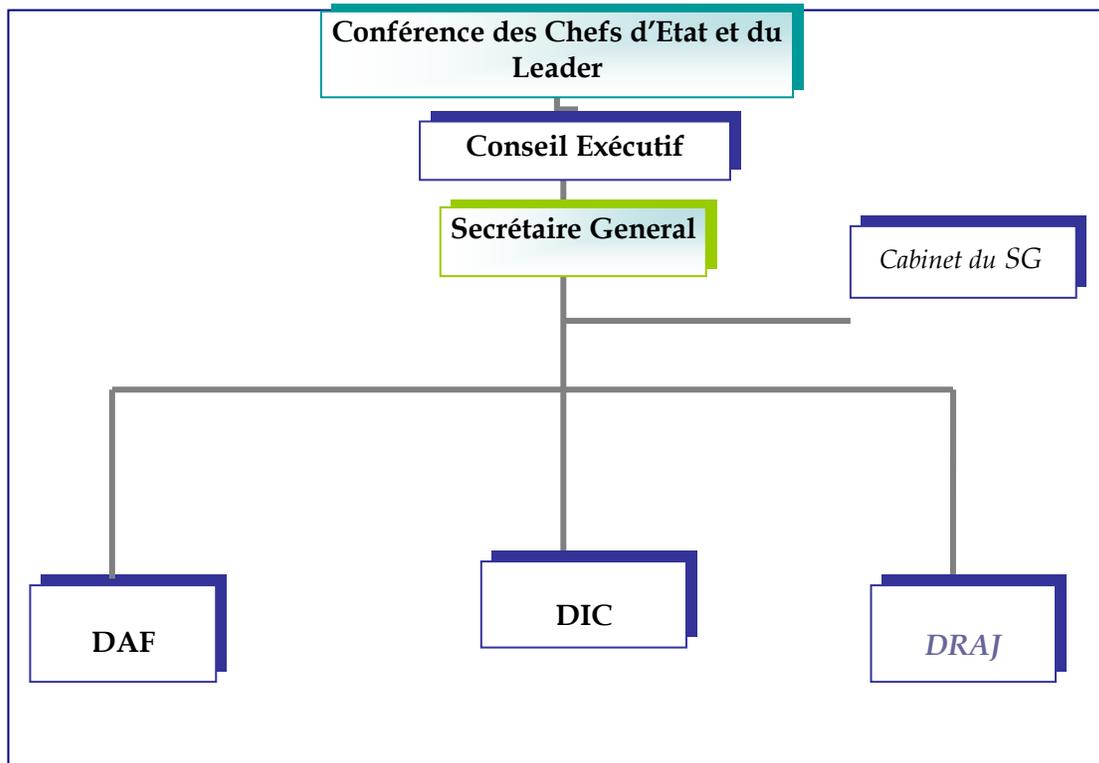
5. Reconnaître aux ressortissants des pays signataires les mêmes droits, avantages et devoirs reconnus à leurs propres citoyens.
6. Harmoniser les systèmes éducatifs, pédagogiques, scientifiques et culturels dans les différents cycles de formation.

Les activités de la CEN-SAD sont essentiellement consacrées à la réalisation des objectifs de l'intégration régionale, de la paix, de la stabilité et de la sécurité. Ces objectifs sont les mêmes que ceux de l'UA et des autres CERs.

## 2. Structures

L'organigramme de la CEN-SAD se présente comme suit.

**Graphique 1 : Gouvernance et Organisation de la CEN-SAD**



La Conférence des Chefs D'Etat et du Leader, CCEL dispose de l'essentiel des pouvoirs. Il prend les décisions, règlements et directives nécessaires à la mise en œuvre des objectifs et programmes de la Communauté.

Le Conseil Exécutif prépare les programmes et les plans complémentaires, exécute les décisions de la CCEL, propose l'ordre du jour et entérine les recommandations et les travaux des Comités interministériels spécialisés.

Le Secrétaire Général, SG a pour mandat exclusif de suivre l'exécution des objectifs du Traité et des décisions de la Conférence des Chefs d'Etat et du Conseil Exécutif et de préparer l'ordre du jour conjointement avec le Conseil Exécutif. Outre ce mandat, il est aussi chargé de l'administration du Secrétariat Général. Il est assisté du SG Adjoint et des Directeurs.

Au sein du SG, 2 Directions sont opérationnelles : la Direction de l'Intégration et de la Complémentarité, DIC et la Direction des Affaires Administratives et Financières, DAF. Chaque direction est subdivisée en Services dont certains ne sont pas encore pourvus de Chefs de Service. Le SG recrute des experts chargés d'élaborer le programme du Service en attendant que le besoin d'étoffer le personnel se fasse sentir.

La Direction de la Recherche et des Affaires Juridiques, DRAJ n'existe encore que dans le Règlement Intérieur.

### **Les ressources humaines**

L'effectif total s'élève à 70 personnes dont 2 membres des organes qui sont élus et 10 cadres fonctionnaires détachés par les administrations des pays membres.

Parmi ces deux derniers figurent respectivement 2 et 64 femmes. Le personnel est composé comme suit :

- Encadrement supérieur : 10
- Encadrement moyen : *non disponible*
- Personnel d'appui : *non disponible*
- Consultants : 9 dont 1 femme et 8 hommes
- Experts régionaux 0.

Le déficit en personnel est important et la charge de travail en croissance rapide. Le nombre optimal est estimé à 160 personnes dont 30 cadres de haut niveau.

Le déséquilibre au sein de l'organigramme se manifeste ainsi :

- Faible autonomie du SG par rapport au Conseil Exécutif et à la CCEL
- Insuffisance de l'encadrement supérieur et moyen
- Absence de services chargés de la recherche
- Faible recours aux experts et consultants extérieurs
- La quasi-absence de femmes dans le staff.

Les besoins en renforcement se situent donc à tous les niveaux.

Les cadres titulaires d'un Doctorat d'Etat d'un Ph. D. inexistant. Tout le personnel de la CEN-SAD maîtrise au moins une des trois langues de travail de l'UA : Français Arabe et Anglais.

Le spectre de compétences couvert est restreint. Les ingénieurs, administrateurs, juristes et économistes sectoriels sont les plus nombreux.

Tous les cadres ont une expérience avérée en gestion de projets. Ils préparent des termes de référence, assurent le suivi des travaux de consultants, représentent la CEN-SAD à des réunions de groupes d'experts et rédigent des rapports techniques ou d'évaluation.

Il existe un déficit important de compétences spécifiques requises pour la conduite d'analyses économiques quantitatives approfondies pouvant servir de base à l'élaboration du programme d'union économique préconisé par le Traité et à la conception de systèmes de gestion des politiques et projets sectoriels dans les domaines du libre échange, des infrastructures, du commerce, des finances et de la formation.

Le personnel de la CEN-SAD se consacre à plus de 80% la réalisation des objectifs économiques.

En ce qui concerne le mode de désignation du personnel, il convient de noter l'inexistence de quota par sexe et d'une quelconque référence à la perspective du genre.

La politique de rémunération est intermédiaire entre celle des organisations internationales et des administrations nationales. Aussi, les salaires des agents de la CEN-SAD sont nettement supérieurs à ceux de leurs homologues nationaux, sans pour autant rivaliser avec ceux de la CEDEAO et de la BAD. Tous les agents interviewés estiment que la politique actuelle de rémunération n'est pas incitative.

#### **4. Recherche, documentation et réseau**

La Communauté ne dispose pas encore de services de recherche, bien que cela ait été prévu par le Règlement intérieur, au niveau de la Direction des recherches et des affaires juridiques et de la Direction des Affaires de Complémentarité et de l'Intégration (services des études et recherche). Celle-ci fait cependant recours aux compétences en recherche et d'analyse au sein des organisations tels que la BAD, la FAO, l'UNESCO, l'OSS et le FIDA.

Les interactions dans le cadre de réseaux formels et structurés existent avec les autres CERs dont les pays sont membres, CEDEAO, UMA, UEMOA notamment. Les relations avec d'autres CERs, s'établissent à l'échelle de l'Union Africaine, de la CEA et de la BAD dans le cadre des réunions organisées à l'échelle continentale.

La faiblesse de l'accès à l'Internet ne favorise pas les échanges de données et d'information à l'intérieur de ces réseaux.

## 5. Capacités disponibles

La Communauté est officiellement structurée en 3 Directions auxquels s'ajoute le Cabinet du SG. Les services sont abrités dans le même immeuble dont 5 étages sont prêtés par la Mairie de Tripoli. Le bâtiment est moderne et les bureaux attribués au SG sont spacieux ; certains sont encore inoccupés.

Le Traité et le Règlement Intérieur détermine le mandat et le fonctionnement du SG. Une Décision fixe les fonctions, organisation et siège du SG.

Dans la perspective de la mise en place de la ZLE, un projet d'audit institutionnel et organisationnel est envisagé et les termes de référence sont en cours d'élaboration.

La vision insufflée par le Leader de la Libye, les orientations définies par le Traité et précisées à l'occasion des Conférence de Chefs d'Etat fournissent le cadre de suivi des politiques et projets. Mais il n'y a pas, à proprement parler de système de planification stratégique.

Un besoin pressant se fait sentir en ce qui concerne l'établissement des priorités d'action et d'une organisation adéquate pour programmer les projets en cours ou identifiés ainsi qu'une description précise et complète des procédures.

Du fait de l'absence d'une politique et d'un budget de formation, l'effort de la Communauté en vue d'améliorer les compétences du personnel est limité.

Une étude réalisée par la FAO fournit les données statistiques nécessaires à l'élaboration d'une banque de données pour le commerce de produits agricoles.

La CEN-SAD dispose de son propre site web ([www.cen-sad.org](http://www.cen-sad.org)) qui fournit quelques informations de base sur la Communauté en arabe, en anglais et français, sans possibilité d'accès à des documents techniques (rapports, publications, documents de travail) permettant d'évaluer rapidement les besoins en capacités d'analyse et de gestion des connaissances. Par ailleurs, le site [www.africa-union.org](http://www.africa-union.org) comporte un lien vers ce site avec quelques informations en Anglais.

## 6. Appuis en matière de RDC en cours ou passés

La CEN-SAD ne bénéficie pas du soutien des principaux bailleurs de fonds des pays africains : BAD, Union Européenne, Banque Mondiale, Coopération bilatérale. Quelques missions ponctuelles d'assistance technique ont été obtenues ou confiées à la BAD, FAO, OSS, FIDA, UNESCO, CILSS, OPA, UA, CEA.

## **7. Alignement entre les missions et les capacités disponibles à la Communauté**

L'alignement des capacités disponibles avec les missions de la CEN-SAD comporte trois dimensions :

- Alignement des activités du cadre organisationnel et de l'organigramme avec les objectifs stratégiques ;
- Existence d'une capacité suffisante pour réaliser des actions stratégiques d'intégration régionale ;
- Capacité de prise de décision, d'anticipation et réaction rapide.

Sur ces trois critères, le constat suivant a pu être effectué.

Il n'y a pas d'alignement entre les activités effectivement réalisées au sein de la Commission et les objectifs assignés à la CEN-SAD:

- plusieurs objectifs ne sont pas encore pris en charge par l'organigramme (Union Economique/ZLE, marché unique de biens et services, programme d'harmonisation des systèmes éducatifs, pédagogiques, scientifiques et culturels) ;
- plusieurs postes de l'organigramme ne sont pas encore pourvus y compris niveau des directions.

La capacité financière interne est entièrement fournie par la Libye et s'avère de plus en plus insuffisante pour planifier à long terme.

## **8. Autonomie financière**

L'autonomie financière suffisante suppose l'existence d'un pouvoir de prélever des ressources à partir des recettes douanières et de les allouer à des activités programmées de façon adéquate, selon des mécanismes dont la transparence et la rigueur sont garanties par l'existence de contre-pouvoirs (Parlement, Cour des Comptes, Observatoire), de procédures de concurrence et de marchés anonymes.

Selon le Traité la Communauté dispose d'une personnalité morale et d'un budget financé par les Etat membres. Mais le SG déplore dans son rapport 2006 que « tous les autres pays ont des arriérés de paiement au titre du budget adopté... malgré les multiples notes de rappel... Certains pays n'ont jamais effectués de paiement depuis leur adhésion ».

La CEN-SAD est de fait entièrement subventionnée par la Libye qui assume pleinement son leadership et la volonté de parachever l'union entre les pays membres.

La BSIC dispose d'un siège et de 8 filiales établies dans les pays situés au Sud du Sahara. Le Siège a pour objectif de contribuer au financement des projets de grande taille tandis que les filiales devraient soutenir les petits projets locaux dans les pays.

La CEN-SAD dispose aussi d'un Fonds Spécial de Solidarité dont la vocation est l'assistance alimentaire et humanitaire d'urgence aux pays membres. Quatre pays y apportent des contributions volontaires.

### **III. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA CEN-SAD ET PROFIL INSTITUTIONNEL**

#### **1. Grille de performance et notation**

L'évaluation de la performance permet de déterminer le profil institutionnel de la CEN-SAD 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.

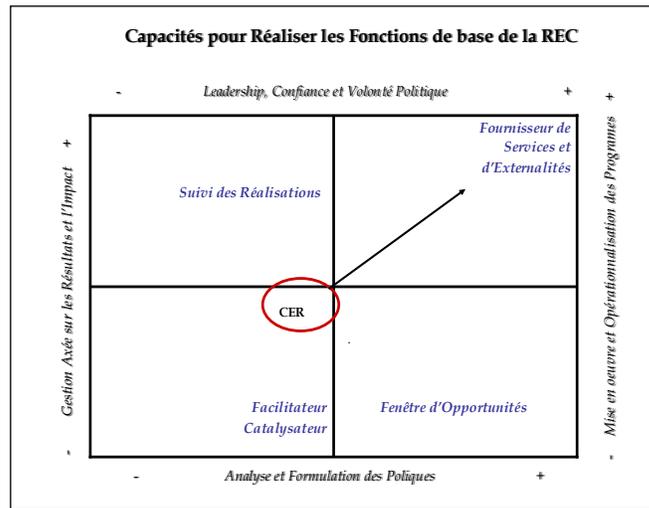
Compte tenu de la taille et de l'ampleur des défis à relever par la Communauté, l'approche de l'évaluation sera plus globale que celle qui a été appliquée aux CERs majeurs puisqu'elle en englobe entièrement ou partiellement l'espace couvert par au moins 4 sur 5 (UMA, IGAD, CEEAC/CEMAC, CEDEAO/UEMOA) et qu'elle englobe la totalité de l'espace couvert par des CERs sectorielles (CILSS, ABN, NBA, MRU, OMVS).

En ce qui concerne les défis à relever par la CEN-SAD, ils s'analysent en termes de :

- menace de portée mondiale avec la sécheresse et l'aridité et leurs conséquences écologiques, socio-économiques et politiques
- opportunités de valorisation commune des ressources et potentiels énergétiques et minérales ; ces ressources sont âprement convoitées par d'autres acteurs globaux qui n'hésitent pas à attiser les conflits et les crises internes et à en provoquer d'autres en vue d'imposer leurs règles du jeu.

L'évaluation de performance et du profil institutionnel portera sur les domaines suivants (tableau 5) :

Tableau 5



## Grille de performance et notation

### 1. Capacités Génériques pour réaliser les fonctions de base en matière d'intégration économique régionale

Les quatre domaines d'évaluation suivants sont retenus :

**Cadre Institutionnel et Organisationnel de gestion axée sur les résultats et la performance:**

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

**Analyse et conception de politiques et programmes économiques :**

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 (ZLE, Marché Commun, Union Economique, Politique et Sociale) ; 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 œuvre et Gestion de programmes :**

Performance dans la mise en œuvre de programmes stratégiques et de politiques régionales définies par le Traité et conforme avec les objectifs de l'UA et du NEPAD ;

**Leadership, Engagement et volonté politique :**

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

### 2 Capacités, Connaissances et Compétences spécifiques

Aux capacités correspondent aussi des aptitudes spécifiques pour faire face à des risques et des incertitudes exceptionnelles induits par les défis que représentent la gestion de politique et de programmes d'infrastructures, le partenariat financier (PPP notamment), les connaissances requises pour atteindre un niveau élevé de performance et le bloc de compétences à constituer pour voler de ses propres ailes.

.../...

## ./... Grille de performance et notation

### 3 Indicateurs de performance

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 œuvre :

- 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 œuvre : noté de 0 à 4 avec 4 : meilleure note soit excellente ; 3 : satisfaisante ; 2 : médiocre ; 1 : inacceptable ; et 0 : dispositif inexistant.

### 4 Profil

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 membre. 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 manœuvre.

#### 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 manœuvre.

#### 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 œuvre 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 (tableau 6).

Tableau 6

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)
Catalyst/ facilitateur	Programme de restructuration et de recentrage des activités (ajustement global qui peut aller jusqu'à la transformation complète ou la dissolution)

## 2. Performance du cadre institutionnel et organisationnel en termes de gestion axée sur les résultats et d'impact

En tant que Communauté Economique Régionale, la performance de la CEN-SAD se mesure au regard des critères suivants :

1. clarté, lisibilité, flexibilité, et caractère pratique des textes organiques (traité et conventions); degré de concentration sur les objectifs de politique économique : stabilité, efficience, équité, viabilité à long terme
2. fiabilité du système d'information et de coordination au niveau politique et technique ;
3. présence d'incitations à la performance sous forme de rémunération attractive, de récompense, de programmes d'amélioration des compétences et de gestion des connaissances ;
4. qualité des infrastructures et des moyens logistiques et informatiques.

cadre institutionnel et organisationnel	Les faits	Note	Agrégée
Clarté, flexibilité, et caractère pratique des textes organiques (traité et convention).	Le Traité indique clairement que la mission de la CEN-SAD est de construire une Union Economique L'architecture institutionnelle prévue par le Traité est complète. Le CESOC doit encore élaborer son budget Une réflexion sur le rôle des contre-pouvoirs s'impose néanmoins L'organigramme n'est entièrement pas aligné sur la mission et le mandat de la CEN-SAD	4	3,31 Plus que Satisfaisante
Fiabilité du système d'information et de coordination au niveau politique et technique	Le système d'information fonctionne correctement en dépit des insuffisances dans la logistique de communication avec certains Etats membres et avec les Institutions continentales	4	
Présence d'incitations à la performance sous forme de rémunération attractive, de récompense, de programmes d'amélioration des compétences et de gestion des connaissances ;	Le système de rémunération n'est pas basé sur la performance et est jugé peu attractif en comparaison avec celui de la BAD. Les compétences et les connaissances sont encore peu valorisées.	2	
Qualité des infrastructures et des moyens logistiques et informatiques.	Le bâtiment est moderne et spacieux Les cadres disposent tous d'un PC mais pas de Lap top. Il n'y a de réseau Intranet et pas d'accès généralisé l'Internet	3,5	

Rappel de la grille de notation					
Indicateur :	Excellente	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

### 3. Performance du dispositif d'analyse des politiques économique et de formulation

En tant que centre d'analyse, d'évaluation et de gestion économique, la performance de la CEN-SAD se mesure à l'aide des critères suivants :

1. Existence, d'analyses approfondies de la situation écologique, socio-économique, politique et sociale de la Communauté utilisant des modèles et des méthodes quantitatives et qualitatives ; qualité, rigueur, pertinence et efficacité des analyses ;
2. Existence d'évaluation des avantages et des coûts des programmes et des projets d'intégration et de dialogue avec les parties prenantes sur leur répartition ; qualité et appropriabilité des résultats des évaluations ;
3. Existence de mécanismes et de règles explicites de coordination des politiques ; qualité, rigueur, pertinence et efficacité des mécanismes et règles ;
4. Existence de programmes de formation et de renforcement des capacités d'analyse des politiques et de gestion économique.

Analyse et conception	Les faits	Note	Agrégée
Existence d'analyses approfondies de la situation économique et sociale de la Zone utilisant des modèles et des méthodes quantitatives et qualitatives	La Communauté prépare un rapport d'activités soumis au Conseil Exécutif. Dans le cadre de la mise en place de la ZLE, une étude a été réalisée conjointement avec la BAD, sur les potentialités commerciales, la législation commerciale (nationale et régionale) en vigueur, les implications de la ZLE pour chaque Etat membres. Un avant projet de schéma de libéralisation assorti de calendrier de désarmement tarifaire. Les analyses approfondies réalisées sur la Zone sahélo-saharienne sont encore le fait d'autres organismes. Exemples : Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification Secrétariat CSSD ; Establishment of operational and cost-effective Early Warning Systems (EWS) for drought and desertification CSSD Indicators of Sustainable Development CSD ; Bibliothèque virtuelle de l'OSS: <a href="http://www.unesco.org/ossbv/bib/">www.unesco.org/ossbv/bib/</a> Réseau d'Observatoires de Surveillance Ecologique à Long Terme : acquis et regard prospectif (ROSELT/OSS) ; Surveillance et évaluation des effets de la sécheresse et de la désertification : CIRAD/AGRHYMET ; CLIVAR/PAGES/IPCC Workshop "A multi-millennia perspective on drought and implications for the future( GIEC)	3	2,9 Satisfaisant
Existence d'évaluations des avantages et des coûts des politiques et des projets sectoriels et dialogue avec les parties prenantes sur leur répartition ;	Documents d'analyse produits par : - la BAD sur la mise en place de la ZLE - l'OSS sur la mise en place du Conseil Supérieur de l'Eau et sur la Muraille Verte Sahélo- Saharienne - la FAO sur la mise en valeur des 100 000 ha maliens	3	
Existence de mécanismes et de règles explicites de coordination des	Le traité défini avec clarté les règles de prise de décision et de. La CEN-SAD est intégrée à l'Union Africaine mais ses relations avec le NEPAD sont encore faibles. La présence dans les	3	

politiques et de procédures de <i>benchmarking</i> notamment pour les négociations internationales et régionales	réseaux d'intégration régionale doit être affirmée. Une liste de projets à exécuter est préparée et couvre les domaines de la paix et sécurité, les infrastructures, les transports et communications, l'eau et l'énergie, l'environnement, le commerce, Les relations avec les autres CERs africaines et les Institutions internationales commencent à se développer.		
Existence de programmes de formation de haut niveau et de renforcement des capacités d'analyse des politiques, de gestion économique et de gestion de base de données	La CEN-SAD bénéficie d'un soutien important et régulier de la Libye La formation continue des cadres s'effectue sur le tas à l'occasion des séminaires et des conférences internationales ou continentales. Il n'y a ni plan ni budget explicitement dédié à la formation des cadres.	3,5	
Existence d'un système de recherche, de gestion de connaissance et de bibliothèque numérique	Projet de mise en place d'une base de connaissance pour la gestion de l'eau dans la zone transcum-saharienne	2	

<b>Rappel de la grille de notation</b>					
Indicateur :	Excellente	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

#### 4. Capacité de mise en œuvre et d'opérationnalisation de programmes

En tant qu'organe de suivi de politiques et de programmes régionaux, la performance du SG de la CEN-SAD se mesure à l'aide des critères suivants :

1. Existence de documents cadre sous forme de programme économique régional à moyen terme ou de projets sectoriels et reflétant les priorités arrêtées par les organes et partagées par les acteurs non étatiques ;
2. Existence de plan d'actions prioritaires dans les domaines jugés cruciaux pour l'intégration économique régionale de la Zone (par exemple PACT-Infrastructures) ;
3. Existence de mécanismes pour inclure ces programmes et projets dans les agendas nationaux, régionaux et dans ceux des partenaires financières extérieurs ;
4. Existence de système financier, comptable, juridique, de normes, standards et de système qualité et de reporting pour assurer le financement adéquat des programmes, la mise en œuvre, la gestion exacte ainsi que le respect des obligations de redevabilité ;
5. Existence de capacités internes pouvant servir de support à l'assistance technique et aux intervenants extérieurs (sociétés d'ingénierie et maîtres d'ouvrages complexes).

Mise en œuvre et Gestion	Les faits	Note	Agrégée
Existence de documents cadre sous forme de programme économique régional à moyen terme, reflétant les priorités arrêtées par les organes et partagées par les acteurs non étatiques	<p>Les objectifs sont définis par le Traité. Ils sont traduits en programme annuel d'activités soumis au Conseil Exécutif et à la CCEL et assortis d'un budget annuel. Une liste « des Projets envisagés par secteur d'activités » est disponible ainsi que les grandes lignes, pour les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paix et Sécurité</li> <li>- Transports et Infrastructures</li> <li>- Agriculture</li> <li>- Mines et Energie</li> <li>- Télécommunications</li> <li>- Social</li> <li>- Economie et Commerce</li> <li>- Environnement et Eau</li> <li>- Santé Animale.</li> </ul> <p>Cette liste doit être approfondie, en y adossant des éléments de stratégie et de cadrage macroéconomique et d'évaluation d'impact. Le financement des projets sera à rechercher par la BCIC</p>	4	2,6 Moyennement satisfaisante
Existence de plan d'actions prioritaires dans les domaines jugés cruciaux pour l'intégration économique régionale de la Zone (par exemple PACT-Infrastructures)	Le Plan d'Action pour le Développement des transports et des infrastructures couvre les infrastructures routières, ferroviaires, aéroportuaires et maritimes ainsi que les services de transport	3	
Existence de mécanismes pour inclure ces programmes et projets dans les agendas nationaux, régionaux et dans ceux des partenaires financières extérieurs	Les réseaux liant la CEN-SAD aux autres parties prenantes du PACT ne sont pas structurés et efficaces. De ce fait la Communauté a du mal à se positionner dans le PACT/NEPAD	2	
Existence de système financier, comptable, juridique, de normes, standards et de système qualité et de reporting pour assurer le financement adéquat des programmes, la mise en œuvre, la gestion exactes ainsi que les respects des obligations de redevabilité	Un audit institutionnel et organisationnel est programmé	2	
Existence de capacités internes pouvant servir de support à l'assistance technique et aux intervenants extérieurs (sociétés d'ingénierie et maîtres d'ouvrages complexes)	Avec 10 cadres la CEN-SAD ne dispose pas de la masse critique d'expertise requise pour aborder la mise en œuvre de projets complexes et de grande envergure. Un effort important de recrutement et de diversification des profils reste encore à faire. Le recrutement de personnel permanent, d'experts régionaux et de consultants, constitue le domaine prioritaire de renforcement des capacités.	2	

**Rappel de la grille de notation**

Indicateur :	Excellente	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	0
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

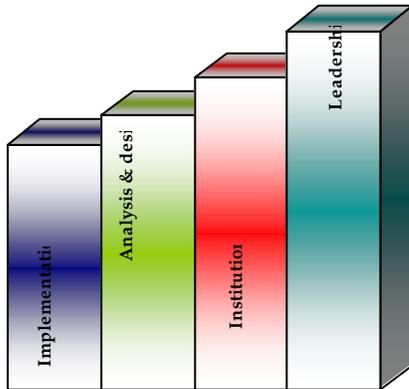
## 5. Leadership, Confiance et Volonté politique

Le leadership, la confiance, l'engagement et la volonté politique au plus haut niveau se mesure par l'effort consenti par les Etats membres en matière de délégation à la CEN-SAD les ressources et les compétences exclusives ou partagées pour mettre en œuvre la stratégie d'intégration économique régionale et atteindre les objectifs de stabilisation macroéconomique, d'allocation des ressources, de répartition des coûts et avantages et viabilisation financière de la Zone.

	Les faits	Note	Agrégée
Existence d'une stratégie d'intégration économique régionale conçue à la demande des Gouvernements par l'expertise interne disponible à la CEN-SAD et capacité de la retenir par des incitations appropriées ; pertinence, cohérence et faisabilité de la stratégie Abandon de souveraineté dans les domaines stratégiques Exemplarité des dirigeants en ce qui concerne le soutien à la Communauté et au-delà à l'intégration régionale	Le Leader Libyen joue un rôle actif dans la médiation des conflits et des crises dans la Zone. La Lybie assure le financement du fonctionnement régulier des Organes.  Le Traité instituant la CEN-SAD traduit l'engagement politique des Etats en faveur de l'intégration à travers les instruments suivants : - la BSIC et ses filiales dans les pays membres - le Projet de Zone de Libre Echange - le Mécanisme de Prévention, de Gestion et de Règlement des Conflits ; - la Convention de Coopération en matière de Sécurité ; - la Convention de Coopération en matière de Transport et de Transit ; - l'Accord de Coopération en matière de Transport Maritime.	4	3,8 Excellent
Décision de mettre en œuvre tous les mécanismes financiers approuvés (BSIC) et de remplir les conditions convenues avec les partenaires financiers extérieurs, l'UA et le NEPAD. Acceptation et approbation des critères de redistribution des revenus tirés du commerce intra-régional	La BSIC est opérationnelle. Création du Fonds Spécial de Solidarité FSS et déblocage de soutien financier en faveur du Niger (100. 000 \$US) et du Mali (50 000 \$US) pour les aider à faire face à la crise alimentaire consécutive à l'invasion des criquets et à la mauvaise pluviométrie. Le Mali a mis à la disposition de la CEN-SAD une superficie de 1000 ha pour une exploitation agricole	4	
Existence d'un dialogue permanent avec les acteurs non étatiques afin de mieux partager la vision de la CEN-SAD	Le dialogue avec la société civile (ONG, Institutions universitaires, professions libérales, secteur privé et les médias) est régulier au plus haut niveau. Le cadre formel reste encore à établir.	3	
Décision de mise en œuvre effective des programmes au niveau national, de respecter les échéances fixées	Nombre croissant des adhésions à la CEN-SAD et mise en place des institutions et désignation par les pays des représentants en moins de 6 ans.	4	

Rappel de la grille de notation					
Indicateur :	Excellent	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

## 6. Evaluation globale de la performance de la CEN-SAD et profil en tant que CER



Leadership, confiance et volonté politique	3,8	Excellente
Institutions et gestion axée sur les résultats	3,3	Plus que satisfaisante
Analyse et conception de programmes économiques	2,9	Satisfaisante
Mise en œuvre et Opérationnalisation de programmes	2,6	Satisfaisante
	3,2	Plus que Satisfaisante

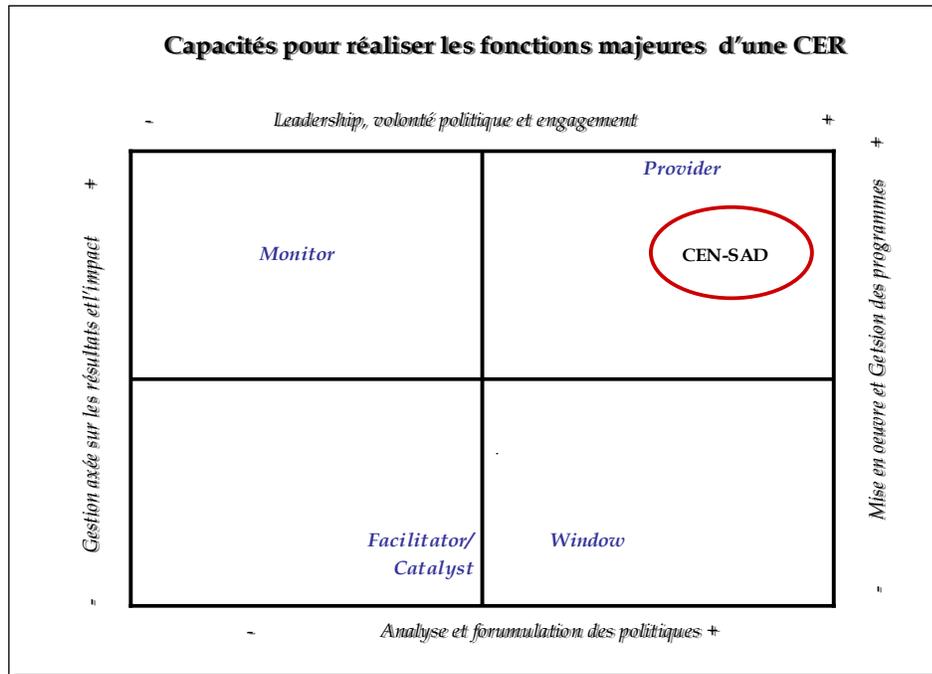
La performance de la CEN-SAD en tant que CER est « *plus que satisfaisante* ».

Cette performance est d'autant plus remarquable que la CEN-SAD est de création récente et qu'elle s'attaque à l'un des plus grands fléaux qui frappent l'Afrique, la sécheresse, l'aridité et leurs conséquences qui sont la désertification, la paupérisation, la migration, l'insécurité et la dégradation du potentiel économique de la Zone. La Vision que lui insuffle le Leader Libyen permet de suppléer aux défaillances des autres pays membres soumis aux sollicitations des autres CERs plus anciennes. La performance globale de la CEN-SAD mérite par conséquent d'être relevée au niveau « **TRES SATISFAISANTE** ».

Le soutien exemplaire que lui accorde la Libye devrait inspirer les autres puissances régionales et les pays émergents et faire autant pour les autres CERs qui rencontrent des difficultés à fonctionner normalement.

Le rehaussement institutionnel de la CEN-SAD passe par la revalorisation de son rôle dans la mise en place de l'Union Africaine et par l'installation du Programme d'infrastructures transsahariennes au cœur du futur Cadre Stratégique à Moyen Terme de l'UA, appelé à intégrer les différentes composantes du NEPAD et du PACT.

## Profil



### III. BESOINS POUR RELEVER LES DEFIS MAJEURS

Depuis le démarrage de ses activités en 1999, la CEN-SAD a connu une croissance rapide du nombre de pays membres démontrant ainsi la pertinence de son approche centrée sur les défis concrets auxquels font face ces pays. L'ampleur de ces défis, jointe à la diversité des situations d'un pays à l'autre et à de multiples autres obstacles accroissent la responsabilité de la CEN-SAD dans la réussite du processus d'Union Africaine à partir de l'espace sahélo-saharien.

#### 1. Les défis majeurs

##### 1.1 La sécheresse et l'aridité et leurs conséquences pour le programme d'infrastructures

La principale originalité de la CEN-SAD réside dans le fait qu'elle regroupe la plupart des pays qui sont exposés à la sécheresse et l'aridité. L'insécurité grandissante dans cette zone et l'élévation du coût de l'exploitation des ressources énergétiques et minérales enfouies dans les zones désertiques et qui ont tendance à se fossiliser accroissent la vulnérabilité des pays concernés, ce qui explique leur engouement pour la CEN -SAD.

La CEN- SAD fait face à ce défi en accueillant sans conditions contraignantes les pays gravement touchés par la sécheresse et l'aridité. Mais elle devra démontrer la validité de l'option d'union économique fondée sur les connaissances pour faire face à ce défi.

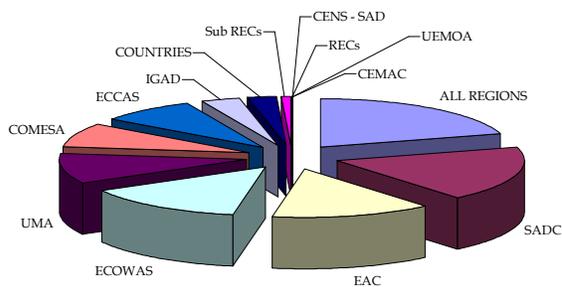
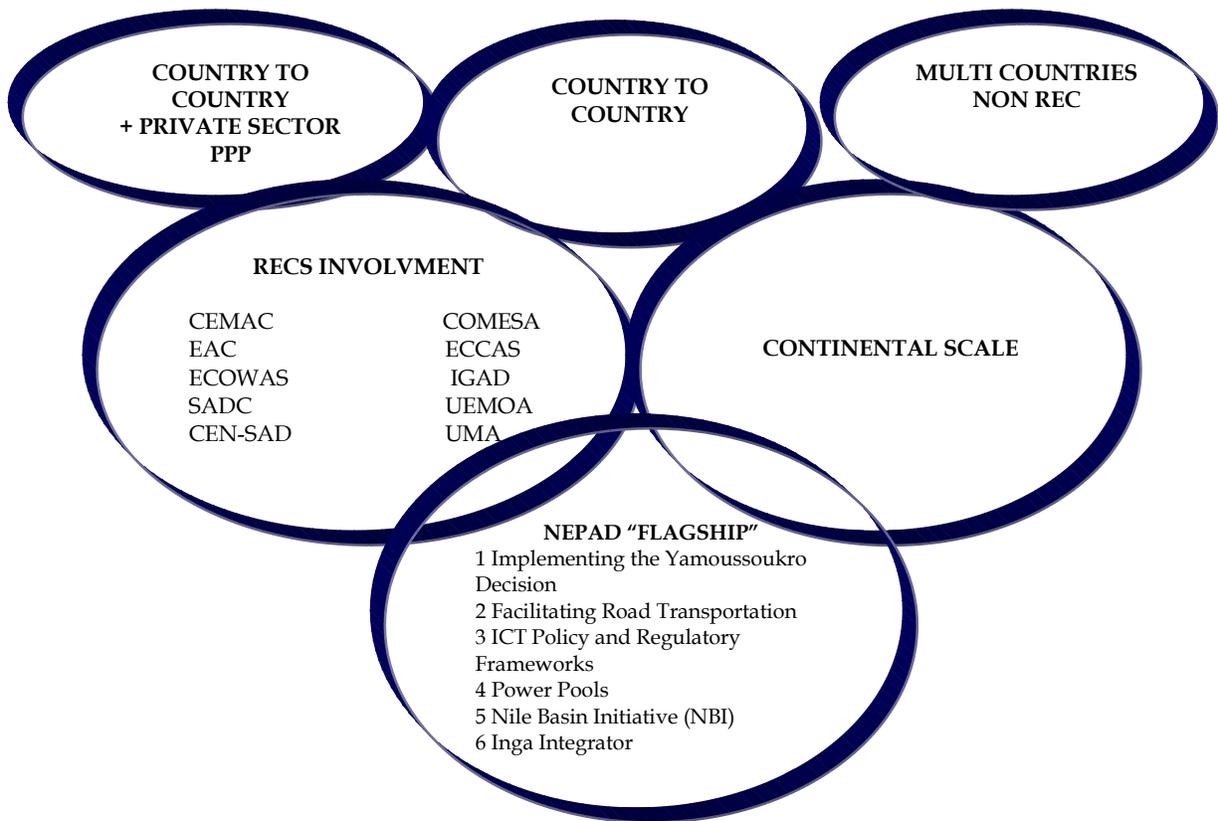
La croissance rapide du nombre de pays pose des problèmes complexes de coordination. Le problème est que, près de la moitié des pays encore non membres de la Communauté constitue la cible la plus exposée aux attaques du désert. Parmi ces pays figurent toutes les économies ayant atteint un certain degré de complexité et de développement. La prise de conscience de la menace que constitue la sécheresse pourrait les conduire à terme à frapper à la porte de la Communauté, à condition qu'elle affiche des résultats visibles.

La capacité de coordination et de dynamisation sera d'autant plus cruciale que ces pays ainsi que quelques uns des Communautés dont ils sont membres ont commencé à s'organiser - à travers des plans nationaux et régionaux - dans le cadre des Conventions et autres instruments mise en place par l'ONU/CSSD contre la désertification et pour la protection de l'environnement. Les pays partenaires ont pratiquement mis en place les Plan d'Action pour y contribuer (UE et pays membres notamment). Plusieurs institutions comme l'Observatoire du Sahel et du Sahara sont déjà en place. Par ailleurs, la Communauté internationale s'organise au sein du Partenariat global, les ODM, le G8, la Banque Mondiale, autour de Plans d'Action pour l'Afrique afin de mieux lutter contre la pauvreté par la mise en place de soutien à l'Union Africaine et au NEPAD dans le domaine de la bonne gouvernance, de la prévention des conflits, de la santé, de l'éducation et des infrastructures.

Dans ce dernier domaine, force est de constater la difficulté de la Communauté à être un acteur régional. Elle est la seule CER majeure à n'avoir pas encore été en mesure d'introduire des projets sous son propre label, ce qui sous-estime les besoins de la zone. La comparaison entre la taille et la structure économique des régions et le degré d'activisme des CERs en matière d'infrastructures conduisent à la surreprésentation de certaines d'entre elles et de certains types de projets.

Dans la course aux projets à inscrire au PACT, la stratégie de mise en œuvre et les critères de sélection retenus sont de nature à favoriser des comportements qui relèvent du *moral hazard* ou de la *sélection adverse*. En outre le rôle potentiel des RECs est brouillé par la multiplicité des acteurs au statut imprécis dans le suivi de la mise en œuvre des projets (Secrétariat Exécutif du NEPAD, Pays, secteur privé). A la faveur de la réévaluation du PACT le passage d'une approche statique et sectorielle à une approche plus dynamique devrait être recommandé.

## Classification des Projets BAD/STAP



Poids des Régions			
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



- le Projet de Convention sur la Lutte contre le Trafic illicite des stupéfiants et des substances psychotropes
- le projet de Convention sur la réadmission des immigrants illégaux
- le projet de Convention sur la libre circulation des personnes dans la CEN-SAD
- le projet de Convention en matière d'entraide judiciaire.

La Communauté doit aussi tirer profit de l'expérience des organisations communautaires confrontées à un élargissement massif et brutal comme l'Union Européenne et la SADC pour éviter l'enlisement. La mise en place d'une Zone de Libre Echange et d'un Marché Commun entre près de la moitié des pays africains ne va pas de soi. Nombre de ces pays ont des marchés exigus et fragmentés quand ils ne sont pas exposés à des catastrophes naturelles et humaines, tandis que d'autres obéissent à des logiques de puissance à vocation régionale ou d'économies émergentes. La possibilité d'un échec ne doit pas être exclue, si ces questions ne sont traitées à la hauteur voulue.

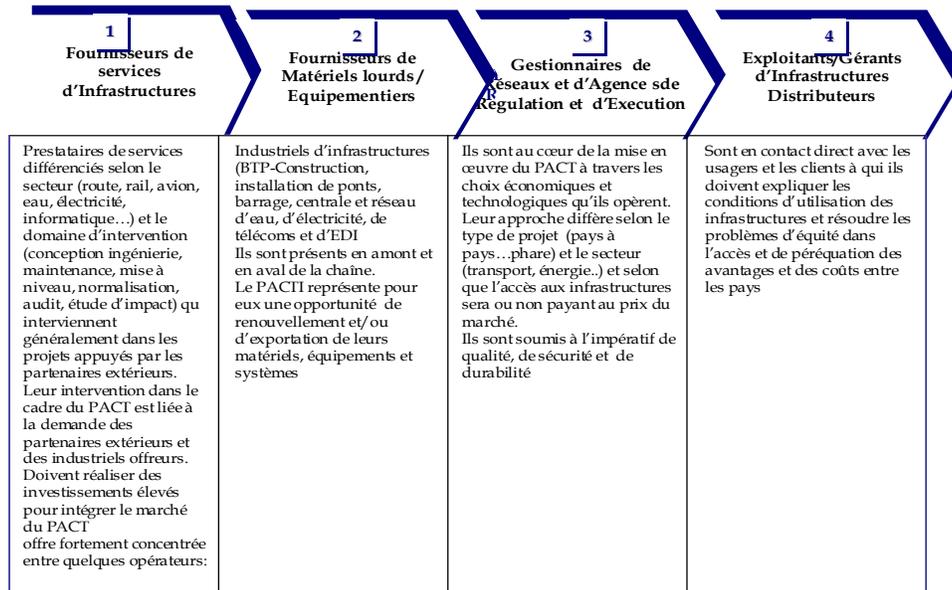
D'autres questions aussi complexes vont aussi se poser notamment dans l'harmonisation des stratégies nationales et sous-régionales de lutte contre la paupérisation, la pauvreté, l'insécurité (humaine, alimentaire et sociale) et la gestion des conflits et des crises.

## **2.2 La gestion active des ressources et des potentialités et la maîtrise de la chaîne de valeur**

Mais la raison majeure de la création de la CEN-SAD est d'ordre économique puisqu'elle vise l'objectif d'union économique entre les membres afin de créer un espace stratégique qui compte à l'ère de la mondialisation. L'enjeu majeur est donc la maîtrise et l'exploitation des ressources énergétiques et minérales dont regorge l'espace et qui sont de plus en plus convoitées à l'échelle mondiale : eau, pétrole, gaz, charbon, fer, uranium, métaux précieux, cuivre, faune, flore, vestiges préhistoriques, sites touristiques...

La maîtrise de la chaîne de valeur constitue l'outil indispensable à l'appropriation des ressources. Or l'état d'avancement de la mise en œuvre du PACT montre clairement que celle-ci n'a pas encore fait l'objet d'analyse approfondie.

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



### Acteurs dominants dans la chaîne de valeur des infrastructures

Acteurs dominants	Production d'électricité	Distribution d'électricité	Téléphone fixe	Téléphone mobile	Eau	Assainissement
Afrique	AES, ADF, UF, Intergen, PSEG	AES, EDF, EDP	France Télécom, SBC	France Télécom, SBC, Telefonica de Esapna, Vodaphone	RWE, SAUR, ONDEO, VEOLIA, OPP	ONDEO, VEOLIA, OPP
Monde	AEP, AES, CLP, Duke, E.ON, EDF,EDP, ENDESA,ENTERGY, UF,HEG, Intergen,PSEG, Reliant,Southern, Tractabel	AEP, AES, CLP, E.ON, EDF, EDP, ENDESA,ENTERGY, UF, HEG,PSEG, Southeast	Bell South, BT, Deutsche Telekom, France Telecom, SBC, Telecom Italia,Telefonica de España, Telstra, Verizon	Bell South, Deutsche Telekom, France Telecom, SBC, Telecom Italia, Telefonica de España, Telstra, Verizon and Vodafone	AWG, RWE, SAUR, SET, ONDEO, VEOLIA, UUT Others Private Providers (OPP)	AWG, RWE, SAUR, SET, ONDEO, VEOLIA, UUT Other Private Providers (OPP)
<p>American Electric Power (AEP), Electricité de France (EDF), Electricida de de Portugal (EDP), Union Fenosa (UF), Hong Kong Electric Group (HEG), Public Service Enterprise Group (PSEG), Southern Energy Company United Utilities (UUT), Anglian Waters (AWG), Severn Trent (SET) Other Private Providers" (OPP) United Utilities (UUT), Anglian Waters (AWG)</p>						

Compte tenu de l'enjeu financier, estimé à près de 20 Milliards \$US d'ici 2020 et de la structure du marché global des infrastructures, il convient d'anticiper sur certains risques :

- Effet d'éviction pour certains types d'infrastructures accessibles aux pauvres et les infrastructures industriels pour valoriser les ressources.

- Effet de verrou en choisissant des opérateurs en perte de vitesse ailleurs et qui cherchent à se repositionner sur des marchés nouveaux.
- Effet de sentier en bloquant les choix sur des technologies d'infrastructures dont les possibilités de développement et/ou d'appropriation sont limitées voire bloquées.

Il sera nécessaire de renforcer les capacités des opérateurs africains pour s'assurer de leur présence dans la chaîne, ce qui n'est pas le cas pour l'électricité, le téléphone, l'eau et l'assainissement.

Face à ce défi, la Communauté doit continuellement adapter ses objectifs et moyens d'intervention et se doter des capacités, compétences et connaissances indispensables à l'accomplissement de son mandat.

L'enquête a mis en évidence l'existence de lacunes à combler dans plusieurs domaines :

- Analyse des enjeux globaux et sectoriels de la situation économique, monétaire, industrielle, commerciale, agricole et scientifique de la zone.
- Analyse de la chaîne de valeur des infrastructures, en particulier des réseaux de transports et d'énergie mais aussi des produits et des ressources de l'espace.
- Ingénierie de programmes, conformité aux normes et spécifications, maintenance et gestion des risques industriels et financiers.
- Organisation et gestion des compétences et des connaissances.
- Accountability, reporting et gouvernance d'entreprise.
- Dialogue et participation des acteurs non étatiques en particulier les groupes de pressions écologiques et altermondialistes prompts à s'opposer à des projets de grandes taille.
- Perspective genre.

### **3. Des atouts à valoriser**

*Le principal atout de la CEN-SAD réside dans sa capacité à affirmer un leadership fort et exemplaire en matière d'intégration régionale*

La CEN-SAD bénéficie du soutien exceptionnel du Leader Libyen dont l'engagement en faveur de l'intégration régionale est amplement démontré avec la création de l'UA. Fort de ce soutien, la Communauté pourra rapidement obtenir le soutien des partenaires de l'Afrique, dans la mesure où leurs relations avec la Libye se sont normalisées.

La mise en place de la BSIC lui confère un instrument financier adéquat pour soutenir les projets et initiatives d'infrastructures. Un noyau d'experts est déjà en place pour avancer sur les projets les plus urgents de transports et d'agriculture.

Les organes statutaires fonctionnent régulièrement et les rapports sont prêts à temps.

Les locaux sont fonctionnels et l'équipement informatique satisfaisant.

#### **4. Les faiblesses identifiées**

*L'essentiel des faiblesses se situent au niveau des capacités de mise en œuvre et de d'opérationnalisation des programmes et des capacités de conduite d'analyse approfondies*

Parmi les faiblesses identifiées figurent :

- La faiblesse des interactions de la Communauté avec le NEPAD ;
- La faible capacité de hiérarchisation des priorités et de programmation sectorielle;
- le faible usage de l'Internet et de l'Intranet;
- le faible intérêt accordé à la formation, la recherche, à la mise en réseau et à la gestion des connaissances
- les salaires ne sont pas attractifs.
- Les capacités d'analyse et de conception existantes ne permettent pas de faire face à la menace que constitue la désertification et aux risques liés à l'exploitation des ressources dont regorge la Zone Sahélo-saharienne.

#### **5. Les axes du renforcement des capacités**

Le mandat principal du SG étant d'assurer le suivi de la mise en œuvre et de l'opérationnalisation des décisions arrêtés par les autorités de la CEN-SAD, dans la perspective tracée par l'UA, le NEPAD et le PACT, les besoins en capacités s'ordonnent comme suit :

##### **5.1 Dans l'immédiat**

1. Renforcement des capacités de suivi de la mise en œuvre et d'opérationnalisation des politiques et projets:
  - La Déclaration de N'Djamena sur le Développement des infrastructures et des Services de transports.
  - Les recommandations pour répondre à la crise énergétique

##### **5.2 A court terme**

2. Renforcement des capacités d'analyse économique et de formulation de politiques pour
  - la gestion stratégique des ressources : Energie, Eau, Muraille Verte, Mise en valeur du Sahara
  - la mise en place de la ZLE
  - la paix, la stabilité et la sécurité.
3. Renforcement des capacités de suivi de la mise en œuvre des programmes économiques, sociaux et culturels :

- ZLE
  - Financement de l'investissement et du commerce
  - Développement rural et sécurité alimentaire
  - Solidarité et assistance humanitaire et alimentaire
  - Foires
  - Organisation de Festival des Arts et de la Culture AZALAI
  - Elargissement de la Communauté
4. Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles de gestion axée sur les résultats et l'impact
- Gouvernance et structure organisationnelle
  - Financement des activités et des opérations du SG.

### **5.3 A moyen terme**

5. Renforcement des capacités d'analyse approfondies pour :
- la mise en place du marché commun et de l'union économique
  - la reconnaissance mutuelle aux ressortissants des pays membres des mêmes droits, avantages et devoirs
  - l'harmonisation des systèmes éducatifs, pédagogiques, scientifiques et culturels dans les différents cycles de formation.

## IV. RECOMMANDATIONS

### 4.1 Recommandations pour les partenaires des CEN-SAD

Il est recommandé aux partenaires de la Communauté de lui apporter le soutien adéquat pour faire face à ses besoins, au-delà de la fourniture traditionnelle d'experts et de consultants de courte durée. En particulier il est recommandé de soutenir la mise en place de Cellules et d'Unités et de programmes de renforcement de capacités spécifiques dans les domaines suivants :

1. Cellule d'Analyse économique et de formulation des politiques pour une période de 3 ans ; la Cellule serait constituée d'une équipe limitée à 4 experts de haut niveau et un Coordonateur.
2. Unité de gestion de la politique et d programme d'infrastructures dans la perspective de la mise en œuvre du Plan d'Action à Court Terme du NEPAD ; cette Unité serait composée de 4 experts sectoriels de haut niveau (transport (terre, mer, air) énergie (eau, électricité, gaz) réseau et interconnexions, TIC.
3. Unité de gestion des partenariats financiers, en particulier des Partenariat Public/Privé ; cette Unité serait composée d'un expert de haut niveau.
4. Panel d'experts chargé de conduire les évaluations externes des activités appuyées.
5. Réseau d'une quarantaine d'experts chargé de reconstruire la base de Connaissance en matière d'infrastructures en organisant des réunions régulières pour y discuter les résultats des travaux et des thèmes pertinents pour l'intégration régionale et reconstruire la base de connaissance pour relever les défis majeurs.
6. Programme de coopération et d'échanges linguistiques avec les autres CERs.
7. Bibliothèque virtuelle.
8. Programmes d'acquisition des aptitudes et expertise en matière d'outsourcing, de gestion des compétences, et de programme de développement de la performance pour attirer et retenir les experts les plus qualifiés.

Il est aussi recommandé d'étendre ces soutiens aux autres CERs qui sont partie prenante de la Communauté, afin de faciliter la coordination et la prise en charge des défis au niveau sous-régionale (CEDEAO, UEMOA, CEMAC, ECCAS, IGAD, UMA).

### 4.2 Recommandations à la CEN-SAD

Elaborer un plan d'action détaillé pour le renforcement des capacités, des connaissances et des compétences à soumettre aux partenaires de l'UA /NEPAD sur la base des grandes lignes du Plan d'Action ci-joint (V).

<b>4.3 Budget</b>				Besoins	IMMEDIAT	COURT TERME		MOYEN TERME		
	Pers onne	\$US	Durée		2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
<b>I. CAPACITES POUR EXECUTER LES FONCTIONS DE BASE</b>										
<b>1. Cellule d'Analyse Economique et de Formulation des Politiques</b>										
Coordonnateur	1	100 000 /an	3 ans		100 000	100 000	100 000	0	0	300 000
Experts	4	70 000/an	3 ans		280 000	280 000	280 000	0	0	840 000
<b>2. Unité de Gestion de la Politique de Développement des Infrastructures et des Plans d'Action (transport, énergie, TIC)</b>										
Coordonnateur	1	100 000/an	3 ans		100 000	100 000	100 000	0	0	300 000
Experts permanents	4	70 000/an	3 ans		280 000	280 000	280 000	0	0	840 000
Experts courte durée	57	15 000 /mois	3- 6 mois		400 000	300 000	155 000	0	0	855 000
Consultants	76	15 000/ mois	1 mois		500 000	400 000	240 000			1 140 000
<b>3. Unité de Gestion du Partenariat financier et du PPP</b>										
Coordonnateur	1	100 000/an	3 ans		1 000 000	1 000 000	1 000 000	0	0	3 000 000
<b>4. Panel d'Experts pour l'Evaluation Externe du soutien aux activités opérationnelles</b>										
Pool de Consultants	2	40 000	3 Mois		80 000		80 000	0	0	160 000
<b>II. SOUTIEN A LA RECONSTRUCTION DE LA BASE D ECONNAISSANCE EN MATIERE D'INFRASTRUCTURES, DE GESTION DES RESSOURCES</b>										
<b>5. Réseaux Transsahariens de Connaissance pour les Infrastructures l'intégration régionale (toutes les REC)</b>										
	20	20 000/an	5 ans		400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	2 000 000
<b>6. Programme de Coopération et d'Echange Linguistique</b>										
Coordonnateur	1	70 000/an	2 ans		0	0	0	140 000	140 000	280 000
Task Force	5	20 000/an	2 ans		0	0	0	100 000	100 000	200 000
<b>7. Bibliothèque Virtuelle</b>										
Coordonnateur	1	100 000/an	2 ans		0	0	0	100 000	100 000	200 000
Task Force	5	20 000/an	2 ans		0	0	0	100 000	100 000	200 000
<b>III. BBLOC DE COMPETENCES POUR CONTINUER DE JOUER LE ROLE DE PRECURSEUR DANS L'INTEGRATION REGIONALE</b>										
<b>8. Programme de Soutien à l'Externalisation des activités</b>										
Expert/Facilitateur	1	10 000/Semaine	2 semaines					10 000	10 000	20 000
Experts de la CEN-SAD	2	4000/semaine	2 semaines		0	0	0	80 000	80 000	160 000
<b>9. Programme de Soutien à la Gestion des Compétences</b>										
Expert/Facilitateur	1	10 000/semaine	2 semaines		0	0	0	10 000	10 000	20 000
Experts de la CEN-SAD	2	4 000/semaine	2 semaines		0	0	0	80 000	80 000	160 000
<b>10. Programme de Soutien au Développement de la Performance</b>										
Expert/Facilitateur	1	10 000/W	2 semaines		0	0	0	10 000	10 000	20 000
Experts de la CEN-SAD	2	20 000/W	2 semaines		0	0	0	80 000	80 000	160 000
<b>TOTAL</b>					<b>3 140 000</b>	<b>2 860 000</b>	<b>2 635 000</b>	<b>1110000</b>	<b>1 110 000</b>	<b>10 855 000</b>

## V. PLAN D'ACTION CEN -SAD

### 1. Répondre aux besoins immédiats

1.1 Renforcer les capacités de mise en œuvre et d'opérationnalisation de programmes et de projets sectoriels notamment en matière d'infrastructures pour lutter contre la sécheresse et l'aridité et leurs conséquences et pour valoriser l'espace sahélo-saharien.

Domaines	Actions	Ressources et temps homme
<b>A. Définition des priorités de la mise en œuvre en matière d'infrastructures et de valorisation des ressources et dialogue avec les partenaires (Etats et bailleurs de fonds) et les acteurs non étatiques.</b>	Préparer les grandes lignes du Plan d'action en mettant l'accent sur les critères de sélection des projets, les modalités de mise en œuvre et d'opérationnalisation des projets ; leur degré d'orientation vers le marché ainsi que le degré d'implication des autres CERs	Un consultant 1 m/h pour assister l'expert transport et infrastructures Profil Analyse des politiques de gestion d'infrastructures
	Accélérer la mise en œuvre de la « Déclaration de N'Djamena sur le Développement des Infrastructures et services de transports dans l'espace CEN-SAD »	
<b>B. Plan d'action pour le développement des Infrastructures</b>		
	Préparer le calendrier de mise en œuvre du Plan d'action d'infrastructures approuvé en tenant compte de l'état d'avancement des projets par grands secteurs et identifier les besoins en fonctions de la nature des projets et leur degré d'orientation vers le marché	Un consultant 1 m/h pour assister l'expert Profil Analyse des politiques de gestion d'infrastructures
<b>A.1 Projets en cours :</b>		
- Table Ronde sur Africarail	Préparer l'argumentaire coût bénéfices et une notice pour les bailleurs de fonds potentiels	1 consultant financier 1 m/h Profil Banque d'Affaires ou Société de Conseil en Investissement de préférence
- Organisation des Ports Secs	Préparer le document de travail	1 consultant 1 m/h Profil Economiste de transports terrestres
- Mise en œuvre des 3 Radiales en partenariat avec l'UA/NEPAD/UAC	Examiner l'impact économique et financier du projet et préparer une note à l'intention de la BAD/UA/UAC/NEPAD	1 consultant 1 m/h Profil Economiste des transports ferroviaires
- Réalisation du Plan directeur d'interconnexion ferroviaire	Examiner les obstacles à la mise en œuvre du Plan directeur et faire des recommandations pour les lever	1 consultant 1 m/h Profil Economiste des transports ferroviaires
<b>A.2 Projets de maintenance et de mise à niveau</b>		

	Etant donné l'importance des problèmes de maintenance et de mise à niveau des infrastructures existantes, il est crucial pour la CEN-SAD de disposer à travers une enquête - d'une information exact sur l'état du réseau et des implications pour les capacités d'entretien, de maintenance et de mise à niveau	3 consultants 3 m/h pour réaliser l'enquête Profil : 1 spécialiste de la maintenance des infrastructures 1 ingénieur des transports 1 économiste industriel
<b>A.3 Projets nouveaux :</b>		
- Révision du programme de réseau routier (Corridor de transit Ghana) ;	Coordonner avec la CEDEAO sur la faisabilité du corridor de transit	-
- Mise en place les points focaux ou coordonateurs dans les pays	Etablir dans chaque CER partie prenante de la CEN-SAD et dans chaque Etat membre un point focal CEN-SAD	8 experts dans le CERs dont 5 à la charge de la CEN-SAD 23 experts à temps plein dans les Etats
<b>A.4 Etudes à entreprendre</b>		
Réseau prioritaire CEN-SAD harmonisé avec ceux des RECs	Soumettre à un examen critique le PACT/NEPAD afin de tirer les leçons de la conception et de la mise en œuvre	Un atelier interne sur le PACT animé par la BAD et un facilitateur externe
	Examiner les priorités du Réseau Transahelo-saharien d'infrastructures par type afin de tenir compte séparément des besoins en - infrastructures de base pour les populations durement touchées par la sécheresse ; - infrastructures industriels pour la valorisation des ressources énergétiques et minérales - infrastructure stratégiques pour le désenclavement de l'espace circum-saharien - technologies d'information et de communication pour les infrastructures pour accélérer l'intégration	Une étude stratégique par 4 consultants : 4 m/h Profil : 1 économiste de réseaux de transports 1 ingénieur génie civil 1 analyste de politiques d'infrastructures 1 spécialiste en économie publique et tarification
Mise à la disposition du SG des informations actualisées sur les projets	Elaborer un système de suivi de la mise en œuvre et une banque de données des projets	2 experts 6 m/h Profil 1 Ingénieur architecte de réseau et banque de données 1 spécialiste de data et web mining
Implication de la BSIC comme chef de file	Réaliser en partenariat avec la BSIC une étude complète sur le système de financement du développement de l'espace CEN-SAD, en particulier du développement des infrastructures et recommandations pour les instruments financiers à élaborer par la banque	2 consultants 2 m/h Profil 1 économiste de banque 1 ingénieur financier
	Soumettre à la BSIC un projet pilote à concevoir et à financer en tant que chef de file	-
Rapprochement des opérateurs d'infrastructures des pays africains face à la concurrence internationale	Elaborer un système de gestion de la chaîne de valeur des infrastructures à partir des points forts et des points faibles des principaux types d'acteurs/opérateurs africains de la chaîne	Système de Gestion de la 3 consultants 3/h Profil : 1 gestion stratégique

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provider de services d'ingénierie pour les infrastructures</li> <li>- Provider de matériels lourds</li> <li>- Administrateurs de systèmes énergétiques et de grilles de transports et de télécommunications</li> <li>- Transporteurs, transporteurs d'énergie, Distributeurs et exploitants de services.</li> </ul>	<p>1 économie industrielle 1 analyse des politiques d'infrastructures</p>
Relations et partage d'expériences sur la mise en œuvre Code International pour la sûreté es navires et de installations portuaires	Organiser un atelier sur la mise en œuvre Code International pour la sûreté es navires et de installations portuaires	1 Consultant facilitateur 1 semaine/h
Transposition d'expériences inter RECs	Préparer un plan de communication à l'intention des partenaires et des autres RECs	1 Consultant 1 semaine/h
	Organiser une mission d'information auprès des autres RECs	-
Renforcement et développement des relations entre les pays côtiers et les pays sans littoral	Organiser un atelier sur les relations entre les pays côtiers et les pays sans littoral	1 Consultant facilitateur 1 semaine/h 50 personnes
Examen des Obligations en matière d'unification de la taxation portuaire	Organiser une mission d'information auprès des pays concernés	
Révision des obligations de libéralisation des formats portuaires/OMC	Organiser un atelier sur les implications des obligations OMC des Etats membres concernant la libéralisation des formats portuaires	1 Consultant facilitateur 1 semaine/h 50 personnes
Harmonisation des normes et sécurité des transports	Organiser un atelier sur les conditions d'harmonisation des normes et sécurité des transports	
Harmonisation des politiques et standardisation des normes et spécifications Chemin de Fer	Organiser un atelier sur les conditions de l'harmonisation des politiques et standardisation des normes et spécifications pour les chemins de Fer	
Convention et accords pour sécuriser et réglementer les différents modes de transport	Elaborer un projet de Convention et organiser une consultation dans les pays membres	
Intégration du réseau des transports aériens	Préparer un document introductif sur le concept de réseau de transport aérien intégré et sur le bilan des expériences en cours (benchmark) à soumettre aux Etats membres	Un expert 3 m/h Profil Economiste du transport aérien 3 consultants 3 m/h Profil Analyste du marché du transport aérien 1 ingénieur de l'aviation civil 1 ingénieur financier
	Organiser un atelier de restitution de l'étude	La même équipe
Position commune face à l'Espace Unique Européen en matière de Transport Aérien»	Elaborer un document de travail sur l'implication de la décision européenne pour les pays de la CEN-SAD	
Accord de coopération	Elaborer un projet d'accord de coopération à	

transport maritime	soumettre aux pays membres	
<b>C. Inclusion des programmes et projets de la CEN-SAD dans les agendas nationaux, régionaux et dans ceux des partenaires financiers extérieurs</b>	Elaborer un plan de communication ciblant les administrations nationales, les autres CERs et les partenaires financiers extérieurs.	Un cadre spécialisé en communication 1 poste permanent auprès du Conseiller en Communication
<b>D. Mise à niveau du système financier, comptable, juridique. Politique de qualité et de reporting</b>	Accélérer la réalisation de l'audit institutionnel et organisationnel dans la perspective de la mise en place de la ZLE et de la mise en œuvre du Plan de développement des infrastructures	Un groupe de travail sur les TDR de l'audit.

## 1.2 Renforcer les capacités d'analyse économique et de conception de politiques et de projets

Domaines	Actions	Ressources et temps homme
<b>A. Capacité d'analyses approfondies et de modélisation.</b>	Mettre en place une Cellule d'analyse économique et de formulation de politique d'intégration économique au niveau du SG Domaines à couvrir : - économie et finance internationale, - droit du commerce international et NCM, - gestion des investissements - analyse coût bénéfice de ZLE, de Marché Commun et d'Union Economique la cellule viendra en appui aux experts sectoriels sous forme d'études d'impact, d'évaluations approfondies	Deux consultants pour concevoir la cellule, son programme de travail et le financement. 4 m/h Profil Analyse stratégique Programmation économique
<b>B. Capacité d'évaluation de programme et de conduite de dialogue sur les priorités dans les domaines de l'énergie, de la mise en valeur du Sahara, de la ZLE, et de la Paix et de la sécurité</b>		
<b>B.1 Energie</b>		
<b>Mettre en œuvre les recommandations de la réunion des experts- Ouagadougou 27/11/05</b>		
<b>- Projets nouveaux :</b>		
- La mise en place d'un système bilatéral ou régional de prix préférentiels notamment pour le gaz et le bitume.	Lancer une étude d'évaluation du système actuel et propositions d'un nouveau système	3 consultants 3 m/h Profil : Economiste Ingénieur hydrocarbure Commerce
- La mise en place d'un Fonds de Solidarité qui servirait à aider à la stabilisation des prix.	Lancer une étude d'évaluation des besoins et de conception du Fonds	3 consultants 3 m/h Profil : Economiste financier Ingénieur hydrocarbure Banque
- L'organisation en Grande Jamahiriya d'une réunion des Directeurs nationaux des hydrocarbures et des sociétés de	Préparer les TDR	-

commercialisation des pays membres.		
- Le partage d'informations et l'échange de visites entre les pays membres sur les puissances électriques des différents pays, les programmes de privatisation en cours ainsi que les interconnexions existantes ou en projet.	Organiser un Atelier sur les capacités de production, de distribution et de mise en réseau électrique et les réformes en cours	1 facilitateur 1 semaine/h
- L'instauration d'un partenariat avec le Secrétariat exécutif de la CEDEAO en vue de bénéficier de son expertise et de transposer son programme énergétique à l'échelle de la CEN-SAD.	Organiser une mission d'étude auprès de la CEDEAO	SG
- la réactivation du projet d'interconnexion LIBYE - TCHAD - NIGER BURKINA FASO pour relier les pays du Nord, potentiellement excédentaires en énergies électriques, aux autres pays membres de la communauté.	Organiser un atelier sur le projet	1 facilitateur 1 semaine/h
- la mise en place effective de la composante régionale du Programme d'Education sur les Energies Renouvelables (GREET) et le lancement effectif des projets pilotes (alimentation en eau, électrification rurale...)	Organiser une réunion de lancement du programme et des projets pilotes	SG, UNESCO
- l'inscription à l'ordre du jour de la 13ème Session ordinaire du Conseil Exécutif de la question relative à la suppression des droits de douane sur les matériels d'énergie solaire à partir du 1er janvier 2007.	Préparer le document de travail	SG
- l'instauration d'un partenariat et d'une coopération active entre le Secrétariat Général et la CCD, le CILSS, la CEDEAO, l'OSS et toute autre organisation concernée par la question des énergies renouvelables.	Préparer un programme de communication sur les énergies renouvelables à l'intention ses partenaires	SG
- la célébration effective à de la "Journée du Soleil"	Préparer un programme de communication sur support audio et vidéo à l'intention des médias	1 consultant 1 m/h Profil Communication / media
<b>- Etudes à entreprendre</b>		
- L'examen des possibilités d'interconnexions des pays frontaliers avec la République Démocratique du Congo compte tenu des immenses capacités énergétiques du site du barrage d'Inga. A cet égard une réunion serait programmée sur la question avec la CEEAC, l'UPDEA, la BAD, l'Union Africaine, etc.	Lacer une d'impact du Projet Inga Integrator sur les pays sahélo-saharien et au-delà et propositions de mesures et de projets d'investissement En guise de contribution à la réunion inter-RECs sur Inga	
- l'évaluation des opportunités d'interconnexions électriques	entreprendre une étude prospective des interconnexions électriques de l'espace CEN-SAD, en tenant compte des études réalisées dans le cadre des autres institutions et regroupements internationaux.	3 consultants 3 m/h Profil Ingénieur électrique Economiste de l'énergie Analyse de prospective
- l'élaboration et l'adoption d'une Politique Communautaire en matière d'énergie assortie d'un Plan d'Action et de programmes d'infrastructures.	Préparer les TDR et lancer l'étude sur la politique d'énergie de la CEN-SAD et plan d'action	5 consultants appuyés par la Cellule d'analyse économique Profil Economiste de l'énergie Economiste des réseaux de transport d'énergie Ingénieur en génie énergétique et hydrocarbures

		Economiste en finances publiques (tarification) Expert en PPP
- La création d'une base de données pour les informations énergétiques, les potentialités énergétiques et l'ATLAS des Etats membres de l'espace CEN-SAD.	Préparer les TDR et lancer l'étude	1 expert 6 m/h appuyés par 3 Consultants Profil Expert en gestion des connaissances, data et web mining Ingénieur réseaux et BDD Ingénieur en génie énergétique Economiste de l'énergie
- l'étude pour l'inventaire des instituts de formation et de perfectionnement professionnel et la création de l'Institut des Energies Renouvelables.	Entreprendre l'étude	1 consultant 1 m/h Profil Expert en renforcement des capacités de formation
- l'étude sur les possibilités d'interconnexions et l'élaboration d'un Programme Régional d'Interconnexions.	Lancer l'étude	2 consultants appuyés par la Cellule d'analyse économique Profil Economiste de l'énergie Economiste des réseaux de transport d'énergie
- l'étude sur les voies et moyens d'améliorer l'électrification rurale.	Lancer l'étude	1 consultant 1 m/h Profil Spécialiste de l'électrification rural
<b>B.2 Muraille Verte</b>		
Sur la base de l'étude réalisée par l'OSS,	Lancer un appel à manifestation d'intérêt sur l'édification de la Muraille Verte afin de tester la validité du concept auprès des opérateurs globaux d'infrastructures	1 expert 6 m/h pour suivre spécialement l'initiative Profil Chercheur expert en économie des écosystèmes sahélo-sahariens
<b>B.3 Mise en valeur du Sahara</b>		
Sur la base des conclusions de la réunion de Dakar	Elaborer un plan d'action	
Sans préjudice pour les conclusions	Lancer un projet test d'exploitation d'une ressource naturelle à haute valeur ajoutée	SG
	Lancer une étude d'élaboration d'un programme de recherche et de développement des ressources du Sahara assorti d'un prix scientifique et technologique pour les meilleurs travaux d'utilité pratique consacrés au sujet	1 expert 6 m/h pour élaborer les TDR et lancer l'étude Profil Economiste du développement de zones arides
	Lancer un appel à manifestation d'intérêt pour la conception, l'ingénierie, la production et l'organisation d'un système de valorisation des ressources du Sahara. Il s'agit d'élaborer un modèle générique avec ses composantes et sous-systèmes utilisable pour une grande variété de ressources	Le même expert

<b>B.4 Mise en place de la ZLE</b>		
Avant projet de traité portant création de la ZLE	Réaliser en complément à l'étude copilotée par la BAD, une évaluation d'impact économique, environnementale, politique, sexospécifique et sociale de la ZLE L'évaluation d'impact ex ante servira de base à l'élaboration de l'avant projet de Traité à l'élaboration du plan de communication auprès des acteurs et partenaires	Un expert spécialisé sur les questions écologiques (sécheresse) et environnementales et sociétales : 1 poste permanent Un expert spécialisé sur les questions de genre  Une équipe d'experts pour réaliser l'évaluation ex ante complète : 4 experts pendant 3 mois : macroéconométrie, économie industrielle, microéconomie, économie des finances publiques.
	Organiser un atelier pour impliquer les acteurs non étatiques dans l'élaboration des programmes d'intégration économique (ZLE, Marché Commun, Union Economique) et du cadre stratégique de la mise en œuvre	Même équipe
Consolidation des tarifs douaniers sur le commerce intracommunautaire	Organiser un Atelier avec les services douaniers concernés afin d'élaborer un plan de consolidation	1 facilitateur 1 semaine /h
Etude sur les tarifs douaniers et autres droits et axes sur le commerce extérieur	Lancer l'étude	3 consultants 3 m/H Profil Experts en douanes Expert en commerce extérieure Economiste des finances publiques
Libre circulation des personnes	Lancer une étude spécifique consacrée aux implications de la LCP	3 consultants pour conduire une enquête de perception des principaux acteurs : pouvoirs publics, entreprises, universités, citoyens
Audit institutionnel du SG	Voir 2	
Mécanisme de financement du SG	Voir 2	
<b>B.5 Paix, la stabilité et la sécurité</b>	Voir 2	
<b>B.6 Formation de haut niveau et renforcement des capacités d'analyse des politiques, de gestion économique et de gestion de base de données</b>		
	Etablir un programme spécifique de renforcement des capacités de coordination et de négociations internationales, <a href="#">dans le domaine du commerce et de la recherche de financement.</a>	Un consultant 1 m/h  Profil Négociation internationale
	Doter la CEN SAD d'un Laboratoire de Langues afin de faciliter la	Un consultant pour l'analyse détaillée et la mise en place

	maîtrise de l'arabe, du français et de l'anglais par tous les cadres	d'un laboratoire d'anglais économique. 1 m/h
	Elaborer un cadre d'intervention pour les partenariats et les soutiens extérieurs  Elaborer un programme de formation dans les domaines de l'analyse des politiques, de la modélisation et de la gestion de programmes, de bases de données et de la documentation	Un groupe de travail appuyé par un consultant externe 1 m/h  Un consultant 1m/h

## 2. Faire face aux besoins de court terme

### 2.1 Renforcer les capacités de gestion axée sur les résultats et l'impact

Domaines	Actions	Ressources et temps homme
Le cadre institutionnel	Préparer un document mettant en évidence le rôle du Leader Libyen dans la dynamisation de l'intégration régional en vue de servir de benchmark pour les autres Chefs d'Etat et partenaires financiers de l'Afrique	Une mission de revue par les pairs organisée en collaboration avec l'UA, l'UE et le FMI. Un groupe de 3 experts mandatés par leur organisation 3m/h.
Financement du SG	Préparer une mission conjointe avec le CES dans les pays membres afin d'examiner les obstacles au recouvrement des contributions et les moyens de les lever	SG
	Accélérer la mise ne place d'un mécanisme de prélèvement communautaire	SG
Système de suivi de la mie en œuvre des projets et initiatives	Mettre en place un plan annuel de performance et de gestion axée sur les résultats	Un expert pour assister le SG dans l'élaboration du plan de gestion de ressources humaines et le recrutement du personnel adéquat 6 m/h Profil Gestion des Compétences
Politique de rémunération et gestion basée sur la performance	Etudier la possibilité de mettre en place un système de rémunération incitatif	Le même expert
	Compléter l'audit institutionnel et organisationnel par la cartographie des compétences et des connaissances disponibles et leur actualisation.	Le même expert
	Procéder à l'évaluation externe des activités opérationnelles du SG	2 experts 6 m/h Profil Evaluation de programme

## 2.2 Inciter les autorités politiques des pays membres à plus de leadership, de confiance dans La CEN-SAD et de volonté politique

Domaines	Actions	Ressources et temps homme
Stratégie d'intégration économique régionale et incitations à l'appropriation.	Mettre en place une procédure de consultation régulière de l'expertise africaine sur les enjeux pour l'Afrique de la désertification et de la mise en valeur de l'espace sahélo-saharien et tirer les conclusions pour les grandes orientations de politique économique de la CEN-SAD	2 experts facilitateurs pour appuyer le processus de spécification des exigences et de consultation des parties prenantes 6 m/h
<a href="#">Recouvrement des contributions</a> à la CEN-SAD et au Fonds Spécial de Solidarité	Elaborer un cadre permanent de suivi et d'évaluation de mobilisation et d'utilisation des ressources financières.	id
Dialogue entre les décideurs politiques et les acteurs non étatiques sur la vision de la CEN-SAD	Instituer un dialogue entre les organes et les leaders d'opinion sur la vision de la CEN-SAD	2 experts/facilitateurs pour appuyer l'exercice d'élaboration de la vision et du plan stratégique 3 m/h en synergie avec les consultants chargés de la mise en place de la Cellule d'Analyse Economique du SG
	Lancer un exercice d'élaboration de la vision et du plan stratégique, du programme glissant de dépenses à moyen terme et du plan de communication	
Mise en œuvre effective des programmes au niveau national et respect des échéances fixées	Mettre en place un système de suivi, d'alerte précoce et de prévention pour détecter les cas de défaillances dans la mise en œuvre des programmes au niveau national et en atténuer les effets	Une cellule de suivi, d'alerte précoce et de prévention au niveau de chaque pays et coordonnée par le <a href="#">PCOM</a> Un consultant pour élaborer le mécanisme. 1 m/h

## 2.3 Renforcer les capacités d'analyse économique et de conception de politiques et de projets

<b>A. Capacité d'analyses approfondies et de modélisation.</b>	Mettre en place une Cellule d'analyse économique et de formulation de politique d'intégration économique au niveau du SG Domaines à couvrir : - économie et finance internationale, - droit du commerce international et NCM, - gestion des investissements - analyse coût bénéfice de ZLE, de Marché Commun et d'Union Economique la cellule viendra en appui aux experts sectoriels sous forme d'études d'impact, d'évaluations approfondies	Un coordonnateur et 4 experts 3 ans/h Profil Analyse stratégique Programmation économique Programmation financière Modélisation Genre et autres perspectives environnementales, sociales et culturelles
	Mettre en place une Unité de Gestion de la Politique d'Infrastructures et des projets sectoriels	Un coordonnateur et 4 experts 3 ans/h Profil Ingénierie des infrastructures

		Expert transport Expert énergie Expert TIC Expert gestion des ressources naturelles
	Mettre en place une Unité de gestion des partenariats financiers et du PPP	Un expert 3 ans/h Profil Ingénierie des PPP
	Mettre en place un Réseau pluridisciplinaire de Gestion des Connaissances pour les infrastructures et la valorisation des ressources du Sahara,	40 personnes ressources 40 m/h par année pendant 5 ans
	Mettre en place un Programme d'acquisition des aptitudes et de l'expertise de haut niveau en matière d'outsourcing, de gestion des compétences, et de programme de développement de la performance pour attirer et retenir les experts les plus qualifiés	3 experts facilitateurs 6 semaines/h 2 semaine/an pendant 2 ans Profil Gestion des Connaissances Outsourcing Gestion des compétences et du Capital humain 6 experts CEN-SAD en tutorat

### 3. Faire face aux besoins de moyen terme

#### 3.1 Renforcer les capacités d'analyse économique et de conception de politiques et de projets

Domaines	Actions	Ressources et temps homme
La mise en place du marché commun et de l'union économique	Lancer une étude d'évaluation des réalisations de la CEN-SAD en matière d'union douanière et de zone de libre échange et identification des lacunes à combler	La Cellule placée auprès du SG
la reconnaissance mutuelle aux ressortissants des pays membres des mêmes droits, avantages et devoirs	Voir B.4	
Système de recherche, de formation, de gestion de connaissance et de bibliothèque numérique	Mettre en place un système de gestion des connaissances en vue de combler le déficit de capacité de recherche, de networking, de production et de diffusion des savoirs. Ce système prend en charge le projet de bibliothèque numérique et facilite la mobilisation des savoirs disponibles au sein des institutions tels que l'ACBF, la BAD, l'OSS et les autres institutions multilatérales ainsi que l'expertise des universités et des centres de recherche et d'analyse situés en Afrique à travers un soutien à la CEN-SAD dans sa capacité à traiter des thématiques directement liées aux besoins de connaissance de l'espace.	Un expert régional pour appuyer le SG 6 m/h

# Document Complémentaire

## Observations of the Community of Sahel-Saharan States (CEN-SAD):

### The Gender Dimension

By: Dr Elizabeth M. Amukugo

#### 1. Introduction

An observation of the situation of gender within the CEN-SAD General Secretariat in Tripoli was carried out during 15-17 May 2006. Our analysis of the situation is based on the view that issues of gender cannot be viewed in isolation from the organizational/institutional framework. In this respect, an effort was made to understand the institutional context within which gender issues are to be addressed.

We also attended a meeting in which Officials of the Sahara & Sahel Observatory made a presentation on "Major Aquifers Basins in CEN-SAD Region. The "Green Belt project", which is in the feasibility study stage, is a combined effort by CEN-SAD and the Observatory. Its major focus is to deal with problems of land degradation and water scarcity and thereby improve on food security within the Region.

#### 2. CEN-SAD Organisational/Institutional Context

CEN-SAD was established in terms of the Treaty (4 February 1999). Only 6 Heads of States initially signed the Treaty, but the Community now consists of 23 countries. The highest authority is vested into The Conference of Leaders and Heads of States. The Executive Council not only implements the decisions of the former, it is also responsible for preparing programmes of integration plans and their submission to the Conference of Heads of States. The General Secretary monitors the implementation of decisions taken by the two aforementioned bodies and is in charge of the administration of the General Secretariat.

The CEN-SAD Treaty also established two subsidiary organs namely: the Economic, Social and Cultural Council and the Sahelo-Saharan Investment and Commerce Bank (BSIC). The Economic, Social and Cultural Council has a consultative status and is based in Bamako, Mali. The BSIC's Head Quarters are currently in Tripoli. The Bank aims at helping the region in achieving "sub-regional synergy" and "integrated development" through amongst others mobilising financial resources to fund development projects, promoting investment within CEN-SAD Community member States. The BSIC has currently branches or network subsidiaries in 11 Member States: Benin, Burkina Faso, Libya, Mali, Niger, Senegal, Sudan and Chad. Whilst the BSIC Head Quarters is to finance regional developmental project, Branches are meant to fund national development projects<sup>1</sup>.

About two years ago, CEN-SAD sent its list of priority projects for inclusion into the NEPAD Short Term Action Plan (STAP) programmes. It is claimed by the CEN-SAD General Secretariat that NEPAD failed to meet this request, leaving CEN-SAD with no other choice but to go it alone. This information contradicts the claim in Chapter 3 of the Survey: Zero Draft (p.22), that CEN-SAD is part of the NEPAD STAP

---

<sup>1</sup> It is worth mentioning that apart from a few countries, CEN-SAD is made up of Africa's poorest nations, most of which have now opened BSIC branches. If properly managed the BSIC could play an important role in alleviating poverty in these countries.

programme. In general CEN-SAD is of a view that unless the ambiguities between the African Union and NEPAD are addressed, it will be difficult for CEN-SAD to implement NEPAD STAP projects.

### **3. The Gender Dimension**

An attempt was made to study the gender aspect of the CEN-SAD General Secretariat. The information herein is mainly based on meetings with various senior officials of CEN-SAD (see Appendix) who were all male. Requests to meet with female staff were not met. We, nonetheless, managed to talk informally to three female employees.

#### **Gender and Treaty**

Having read through the CEN-SAD Treaty it became clear that gender issues were not uppermost in the minds of the Founding Fathers of this Organisation. As a result, only Article 51 that deals with the socio-cultural affairs mentioned “women” once, by stating that the Department should, amongst others, monitor activities in the socio-cultural and information sectors of member States [such as] “... the issue of youth, child and women”. Not only are gender issues treated as women issues, but also even worse women are lumped together with children and youth – reflecting a typical conservative view of gender.

#### **3.1 Gender Policy**

A discussion on gender policy took off with a short presentation on the AU Solemn Declaration on Gender Equality in Africa. But, in spite of CEN-SAD having shown support for the AU gender policy and claiming to agree with issues of gender-based poverty and socio-economic marginalization of women, there is currently no gender policy within their policy framework. We were informed, nevertheless, that gender issues attracted the attention of the Summits of Heads of States held in Niamey, Niger (2003), was repeated in Bamako, Mali (2004) and in Ouagadougou, Niger (2005). During these meetings the Heads of States “...affirmed and reaffirmed that women have an important role to play within CEN-SAD and the member States. In fact, the General Secretariat was given the responsibility to facilitate and ensure that women play a positive role both within CEN-SAD Secretariat and national levels”. The General Secretary’s Office is said to be in a process of finding a way to implement Summits’ decisions. Our request to have copies of these decisions was in vain in spite of repeated promises from the CEN-SAD General Secretariat.

#### **3.2 Gender Unit**

The CEN-SAD Treaty does not mention anything about a Gender Unit or Department. This is logical since gender issues are not dealt with within the entire document.

#### **Employment, Qualifications and Skills of Female Staff**

The absence of a gender policy within CEN-SAD has negatively affected the employment of women and their conditions of service. There is currently 70 individuals employed out of which 12 are women. Men hold all Executive/Senior posts within CEN-SAD. Although some male Executives talked of female members being part of the Management Team, informal talks with female staff suggested that all women were employed below management level. Women also revealed that whilst the majority of males were referred to CEN-SAD by national Governments, all female members were employed as national staff. This means that while males received internationally compatible salaries in foreign currencies, females are paid very low salaries in local currencies.

Moreover, there are three academically qualified females: an IT specialist with an MBA – Information Systems, a legal person with Masters Degree in Law and a holder of a Bachelor of Science – Sociology. Their period of employment ranged between a few months, two years and five years respectively. Yet

none of these women have signed an employment contract. Their remunerations are also not commensurate with their workload. The IT specialist for example translates documents for the institution in addition to IT related responsibilities. In addition, all these women do typing work just like any other typist within the Institution. Generally women's skills are not adequately utilised.

#### Women in Government Structures

CEN-SAD takes pride in the fact that the first and only female Head of State in Africa hails from this Region. In fact she was on a State Visit to Libya during our visit. We were also informed about women who are currently holding senior positions within CEN-SAD member States<sup>2</sup>, namely:

Gambia - female Speaker

Niger - Deputy Minister of Foreign Affairs

Egypt - Minister of Development Co-operation

Libya - Minister of Culture

Tunisia- Vice Minister of Foreign Affairs

Sudan - Minister of Health

Chad - Minister of Trade & Minister of Employment

### 3.3 Gender Budget

There is no specific gender budget within the CEN-SAD Secretariat. The BSIC Bank has not yet started with work of mobilising financial resources for regional and national projects. It however, "...finances campaign credits for the marketing of basic primary products such as: cotton, peanuts, sesame, Arabic gum, cocoa, fertilizers etc ...[their] production requirements, operation requirements for business enterprises ...". It is not clear as to how many women benefit from these activities.

### 3.4 Capacity Building Programmes

Women get employed and carry out their responsibilities without participating in any capacity building programme/and or training. This is again a consequence of not having a gender policy. We did also not come across any specific capacity building programme for the CEN-SAD General Secretariat. However, the BSCI Bank talked about having continuous training programmes in which female members of staff participate. They also talked about several women who are heading branches at the national levels. Since we did not see any written capacity building programme, it was difficult to determine whether or not there were gender components in these programmes.

## 4. Conclusion & Recommendations

This study has revealed that a lot needs to be done in the area of gender within the CEN-SAD if women's socio-economic conditions are to be improved. This is crucial in view of the fact that CEN-SAD is made up of some of the poorest countries in Africa. The Organisation blames its lack of action on gender issues, on the fact that they are the newest kid on the Block. They argue further that as a new organisation, the basic structure is not yet complete. In view of the positive position taken by the Heads of States regarding gender issues, therefore, there is stillroom for improvement. All things being equal, lack of a gender policy to guide the Organisation poses a serious threat to socio-economic, legal and human rights of women.

#### **The following is hence recommended:**

The Office of the General Secretary has expressed its wish to develop a gender policy as part of implementing decisions taken by the Heads of States. ACBF could assist in formulating such a policy.

---

<sup>2</sup> It should be noted that the list was given off the cough and may need to be substantiated.

A CEN-SAD gender policy should of necessity be comprehensive if the institution is to guide member States in achieving gender equality. The African Union's Solemn Declaration on Gender Equality in Africa should also inform it.

It is important for the policy to consider women's role in conflict resolution, conflict prevention and peace building.

The BSCI Bank should be urged to adopt a broad based and gender-sensitive policy in order to ensure that women, who make up the majority of the poor, benefit from its financial interventions and development programmes.

#### **List of Persons Met**

Dr. Al-Madani Al -Azhari

General-Secretary, CEN-SAD

Mr. Alhadi Mohamed ALWARFALLI

Chairman, Sahelo-Saharan Investment and Commerce Bank (BSIC)

Dr. Ali Gaddaye Adoukhaur

Deputy General-Secretary, CEN-CAD

Mr. Ibrahim Sani Abani

Director, Integration and Complementarity

Dr. Abdulraouf Abdulaal

Director, Department of Administrative & Financial Affairs

Dr. Abdurahman M. Yedder

Head, Department of Public Relations

Mr. Atteib Doutoum

Manager, Investment & Commerce

Three females who asked not to be named.