

RAPPORT DE CARTOGRAPHIE ET DE CADRAGE DES CAPACITÉS DES CER



RÉSUMÉ ANALYTIQUE



RENFORCER LES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES D'EXÉCUTION DES
COMMUNAUTÉS ÉCONOMIQUES RÉGIONALES AFRICAINES



CAPACITY DEVELOPMENT DIVISION
AFRICAN UNION's NEPAD AGENCY
JANUARY 2015
NEPAD PLANNING AND COORDINATION AGENCY
MIDRAND, SOUTH AFRICA

Published by the NEPAD Planning and Coordinating Agency

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means without
prior permission of the publisher.

For additional information on the NEPAD Agency and this publication

Website: www.nepad.org / www.africa-platform.org

ISBN Number: 978-0-9814375-9-0

RAPPORT DE CARTOGRAPHIE ET DE CADRAGE DES CAPACITÉS DES CER

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

RENFORCER LES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES D'EXÉCUTION DES
COMMUNAUTÉS ÉCONOMIQUES RÉGIONALES AFRICAINES



 United Nations
Economic Commission for Africa



THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

Sigles et abréviations

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
APCN	Agence de planification et de coordination du NEPAD ou Agence du NEPAD
ASARECA	Association pour le renforcement de la recherche agricole en Afrique orientale et centrale
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
BAD	Banque africaine de développement
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CARICOM	Communauté Caribéenne
CCARDESA	Centre de coordination de la recherche et du développement agricole pour l'Afrique australe
CEA	Communauté économique africaine
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États d'Afrique centrale
CEN-SAD	Communauté des États sahélo-sahariens
CER	Communauté économique régionale
CIRGL	Conférence internationale sur la Région des Grands Lacs
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CORAD/	Conseil d'Afrique de l'ouest et du centre pour la recherche agricole et le développement
CSDC	Cadre stratégique de développement des capacités du NEPAD
CUA	Commission de l'Union africaine
I2I	<i>Institution to Institution</i> (institution à institution)
I2I2S	<i>Institution to Institution to Stakeholders</i> (institution à institution à parties prenantes)
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IPPI	Initiative présidentielle de promotion des infrastructures
M-CDP	Programme pluri-institutionnel de l'UA pour un appui au développement des capacités des CER
MERCOSUR	Marché commun du Sud
MFC	mécanismes de financement conjoint
NASRO	Organisation sous-régionale d'Afrique du Nord pour la recherche agricole
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique

ODD	Objectifs de développement durable
ONT	Obstacle non tarifaire
PEPC	Processus d'évaluation par les pairs des CER
PMI	Programme minimum d'intégration
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
UA	Union africaine
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UMA	Union du Maghreb arabe

1. VUE D'ENSEMBLE

Introduction

Ceci est un résumé analytique du Rapport de synthèse de l'exercice de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités des Communautés économiques régionales africaines. Ce résumé présente les principaux résultats, conclusions et recommandations d'une étude coordonnée par l'Agence du NEPAD et l'Union Africaine (UA) et réalisée en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) dans le cadre du Programme pluri-institutionnel de l'UA pour l'appui au développement des capacités des CER (M-CDP).

L'exercice de cartographie et de cadrage a permis de compiler une somme de données factuelles concrètes et stratégiques qui enrichiront le processus global de développement institutionnel de l'UA. Le programme de développement des capacités des CER vise à renforcer la capacité des CER à établir les liens fonctionnels nécessaires avec d'autres blocs régionaux, ainsi qu'avec les organes et institutions de l'UA en vue d'opérer la transformation de l'Afrique. En effet, les capacités des CER sont essentielles à l'approfondissement de l'intégration régionale en Afrique.

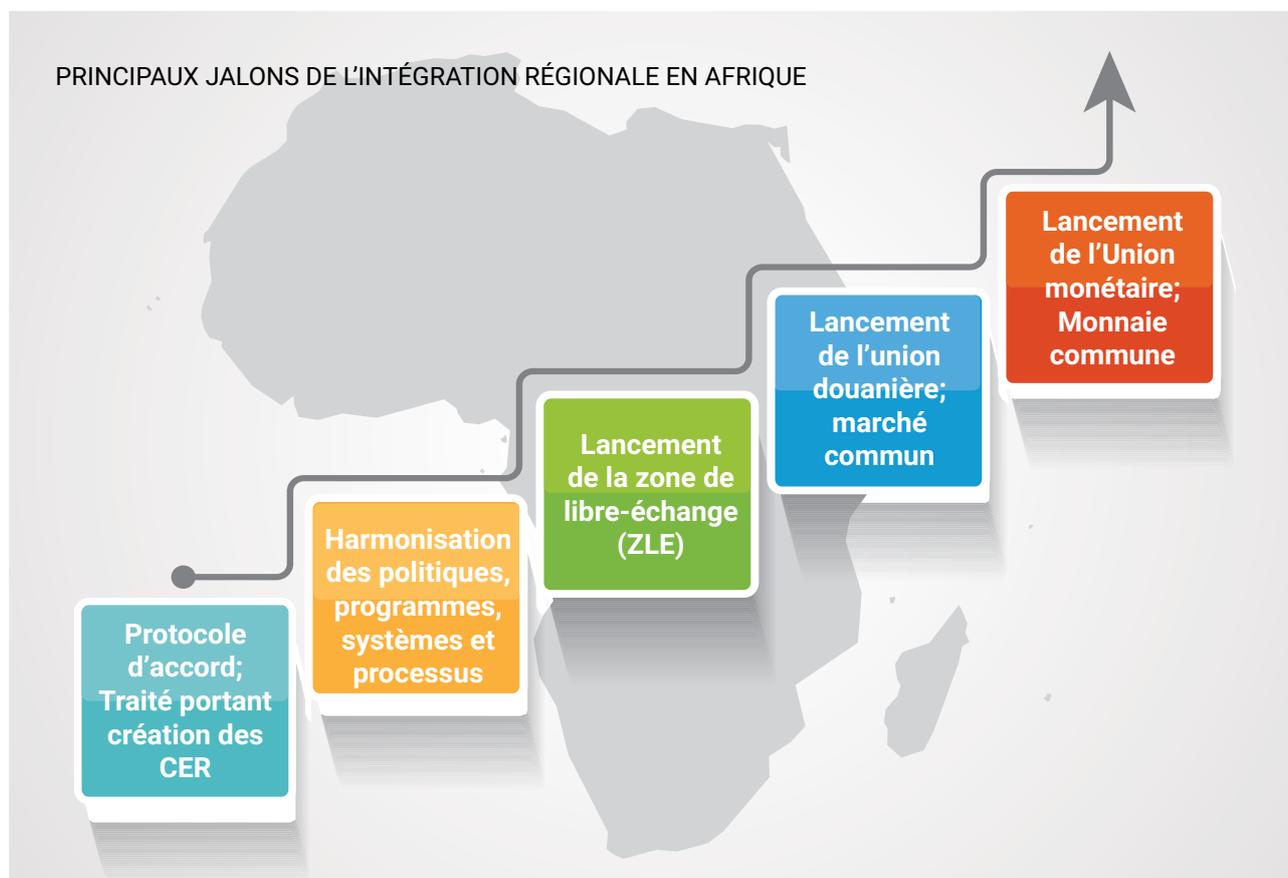
Historique de l'intégration régionale

Le Traité d'Abuja du 3 Juin 1991 a jeté les bases de l'intégration africaine en créant la Communauté économique africaine (CEA). L'avènement d'une zone de libre-échange et d'une union douanière sur l'ensemble du continent est envisagé à l'horizon 2019, grâce à la zone de libre-échange continentale (ZLEC). Le continent africain est appelé à devenir un marché unique à l'horizon 2023, avec sa propre monnaie commune en 2028. Par conséquent, la première étape importante dans la trajectoire de l'intégration régionale qui est la réalisation d'une zone de libre-échange doit être atteinte dans les cinq prochaines années. Les blocs de construction de l'intégration et du développement régional sont les Communautés économiques régionales africaines (CER) et leurs institutions spécialisées, que l'Union Africaine a mises en place au fil des ans. La capacité de ces organisations régionales et continentales à jouer leur rôle est un

facteur déterminant pour la réalisation des principaux objectifs de transformation et d'intégration régionale.

En plus de la forte dynamique existant au niveau régional, les pays africains ont accompli des progrès remarquables en termes de transformation de leurs économies nationales. Les programmes nationaux de développement ont accordé la priorité au renforcement des capacités de production et d'innovation pour améliorer la valorisation, l'enrichissement et la fabrication des produits et impulser ainsi la croissance nécessaire. Dans l'optique de démultiplier les avantages tirés du niveau national, l'UA a lancé, à travers son programme NEPAD, un certain nombre de programmes stratégiques au niveau régional ayant des retombées au plan national.

Des progrès fondamentaux ont été accomplis dans un certain nombre de domaines. Citons notamment : la libre circulation des personnes au sein des espaces CAE et CEDEAO, le regroupement du COMESA, de la CAE et de la SADC pour créer la plus grande Zone de libre-échange d'Afrique en octobre 2008, et la création d'une union douanière entre le COMESA et la CAE. Le Système de paiements d'Afrique de l'Est est un système de garantie des paiements actuellement en vigueur au sein de la CAE. Notons également que les pays membres de cet espace ont instauré des ministères chargés de l'intégration régionale et de la coopération pour les questions relatives à l'Afrique de l'Est. Dans l'ensemble, les CER pilotent activement de solides stratégies et programmes de développement régional permettant aux États membres d'adhérer à des protocoles communs et d'harmoniser leurs législations, cadres réglementaires, directives et procédures. L'adoption de ces normes et procédures communes fut primordial pour mettre en place l'environnement favorable approprié réunissant les conditions nécessaires à l'intégration régionale tant souhaitée. Grâce à ces initiatives concertées, l'Afrique a connu un essor de la coopération économique et monétaire au sein des communautés régionales, jetant ainsi les bases de la création d'un véritable marché unique porteur de valeur ajoutée. Les acquis engrangés et les enseignements tirés de ce processus à ce jour sont rassurants. En effet, ces avancées prouvent qu'il est possible en Afrique de réaliser pleinement la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux en tant que communauté.



L'exercice de cartographie a montré qu'il existait d'énormes possibilités de développement futur des échanges commerciaux entre CER. En effet, les chiffres se situent actuellement dans une fourchette indicative de 2% (UMA et CEEAC) à 13% (SADC). La croissance des échanges commerciaux intra-CER constituera un important catalyseur de l'établissement d'un marché unique et de l'adoption d'une monnaie commune. Continuer à accorder la plus grande priorité au renforcement des capacités en termes de ressources institutionnelles, humaines et de connaissances est essentiel pour atteindre ces objectifs.

Principales conclusions

La démarche adoptée pour établir un état des lieux des initiatives actuelles et futures de développement des capacités a consisté à d'abord recenser les différences et la diversité des interventions en matière de développement des capacités au sein des CER. Les CER qui ont pris part à cette étude sont : l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD), le Marché commun pour l'Afrique orientale et australe (COMESA), la

Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Pour chacune d'entre elle, l'étude s'est attelée à déterminer :

- Les interventions de développement des capacités passées et présentes, à moyenne et grande échelle.
- Les principales parties prenantes et acteurs soutenant les initiatives de renforcement des capacités.
- L'impact et la valeur ajoutée des initiatives antérieures et les leçons qui en ont été tirées.
- Les obstacles et les défis rencontrés pour assurer la cohérence des initiatives de développement des capacités.
- Les déficits en matière de développement des capacités par régions et secteur, ce qui inclut la détermination d'éventuels domaines d'intervention dans l'avenir.

L'état des lieux des initiatives et des lacunes en matière de capacités fut suivi d'un atelier de validation visant à confirmer cette analyse et ses conclusions ce qui a permis de mieux les affiner.

Un certain nombre de problèmes de renforcement des capacités se dégagent de l'étude et ont servi de base à l'élaboration du Plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2025. Le Plan de mise en œuvre permettra de concrétiser les priorités énoncées dans le programme du NEPAD, l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et la Position commune de l'Afrique sur le Programme de développement de l'après 2015.

A. Développement institutionnel

1. Élaboration et renforcement des stratégies intégrées de développement des capacités et des Plans de mise en œuvre pour permettre la mise en œuvre concrète des Plans stratégiques à moyen terme régionaux (PSMT).
2. Établissement, renforcement et financement des fonctions de développement des capacités en vue d'intégrer systématiquement le renforcement des capacités dans les programmes d'intégration régionale.
3. Instauration d'un volet institutionnel dédié à cette question au niveau des États membres pour la mise en œuvre des engagements et des programmes d'intégration régionale.
4. Élaboration de plans de croissance institutionnelle des CER alignés sur le plan stratégique à moyen terme de l'UA et l'Agenda 2063 auxquels on ajoutera, le cas échéant, une analyse et un marquage de l'identité fonctionnelle et institutionnelle.

B. Réforme des systèmes, processus et procédures

1. Formulation et renforcement de politiques intégrées de S&E et de cadres de résultats du PSMT bien définis.
2. Institutionnalisation de cadres connectés à plusieurs niveaux (Pays, CER et Continental) pour le S&E, la gestion des connaissances, la mise en œuvre des programmes et des protocoles des CER et ce, afin de déterminer les progrès réalisés en matière d'intégration dans la région

en mettant l'accent sur le développement et la croissance économique durables.

C. Implication des parties prenantes dans le processus d'intégration régionale

1. Formulation et opérationnalisation d'une Stratégie de participation, de communication et de sensibilisation des parties prenantes afin de couvrir :
 - a. Le secteur privé et les conseils des entreprises
 - b. Les universités et les institutions de recherche (pour les données factuelles)
 - c. Les institutions de responsabilisation - parlements et OSC
 - d. La participation citoyenne

D. Mobilisation des ressources et financement durables des CER et des programmes régionaux

1. Formulation et institutionnalisation de stratégies et de plans innovants de financement et de mobilisation de ressources intérieures alignés sur chaque PSMT. Ces stratégies pourront faire l'objet d'échanges de connaissances entre les régions grâce à une plate-forme commune.
2. Coopération innovante intra-africaine, Sud-Sud et triangulaire afin d'impulser le développement.

E. Appui au développement des capacités fondé sur les connaissances et les ressources techniques au sein des communautés économiques régionales

1. Les CER établissent et renforcent des liens fonctionnels et étroits avec des institutions spécialisées pour nouer des partenariats cohérents basés sur les PSMT généraux.
2. Renforcer le mécanisme de coordination, y compris la plate-forme APDev-CER du NEPAD pour promouvoir l'apprentissage mutuel, s'inspirer des meilleures pratiques en matière d'intégration régionale et améliorer le compte rendu des résultats obtenus.

2. LE RAPPORT

2.1. INTRODUCTION

2.1.1. À propos de l'exercice de cartographie et de cadrage des capacités des CER

Ceci est le résumé analytique du Rapport de synthèse de l'exercice de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités des Communautés économiques régionales africaines. Cet exercice avait pour but de déterminer et de mesurer les capacités des CER africaines à mettre en œuvre leur mandat et atteindre les objectifs d'intégration au sein de leurs régions respectives. Il repose sur un exercice de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités conduit par l'Agence du NEPAD, avec l'appui de la Commission de l'Union Africaine (CUA) en collaboration avec des institutions partenaires, dont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF).

L'exercice de cartographie et de cadrage établit un état des lieux des capacités au sein des huit CER reconnues par l'Union Africaine en vue de produire un rapport décrivant la situation actuelle des capacités des CER, les programmes et projets de développement des capacités en cours, de déterminer les lacunes existantes et de définir les besoins prioritaires en la matière essentiels à la mise en œuvre des stratégies et programmes de développement des CER. Ce rapport de synthèse vise principalement à faire office de guide pour les CER dans leurs interventions actuelles de développement des capacités. L'objectif ultime est de servir de base à l'élaboration d'un Plan continental de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2025, en tenant compte des nouvelles priorités de développement dans les régions et de l'Agenda 2063 de l'UA. Cet exercice fait donc partie intégrante de Programme pluri-institutionnel de développement des capacités des CER de l'Union africaine.

Le travail de terrain de l'étude de cartographie et de cadrage a débuté en décembre 2013 et la rédaction des rapports fut achevée en juillet 2014; ce processus fut sanctionné par une première réunion de validation tenue en août 2014. Les huit CER reconnues par l'UA ont été interrogées et des avant-projets de rapports

de cartographie et de cadrage du développement des capacités des CER furent produits. Ces rapports ont été examinés par l'Agence du NEPAD et harmonisés en se basant sur les contributions de la réunion des CER. Les principales conclusions ont ensuite été incorporées afin de produire ce Résumé analytique du rapport de synthèse de l'exercice de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités des Communautés économiques régionales africaines.

L'étude de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités des Communautés économiques régionales fut réalisée par l'Agence du NEPAD dans l'optique d'établir les fondations de la mise en œuvre du Programme pluri-institutionnel d'appui au développement des capacités des Communautés économiques régionales africaines (M-CDP). Lancé en 2010, le M-CDP offre un cadre coordonné permettant aux parties prenantes de mettre en commun des ressources pour répondre aux besoins dynamiques des CER en termes de capacités.

Pour lancer la mise en œuvre du M-CDP, la Présidente de la Commission de l'Union Africaine et les Secrétaires exécutifs des CER ont organisé une retraite spéciale de haut niveau à Durban, en Afrique du Sud en 2013. Les décisions de la Retraite de Durban ont jeté les bases de cette initiative et permis d'assigner les rôles et responsabilités de sa mise en œuvre, tout en confiant à l'Agence du NEPAD la mission de piloter la mise en œuvre du M-CDP. Dans le droit fil du mandat qui lui a été confié, l'Agence du NEPAD a lancé en mars 2013 le processus et les préparatifs de l'étude pluri-institutionnelle de cartographie du développement des capacités afin d'obtenir des informations permettant de formuler le Plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER de l'UA 2015-2025.

2.1.2. Objectifs de l'exercice de cartographie et de cadrage

L'objectif principal de l'exercice de cartographie et de cadrage du développement des capacités était de recenser les problèmes de capacités auxquels sont confrontés les CER et d'examiner quelles sont les solutions à y apporter dans le cadre de la Stratégie

et du Plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER de l'UA 2015-2025. À cette fin, l'étude s'est servi de la charpente du Cadre stratégique de développement des capacités (CSDC) de l'UA-NEPAD pour analyser et répondre aux besoins des capacités des CER; elle fait le bilan de ce qui a fonctionné ou pas en termes de stratégie, d'approche, de contenu et de partenariats et propose un plan de mise en œuvre concrète; elle permet enfin à l'Agence du NEPAD, à la CUA, aux CER et aux partenaires de mieux cerner la portée et l'ampleur des problèmes de capacités auxquels sont confrontés les CER.

2.1.3. Objectifs de la cartographie

L'exercice de cartographie et de cadrage du développement des capacités a été entrepris par des équipes de consultants dirigées par l'Agence du NEPAD en partenariat avec la CUA, le PNUD, la CEA et l'ACBF. Les équipes se sont rendues dans l'ensemble des huit CER reconnues par l'UA. La méthodologie a consisté à : organiser des entretiens individuels avec l'équipe de direction des CER, certains directeurs et coordonnateurs de projets et programmes; distribuer un questionnaire semi-structuré aux CER afin de recueillir

des informations sur l'institution et ses stratégies de développement des capacités; distribuer des questionnaires semi-structurés aux CER pour recueillir des informations sur les institutions et leurs stratégies, initiatives et priorités en matière de développement des capacités; effectuer une étude documentaire des CER; et discuter avec l'équipe chargée du développement des capacités à l'Agence du NEPAD afin de recueillir son avis sur ces questions.

La méthodologie suivante a été adoptée afin de parvenir à une approche ciblée et exhaustive du développement coordonné des capacités au sein des CER :

- a. Un bilan des initiatives de développement des capacités menées au niveau interne par les CER, associé à celles qui découlent de plans stratégiques et autres évaluations connexes.
- b. Examen de la documentation pertinente sur le développement des capacités en ce qui concerne les activités des CER.
- c. Étude des évaluations d'impact et des évaluations effectuées.

2.2. CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT EN L'AFRIQUE

L'Afrique a entamé le 21^{ème} siècle avec une confiance renouvelée et une plus grande détermination à atteindre ses objectifs. Les progrès accomplis depuis la dernière décennie ont permis au continent d'aborder le programme de développement de l'après 2015 avec une vision et une orientation beaucoup plus précises de ses stratégies, politiques et programmes, de développement, ainsi que de ses cadres institutionnels et de gouvernance. La croissance moyenne du PIB de la région africaine se situait à 2,2% seulement dans les années 90. Depuis 2001, chaque année le PIB du continent progresse plus rapidement que la moyenne mondiale. Au cours de la décennie écoulée, seul le bloc des économies asiatiques en développement, tiré par la Chine, a connu une croissance plus rapide que l'Afrique¹.

Désormais le continent africain est visiblement et totalement en phase avec les priorités, les objectifs et les cibles stratégiques fixées pour les décennies

à venir. Il s'est doté d'une grande vision à long terme avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine. L'Afrique est également consciente de son potentiel en ressources humaines et financières, ainsi que de la capacité de ses institutions à atteindre les buts, objectifs et résultats tant souhaités d'amélioration durable de la qualité de vie des populations. Aujourd'hui, plus que jamais, le continent veut obtenir des résultats tangibles pour les Africains.

L'avenir de l'Afrique est lumineux, solide et très prometteur; tout ce qu'il lui faut pour asseoir efficacement ses remarquables performances de croissance c'est la capacité à produire des résultats concrets de développement ressentis par les populations pauvres. Aux niveaux national, régional et continental, les capacités humaines, institutionnelles et de connaissances restent insuffisantes, et ce, dans un contexte de hausse du chômage. Les initiatives visant à développer, cultiver et retenir les capacités se sont considérablement multipliées au cours de ces quinze dernières années. Toutefois, le rythme de développement reste freiné par la qualité des capacités humaines et institutionnelles disponibles.

¹ *The Economist, November 18, 2013 – the World in 2014 - Some of the world's fastest-growing economies in 2014* (« The Economist, 18 Novembre 2013 - Le monde en 2014 - Quelques-unes des économies les plus dynamiques du monde en 2014 »)

L'expérience en matière de croissance et de développement émergents sur le continent montre que les pays et les régions qui se développeront le plus rapidement dans la période de l'après 2015 seront ceux qui jouissent d'un développement politique, économique et social stable et durable, et qui font une exploitation rationnelle des ressources environnementales. La capacité à assurer la stabilité dans ces domaines va bien au-delà des possibilités d'intervention d'un seul pays. En tant que région, l'Afrique doit être unie dans l'action afin de résoudre de manière décisive et durable ses problèmes de développement. C'est la raison pour laquelle les Communautés économiques régionales du continent (CER) constituent les piliers de tout programme de développement global. Il est difficile de concevoir l'existence du continent sans les CER. En effet, elles ont à leur actif d'avoir réussi à : mettre en commun leurs connaissances et sagesses collectives afin de négocier la paix et nouer des partenariats; développer leurs ressources financières, techniques, humaines et institutionnelles pour mettre en œuvre des programmes communs de développement créant des économies d'échelle au bénéfice des États membres; élaborer des cadres et protocoles de gestion des eaux et ressources environnementales transfrontalières communes afin d'en promouvoir le développement durable et de lutter contre les ravageurs et les maladies ; exploiter les ressources techniques, financières, et de partenariat pour développer des infrastructures communes sous la forme de pools énergétiques, de réseaux de transport, d'installations de télécommunications, de guichet unique de douane et d'immigration aux frontières ; mobiliser l'expertise et les réseaux de renseignements communs pour faire face à la criminalité transfrontalière

et aux risques sécuritaires; et renforcer l'engagement et les ressources en faveur de la gouvernance pour promouvoir entre autres, la libre circulation des personnes et des capitaux.

Les pays et les espaces qui seront les plus dynamiques et obtiendront les meilleurs résultats de développement seront ceux qui sont adossés à des CER dotées des moyens de réaliser leurs visions, mandats, politiques et programmes, ce qui est l'une des retombées des acquis croissants enregistrés par les CER africaines. Ainsi, pour que les CER fonctionnent efficacement, il faut les doter de capacités humaines, institutionnelles et de connaissances. S'il est vrai que les CER doivent constamment développer et adapter leurs capacités opérationnelles aux nouveaux défis du développement, l'Agenda 2063 de l'UA et le cadre de développement de l'après 2015 rendent plus que jamais nécessaire le besoin de passer en revue ces capacités. La mobilisation de ressources intérieures durables pour les programmes de développement régional reste encore un défi à relever. Les CER ont toujours fonctionné selon un modèle d'intégration d'institution à institution ; il leur faut désormais évoluer et se transformer en organisations de développement d'institution à institution à citoyens, plus responsables vis-à-vis des populations. C'est pour ces raisons, entre autres, que l'Agence du NEPAD a entrepris en collaboration avec des institutions partenaires, d'effectuer une étude de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités des CER afin de dresser un état des lieux des capacités au sein des CER, de déterminer la nature et l'efficacité des programmes de développement des capacités en vigueur et d'établir les futurs besoins des CER en termes de capacités.



Tableau 1 : CER Principaux défis et réalisations

N°	CER	Réalizations
1	Communauté d'Afrique de l'Est (CAE)	<ul style="list-style-type: none"> • A instauré un marché commun en 2010. • Cette communauté compte cinq principaux corridors couvrant une longueur totale de 12000 km. Les études de faisabilité sont en cours. • A bouclé un Plan directeur est-africain du secteur de l'électricité en mai 2011 pour satisfaire la demande d'électricité dans la région au cours de la période 2013-2038. • Des progrès ont été accomplis en matière de libre circulation des personnes, mais surtout au niveau bilatéral : Kenya-Rwanda et Kenya-Ouganda. • La réalisation de la convergence macroéconomique est proche et à portée de main. • Un système régional de paiement et de règlement est en place grâce au Système de paiement d'Afrique de l'Est (EAPS). • Des progrès réalisés en direction d'une Union monétaire de la CAE • Membre clé de la ZLE tripartite COMESA-CAE-SADC • Mise en place d'un système Internet commun de notification des obstacles non tarifaires. • Poursuite de la mise en œuvre d'un programme commun de suppression des ONT avec les autres CER de la ZLE tripartite. • A adopté le concept « poste frontière à guichet unique » inauguré par le COMESA. • Protocole visant à établir une union douanière signé en 2004. • Union douanière lancée en 2005 et devenue pleinement opérationnelle en 2010. • Protocole pour l'établissement d'un marché commun signé en 2009. • Mise en œuvre des dispositions du Protocole du Marché commun de la CAE lancé en 2010. • Protocole sur l'union monétaire signé en 2013, et maintenant en cours de ratification. • Tous les États membres sont dotés d'un ministère dédié aux questions de l'espace communautaire de l'Afrique de l'Est - un cadres institutionnel commun au service de l'intégration régionale.
2	Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA)	<ul style="list-style-type: none"> • Le COMESA a lancé son union douanière en juin 2009. • Les États membres ont mis en place un fonds de gestion routière et des agences de développement routier afin d'entretenir les réseaux routiers nationaux et régionaux. • Une taxe sur le carburant sert à financer le fonds de gestion des routes avec un accent particulier sur l'entretien des routes. • Le Pool énergétique d'Afrique de l'Est, créé en 2005, est devenu une institution spécialisée au service de l'interconnexion énergétique de la région. Il existe un Cadre modèle de politique énergétique du COMESA et une base de données des énergies renouvelables; une feuille de route stratégique pour 2025; un plan directeur régional pour le système électrique et un code régissant le réseau électrique; et un organisme indépendant de réglementation a été établi. • Il reste encore à réaliser pleinement la libre circulation des personnes entre les pays membres. • Un système régional de paiement et de règlement est déjà en place • Membre clé de la ZLE tripartite COMESA-CAE-SADC. • Ce bloc est également doté d'un système en ligne de notification des obstacles non tarifaires (ONT), conjointement opéré avec les deux autres membres de la ZLE tripartite. • Programme commun de suppression des ONT en cours de mise en œuvre dans les États membres. • Pionnier du concept de « poste frontière à guichet unique » qui est appliqué dans ce bloc.
3	Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC)	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'une zone de libre-échange en 2004 et consolidation de sa mise en œuvre. • Elle met en œuvre le concept de « poste frontière à guichet unique ». • Elle s'est dotée d'un plan de développement du secteur des transports en Afrique centrale, qui comprend le projet d'autoroute Gabon-Congo et du corridor routier Brazzaville-Yaoundé. • A créé en avril 2003 le Pool énergétique d'Afrique centrale qui est désormais une institution spécialisée. Des progrès substantiels ont été accomplis dans la mise en œuvre du projet hydroélectrique de Grand Inga. • La CEEAC doit encore instituer pleinement la libre circulation des personnes au sein de son espace.

N°	CER	Réalizations
4	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)	<ul style="list-style-type: none"> • La CEDEAO a accompli des progrès historique en matière de libre circulation des personnes - le passeport régional CEDEAO est un exemple exceptionnel de document de voyage commun à une région. La CEDEAO a mis en place des comités nationaux pour faire face aux problèmes d'ONT. • Elle dispose de bureaux de réclamations aux frontières pour traiter les questions liées aux ONT. • Cette CER a adopté le concept de « poste frontière à guichet unique » . • La CEDEAO a mis en place des comités nationaux de transport routier et de facilitation du transit dans tous les États membres afin d'assurer la libre circulation des échanges et des transports. • Elle coordonne un programme de facilitation du transport et de routes multinationales entre le Cameroun et le Nigeria et la construction de trois ponts en Sierra Leone. Elle assure également le développement du corridor routier Abidjan-Lagos. • Elle a mis en place, depuis novembre 2011 le Pool énergétique d'Afrique de l'Ouest et le Plan directeur de la CEDEAO pour la production et la distribution d'électricité. • L'Autorité régionale de régulation du secteur de l'électricité de la CEDEAO est opérationnelle. Cette CER vise à faire émerger un marché régional de l'électricité depuis janvier 2011. • A créé l'ECOMOG aux fins de maintien de la paix dans les États membres
5	L'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Est à un stade précoce de coopération entre États membres. • Les projets de transport sont traités au niveau bilatéral. Cette CER mobilise toutefois des fonds pour un certain nombre de projets routiers : le corridor Nairobi-Addis; le corridor Kampala-Juba; le corridor de Berbera; et le corridor Djibouti-Addis-Abeba • Il lui reste encore à instaurer la libre circulation des personnes au sein de son espace communautaire.
6	Union du Maghreb Arab (UMA)	<ul style="list-style-type: none"> • N'a pas encore pleinement institué la libre circulation des personnes. Certains pays membres ont conclu des accords bilatéraux de libre circulation. • L'UMA est confrontée à des défis dans la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale en raison des tensions politiques qui existent entre les pays membres et au sein de la région.
7	La Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Couvre l'Afrique du Centre, du Nord, de l'Ouest et la Corne de l'Afrique • Est à un stade précoce de coopération entre États membres. • La libre circulation des personnes au sein de l'espace CEN-SAD est partiellement réalisée. • A obtenu le statut d'observateur à l'Assemblée générale des Nations Unies en 2001. • Le Traité révisé de la CEN-SAD a été adopté en 2013. • Le Secrétariat de la CEN-SAD est en voie de redynamisation. • A lancé en 2002 l'Initiative de Grande muraille verte pour lutter contre le changement climatique et promouvoir la sécurité alimentaire • Projet de réservoir d'Al-Gordhabia (20 km à l'est de Syrte) alimenté par le fleuve artificiel de la Grande Jamahiriya en 1994.
8	La Communauté de développement d'Afrique australe (SADC)	<ul style="list-style-type: none"> • Membre clé de la ZLE tripartite COMESA-CAE-SADC. • A l'instar des autres membres de la ZLE tripartite elle a mis en place un système Internet commun de notification des obstacles non tarifaires. • Cette CER met en œuvre un programme commun de suppression des obstacles non tarifaires. • Elle met en œuvre le concept de « poste frontière à guichet unique ». • N'a pas encore pleinement institué la libre circulation des personnes. • Les échanges commerciaux intra-régionaux sont plus développés au sein de la SADC, avec un taux d'environ 44% au sein de cette CER.

Encadré 1 : Communauté d'Afrique de l'Est : Une source d'inspiration en termes de participation citoyenne et nationale

La Communauté d'Afrique de l'Est (CAE) est l'une des CER qui associe directement les parties prenantes des pays membres aux questions d'intégration régionale. Elle constitue une source d'inspiration à cet égard et un véritable modèle à suivre pour les autres CER. En effet la CAE a accompli de notables progrès en termes d'implication des États membres et des citoyens de son espace. Parmi les facteurs expliquant ces remarquables progrès citons :

- a) **Ministère spécialement chargé de l'intégration régionale** : Tous les États membres ont créé un Ministère spécialement chargé de la coopération et des questions liées à l'espace communautaire de l'Afrique de l'Est. Ceci montre clairement la nature de la structure institutionnelle à mettre en place au niveau des pays pour formuler et mettre en œuvre les engagements et programmes d'intégration régionale. La création d'un ministère de l'intégration régionale traduit l'engagement des États membres ainsi que toute l'importance et le poids qu'ils accordent à l'intégration régionale, au lieu de loger ce mandat au sein du ministère des affaires étrangères comme c'est le cas dans certaines communautés régionales, ce qui tend à minimiser son caractère prioritaire.
- b) **Diffusion en direct des conférences et réunions** : Les conférences et réunions de la CAE sont diffusées en direct sur son site Web pour permettre à ceux qui ne sont pas présents physiquement de pouvoir suivre le déroulement des travaux. Ceci est excellent pour promouvoir la circulation de l'information et la participation des citoyens au sein des États membres.
- c) **Établissement d'un système de paiement régional** : Le Système de paiement d'Afrique de l'Est (EAPS) qui réunit toutes les monnaies des États membres a été lancé officiellement le 16 mai 2014. Il permet aux citoyens de toucher du doigt les avantages concrets de l'intégration régionale et favorise une dynamique de développement et de participation du secteur privé au processus d'intégration régionale. L'absence de système régional de garantie des paiements fut un obstacle majeur à l'accélération de l'intégration régionale sur le continent. L'EAPS a d'abord été lancé en novembre 2013 avec le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda et fonctionne efficacement depuis. Ce système encourageant les paiements transfrontaliers devraient faciliter les paiements et stimuler le commerce entre États membres. Le système fonctionne sur la base de règlement brut en temps réel en s'appuyant sur les connexions des Systèmes de règlement brut en temps réel (RBTR) entre les États membres en utilisant le réseau de messagerie SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*) pour assurer une transmission sûre et sécurisée des messages de paiement et de règlement. L'EAPS est actuellement opérationnel entre le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda reliant avec succès leurs systèmes de paiement électronique. Le Rwanda teste actuellement la connexion entre son système intégré de traitement des paiements (RIPPS) et l'EAPS. Le RIPPS devrait être entièrement connecté à l'EAPS en juin 2014. Le Burundi est en train de mettre en place le système RBTR et devrait rejoindre l'EAPS une fois que ce système sera opérationnel. L'EAPS est disponible sur l'ensemble du réseau d'agences des banques commerciales, et permet un règlement valeur-jour. L'EAPS fonctionne avec les monnaies locales des pays d'Afrique de l'Est, à savoir : le Shilling kenyan, le Shilling tanzanien, le Shilling ougandais, le Franc rwandais et le Franc burundais. Il réduit le coût des transactions ainsi que le coût des affaires dans la région.
- d) **Mouvements de jeunesse sur les questions d'intégration régionale** : En plus d'encourager les jeunes à débattre des avantages, des possibilités et des défis de la CAE, le Secrétariat de la CAE a créé des Clubs CAE dans les écoles secondaires. Un atelier régional de mise en place et d'opérationnalisation de ces Clubs s'est tenu à Bujumbura, Burundi en juin 2014. L'objectif des Clubs est d'intéresser les jeunes, dès leur plus jeune âge, aux questions d'intégration régionale et de les outiller pour participer au développement de la région. Les Clubs ont été mis en place dans

certaines États membres et sont opérationnels.

- e) **Plates-formes et présence des médias sociaux** : La CAE acquiert une présence croissante dans les médias sociaux des citoyens de la région. Sur une population de 104 millions d'habitants, Facebook et Twitter réunissent environ 10 000 abonnés qui interagissent avec le Secrétariat de la CAE. Bien que cela puisse sembler dérisoire au regard de la population totale, compte tenu aussi du fait que des citoyens d'État non-membres et d'autres praticiens du développement en dehors de la région peuvent aussi s'abonner, cela donne une bonne indication de la volonté de la CAE d'impliquer les citoyens. La CAE est aussi la CER du continent qui enregistre la plus grande présence dans les médias sociaux.

Si l'on prend la CAE comme *étalon*, il ressort clairement que la capacité systémique à réussir l'intégration régionale repose sur des structures, systèmes et processus institutionnels fonctionnels et bien connectés au niveau national. Ceci permet une coordination efficace et une participation adéquate des citoyens, qui sont autant de facteurs d'appropriation et de pérennité.

2.3. VOILETS COMMUNS DE BESOINS EN TERMES DE CAPACITÉS AU SEIN DES CER

La cartographie révèle que l'état actuel des capacités varie d'une CER à l'autre, et qu'il convient d'accorder la priorité et d'investir davantage dans l'amélioration du niveau, de la qualité et de la composition des capacités humaines, institutionnelles, politiques et de connaissances. Ces capacités déterminantes sont essentielles pour que les CER puissent s'acquitter efficacement de leurs mandats respectifs. Aborder de façon cohérente ces domaines cruciaux permettra d'assurer une coordination efficace des efforts de développement dans les différents espaces. L'état des lieux des capacités indique qu'il existe un certain nombre de besoins communs :

1. **Développement des capacités humaines et institutionnelles des Secrétariats** : Il s'agit de faire systématiquement coïncider l'ensemble des compétences professionnelles avec les mandats des CER en général, et en particulier avec les programmes prioritaires et résultats concrets attendus afin de mener avec succès les initiatives d'intégration régionale. Par ailleurs, la nature, la qualité et l'expérience des compétences humaines/du personnel doivent être fortement proportionnelles aux besoins de développement de la région et à la taille de la population desservie.
2. **Stratégies et plans officiels de développement des capacités** : De nouveaux plans stratégiques sont introduits sans réels moyens bien définis de les mettre en œuvre. Les stratégies et plans de développement des capacités devraient accompagner et soutenir tout plan à moyen terme. En outre, la mise en œuvre des PSMT serait renforcée par une analyse fonctionnelle et institutionnelle menée par rapport aux résultats attendus.
3. **Plans de développement institutionnel** : il s'agit de plans de développement institutionnel spécifiques conçus dans le cadre d'un ensemble intégré de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT afin d'inciter les CER à accorder une attention continue au développement des systèmes, des processus et du capital humain en tant que facteurs essentiels à l'exécution efficace des programmes régionaux. Les plans de développement institutionnel fonctionnent en tandem avec les stratégies et les plans de développement des capacités, ainsi qu'avec les analyses fonctionnelles et institutionnelles pour favoriser le développement.
4. **Ressources financières requises** : L'essentiel du financement des programmes réguliers et de développement des capacités est assuré par les partenaires au développement extérieurs, avec très peu de participation financière des pays et du continent dans ce domaine. Toutefois, la mise au point de mécanismes robustes de mobilisation des ressources intérieures revêt la plus haute priorité pour garantir la pérennité et l'appropriation des programmes de

développement régional et devrait constituer l'un des piliers de chaque PSMT. En outre, le plan de mobilisation des ressources intérieures, en tant que composante de la stratégie globale de financement, devrait idéalement être conçu dans le cadre de l'ensemble intégré de stratégies au service du renforcement des moyens de mise en œuvre.

5. **Participation des citoyens trop faible pour favoriser l'appropriation des initiatives d'intégration régionale :** L'élaboration de plans de communication et de plaidoyer ciblés permet d'intensifier la mobilisation des citoyens en faveur de l'intégration régionale. Ces plans permettent aussi de garantir et de maintenir un large sentiment d'appropriation des projets et programmes d'intégration. Ceci pourrait être facilité en outre par la mise en place de mouvements citoyens consultatifs institutionnalisés et bien interconnectés. Cette approche participative a l'avantage d'inciter les CER à se tourner davantage vers les citoyens et les parties prenantes, et à favoriser un mode de fonctionnement d'institution-à-institution-à-citoyens. Ce cadre permet aussi de promouvoir la participation active et tant recherchée du secteur privé à la réalisation des priorités dans le domaine des TIC, des infrastructures et de la

mobilisation des ressources intérieures.

6. **Engagement plus résolu des États membres :** Il faut démontrer de façon tangible l'intérêt socioéconomique de l'intégration régionale pour obtenir un engagement plus déterminé et plus durable des États membres. Un engagement plus ferme de leur part se soldera par une participation plus active dans leurs CER respectives et créera l'assise nécessaire à la croissance institutionnelle et à l'impact des Secrétariats. Les liens entre les initiatives nationales et régionales en termes de budgets, de ressources humaines et de relations institutionnelles seront renforcés ce qui sera de nature à accélérer la mise en œuvre des politiques et protocoles adoptés.
7. **Rationalisation des institutions et fonctions de liaison au niveau national :** La mise au point de systèmes et processus régionaux institutionnalisés aptes à galvaniser efficacement les initiatives nationales visant à accélérer l'atteinte de jalons essentiels d'intégration est d'une importance primordiale. Cela suppose la mise en place de structures nationales de liaison convenablement dotées en ressources avec des liens fonctionnels explicitement définis avec les CER afin de faciliter la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes.



Tableau 2 : Récapitulatif des principaux domaines où les CER ont un besoin de renforcement des capacités et quelques exemples de bonnes pratiques

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
1	Autorité inter-gouvernementale pour le développement (IGAD)	<ul style="list-style-type: none"> a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. b) Les questions de capacités non matérielles telles que les systèmes de récompense et de reconnaissance des performances du personnel, le développement du leadership et la gestion axée sur les résultats pourraient être étendues. c) Un appui institutionnalisé au développement des capacités fondé sur les connaissances est nécessaire. d) Le Secrétariat et les programmes de l'IGAD devront bénéficier d'un financement adéquat et durable. Environ 35% seulement des ressources financières nécessaires pour le Plan stratégique 2011-2015 ont été mobilisées jusqu'ici. e) Capacité à mettre au point des mécanismes de de financement PPP et d'autres instruments nécessaires. f) Plans de communication et de plaidoyer afin d'accroître la participation des citoyens et de favoriser une plus large appropriation des efforts d'intégration régionale. Mise au point complète d'un système de gestion des connaissances pour soutenir la transformation de l'IGAD en organisation de savoir. g) Création d'un vivier d'experts régionaux axé sur les priorités de développement de la région, y compris la planification des capacités. h) Mise en place de structures et d'institutions spécialisées pour répondre à certaines priorités de développement de la région. 	<p>Parmi les exemples de bonnes pratiques au sein de l'IGAD citons :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) un processus de planification rigoureux et hautement participatif des programmes et des projets, passant par une programmation conjointe des États membres, le recours au Comité de coordination interrégional de l'IGAD (Comité des ambassadeurs) et la participation au Forum des partenaires de l'IGAD. 2) Un approche participative intensive favorisant l'appropriation par les États membres. 3) Mise au point d'un dispositif de financement conjoint pour la mise en œuvre des programmes.

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
2	Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC)	<p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) Nécessité de mettre en place des systèmes et processus régionaux institutionnalisés pour une meilleure coordination entre la CEEAC et ses États membres et une exécution efficace des programmes.</p> <p>c) Une meilleure harmonisation des politiques commerciales entre la CEEAC et la CEMAC permettrait une mise en œuvre plus harmonisée des initiatives commerciales régionales en Afrique centrale.</p> <p>d) Nécessité de démontrer l'intérêt socioéconomique de l'intégration régionale afin d'obtenir un engagement plus ferme et plus durable des États membres. Nécessité d'opérationnaliser le Centre régional de gestion des ressources en eau.</p> <p>e) Améliorer la capacité des systèmes d'alerte précoce pour la gestion des risques de catastrophe.</p> <p>f) Mettre au point un système de gestion des connaissances solide pour appuyer les mécanismes d'alerte rapide, ainsi que d'autres programmes.</p> <p>g) Nécessité de développer de solides mécanismes de mobilisation des ressources intérieures en toute priorité pour assurer la pérennité et l'appropriation des programmes de développement régional. Investir dans les infrastructures, les transports et l'énergie, est particulièrement crucial pour que la CEEAC soit viable et ait un impact significatif dans la région.</p> <p>h) Renforcer les efforts en matière de libre circulation des personnes et de libre-échange.</p> <p>i) Créer le Parlement d'Afrique centrale afin de renforcer les capacités des parlementaires</p>	<p>Parmi les préoccupations liées aux performances de la CEEAC citons :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Le besoin pour la CEEAC de mettre en place une initiative de développement des capacités holistique et globale associée à un plan de développement institutionnel afin de relever efficacement ses défis. 2) La préférence des partenaires au développement pour les relations bilatérales avec leurs partenaires traditionnels au lieu de financer le Secrétariat est une question cruciale. Nécessité d'une coordination efficace des donateurs. <ul style="list-style-type: none"> - La CEEAC nécessite un programme global de développement des capacités réunissant plusieurs donateurs accompagné d'un dispositif d'accord de financement conjoint.

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
3	<p>La Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD)</p>	<p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) La CEN-SAD pourrait envisager la création d'une zone de libre-échange CEDEAO-UEMOA-CENSAD-CEEAC similaire à la zone de libre-échange tripartite SADC-COMESA-CAE afin d'accélérer l'intégration régionale.</p> <p>c) Suite à l'adoption du traité révisé en février 2013, il est recommandé de procéder à une analyse fonctionnelle et institutionnelle afin de déterminer les besoins en ressources du Secrétariat général en accord avec les nouveaux mandats et vision.</p> <p>d) La mise au point d'un système de gestion des connaissances est essentiel pour soutenir la mise en œuvre des programmes</p> <p>e) Relancer la mise en œuvre de l'initiative de Grande muraille verte.</p> <p>f) Envisager de renforcer le rôle de la BSIC pour financer le développement des infrastructures ainsi que des chantiers de petite à moyenne échelle dans les États membres</p> <p>g) Renforcer le Fonds de solidarité pour l'aide alimentaire et d'urgence aux États membres</p>	<p>La zone de libre-échange tripartite SADC-COMESA-CAE est une bonne pratique qui mérite d'être transposée.</p>

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
4	Communauté d'Afrique de l'Est (CAE)	<p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) La CAE doit régulièrement procéder à une évaluation fonctionnelle et institutionnelle de son Secrétariat et de ses organes, notamment lors du lancement de la prochaine stratégie de développement.</p> <p>c) Renforcer les systèmes intégrés d'information de gestion financière et de S&E.</p> <p>d) Création d'un vivier d'experts régionaux axé sur les priorités de développement de la région, y compris la planification des capacités.</p> <p>e) Étudier la mise en œuvre des sources de financement recommandées dans l'étude Agence du NEPAD-CEA 2013. Encourager l'établissement de PPP dynamiques et autres instruments de financement intérieur.</p>	<p>1) Programmes de mobilisation des citoyens afin de favoriser la compréhension et la participation aux activités d'intégration régionale.</p> <p>2) Stratégies de mobilisation des ressources intérieures et développement des marchés financiers</p> <p>3) Harmonisation des programmes d'enseignement. Utile mais devrait viser l'amélioration de la qualité et du niveau. Vise à développer des centres d'excellence aux normes internationales.</p>

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
5	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)	<p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) La Commission de la CEDEAO devrait procéder à une analyse fonctionnelle et institutionnelle et à une réforme institutionnelle ou gestionnaire afin de renforcer ses systèmes, processus et procédures; développer l'esprit d'équipe ; assurer une planification et mise en œuvre participative des activités afin de consolider le développement institutionnel tandis que la Commission s'élargit passant de 9 à 15 départements dirigés par des commissaires.</p> <p>c) La réforme des systèmes, des processus et des pratiques dans les domaines de la gestion des performances, de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière, ainsi que de l'application des technologies de l'information et de la communication doit se poursuivre.</p> <p>d) Le plan de développement des capacités de la CEDEAO doit se concentrer sur les besoins de la Commission et des États membres en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes, protocoles et procédures de la Commission.</p> <p>e) Deux plans stratégiques (2007-2010 et 2011-2015) ont été élaborés, visant tous deux à transformer la CEDEAO des États en CEDEAO des peuples. Quelles sont les réalisations et quels obstacles subsistent?</p> <p>f) 11 États membres de la CEDEAO sur les 15 sont encore classés parmi les PMA tandis que les autres figurent parmi les pays à revenu intermédiaire. Ceci souligne la nécessité pour la CEDEAO de coordonner efficacement les programmes de développement régional pour améliorer ses résultats.</p> <p>g) Mettre en place un solide système de gestion des connaissances</p>	<p>Parmi les excellentes réalisations modèles de la CEDEAO à transposer ailleurs citons :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) L'élaboration de la Stratégie et du Plan de développement des capacités de la CEDEAO (2011-2015) qui est une bonne pratique. 2) La détermination et la fermeté de la réponse aux conflits violents dans la région 3) Le passeport CEDEAO 4) La stratégie de mobilisation des ressources financières de la CEDEAO

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
6	Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA)	<p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) Renforcer et déployer pleinement les politiques de S&E existantes et développer les capacités de l'Unité de S&E à suivre la mise en œuvre des programmes au niveau des pays et les difficultés auxquels ils se heurtent.</p> <p>c) Un programme d'assistance aux États membres pour adhérer à la ZLE est nécessaire. Il est impératif de renforcer les capacités de négociation des États membres.</p> <p>d) Il convient d'étendre les capacités des États membres en matière de règles d'origine.</p> <p>e) Intégration insuffisante des programmes du COMESA dans les plans nationaux de développement des États membres. Un meilleur alignement et engagement du Secrétariat et des États membres dans les programmes est nécessaire.</p>	<p>1) Présentation de rapports nationaux sur l'état de mise en œuvre des programmes, protocoles, instruments et décisions du conseil par les États membres du COMESA</p> <p>2) Vient d'achever un processus de restructuration institutionnelle du Secrétariat. Le processus de restructuration est destiné à améliorer l'efficacité et les processus, le renforcement des capacités et la modernisation des systèmes et procédures du COMESA;</p> <p>3) A lancé l'initiative pilote de poste frontière à guichet unique à Chirundu en 2009. Chirundu est un poste frontière situé entre la Zambie et le Zimbabwe de part et d'autre du fleuve Zambèze. Il s'agit d'un poste frontière très fréquenté où passent entre 300 et 400 camions tous les jours. Le principal objectif du poste frontière à guichet unique de Chirundu est, en concertation et en harmonie avec d'autres initiatives du Corridor Nord-Sud, de faire baisser les coûts de transport transfrontalier en réduisant le temps de franchissement des frontières;</p> <p>4) Lancement d'une union douanière en juin 2009, qui doit évoluer vers un marché commun d'ici 2015, et une union monétaire d'ici à 2018;</p> <p>5) Le COMESA, la CAE et la SADC ont lancé un processus tripartite prévoyant la coordination des politiques et des programmes entre les trois CER. En octobre 2008, les chefs d'État des pays composant ces trois communautés économiques régionales (COMESA, CAE et SADC) se sont réunis lors d'un Sommet tripartite à Kampala, Ouganda;</p> <p>6) La Banque africaine de développement a approuvé un don de 7,5 millions de dollars pour financer le programme de développement capacités tripartite COMESA-CAE-SADC, qui fournira une assistance technique aux principales CER et aux 26 pays membres régionaux (PMR) de ce groupement tripartite dans l'optique de doper les échanges commerciaux au sein de ce bloc tripartite.</p>

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
			<p>7) Le Secrétariat a assuré le développement des capacités dans le domaine des statistiques par le biais de formations en interne et en externe dans les États membres. À la fin 2012, un total de 125 experts des États membres ont été formés dans divers groupes statistiques. Les interventions ont consisté à aider les États membres à se conformer aux exigences des programmes pluriannuels d'activités statistiques 2010-2013. Le COMESA a fait des progrès en termes de renforcement institutionnel de la capacité du Secrétariat à assurer le suivi et l'évaluation des institutions du COMESA ;</p> <p>8) Le COMESA met en œuvre depuis 2009 un Programme de renforcement des capacités en matière de statistiques liées aux infrastructures au sein de ses États membres ;</p> <p>9) A créé système virtuel de facilitation du transit qui intègre les systèmes commerciaux existants avec d'autres technologies pour instaurer plus de transparence et de contrôle dans le mouvement de marchandises au plan national et international et assurer une gestion efficace de suivi des marchandises.</p> <p>10) Élaboration d'une politique de S&E associant le Secrétariat, les institutions et les États membres. Instauration d'un système de S&E en ligne disponible 24h/24 et 7jours/7 conçu pour permettre la transmission d'informations sur l'état d'avancement de l'intégration régionale par le Secrétariat, les États membres et les institutions du COMESA.</p>

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
7	Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC)	<p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) Plus de 60% du financement des programmes de la SADC provient des partenaires au développement. La mobilisation des ressources nationales et régionales est un domaine d'intervention crucial.</p> <p>c) La SADC doit offrir des plates-formes et opportunités de participation et de contribution des citoyens au processus d'intégration.</p> <p>d) Il faut démontrer de façon tangible l'intérêt socioéconomique de l'intégration régionale pour obtenir un engagement plus déterminé et plus durable des États membres.</p> <p>e) Un système intégré de gestion de l'information est nécessaire pour accompagner les efforts d'amélioration continue et la gestion des projets.</p> <p>f) Le Secrétariat doit constituer un vivier d'expertise régionale afin d'élargir les compétences disponibles au sein du Secrétariat et de la région.</p> <p>g) La SADC doit désigner des champions régionaux pour la mise en œuvre du Plan directeur régional de développement des infrastructures sur le modèle de l'Initiative présidentielle de promotion des infrastructures de l'UA (IPPI).</p> <p>h) La mise au point de systèmes et processus régionaux institutionnalisés aptes à galvaniser efficacement les initiatives nationales visant à accélérer l'atteinte de jalons essentiels d'intégration est d'une importance primordiale.</p>	<p>La SADC est une ZLE qui doit évoluer en union douanière</p> <p>9) Les échanges commerciaux intra-régionaux sont plus développés au sein de la SADC, avec un taux d'environ 44% au sein de cette CER.</p>

Non	CER	Principaux domaines de besoin en matière de capacités	Exemples de bonnes pratiques et préoccupations liées à l'intégration régionale
8	Union du Maghreb Arabe (UMA)	<p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. • Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> - Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. - Plan de mobilisation des ressources intérieures • Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) L'UMA est toujours confrontée à des tensions politiques qui freinent le développement efficace des infrastructures physiques, de transport et d'énergie.</p>	

2.4. ALLER AU-DELÀ DES RELATIONS FORMELLES AVEC LES ÉTATS ET PROMOUVOIR UNE LARGE PARTICIPATION DES CITOYENS

Les CER ont un besoin absolu d'établir des liens solides et concrets avec les citoyens de leurs États membres. L'un des défis communs qui ressort de l'étude de cartographie et de cadrage est la faible relation qui existe entre les Secrétariats des CER et les citoyens des États membres. Les acteurs non étatiques tels que le secteur privé, la société civile, les associations de femmes, les organisations de jeunesse, les universités, les organismes de recherche et un certain nombre d'autres institutions spécialisées dans le développement ne sont pas suffisamment associés à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques et programmes d'intégration régionale des CER. Ceci signifie que les CER ne dialoguent pratiquement qu'avec les gouvernements des États-membres et les organisations de développement qui fournissent un soutien financier à leurs activités. Les Secrétariats des CER formulent des politiques, programmes, protocoles, directives et projets liés à leurs activités qui ne sont discutés avec les États membres que pour examen et éventuelle ratification. Une fois ratifiés ils sont opérationnels et applicables. Ainsi, les processus de formulation des stratégies, politiques et programmes d'intégration régionale ne laissent guère de place à la participation des acteurs non étatiques au processus d'intégration.

La CAE fait exception à cet égard car elle a mis en place des mécanismes efficaces d'interaction avec les citoyens des États membres. Elle apporte son soutien à des plates-formes de participation de jeunes et de consultation du secteur privé et d'autres acteurs non étatiques sur le processus d'intégration.

Les CER doivent investir davantage dans l'établissement de liens avec les citoyens de leurs États membres au-delà des relations formelles qu'elles entretiennent avec les gouvernements. Après tout, les citoyens sont les bénéficiaires ultimes des politiques et programmes d'intégration régionale. Après tout, le secteur privé procure l'essentiel des ressources financières et techniques permettant la mise en œuvre des programmes et projets, car il compte en son sein des financiers, des entrepreneurs, des bureaux d'études ou des entités parties prenantes à des partenariats public-privé, qui participent à la formulation et à l'exécution des projets. Une interaction accrue avec les citoyens permettra de renforcer la connaissance des processus d'intégration régionale, d'en améliorer l'appropriation et de pousser les gouvernements à mettre en œuvre les protocoles d'accord, les politiques et programmes communs; cela encouragera également les citoyens à investir dans des projets d'intégration régionale grâce à des instruments tels que les obligations émises pour la

diaspora ou les bourses régionales.

Le problème du manque d'interaction entre les CER et les citoyens des États membres est un défi de développement des capacités qu'il convient de relever. Les interventions à cet égard sont :

L'élaboration de plans de communication et de plaidoyer ciblés permettant d'intensifier la mobilisation des citoyens en faveur de l'intégration régionale, de garantir et de maintenir un large sentiment d'appropriation des projets et programmes d'intégration. Ceci accompagnera les plans de développement

institutionnel des CER conformément aux nouvelles priorités de développement de la région. La mise en place de forums pour favoriser la participation des jeunes, des organisations de femmes et des autres acteurs de la société civile et le renforcement des conseils des entreprises des CER pour en améliorer l'efficacité.

En plus de la diffusion en direct des réunions, toutes les CER devraient étudier la possibilité de se doter d'une chaîne de télévision hertzienne et/ou satellitaire afin d'assurer une large couverture médiatique de leurs activités.

2.5. OBSERVATIONS, CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

2.5.1. OBSERVATIONS

Les observations et les conclusions que l'on peut tirer des données et des informations de l'enquête de terrain viennent confirmer l'importance stratégique des CER (piliers de l'UA), en tant qu'instruments de transformation sociopolitique et économique du continent, compte tenu de l'inégale répartition géographique, démographique et des ressources de la plupart des pays africains. Pouvoir mettre en commun des ressources pour relever les défis de développement, parvenir à une position commune entre pays du continent et face à la communauté internationale, lutter contre les nuisibles, les maladies, la criminalité transfrontières et œuvrer collectivement à institutionnaliser un mécanisme d'évaluation par les pairs pour ancrer la bonne gouvernance et promouvoir la reddition de compte aux populations africaines dont les ressources sont détenues en fiducie, constitue le parfait plaidoyer en faveur de l'intégration régionale et donc en faveur de CER efficaces et fonctionnelles.

Si l'Afrique souhaite réaliser sa vision de Communauté économique africaine (CEA), il est certain que la concrétisation rapide de cet objectif passera principalement par les CER. Les pays membres de CER fonctionnelles, efficaces et dynamiques ont plus de probabilité de croître plus rapidement et d'améliorer la qualité de vie de leurs populations que les autres. En d'autres termes, les CER performantes et efficaces seront celles qui réussiront à créer les conditions de la croissance et du développement durable dans leurs régions. Ces espaces communautaires deviendront plus attrayants pour les investissements, les compétences professionnelles de haut niveau, et deviendront des havres de stabilité et de croissance soutenue offrant de meilleures prestations de services aux pauvres.

2.5.2. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

Le présent rapport de synthèse formule les constatations et conclusions ci-après, en se fondant sur les constatations, conclusions et recommandations de l'exercice de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités dans les CER reconnues par l'UA, l'analyse de l'environnement de développement du continent, ainsi que la situation de l'intégration régionale et de la performance des CER sur le continent :

1. **Nature des besoins en capacité des régions et des CER** : Les cinq régions du continent et leurs CER sont à des niveaux de croissance et de développement différents tout comme à des étapes différentes du processus d'intégration régionale. Ils sont donc face à des défis et à des priorités stratégiques différentes. Néanmoins, les besoins en capacités sont largement similaires.
2. **Adéquation et adaptabilité des stratégies et programmes de renforcement des capacités des CER** : Les huit CER reconnues par l'UA sont pleinement conscientes de la nécessité de développer leurs capacités fonctionnelles afin de pouvoir mettre en œuvre leurs visions, leurs mandats et leurs priorités stratégiques. Toutefois, elles n'ont pas répondu adéquatement à ce besoin, essentiellement pour deux raisons. Tout d'abord, la plupart des CER ne sont pas suffisamment financées, elles n'ont pas les moyens de satisfaire efficacement leurs besoins en matière de capacités, et l'appui qu'elles reçoivent est fourni en grande partie par les partenaires au développement. Ensuite, un certain nombre de CER

ne disposent ni de stratégies de développement des capacités ni de plans de mise en œuvre bien définis et institutionnalisés, dans le cadre des moyens de mise en œuvre de leur stratégies de développement d'intégration régionale. Les mesures de développement des capacités sont intégrées dans les programmes et ne font pas l'objet de priorité.

3. **Pertinence et qualité des capacités existantes pour mettre en œuvre les priorités de développement régional actuelles** : Le niveau de dotation en personnel des Secrétariats varie considérablement d'une CER à l'autre. Si des CER telles que le COMESA, la CEDEAO et la SADC sont relativement bien dotées de tous les moyens requis, d'autres en revanche telles que l'IGAD ont à peine suffisamment de ressources humaines et institutionnelles pour s'acquitter efficacement de leurs mandats et programmes actuels. Il est indispensable de faire systématiquement coïncider l'ensemble des compétences professionnelles avec les mandats des CER en général, et les programmes prioritaires en particulier. Par ailleurs, la nature, la qualité et l'expérience des compétences humaines/du personnel doivent être fortement proportionnelles aux besoins de développement de la région.
4. **Sources de financement des initiatives et interventions de développement des capacités** : Environ 60 à 90% du financement des initiatives et interventions de développement des capacités des CER est assuré par les partenaires au développement. Ceci signifie que les États membres des CER doivent accroître leurs contributions afin de pouvoir répondre de manière satisfaisante aux besoins d'intégration régionale du continent. D'avantage d'efforts sont déployés pour solliciter l'assistance des bailleurs de fonds que pour mobiliser des ressources intérieures. Il existe pourtant des exemples de réussite comme en témoigne la taxe sur le carburant imposée par la CAE pour soutenir le développement des infrastructures et le succès remarquable du Fonds de la CEDEAO alimenté par des sources de financement intérieures. Il convient de multiplier ces types de mécanismes de financement innovants.
5. **Composition et ampleur des déficits de financement du développement des capacités dans les CER** : tout comme le financement régulier des projets et programmes, le financement du développement des capacités affiche un déficit de financement supérieur à 60%. Étant donné que le financement est assuré en grande partie par les partenaires au développement, toutes les priorités stratégiques ne sont pas financées. Il en résulte que le développement des capacités ne fait pas systématiquement et suffisamment l'objet de priorité.
6. **Efficacité des cadres et mécanismes de S&E des initiatives de développement des capacités** : Les CER ont inscrit des cadres et mécanismes bien conçus de S&E dans leurs documents de stratégie. Ces cadres doivent être alignés sur les systèmes nationaux de S&E de manière à s'enrichir et à se renforcer mutuellement. Toutefois, pour l'heure, ils sont rarement traduits en activités opérationnelles à part entière. Généralement la fonction de S&E manque d'effectifs et reçoit peu d'appui, même de la part des partenaires au développement. En termes d'activités opérationnelles, les Secrétariats des CER ne mènent pas de missions dans les pays pour veiller au respect des protocoles et suivre la mise en œuvre des programmes au niveau national. Les rapports de S&E ne sont pas systématiquement exploités afin d'améliorer les performances des programmes dans le cadre d'un système de gestion des connaissances.
7. **Nouvelles priorités en matière de stratégie, de programme et de plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER pour l'après 2015** : Les cinq régions de l'UA ont de nouvelles priorités de développement. Dans la mesure où toutes les CER revoient leur stratégies de développement et d'intégration régionale pour l'après 2015, ceci devra faire partie des enjeux à prendre en compte. En effet, ces nouvelles priorités de développement définissent la nature des capacités à développer dans le cadre de la Stratégie de développement des capacités des CER et du programme de l'après 2015.

2.6. RECOMMANDATIONS

Les constatations et conclusions ci-dessus permettent de formuler les recommandations ci-après.

Tableau 4 : Recommandations et responsabilité d'exécution

N°	Domaines de besoins en matière de capacités / Interventions	Interventions de développement des capacités recommandées	Institutions d'exécution responsables		
			Les Communautés économiques régionales	L'Agence du NEPAD et les institutions partenaires de coopération	Commission de l'Union Africaine
1	Développement institutionnel	<p>a) La principale responsabilité des CER consiste à définir, concevoir et planifier la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale ainsi qu'à doter les États membres des moyens d'exécuter, de suivre puis d'évaluer la mise en œuvre, la performance et les résultats de ces programmes. La capacité des CER à s'acquitter de leurs responsabilités dans ces domaines est au cœur de leur mandat. Toutes les CER doivent donc mettre en place une unité spéciale et institutionnalisée de développement des capacités en vue de l'intégration régionale comme composante de leur structure organisationnelle.</p> <p>b) Chaque CER décidera de la structure organisationnelle à installer au niveau des États membres pour la mise en œuvre des engagements et des programmes d'intégration régionale. Un ministère de l'intégration régionale ou de la coopération internationale spécialement dédié aux activités de la CER serait la structure idéale à mettre en place. Il convient de citer à cet égard le cas exemplaire de la CAE.</p> <p>c) Entreprendre une analyse fonctionnelle et institutionnelle visant à cerner les fonctions et les structures nécessaires afin d'être efficaces et productifs. Ceci sera couplé à un plan de développement institutionnel.</p>	<p>Toutes les CER doivent mettre en place une fonction spéciale et institutionnalisée de développement des capacités en vue de l'intégration régionale.</p>	<p>L'Agence du NEPAD, l'ACBF, la CEA et le PNUD pourraient apporter leur concours à la mise en place des fonctions de développement des capacités d'intégration régionale en aidant à en définir le rôle, les attributions, les priorités stratégiques, les programmes et indicateurs de résultats.</p>	<p>La CUA doit assurer une coordination plus étroite et plus constante des activités, en collaboration avec les CER et le NEPAD, afin de favoriser une mise en œuvre conjointe des mandats des CER.</p>
		<p>UMA, CEN-SAD, CEEAC, COMESA, CEDEAO, IGAD et SADC</p>	<p>L'Agence du NEPAD et l'ACBF devront apporter leur appui.</p>	<p>La CUA et le NEPAD doivent étudier la possibilité d'institutionnaliser une réunion annuelle CUA-APCN-CER des ministères de l'intégration régionale afin d'examiner régulièrement les progrès accomplis en matière d'intégration régionale, de recenser les défis et passer en revue les initiatives de mise en œuvre de la Stratégie et du Programme de développement des capacités des CER 2015-2025.</p>	<p>La CUA et le NEPAD devront impliquer les chefs d'État et de gouvernement de la CEEAC dans le programme d'intégration de la région. Le recours à un dispositif de financement conjoint pour coordonner l'appui des partenaires au développement est fortement encouragé pour la CEEAC, et ce afin de mettre un terme à la fragmentation résultant des modalités d'intervention actuelles des donateurs.</p>
		<p>Toutes les CER</p>	<p>L'Agence du NEPAD, l'ACBF et le PNUD pourront diligenter cette analyse fonctionnelle et institutionnelle.</p>		

N°	Domaines de besoins en matière de capacités / Interventions	Interventions de développement des capacités recommandées	Institutions d'exécution responsables	
			Les Communautés économiques régionales	L'Agence du NEPAD et les institutions partenaires de coopération
2	<p>Réforme systèmes, processus et procédures</p> <p>a) Élaboration de plans stratégiques accompagnant chaque PSMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de développement des capacités faisant le lien entre le développement régional et national. Plan spécifique de développement institutionnel du Secrétariat. <ul style="list-style-type: none"> Plan de ressources humaines indiquant clairement l'éventail de compétences nécessaires. Plan de mobilisation des ressources intérieures. Plan de communication, de plaidoyer et de mobilisation des citoyens. <p>b) Toutes les CER doivent se doter d'une politique de S&E et de cadres de résultats bien définis.</p>	<p>Toutes les CER</p> <p>a) Toutes les CER doivent élaborer des cadres de politiques et de résultats de S&E alignés sur les structures des États membres afin d'améliorer le retour d'informations sur l'état d'avancement des programmes</p> <p>b) Les CER doivent institutionnaliser la production de rapports nationaux sur la mise en œuvre des programmes et des protocoles par les États membres, et pour leur part commencer à soumettre des rapports de performance au Parlement panafricain à leurs parlements régionaux dans le cadre de la reddition de comptes sur les résultats.</p> <p>c) Les Secrétariats des CER ainsi que les États membres doivent conjointement mettre en place des structures nationales efficaces afin de faire germer l'intégration régionale. En outre, les CER devraient accroître la fréquence des missions effectuées dans les pays membres afin de promouvoir la mise en œuvre, ainsi qu'une meilleure appropriation et pérennité des programmes et projets.</p>	<p>L'Agence du NEPAD et les institutions partenaires de coopération</p>	<p>Commission de l'Union Africaine</p>

N°	Domaines de besoins en matière de capacités / interventions	Interventions de développement des capacités recommandées	Institutions d'exécution responsables		
			Les Communautés économiques régionales	L'Agence du NEPAD et les institutions partenaires de coopération	Commission de l'Union Africaine
3	<p>Participation des parties prenantes non étatiques au processus d'intégration régionale</p>	<p>Malgré l'existence de conseils des entreprises, les CER sont toujours confrontés au défi d'associer le secteur privé à la mise en œuvre concrète des chantiers d'intégration régionale, en particulier dans le domaine du développement des infrastructures (par le biais des PPP, des investissements directs ou des initiatives de promotion du secteur privé). La mise en place d'une structure plus dynamique pour promouvoir une réelle participation du secteur privé au niveau national et régional est indispensable. Le programme de développement des capacités envisagé doit se pencher sur les voies et moyens de renforcer les capacités du secteur privé afin d'intensifier sa participation.</p> <p>a) L'accès à l'information, la formation sur les lignes directrices et procédures de passation de marché, l'accès aux partenaires techniques et financiers, les nouvelles technologies, les innovations et les connaissances sont autant de domaines où il convient d'appuyer le secteur privé.</p> <p>b) Multiplier les plans ciblés de communication et de plaidoyer afin d'intensifier les initiatives actuelles de mobilisation des citoyens car ils permettront d'assurer et de maintenir une large appropriation des programmes et projets d'intégration régionale. Ceci pourrait être facilité en outre par la mise en place de mouvements citoyens consultatifs institutionnalisés et bien interconnectés. Cette approche participative a l'avantage d'inciter les CER à se tourner davantage vers les citoyens et les parties prenantes, et à favoriser un mode de fonctionnement d'institution-à-institution-citoyens. Ce cadre permet aussi de promouvoir la participation active et tant prisee du secteur privé à la réalisation des priorités dans le domaine des TIC, des infrastructures et de la mobilisation des ressources intérieures.</p>	<p>Toutes les CER</p> <p>Les CER doivent désigner des champions pour la mise en œuvre des plans directeurs régionaux de développement des infrastructures sur le modèle de l'Initiative présidentielle de promotion des infrastructures de l'UA (IPI).</p>	<p>L'Agence du NEPAD et les institutions partenaires de coopération</p>	<p>Commission de l'Union Africaine</p>
		<p>a) Toutes les CER doivent associer les citoyens et les institutions de développement aux modèles d'intégration afin de veiller à rester en lien avec le large éventail des parties prenantes au développement en Afrique.</p> <p>b) Ceci passe par la mise en place de structures appropriées telles que les foires commerciales et les médias sociaux afin d'encourager la participation des citoyens.</p> <p>c) Chaque région doit réserver un jour de l'année à l'interaction avec les citoyens des États membres. Ce jour là, qui devra être férié, les activités (une foire commerciale par exemple) viseront à mettre en exergue les progrès et les défis de l'intégration régionale et à expliquer aux citoyens ce qui a été réalisé et en quoi l'intégration régionale les concerne.</p> <p>d) On exploitera tous les médias possibles afin de diffuser des informations au cours de cette journée. Elle devra être célébrée dans tous les pays africains.</p>			

N°	Domaines de besoins en matière de capacités / interventions	Interventions de développement des capacités recommandées	Institutions d'exécution responsables		
			Les Communautés économiques régionales	L'Agence du NEPAD et les institutions partenaires de coopération	
4	<p>Mobilisation des ressources et financement des Communautés économiques régionales</p> <p>Il est nécessaire d'améliorer de façon notable le financement des CER par les États membres.</p> <p>La mise au point de mécanismes robustes de mobilisation des ressources intérieures est la priorité des priorités pour garantir la pérennité et l'appropriation des programmes de développement régional et devrait constituer l'un des piliers de tous les PSMT. En outre, le plan de mobilisation des ressources intérieures, en tant que composante de la stratégie globale de financement, devrait idéalement être conçu dans le cadre de l'ensemble intégré de stratégies au service du renforcement des moyens de mise en œuvre.</p>	<p>Les CER doivent trouver des mécanismes innovants de financement national des programmes et communiquer ces expériences aux autres régions.</p> <p>Outre l'étude de l'Agence du NEPAD-CEA sur la mobilisation des ressources intérieures (2013), les CER doivent diligenter leurs propres études adaptées à leurs contextes.</p>	<p>L'Agence du NEPAD et la CEA devraient présenter le Rapport Agence du NEPAD-CEA 2013 sur la mobilisation des ressources intérieures à une réunion des Secrétaires généraux des CER et examiner avec eux et leurs États membres les instruments à mettre en œuvre au niveau régional.</p> <p>L'ACBF devrait présider un Comité de coopération des partenaires au développement afin d'œuvrer à des accords de financement conjoints des partenaires à l'appui des CER. Ces partenaires devraient en effet, autant que faire se peut, mettre en commun les ressources destinées aux programmes de développement des capacités des CER.</p>	<p>L'Agence du NEPAD, l'ACBF et la CEA devraient présenter le Rapport Agence du NEPAD-CEA 2013 sur la mobilisation des ressources intérieures à une réunion des Secrétaires généraux des CER et examiner avec eux et leurs États membres les instruments à mettre en œuvre au niveau régional.</p> <p>L'ACBF devrait présider un Comité de coopération des partenaires au développement afin d'œuvrer à des accords de financement conjoints des partenaires à l'appui des CER. Ces partenaires devraient en effet, autant que faire se peut, mettre en commun les ressources destinées aux programmes de développement des capacités des CER.</p>	Commission de l'Union Africaine
5	<p>Ressources techniques et appui au développement des capacités fondées sur les connaissances destinés aux Communautés économiques régionales</p>	<p>Les CER doivent œuvrer en étroite collaboration avec les organisations régionales et sous-régionales spécialisées dans leurs différents domaines programmatiques. Il en existe partout à travers le continent. Citons à titre d'exemple des organisations sous-régionales de recherche agricole telles que le CORAF/WECAD (Afrique de l'Ouest), NASRO (Afrique du Nord), ASARECA (Afrique orientale et centrale) et CCARDESA (Afrique du Sud), qui sont à même de promouvoir l'innovation et la recherche dans le secteur agricole.</p>	<p>L'Agence du NEPAD, en collaboration avec le PNUD, l'ACBF et la CEA doivent mettre en place un centre continental de ressources et de savoir à l'appui des activités des CER.</p> <p>Il convient de renforcer la plateforme APCN-CER devrait être renforcée.</p> <p>L'Agence du NEPAD, l'ACBF, la CEA et le PNUD doivent examiner la possibilité de mettre en place un mécanisme d'évaluation par les pairs des CER (PEPC) pour promouvoir l'apprentissage mutuel, s'inspirer des meilleures pratiques en matière d'intégration régionale et renforcer la responsabilité en matière de résultats. L'Agence du NEPAD, le PNUD, l'ACBF et la CEA doivent envisager la possibilité de lancer un portail continental sur le développement des capacités des CER afin de leur fournir des informations et de la documentation sur le développement des capacités dont elles peuvent s'inspirer.</p>	<p>L'Agence du NEPAD, l'ACBF et la CEA doivent examiner la possibilité de mettre en place un mécanisme d'évaluation par les pairs des CER (PEPC) pour promouvoir l'apprentissage mutuel, s'inspirer des meilleures pratiques en matière d'intégration régionale et renforcer la responsabilité en matière de résultats. L'Agence du NEPAD, le PNUD, l'ACBF et la CEA doivent envisager la possibilité de lancer un portail continental sur le développement des capacités des CER afin de leur fournir des informations et de la documentation sur le développement des capacités dont elles peuvent s'inspirer.</p>	Commission de l'Union Africaine

N°	Domaines de besoins en matière de capacités / Interventions	Interventions de développement des capacités recommandées	Institutions d'exécution responsables	
			Les Communautés économiques régionales	L'Agence du NEPAD et les institutions partenaires de coopération Commission de l'Union Africaine
6	Nouvelles priorités en matière de stratégie, de programme et de plan de mise en oeuvre du développement des capacités des CER pour l'après 2015	<p>Secrétariats de CER efficaces et efficients. Évaluation fonctionnelle et institutionnel des CER.</p> <p>Participation des parties prenantes non étatiques au processus de l'intégration régionale - un secteur privé mobilisé et des CER à l'écoute des citoyens.</p> <p>Mobilisation des ressources</p> <p>Promotion des programmes de développement des capacités multi-donateurs fondés sur des mécanismes de financement conjoints.</p> <p>Restauration de la libre circulation des personnes dans toutes les régions</p> <p>Restauration de ZLE dans toutes les régions</p> <p>S&E des politiques et suivi et évaluation efficace des programmes d'intégration régionale.</p>		

2.7. PRINCIPAUX MESSAGES

Il ressort de ce qui précède les messages suivants :

1. Le développement de l'Afrique serait inconcevable sans les CER. Toute région doit être unie dans l'action afin de résoudre de manière décisive et durable ses problèmes de développement.
2. En dépit de leurs difficultés, les CER africaines sont un exemple de réussite. Les régions et États membres de CER performantes se développeront plus rapidement et obtiendront de meilleurs résultats de développement durable pour l'après 2015.
3. Pour atteindre tous les acteurs du développement en Afrique, les CER doivent abandonner leur modèle de fonctionnement d'institution à institution et se muer en organisations de développement d'institution à institution à parties prenantes.
4. Tous les États membres des CER doivent se doter d'une structure de coordination de l'intégration régionale. Le cas de la CAE où chaque pays dispose d'un ministère de tutelle spécialement responsable de l'intégration régionale est une bonne pratique.
5. La création de la Zone de libre-échange tripartite COMESA-EAC-SADC est un exemple remarquable d'engagement envers l'intégration régionale et un modèle à suivre. L'Agence du NEPAD encourage la création d'une zone de libre-échange CEDEAO-UEMOA-CENSAD-CEEAC dans les cinq prochaines années.
6. Le Passeport régional de la CEDEAO et la décision du Rwanda de délivrer des visas à l'arrivée à tous les ressortissants africains dans les ports d'entrée du pays, constituent des exemples louables qui méritent d'être suivis.

2.8. RÉFÉRENCES

UA-NEPAD, Cadre stratégique de développement des capacités en Afrique

EAC, 4th Strategic Plan, 2011-2015/2016

Mo Ibrahim Foundation, Facts and Figures : Regional Integration – Uniting to Compete, 2014

Agence du NEPAD, Étude de cartographie et de cadrage des initiatives de développement des capacités pour les Communautés économiques régionales - Projets de rapports pour la CEN-SAD, la COMESA, la CAE, la CEEAC, la CEDEAO, l'IGAD, la SADC et l'UMA 2013.

Agence NEPAD-CEA, « Mobiliser les ressources financières nationales à l'appui de la mise en œuvre des programmes nationaux et régionaux du NEPAD - l'Afrique compte sur ses propres ressources ». Septembre 2013

CEA, Bilan des progrès accomplis en matière d'intégration régionale en Afrique, réunion du Comité d'experts de la Sixième Conférence conjointe CUA/CEA des ministres des finances, de la planification et du développement économique, Abidjan, Côte d'Ivoire, 21-24 mars 2013

ANNEXES

Annexe I : Part des échanges commerciaux entre CER, CER africaines et autres groupements régionaux 1996-2011

Communauté économique régionale	Part des échanges commerciaux entre pays membres des CER (%)			Produit intérieur brut des CER (millions de dollars US)		
	1996 -2000	2001 -2006	2007 -2011	1996 -2000	2001 -2006	2007 -2011
UMA	2,8	2,6	3,0	139 452	197 131	340 809
CEN-SAD	6,9	6,9	6,6	279 527	392 625	778 126
COMESA	5,1	5,8	6,4	185 143	220 045	430 904
CAE	13,8	13,1	12,0	30 502	39 438	74 155
CEEAC	1,7	1,5	1,9	32 383	64 546	170 929
CEDEAO	10,4	10,9	9,4	77 693	141 604	311 739
IGAD	9,3	7,7	5,8	39 450	57 341	130 669
SADC	32,3	13,8	12,9	189 416	269 324	510 538
Autres groupements régionaux						
ASEAN	21,6	24,0	25,0	609 403	787 900	1 633 163
CARICOM	11,4	11,3	11,9	30 616	43 804	65 412
MERCOSUR	21,4	15,7	16,2	1 074 907	905 658	2 245 081

Source : Extrait de : CNUCED, Rapport sur le développement économique en Afrique, 2013

ANNEXE II : Part des échanges commerciaux des CER en Afrique 1996-2011

Communautés économiques régionales africaines	Part des échanges commerciaux des CER avec l'ensemble des pays africains (%)			Total des échanges commerciaux africains au sein des CER (%)		
	1996 -2000	2001 -2006	2007 -2011	1996 -2000	2001 -2006	2007 -2011
UMA	4,2	4,0	5,0	67,1	63,5	59,5
CEN-SAD	9,3	10,0	10,2	74,5	67,7	64,7
COMESA	16,6	13,5	13,3	30,8	42,6	48,6
CAE	24,0	26,0	23,1	57,6	49,4	52,1
CEEAC	8,3	7,7	9,3	21,0	18,7	19,8
CEDEAO	13,7	14,7	14,2	76,2	72,7	65,5
IGAD	17,3	15,1	14,3	53,4	48,4	40,5
SADC	34,2	16,1	16,4	94,6	83,6	78,4

Source : Extrait de : CNUCED, Rapport sur le développement économique en Afrique, 2013

ANNEXE III : CRÉATION D'UN CENTRE DE RESSOURCES ET RÉSEAU DE CONNAISSANCES DES CER UA-NEPAD

En ce qui concerne les recommandations à l'endroit de l'Agence du NEPAD, ce rapport propose la création d'un **Centre de ressources et réseau de connaissances des communautés économiques régionales africaines (CRRCC)**. Le CRRCC répondra aux besoins cruciaux des CER en matière de connaissances sur les ressources humaines, institutionnelles et de savoir. Ce Centre fera le lien entre les CER et les sources de connaissances nécessaires à leur fonctionnement efficace. Au bout de 2-3 ans, il pourra être transformé en Centre africain pour l'intégration, la négociation et la formulation des politiques commerciales¹².

(a) Objectifs

Cette structure aura pour objectif de :

1. Mettre en place un réseau qui aidera les CER à accéder et à tirer systématiquement profit des ressources de connaissances nécessaires à l'amélioration des performances en matière de conception, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de révision des programmes d'intégration régionale.
2. Établir des mécanismes permettant de recueillir les contributions d'un large éventail de parties prenantes sur la mise en œuvre et la révision des programmes d'intégration régionale, de recueillir leur avis sur le terrain et de rendre compte des performances à toutes les parties prenantes au-delà des organisations intergouvernementales.
3. Faire office de structure commune chargée de mener des recherches pluridisciplinaires sur des sujets qui dépassent les compétences et la capacité d'exécution d'une seule CER.
4. Assurer l'existence d'une structure indépendante apte à fournir des services techniques favorisant le fonctionnement efficace et efficient des CER.
5. Apporter un contenu et un volet pratique aux programmes d'études d'économie et de droit commercial dans les universités africaines afin d'améliorer la qualité des futurs experts en intégration régionale et droit commercial.

(b) Activités prévues

De façon plus détaillée, le CRRCC mènera, entre autres, les activités suivantes :

- Fournir les éléments de base nécessaires à la coordination des interventions dans le domaine du développement des capacités des CER grâce à une étude dressant l'inventaire de l'assistance octroyée aux CER par chaque donateur et partenaire au développement pour la mise en œuvre des stratégies et programmes d'intégration régionale. Cette étape sera suivie de l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités des CER et d'un plan d'action y afférent.
- Mettre en place un réseau de secrétaires exécutifs des CER, experts en questions d'intégration régionale, décideurs de haut niveau, gestionnaires du développement, représentants du milieu des affaires, association de commerçants, investisseurs, etc. afin de faire office de forum pour examiner régulièrement les questions relatives au processus d'intégration, recenser les difficultés, proposer des solutions et suivre les progrès de la mise en œuvre des protocoles et autres résolutions. Le réseau organisera également des campagnes de sensibilisation pour permettre aux parties prenantes des pays

¹² Centre pour l'intégration, la négociation et la formulation des politiques commerciales : l'Afrique doit se doter d'un Centre régional pour l'intégration, la négociation et la formulation des politiques commerciales. Ce centre, qui devra être une institution autonome devra être habilité à convoquer des réunions des ministres africains de la coopération, de l'intégration régionale et du commerce ainsi que d'autres hauts fonctionnaires chargés des questions et des négociations de politique commerciale. Il devra encadrer la définition d'une vision et position commune africaine en matière de formulation et de négociations des politiques commerciales et accélérer l'intégration régionale.

afin de mieux comprendre la nécessité de contribuer à la réalisation de l'intégration régionale³. Les CER, les ministères du commerce et de l'intégration et d'autres parties prenantes seront systématiquement connectés à un réseau concret de spécialistes de l'intégration régionale, d'économistes et juristes experts du commerce ainsi que d'autres professionnels afin de favoriser la mutualisation des idées et le partage des connaissances. Le réseau servira de forum de réflexion sur les solutions communes à apporter à des problèmes communs, ainsi que de mécanisme de rétro-information, qui actuellement n'existe pas dans le fonctionnement des CER. Le CRRCC fera donc office de structure pour recueillir l'opinion des intervenants et rendre compte des performances à la communauté élargie des parties prenantes au-delà des gouvernements.

- Fournir des informations facilement accessibles sur les questions relatives à l'intégration régionale et aider les parties prenantes à profiter des opportunités d'investissement et des avantages qu'offre le processus d'intégration.
- Produire pour chaque pays, un calendrier d'exécution des protocoles des CER et déterminer les facteurs qui entravent leur mise en œuvre et le type d'assistance nécessaire pour y remédier. Ceci sera présenté sous forme de rapport annuel à la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'Union Africaine.
- Faire office de centre de ressources commun pour réaliser des études qui serviront de fondement aux réformes à mener dans les domaines opérationnels liées à l'intégration et aux cadres juridiques et réglementaires communs à toutes les CER.
- Aider les CER à organiser des missions de suivi dans les pays afin de mesurer l'étendue de la mise en œuvre des protocoles, accords, réformes des services de douanes et d'immigration, etc. et définir les principaux domaines de résultats qui serviront d'indicateurs de performance.
- Compiler les procédures et enseignements tirés d'accords d'intégration d'autres continents susceptibles d'être applicables et transposables pour améliorer le fonctionnement des CER.
- Produire et partager les connaissances sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en matière d'intégration régionale, afin d'assurer un apprentissage mutuel, aider les CER plus faibles et moins dynamiques et offrir une assistance technique aux Secrétaires exécutifs et comités de travail des CER.
- Organiser une rencontre annuelle de tous les Secrétaires exécutifs des CER afin d'échanger des expériences, des informations et des connaissances sur le processus d'intégration et de réfléchir aux problématiques qui appellent des solutions communes telles que : le changement climatique, la négociation d'accords multilatéraux, la gestion des ressources partagées, les contraintes de mise en œuvre des stratégies d'intégration régionale et des programmes de développement, la consultation des parties prenantes et les mécanismes de rétro-information, l'établissement de normes de produits, la conduite de visites aux postes frontières pour évaluer l'efficacité des politiques et programmes d'intégration, etc. D'autres parties prenantes telles que d'éminents représentants du milieu des affaires, les associations de commerçants, de fabricants les ministères du commerce et de l'intégration régionale, des douanes et de l'immigration, la société civile, les experts en questions d'intégration régionale, les avocats juristes spécialisés dans le commerce et d'autres intervenants ayant un fort intérêt professionnel dans les CER et l'intégration régionale.
- Organisation d'une série de conférences annuelles sur l'intégration régionale sur le thème « ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas » en matière d'intégration régionale, auxquelles participeront les parties prenantes (investisseurs, milieux d'affaires, organisations de femmes, commerçants transfrontaliers, etc.). Ceci constituera le premier point inscrit à la réunion annuelle des CER.
- Faire office de structure accueillant les étudiants de troisième cycle en droit commercial, intégration

3 Les décideurs abordent la problématique de l'intégration comme une question purement technique, sans accorder de rôle à ceux qui sont les plus directement concernés par cette intégration.

régionale, négociations et commerce international afin d'améliorer le contenu pratique des cours d'économie et de droit commercial dans quelques universités africaines.

(c) Retombées escomptées

Le Centre de ressources et réseau de connaissances des communautés économiques régionales africaines offrira les avantages suivants :

- Fournir un cadre coordonné et plus systématique pour répondre aux besoins de capacités des CER.
- Servir de structure commune de partage de connaissances qui incitera les CER léthargiques à être à la hauteur des défis de la performance et du fonctionnement. En effet les CER qui manquent d'efficacité et de performance seront à l'avenir les maillons faibles du processus graduel qui aboutira à la naissance de la Communauté économique africaine.
- Proposer un réseau d'experts capables d'apporter un soutien aux CER pour répondre aux questions techniques pour lesquelles ils ont peu ou pas de capacités internes.
- Mettre en place un mécanisme de consultation de tous les intervenants et recueillir leur avis sur les programmes d'intégration régionale, chercher notamment à solliciter directement le point de vue des investisseurs, des institutions financières, des fabricants et des commerçants transfrontaliers. Il existe bon nombre d'organes et organismes traitant de divers aspects de l'intégration régionale, mais ils ne communiquent pas entre eux. Ils ont tendance pour la plupart à fonctionner en vase clos sans véritable tribune permettant d'harmoniser leurs activités et de poursuivre des objectifs communs.
- Présenter régulièrement un rapport annuel plus rigoureux et plus objectif sur la situation de l'intégration régionale dans les différentes sous-régions afin de rendre compte de la façon dont les pays respectent leurs obligations d'intégration régionale, notamment en termes de contributions aux CER et de mise en œuvre des protocoles et des accords.
- Faire office de centre de recherche commun et mettre un vaste réseau multidisciplinaire d'experts au service des CER pour effectuer des études et élaborer des modèles de politiques et de planification. Cela permettra à toutes les CER de réduire les coûts puisqu'elles partagent souvent les mêmes thèmes et intérêts de recherche, de minimiser les doubles emplois et le gaspillage des ressources, et de remédier au fait que toutes les CER n'ont pas les moyens de faire fonctionner des départements des études dotés de tous les moyens requis.
- Les missions de suivi de la conformité au niveau national feront partie du mandat opérationnel CER
- Il existera ainsi une base de connaissances tirées de l'expérience de l'intérieur et de l'extérieur du continent sur « *ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas* » en matière d'intégration régionale afin d'éviter les écueils de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'intégration.
- Le contenu pratique des programmes d'études d'économie et de droit commercial sera enrichi et plus pertinent, pour améliorer la qualité de la formation post-universitaire en matière d'intégration économique et de droit commercial.

ANNEXE IV : Tableau des points saillants de l'exercice de cartographie et de cadrage

MARCHÉ COMMUN D'AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE (COMESA)

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit de capacités	Moyens d'intervention proposés
I	CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL <ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation • Efficacité • Efficience 										
			Renforcer les capacités du Secrétariat, du COMESA et des institutions conformément aux priorités stratégiques du programme d'intégration	En cours	Secrétariat	N/A	✓		N/A	Le Secrétariat et les institutions seront renforcés pour donner au COMESA l'élan nécessaire pour s'acquitter de son mandat.	Processus de réforme institutionnelle du Secrétariat	Concevoir un petit projet visant à promouvoir, renforcer et institutionnaliser les capacités humaines et les systèmes du Secrétariat
			Recrutement de nouveau personnel pour pourvoir les postes vacants	En cours	Secrétariat	N/A	✓		N/A	Augmentation des effectifs du COMESA et de ses institutions et renforcement des compétences du personnel actuel	Lacunes en termes de capacités des ressources humaines à la Commission	Formation et renforcement des compétences non techniques, cours de recyclage et de perfectionnement sur les nouvelles connaissances
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et administration 	Efficiencia										
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des RH 	Efficiencia	Rationalisation des processus de recrutement grâce à un tableau de recrutement facile à suivre et accélérer ce processus	En cours	Secrétariat	N/A	✓		Processus de recrutement au sein du COMESA sera coût-efficace	Deficit de capacités dans le programme et le processus de recrutement	Mise au point d'un système de gestion de la formation pour le COMESA	

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit de capacités
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des performances 	<p>Efficience</p>	<p>Personnel d'appui et professionnel est parfaitement formé et encadré sur le concept de fiche d'évaluation, et notamment l'établissement de fiches d'évaluations individuelles pour 2013</p>	<p>En cours</p>	<p>Secrétariat</p>	<p>N/A</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	<p>N/A</p>	<p>Lacunes de connaissances dans les fiches d'évaluations individuelles et institutionnelles</p>	<p>Développement des capacités en processus et pratique de gestion des performances</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Planification stratégique 	<p>Efficience</p>	<p>Formation aux institutions du COMESA pour finaliser les cadres de S&E</p>	<p>En cours</p>	<p>Secrétariat</p>	<p>N/A</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	<p>N/A</p>	<p>Institutionnaliser la planification du développement des capacités comme une fonction clé au sein du COMESA</p>	<p>Formation et renforcement des capacités à la direction de la planification stratégique; En quoi exactement?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de ressources 	<p>Efficience</p>	<p>Formation sur le projet de mobilisation des ressources du COMESA</p>	<p>En cours</p>	<p>Secrétariat/Etats membres</p>	<p>N/A</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	<p>N/A</p>	<p>Modèles alternatifs de financement du développement des capacités</p>	<p>Concevoir des mécanismes de financement durables axés sur l'appropriation pour exécuter un programme exigeant de développement des capacités sur le continent pour les CER et l'UA/NEPAD, devient impérieux et urgent. Faire ressortir précisément ce programme/projet de développement des capacités</p>

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit de capacités	Moyens d'intervention proposés
II	<p>CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SYSTÈMES, PROCÉDURES ET PRATIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Système informatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles • Efficacité • Efficience 	<p>Installation et amélioration du réseau informatique pour une topologie de réseau plus efficace, et optimisation des services fonctionnant sur le réseau</p>	Prévu	Secrétariat	N/A	✓	✓	N/A	Amélioration et disponibilité des systèmes et des services	Efficacité du système informatique en ce qui concerne les méthodes de travail	Réorganisation des processus et des systèmes de travail, y compris les outils et systèmes informatiques afin qu'ils soient performants et à la pointe de la technologie
	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de S&E 	Efficacité	<p>Renforcer les capacités du COMESA en S&E pour les aider à élaborer un plan stratégique à moyen terme axé sur les résultats (PSMT) pour la période 2011-2015</p> <p>Renforcer l'alignement des systèmes nationaux de S&E sur celui du PSMT afin d'intégrer les priorités et résultats clés de la région.</p> <p>Le COMESA a mis au point un système de suivi et évaluation en ligne</p>	Prévu	Secrétariat	N/A			N/A	Uniformisation et centralisation des processus de S&E au sein du Secrétariat et de ses institutions	Les capacités du Secrétariat et des États membres du COMESA en matière de S&E sont faibles	Formation et renforcement des capacités en S&E
	Systèmes de communication	Efficacité	<p>Formation du personnel sur un nouveau système d'intranet afin de promouvoir la communication et la collaboration au sein du personnel.</p>	En cours	Secrétariat	N/A			N/A	Cela permettra une meilleure communication au sein du Secrétariat et de ses institutions	Lacunes de communication au sein du Secrétariat	Formation sur l'utilisation des systèmes de communication afin d'améliorer la communication au sein du Secrétariat

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit de capacités	Moyens d'intervention proposés
	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion 	Efficacité	Formuler et mettre en œuvre un programme de formation sur la gestion axée sur les résultats de développement au profit des Etats membres, du personnel du Secrétariat et des institutions du COMESA	En cours	Secrétariat	N/A			N/A	Amélioration des résultats obtenus par les Etats membres, le Secrétariat et le personnel des institutions du COMESA en matière de gestion axée sur les résultats de développement	Mécanisme de mise en œuvre	Formation et développement des capacités du personnel au sein du Secrétariat dans ce domaine particulier
III	CAPACITÉS FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de la stratégie et de la politique • Efficacité du système • Utilité du système 										
	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion et de partage des connaissances 	Utilité du système	<ul style="list-style-type: none"> • Protection des données du Secrétariat par la mise en place d'un site de récupération en cas de catastrophe, situé dans un endroit éloigné pour assurer la continuité des opérations et la protection des données de l'organisation • Créer un « portail de connaissances en ligne » qui fera office de banque d'information sur les bonnes pratiques, de forum de discussion, de partage de connaissances et de publications 	En cours	Secrétariat	N/A			N/A	Amélioration de la sécurité, de la protection des données et des informations du Secrétariat	Mécanismes de partage de données et gestion des connaissances	Formation du personnel à l'utilisation du système de gestion des données et des connaissances

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit de capacités
IV	<ul style="list-style-type: none"> • Agriculture, sécurité alimentaire et nutritionnelle • Développement des infrastructures • Commerce et douanes • Industrialisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation et gestion des programmes • Coordination • Évaluation technique • S&E de la mise en œuvre du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la croissance économique et améliorer la sécurité alimentaire en Afrique orientale et centrale • Formation des décideurs politiques en collaboration avec la Harvard Kennedy School sur les technologies du développement économique • Formation aux États membres d'améliorer sur la gestion et accroître la participation à des accords commerciaux multilatéraux et régionaux • Fournir un appui technique et financier au COMESA par le biais de la consolidation de l'Accord de libre-échange 	<ul style="list-style-type: none"> • À venir • À venir • En cours • En cours 	<ul style="list-style-type: none"> • États membres • États membres • États membres • États membres 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A • N/A • N/A • N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisé CER • Externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des échanges commerciaux et de la compétitivité sur les marchés régionaux et mondiaux • Formation sur l'exploitation systématique des technologies pour le développement économique • Améliorer la capacité des États membres et de participer efficacement COMESA dans les négociations commerciales • Renforcer l'appui aux États membres pour promouvoir la ZLE 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de capacités en matière de politiques et de programmes liés à la sécurité alimentaire dans la région • Les décideurs exploitent les technologies pour promouvoir le développement • Les négociations commerciales régionales et internationales • Mise en œuvre de la ZLE 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacités de mise en œuvre du programme grâce à des ateliers de formation. Sur quoi? • Renforcement des capacités ou exécution du programme grâce à des ateliers de formation. Sur quoi, précisément? • Renforcement des capacités pour la mise en œuvre du programme grâce à des ateliers de formation • Renforcement des capacités des États membres sur les questions liées au commerce régional et aux négociations commerciales multilatérales

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Déficit de financement		Déficit de capacités	Moyens d'intervention proposés
	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement, ressources en eau et changement climatique 	Formulation et gestion du programme	À venir	Secrétariat/États membres	N/A			N/A	Amélioration de la capacité du Secrétariat à répondre efficacement aux défis du changement climatique	Déficits en capacités des dispositifs institutionnels et de ressources humaines pour mettre en œuvre les politiques liées aux changements climatiques	Renforcement des capacités grâce aux formations et ateliers Sur quoi, précisément?
	<ul style="list-style-type: none"> • Développement social 	Formulation et gestion du programme	En cours	Secrétariat	N/A			N/A	Émanciper économiquement groupes et communautés vulnérables afin de réduire les comportements sexuels à risque élevé chez les personnes qui vivent et travaillent le long des principales routes commerciales du COMESA et les corridors de transport	Inclusion du VIH/SIDA dans les programmes et les politiques du COMESA	Renforcer les capacités d'intégration des questions du VIH et du sida dans les programmes du COMESA Renforcement des capacités de mise en œuvre du programme grâce à des ateliers de formation
	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration régionale et appui aux États membres 	Formulation et gestion du programme S&E de la mise en œuvre du programme	En cours	États membres	N/A			N/A	Cela conduira à la promotion du commerce régional ainsi qu'à la promotion de l'intégration régionale par le commerce	Intégration régionale des politiques et programmes au sein de la sous-région	Renforcement des capacités de mise en œuvre du programme grâce à des ateliers de formation

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit de capacités
	<ul style="list-style-type: none"> Développement du secteur privé 	Coordination /formulation et gestion de programmes	Renforcer le système régional d'information commerciale afin de promouvoir le développement du secteur privé	En cours	Secrétariat	N/A			Renforcer les Conseils des entreprises du COMESA et le FEMCOM	Échange d'informations et élaboration des politiques	Renforcement des capacités de mise en œuvre du programme grâce à des ateliers de formation
	<ul style="list-style-type: none"> Paix et sécurité 	Coordination /formulation et gestion de programmes	Renforcer la capacité du COMESA en matière de prévention des conflits et de consolidation de la paix	En cours	Secrétariat	N/A			Renforcer les capacités de consolidation de la paix du COMESA	Prévention des conflits et initiatives de consolidation de la paix	Renforcement des capacités de mise en œuvre du programme grâce à des ateliers de formation

COMMUNAUTÉ DES ÉTATS SAHÉLO-SAHARIENS (CEN-SAD)

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
I	<ul style="list-style-type: none"> Structure organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation Efficacité Efficience 	Rebâtir la structure organisationnelle de la CEN-SAD en accord avec la vision du traité révisé	Envisagé	Secrétariat	Oui			Alignement de la structure organisationnelle sur la vision et la mission de l'organisation	Secrétariat non fonctionnel	Appui à la transformation organisationnelle conformément au traité révisé
	<ul style="list-style-type: none"> Effectifs et ensemble des compétences professionnelles 	Insuffisants : postes non pourvus dans l'administration précédente	Campagne de recrutement intensive afin de pourvoir tous les postes figurant dans la nouvelle structure organisationnelle	Envisagé	Secrétariat	Oui			Capacités adéquates en place pour la mise en œuvre du programme	Personnel réduit au strict minimum	Nécessité de mettre en place une nouvelle administration fonctionnelle

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention				Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et administration Gestion des RH 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun système en place Non disponible actuellement 	<ul style="list-style-type: none"> Mise au point et en œuvre d'un nouveau système de gestion axé sur les résultats Formulation d'une politique appropriée de ressources humaines fondée sur la transparence et la reddition de comptes 	Envisagé	Secrétariat	Oui				Amélioration de l'efficacité et de l'efficacité du système de gestion	Faibles systèmes administratifs et de gestion.	Assistance technique pour la mise en œuvre d'un système administratif et de gestion.
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des performances 	Aucun système en place	Formulation d'une politique appropriée de ressources humaines fondée sur la transparence et la reddition de comptes	Envisagé	Secrétariat	Oui	✓	✓	Amélioration de l'efficacité et obtention de meilleurs résultats concrets	Absence de système de gestion axé sur les résultats	Politiques obsolètes	Assistance technique pour la définition de nouvelles politiques opérationnelles de ressources humaines
	<ul style="list-style-type: none"> Planification stratégique Mobilisation de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Indiqué dans un proche avenir après la ratification du traité Aucune stratégie en place pour la mobilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan stratégique à moyen et long terme Restauration d'une fonction spécifique de relations extérieures et de mobilisation des ressources 	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Plan stratégique à moyen et long terme en place	Pas encore de stratégie à moyen et long terme		Relancer l'initiative de Plan stratégique global avec la CEA
		<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles Efficacité Efficience 		Envisagé	Secrétariat	Oui	✓	✓	Fonction dédiée à la mobilisation des ressources pour accroître le panier de ressources	Aucun donateur partenaire régional identifié		<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de regrouper tous les fonds disponibles pour la région du Sahel. Élargir la mutualisation des sources de financement: BSIC a un rôle majeur à jouer à cet égard
II	<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion financière 		Développer les capacités de gestion financière de tous les hauts fonctionnaires	Envisagé	Secrétariat	Oui	✓	✓	Système perfectionné de gestion financière en place	Système obsolète		Opportunité de mettre en place des systèmes appropriés alignés sur les autres CER

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion des archives 	Pas vraiment fonctionnel	Développer un système de gestion électronique des données et renforcer les capacités de tous les fonctionnaires à l'utiliser	Envisagé	Secrétariat	Oui	✓	✓	Système électronique de gestion des documents en place	Système d'information de gestion nécessaire	Possibilité de mettre en place des systèmes de pointe
	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de communication 	Pas vraiment fonctionnel	Conception d'une stratégie de communication afin de gérer les communications internes et externes	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	La communication au sein du Secrétariat et avec les États membres et d'autres CER est bien définie	Aucune stratégie en place	Assistance technique pour formuler une stratégie de communication
	<ul style="list-style-type: none"> • Système informatique 	Non fonctionnel	Construire de nouvelles infrastructures pour le volet informatique	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Projet d'infrastructures de l'UA étendu à la CEN-SAD	Infrastructures existantes dégradées	Les projets de l'UA doivent être étendus à la CENSAD dès que possible
	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de S&E 	Aucun système en place	Formuler une stratégie de S&E pour une meilleure coordination et un suivi de la mise en œuvre des programmes	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Une stratégie de S&E est élaborée et mise en œuvre par le nouveau Secrétariat	Pas de système de suivi et évaluation en place	L'appui technique à la définition d'un système robuste de S&E est essentiel au démarrage des activités du nouveau Secrétariat
III	CAPACITÉS FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de stratégies et politiques • Efficacité du système • Efficacité du système • Utilité du système 									
	<ul style="list-style-type: none"> • Système interne de gestion des connaissances • Mécanismes régionaux de partage des connaissances 	En panne depuis les perturbations	Concevoir un système de gestion des connaissances faisant partie intégrante du système de communication	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Amélioration de la gestion des connaissances au sein de l'espace CEN-SAD et avec les autres CER	Faibles collaboration et échange de connaissances	Fournir une assistance technique pour la conception d'un système de gestion des connaissances internes et externes

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
IV	CAPACITÉS DE GESTION ET D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> Formulation et gestion des programmes Coordination Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme 										
			<ul style="list-style-type: none"> Agriculture, sécurité alimentaire et nutritionnelle 							Le projet de grande muraille verte devient un programme global couvrant les questions de sécurité alimentaire, de changement climatique et d'adaptation dans le Sahel	Capacité de programmation régionale inclusive	Relancer le projet de la Grande Muraille Verte; renforcer la capacité de coordination du Secrétariat
			<ul style="list-style-type: none"> Développement des infrastructures 	Renforcer les capacités des États Membres et du Secrétariat à relancer le projet de grande muraille verte	?	Oui	✓	✓	✓	Amélioration des infrastructures pour stimuler le commerce et l'intégration	Faible capacité de coordination	Développer les capacités afin de pouvoir adhérer au PIDA
			<ul style="list-style-type: none"> Commerce et douanes 	Renforcer les capacités de la CEN-SAD à participer aux programmes régionaux d'infrastructures tels que le PDCT et le PIDA	Envisagé	Oui	✓	✓	✓	Union commerciale et douanière améliorée	Capacité de planification et de programmation de l'intégration régionale	Développer les capacités des États membres en matière de facilitation du commerce
	<ul style="list-style-type: none"> Industrialisation 	Industries faibles dans les États membres	Une politique régionale d'industrialisation est nécessaire	Envisagé	Oui	✓	✓	Industrialisation	Capacités de formulation des politiques et de plaidoyer	Fournir une assistance technique pour la conception d'une politique d'industrialisation		

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
	• Environnement, ressources en eau et changement climatique	Principal défi des pays du Sahel	Développement des capacités afin d'élargir la mise en œuvre des programmes de gestion des ressources en eau dans cette région	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Mécanisme global de gestion des ressources en eau et d'adaptation au changement climatique en place	Capacité de formulation de politiques en matière de gestion des ressources en eau	Développer la capacité du nouveau Secrétariat à répondre aux problématiques; approfondir la collaboration avec le CILSS
	• Développement social	Sécheresse, criminalité liée aux trafics et insécurité prolongées	Développer les capacités de gestion des risques de catastrophes et des systèmes d'alerte précoce pour atténuer les conflits	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Système d'alerte précoce en place	Capacité de programmation pour réduire la pauvreté causée par la sécheresse	Concevoir des programmes de développement durable
	• Intégration régionale et appui aux États membres		Développer la capacité à promouvoir des accords préférentiels au sein de la CEN-SAD	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Programme en place	Faible gouvernance et fragilité; déconnexion avec le CILSS et l'UMA	Appui à la refonte des structures de la CEN-SAD conformément au Traité révisé
	• Développement du secteur privé	Absence de politiques de promotion du secteur privé	Renforcer les capacités de facilitation du commerce à travers les organisations du secteur privé	Envisagé	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Collaboration avec les organisations professionnelles du secteur privé et les associations de la société civile	Pas de collaboration avec d'autres organisations régionales du Sahel et du Maghreb telles que l'UMA, le CILSS, la CEEAC	Appui à la création de forums des entreprises de la CEN-SAD
	• Paix et sécurité	à présent très fragile	Formation des organisations de sécurité des États membres en matière de systèmes d'alerte précoce des conflits	En cours dans certains pays du Sahel	Secrétariat et États membres	Oui	✓	✓	Institutions de sécurité de l'espace CEN-SAD formées à atténuer les conflits et à lutter contre la criminalité	États fragiles dotés de faibles systèmes de gouvernance	Renforcer la priorité accordée à la paix et à la sécurité

COMMUNAUTÉ D'AFRIQUE DE L'EST (CAE)

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée / couverture	Budget indicatif conformément à la 4ème Stratégie de développement 2011-2016	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation actuelle			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CAE)	Déficit de capacités	Moyens d'intervention proposés
I	<p>CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation • Efficacité • Efficience <p>La CAE ne parvient toujours pas à financer entièrement ses coûts opérationnels</p>		<p>Harmonisation et alignement</p> <p>Création d'institutions spécialisées et de centres d'excellence</p>	États partenaires, Secrétariat et institutions spécialisées	Financé par le budget de la CAE	Coordination renforcée	<p>Mandats administratifs et financiers de certaines institutions et organes spécialisés sont insuffisants</p> <p>Capacités requises au niveau des États membres</p>	<p>Évaluer et renforcer la capacité des États partenaires de l'institution</p> <p>Renforcer les capacités institutionnelles du ministère chargé de la Communauté d'Afrique de l'Est</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs et éventail des compétences 	<p>Éventail des compétences insuffisant et manque de ressources humaines</p>		<p>Stratégie de planification dans le cadre de l'actuel examen institutionnel</p>	Secrétariat/ Organes et institution spécialisée	Financés en dehors du budget	Pas encore mis en œuvre	Ressources financières	Appuyer la mise en œuvre des programmes
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et administration 	<p>Lignes directrices et procédures efficaces</p>	Passé/En cours	<p>Lignes directrices et procédures établies</p>	Secrétariat/ Organes et institution spécialisée	Se référer à l'assistance sectorielle	Coûts de fonctionnement et doubles emplois réduits	Évaluation continue afin de déterminer la pertinence des processus	Participer aux programmes de transformation du leadership
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des RH 	<p>Mémoire institutionnelle, planification insuffisantes</p>		<p>Documentation des compétences</p>	Secrétariat/ Organes et institution spécialisée	Se référer à l'assistance sectorielle	Pas encore déterminé	Stratégie pas encore établie	Allouer des ressources financières pour la mémoire institutionnelle et le développement du leadership
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des performances 	<p>Contrat de performance effectif</p>	Passé	<p>Mise en œuvre</p>	Secrétariat/ Organes et institution spécialisée	Appui sectoriel	Engagement et productivité	Systèmes flous de motivation financière et non financière	Réviser contrat de performances actuel pour inclure les incitations financières et non-financières
	<ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique 	<p>Mécanisme de circulation d'informations et de statistiques en place</p>	Passé	<p>Harmonisation statistique et des bases de données</p>	Secrétariat/ Organes et institution spécialisée	Se référer à l'assistance sectorielle			Utiliser le CSDC pour aligner la vision et les plans stratégiques
	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de ressources 	<p>Plan en place mais ce n'est pas suffisant</p>	Passé	<p>Stratégie de compression formulée</p>	Institution spécialisée	Se référer à l'assistance sectorielle		Modalités de mise en œuvre sont insuffisantes	Cadre institutionnel en place

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée / couverture	Budget indicatif conformément à la 4 ^{ème} Stratégie de développement 2011-2016	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030																												
			Activité	Situation actuelle			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CAE)	Moyens d'intervention proposés																											
II	CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SYSTÈMES, PROCESSUS, PROCÉDURES ET PRATIQUES <ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles • Efficacité • Efficience 	Gestion financière renforcée et renforcée	En cours	Secrétariat	Se référer à l'assistance sectorielle	Systèmes financiers en place	Décalage entre les systèmes financiers des États partenaires et ceux du Secrétariat	Renforcer les systèmes financiers des États partenaires																										
										<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de gestion des dossiers • Système de communication • Système informatique • Systèmes de S & E 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes en place mais non intégré 	Programmes visant à améliorer la gestion des données sont inclus dans le plan stratégique	En cours	Secrétariat, organes, institutions spécialisées et États membres	Se référer à l'assistance sectorielle	Évaluation est nécessaire	Manque de système robuste commun	Améliorer et mettre en œuvre un système robuste commun																	
																			<ul style="list-style-type: none"> • Existence de la stratégie et de la politique • Efficacité du système • Efficacité du système • Utilité du système 	Présent et fonctionnel	Stratégie formulée	Passé	Secrétariat et États membres	Se référer à l'assistance sectorielle	Visibilité accrue de la CAE au sein des États membres	Manque de communication de la base au sommet	Évaluer afin d'appliquer la technologie mobile								
																												<ul style="list-style-type: none"> • Indisponible et insuffisant 	En cours de mise en œuvre	En cours de mise en œuvre	Secrétariat, institutions et organes	Se référer à l'assistance sectorielle	Manque de système robuste commun	Redéfinir pour intégrer et relier les Secrétariat et les États membres	Redéfinir et intégrer le système de S&E
<ul style="list-style-type: none"> • Système interne de gestion des connaissances 	Indisponible et insuffisant	Stratégie et de la politique	En cours	Secrétariat, institutions et organes	Financé hors budget	Fuites de savoir en raison du départ d'experts et de cadres	Existence de Centres d'excellence mais capacités supplémentaires recommandées	Stratégie de gestion des connaissances n'est pas encore prévue	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances																										

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée / couverture	Budget indicatif conformément à la 4 ^{ème} Stratégie de développement 2011-2016	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030									
			Activité	Situation actuelle			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CAE)	Déficit de capacités	Moyens d'intervention proposés							
IV	CAPACITÉS DE GESTION ET D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES • Secteur productif	<ul style="list-style-type: none"> Formulation et gestion des programmes Coordination Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme Programme formulé	Faible nombre d'activités en place	En cours	Secrétariat, institutions, organes et États partenaires	109 514 150	L'harmonisation est cruciale. L'inventaire des résultats en termes de capacités est essentiel	Ressources humaines et financières	Assurer l'harmonisation							
										En cours de mise en œuvre	En cours	Secrétariat, États partenaires	209 065 000	Bonne connexion et circulation des populations mais le secteur privé n'est pas bien connecté	Les initiatives de développement des capacités ne sont pas systématiquement coordonnées, sont sporadiquement mises en œuvre et dispersées dans différents piliers/programmes/secteurs	Accroître la capacité du secteur privé local à participer efficacement

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée / couverture	Budget indicatif conformément à la 4 ^{ème} Stratégie de développement 2011-2016	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation actuelle			États membres Institutions spécialisées	Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CAE)	Déficit de capacités
	• Marché Commun	Programme formulé	En cours de mise en œuvre	En cours	États membres Institutions spécialisées	75 287 800	Harmonisation et ratification des protocoles	Harmonisation toujours nécessaire et capital humain requis	Renforcer les capacités au niveau des États membres Accroître la sensibilisation aux programmes
	• Secteurs sociaux	Programmes formulés	En cours de mise en œuvre	En cours	États membres et Secrétariat	139 986 250		Moyens financiers, humains, et de coordination sont requis	Mettre en place les capacités en ressources humaines
	• Appui sectoriel	Programmes formulés	En cours de mise en œuvre	En cours	Secrétariat	32 945 000	Secteur clé qui fournit des services	Possibilité d'abriter un département de développement des capacités	Réviser la structure afin d'incorporer un département de développement des capacités
	• Organes et institutions de la CAE	Créé avec des mandats clairs	Capacité institutionnelle en cours d'évaluation	En cours	Organes et institutions spécialisées	631 079 860	Principaux partenaires pour établir les plans de mise en œuvre et faire le lien avec les États partenaires	Mandats limités afin de pouvoir prendre des décisions sur les questions financières et administratives	Réviser le mandat afin d'accroître la déconcentration
	• Secrétariat	Mécanismes de coordination mis en place	En cours de mise en œuvre	En cours	Secrétariat	616 177 380	Organe essentiel à la gestion des activités de la CAE	Capacités financières, humaines et institutionnelles	Evaluation institutionnelle exhaustive
	• Fédération politique	Systèmes et harmonisation sont en cours d'élaboration	En cours de mise en œuvre	En cours	États membres Institutions spécialisées	15 590 730	Sécurité renforcée	Les organisations de femmes et de la société civile ne sont pas suffisamment impliquées. Communication de la base au sommet insuffisamment exploitée pour favoriser la fédération politique.	Mettre en place une stratégie de communication. Organiser un réseau d'OSC et d'associations de femmes L'harmonisation et l'apprentissage sont essentiels.

COMMUNAUTÉ ECONOMIQUE DES ETATS D'AFRIQUE CENTRALE (CEEAC)

N°	Type d'intervention des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/ couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030													
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention envisagés											
I	<p>CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation • Efficacité • Efficience <p>La structure n'a pas répondu aux besoins de l'organisation</p>	<p>Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles de la CEEAC (PARCI-CEEAC) - conception et mise en œuvre d'un nouvel organigramme</p>	En cours	Secrétariat	6 500 000 000 FCFA	CEEAC	BAD	Oui	Alignement des fonctions au sein du Secrétariat	Nécessité de procéder à une évaluation organisationnelle et du développement de toutes les divisions de la CEEAC												
													<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs et ensemble des compétences professionnelles 	<p>Chevauchement des désignations de poste ; manque de ressources humaines qualifiées</p>	Évaluer l'ensemble des compétences existantes et les faire coïncider avec les priorités stratégiques	Envisagé	Secrétariat			Oui	Alignement des compétences sur les objectifs de résultats	Manque de ressources pour effectuer une évaluation des RH	Entendre une évaluation des ressources humaines de chaque division et les aligner sur les résultats stratégiques escomptés
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des RH 	<p>Système de gestion des ressources humaines plus robuste</p>	<p>Formulation d'une politique appropriée de ressources humaines fondée sur la transparence et la reddition de comptes</p>	Envisagés	Secrétariat				Oui	Bonne adéquation des compétences pour produire des résultats	Besoin de formation polyvalente en systèmes modernes de gestion des ressources humaines	Formation polyvalente des fonctionnaires en systèmes modernes de gestion des ressources humaines												

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/ couverture	Financement de l'intervention				Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention envisagés
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des performances 	Aucun système de gestion et d'évaluation des performances en place	N/A								Nécessité de renforcer le système de gestion des RH pour y inclure les systèmes de gestion des performances	Conception d'un projet de développement des capacités pour combler les lacunes constatées
	<ul style="list-style-type: none"> Planification stratégique 	Insuffisance de capacités de planification et de coordination	Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles de la CEEAC (PARCI-CEEAC) - renforcement du cadre juridique et institutionnel du SG	En cours	Secrétariat	6 500 000 FCFA	CEEAC	BAD	Oui	Appropriation des programmes par les États membres et les fonctionnaires de la CEEAC	Principaux résultats doivent être recueillis et intégrés dans de nouveaux plans.	Solide S&E nécessaire afin de tirer des leçons pour la formulation de stratégies pour l'après 2015
	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de ressources 	Environ 90% de dépendance sur les partenaires extérieurs	Élaborer des stratégies pour réduire la dépendance	Envisagé	Secrétariat			Oui		Augmentation des ressources intérieures	Déficits de financement pour la mise en œuvre des programmes	Développer les capacités de la CEEAC en matière de mobilisation de ressources intérieures par le biais de tables rondes des investisseurs organisées au sein des États membres
II	<p>CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SYSTÈMES, PROCESSUS, PROCÉDURES ET PRATIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> Système de gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles Efficacité Efficience 	Mise à niveau des contrôles financiers et budgétaires;	En cours	Secrétariat	6 500 000 FCFA	CEEAC	BAD	Oui	Mise à niveau des contrôles financiers et budgétaires; conception et mise en œuvre d'un nouveau système de gestion financière	Nécessité de mettre en place des systèmes modernes	Augmentation des budgets pour acquérir les systèmes appropriés et former les agents à les utiliser

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion des archives 	<p>Absence de système de base de données électronique</p> <p>N/A</p>			Secrétariat				<p>Système nécessaire pour la gestion des connaissances et le S&E</p>	<p>Le système en place actuellement est rudimentaire et sans lien avec les activités des agents</p>	<p>Élargir le champ du Projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles de la CEEAC (PARCI-CEEAC) pour y remédier grâce à la fourniture d'équipement et de personnel pour le gérer</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de communication 	<p>Aucune stratégie de communication en place</p>	Envisagé		Secrétariat			Oui	<p>Besoin d'appui pour stratégie de communication afin d'accroître l'efficacité de la communication, y compris le site Web et d'autres informations clés.</p>	<p>Besoin urgent d'une stratégie de communication pour couvrir tous les niveaux de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de la CEEAC</p>	<p>Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Système informatique 	<p>Aucun système d'information de gestion pour assurer la visibilité et soutenir les opérations</p>	Envisagé		Secrétariat			Oui	<p>Système de gestion et d'information soutenu par un système informatique global</p>	<p>Difficultés chroniques avec les systèmes d'information</p>	<p>Soutien de l'UA pour la mise en place d'une infrastructure informatique globale est essentiel</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de S&E 	<p>Aucun système S&E en place</p>	Envisagé						<p>Afin d'avoir un impact sur l'efficacité des agents et du Secrétariat dans son ensemble</p>	<p>Manque de cohérence des activités menées par les agents du Secrétariat</p>	<p>Mise en place d'un système uniformisé à l'échelle de l'organisation</p>

N°	Type d'intervention des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention				Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention envisagés
III	CAPACITÉS FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES	<ul style="list-style-type: none"> Existence de stratégies et politiques Efficacité du système Efficacité du système Utilité du système 										
			<ul style="list-style-type: none"> Système interne de gestion des connaissances Mécanismes régionaux de partage des connaissances 	N/A						Meilleures efficacité et efficacité du Secrétariat	Le volet gestion de l'information et des connaissances nécessite un site d'avant-garde de personnel et la composante informationnelle doit être fonctionnelle et liée aux activités courantes du Secrétariat et des États membres	Conception d'un système solide de gestion des connaissances installé dans les centres de documentation et de gestion de l'information. Connexion aux mécanismes de partage des connaissances régionaux et mondiaux
IV	CAPACITÉS DE GESTION ET D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et formulation de programmes Coordination Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme 										
			<ul style="list-style-type: none"> Difficultés de coordination 	Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA)	En cours	CEEAC	BAD	Oui	Réactivation des programmes du PDDAA dans les États membres	Manque de ressources nationales pour soutenir les programmes	Mise en œuvre des projets/programmes régionaux est mieux coordonnée et plus efficace	
	<ul style="list-style-type: none"> Agriculture, sécurité alimentaire et nutritionnelle 	Renforcer les capacités des États membres de la CEEAC sur les questions phytosanitaires	En cours	222 750 000 FCFA	FAO	Oui						

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention				Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé	Déficit de financement	Déficit en matière de capacités		Moyens d'intervention envisagés	
			Activité	Situation actuelle	Portée/couverture	Prévu	Réalisé	Déficit de financement	Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention envisagés	
	<ul style="list-style-type: none"> Développement des infrastructures 	<p>Appui à la coordination - faible interconnexion des réseaux nationaux de transport et de communication entre Les pays d'Afrique centrale</p>	<p>Appui institutionnel et opérationnel à la CEEAC pour la mise en œuvre et le suivi du Plan directeur consensuel des transports en Afrique centrale (PCDT-AC)</p>	En cours	Secrétariat	494 100 000 FCFA	CEEAC	BAD/NEPAD	Aucun décaissement à la date de fin de fin 2013	Entreprendre les actions organisationnelles y relatives.	Les projets d'infrastructures du Plan d'action prioritaire du Plan directeur consensuel des transports (PCDT) sont à un stade avancé de mise en œuvre	
	<ul style="list-style-type: none"> Développement des infrastructures 	<p>Attirer partenariats public-privé (PPP) pour le financement du PDCI</p>	<p>Concevoir un cadre harmonisé de PPP</p>	réalisé	Secrétariats de la CEEAC et de la CEMAC	193 500 EUR	CEEAC	FED	Non	Formulation de recommandations sur les ajustements nécessaires afin de formuler un cadre réglementaire commun définissant les termes de partenariat public-privé dans les infrastructures de transport	soutenir la promotion de partenariats avec des entreprises nationales et étrangères spécialisées dans l'espace CEEAC	entreprendre les actions organisationnelles y relatives.
	<ul style="list-style-type: none"> Commerce et douanes 	<p>Lenteur des progrès de l'union douanière</p>	<p>Consolidation de la croissance économique dans la zone CEEAC (Afrique centrale)</p>	En cours	Secrétariat		CEEAC	BAD	Oui	L'unité de statistiques de la CEEAC est opérationnelle et des bases de données sur les infrastructures et le commerce sont disponibles	Application totale du TEC harmonisé de la CEMAC/CEEAC et du code douanier communautaire	Oui
	<ul style="list-style-type: none"> Industrialisation 	<p>Faible industrialisation et transformation des matières premières</p>	N/A							Valorisation des matières premières dans le cadre de la protection de l'environnement	Soutenir le développement d'une politique d'industrialisation de la CEEAC	Absence de meilleure interconnexion des réseaux électriques entre les pays d'Afrique centrale

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention				Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030								
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention envisagés							
• Environnement, ressources en eau et changement climatique	Absence de politique régionale de l'eau	Appui à la CEEAC pour la préparation d'un projet de politique régionale de l'eau pour l'Afrique centrale	En cours	345 000 000 FCFA	CEEAC	BAD, NEPAD	Déficit de financement	Amélioration de la gestion intégrée des ressources en eau du bassin du Congo	Appui à la mise en œuvre de la politique	Soutenir la mise en œuvre rapide de politiques de gestion de l'environnement	Aucun financement prévu pour la mise en œuvre	Moyens d'intervention envisagés							
													Manque de capacités pour la conservation des ressources naturelles.	Appui à la conservation des écosystèmes du bassin du Congo (PACEBCo)	CEEAC et les États-membres	BAD	Déficit de financement	Politique de préservation des écosystèmes du Bassin du Congo	Injecter des ressources pour la mise en œuvre au niveau de la CEEAC et dans les États membres.
• Développement social	Absence d'initiative cohérente de développement social	Soutien à l'initiative du bassin du lac Tchad	En cours	6 500 000 000 FCFA	CEEAC	BAD	Initiative globale dans laquelle tous les citoyens des États membres jouent un rôle actif	Investir dans des campagnes médiatiques pour accroître la visibilité de la CEEAC auprès des citoyens des États membres	CEEAC pas visible dans les États membres	Concevoir et assurer une bonne mise en œuvre des politiques d'intégration régionale.									
											• Intégration régionale et appui aux États membres	(ii) promotion des accords préférentiels au sein de la CEEAC et mise en place d'un marché commun de la CEMAC; (iv) libre circulation des personnes et des biens; (V) gestion du bassin du Congo à travers la COMIFAC	COPIL - la rationalisation de la CEMAC et de la CEEAC	En cours	Secretariat	CEEAC	BAD	Commerce intra-régional renforcé	Difficultés de mise en œuvre du Programme d'intégration régionale

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention				Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention envisagés
	<ul style="list-style-type: none"> Développement du secteur privé 	Trop d'importance accordée au développement du secteur pétrolier	Programme de la CEEAC pour l'intégration économique de l'Afrique centrale (PACIE) soutenu par l'UE, dont l'objectif est d'améliorer le climat des affaires							Environnement des affaires amélioré et investissements directs étrangers accrus au sein de la CEEAC	Appropriation accrue par les États membres	Développement du secteur privé non pétrolier et soutien aux réseaux d'entreprise dans la région
	<ul style="list-style-type: none"> Paix et sécurité 		Appui du COPAX à la CEEAC pour la paix et la sécurité II (PAPS II)	En cours	Secrétariat	7 819 007 440 FCFA	CEEAC	10ème FED de l'UE		Paix et sécurité consolidées pour renforcer l'intégration économique		Appui au développement des capacités des États membres afin de choisir uniquement à la CEEAC et alléger ainsi la pression sur les ressources Transposer les systèmes d'alerte précoce des CER performantes

COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE DES ÉTATS D'AFRIQUE DE L'OUEST (CEDEAO)

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
I	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL • Structure organisationnelle • Effectifs et ensemble des compétences professionnelles • Gestion et administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation • Efficacité • Efficience <p>Efficience</p>	<p>En cours</p>	<p>Commission</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>Amélioration de l'efficacité de la Commission une fois achevée la réforme institutionnelle</p> <p>Augmentation du nombre de personnel de la Commission</p>	<p>Renforcement institutionnel</p> <p>Capacités en ressources humaines</p>	<p>Structure institutionnelle révisée et procédures de travail restructurées</p> <p>Élargissement de la Commission qui passe de 9 à 15 départements dirigés par des commissaires</p> <p>Formation et renforcement des capacités dans le domaine des compétences non techniques ainsi qu'un nouveau développement des capacités plus actualisé en termes de connaissances</p>
		<p>Efficience</p>	<p>En cours</p>	<p>Commission</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>A l'issue de la réforme institutionnelle, l'impact recherché sera une amélioration des activités de la Commission</p>	<p>Institutionnaliser la planification du développement des capacités comme une fonction clé au sein de la CEDEAO</p> <p>Mettre En œuvre le Plan de développement des capacités de la Commission de la CEDEAO (PDCCC)</p>	<p>Donner à la fonction de planification du développement des capacités un statut d'unité ou d'organe individuel situé à un endroit approprié de l'organigramme</p>

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
						CER	Externe				
	• Gestion des RH	Efficience	Formation en leadership et consolidation de l'esprit d'équipe	En cours	Commission			N/A	Efficacité accrue	Manque de capacités dans le domaine des compétences non techniques	Mise au point d'un système de gestion des apprentissages Formation et renforcement des capacités dans le domaine des compétences non techniques ainsi qu'un nouveau développement des capacités plus actualisé en termes de connaissances
	• Gestion des performances	Efficience	Nécessité d'acquiescer et d'appliquer un système de gestion des performances basé sur le système d'information Élaboration d'un rapport annuel de performance	En cours	Commission			N/A	Mesurer les compétences techniques et comportementales du personnel par rapport à leurs attributions et poste au sein de l'organisation.	Mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats	Développement des capacités en matière de processus et pratique de gestion des performances
	• Planification stratégique	Efficience	Intégrer les activités de développement des capacités dans celles du département de suivi et d'évaluation	En cours	Commission			N/A	Alignement du suivi et évaluation du développement des capacités de la Commission au sein du cabinet du Vice-président	Manque de personnel au département de planification stratégique	Accroître l'éventail des compétences à l'appui du programme de S&E. Formuler une stratégie et des initiatives/ interventions de développement des capacités tant au niveau de la Commission que des États membres.
	Mobilisation de ressources	Efficience	Atelier et formation du personnel sur les sources alternatives de financement	En cours	Commission/État membre			N/A	Consolider les partenariats avec les donateurs	Modèles alternatifs de financement du développement des capacités	Concevoir des mécanismes de financement durables axés sur l'appropriation pour exécuter un programme exigeant de développement des capacités sur le continent pour les CER et l'UA/NEPAD, devient impérieux et urgent.

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
II	<p>CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SYSTÈMES, PROCESSUS, PROCÉDURES ET PRATIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles • Efficacité • Efficience 									
			Renforcer la capacité institutionnelle du département chargé du S&E	En cours	Commission	N/A				Manque de capacités dans le domaine de la responsabilisation	Renforcer le cadre de responsabilisation de l'institution et établir un système de savoir et de formation
			Achat de matériel à l'appui de la Commission	En cours	Commission	N/A				Gestion axée sur les résultats (GAR) en vue d'accroître la productivité	- Formation des parties prenantes en S&E axé sur les résultats
			Formation sur la responsabilisation et la transparence	En cours	Commission et États membres	N/A				Amélioration des processus technologiques et de travail de la Commission	Formation et renforcement des capacités en matière de technologie et de méthodes de travail
	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre disponible et opérationnel 	Formation sur la responsabilisation et la transparence	En cours	Commission et États membres	N/A		Reddition de comptes	Déficits de capacités en matière de responsabilisation	Formation et renforcement des capacités en matière de responsabilisation	
	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre disponible et opérationnel 	Mise à niveau de tous les systèmes de communication	En cours	Commission	N/A		Systèmes de communication améliorés	Conception et intégration du système	Formation et renforcement des capacités en nouvelles méthodes de communication	

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
III	CAPACITÉS FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES • Système de gestion et de partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Existence de stratégies et politiques Efficacité du système Efficacité du système Utilité du système 	Développer des outils et des systèmes informatiques Mettre au point des systèmes de gestion de l'information et des connaissances	En cours	Niveau de la Commission	N/A		N/A	Nouveaux niveaux d'efficacité et de performances à la pointe de la technologie	Déficits de capacités en matière de systèmes de connaissances	Mise au point et application d'un système informatique
IV	CAPACITÉS DE GESTION ET D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES • Agriculture, sécurité alimentaire et nutritionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Formulation et gestion des programmes Coordination Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme 	Renforcer les capacités de recherche des agriculteurs dans les États membres	En cours	État membres	N/A		N/A	Promouvoir des exploitations agricoles durables en renforçant les capacités de recherche	Politique et stratégie de recherche agricole dans la région	Renforcer les capacités de recherche par le biais de conférences, ateliers et séminaires régionaux
	• Développement des infrastructures	Évaluation technique	Formation et renforcement des capacités des États membres.	À venir	Commission/État membre	N/A		N/A	Formulation d'une politique énergétique globale	Stratégie de compétitivité énergétique de la région	Mise en œuvre de la politique énergétique globale grâce à la formation et au renforcement des capacités avec le Pool énergétique oues-africain

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
	• Commerce et douanes	S&E de la mise en œuvre du programme	- Formuler et mettre en œuvre des initiatives de renforcement des capacités commerciales	En cours	Commission/État membre	N/A		N/A	Renforcement des capacités à élaborer des outils de prise de décision à long terme dans le secteur du commerce	Déficit de capacités au sein du ministère du commerce et des douanes	Formation et renforcement des capacités à travers des ateliers et séminaires au profit des États membres
	• Industrialisation	Formulation et gestion du programme	Mettre en place un mécanisme de formation par l'organisation d'ateliers, conférences, séminaires, etc.	En cours	État membres	N/A		N/A	Soutenir les programmes de formation, d'information et de sensibilisation sur la politique régionale de la concurrence	Mise en œuvre et en application d'une politique régionale de la concurrence	Formation et renforcement des capacités sur la compétitivité
	• Développement social	Coordination	Renforcer les capacités et la coordination en matière d'application des législations de lutte contre la drogue dans la région	En cours	Commission/État membre	N/A		N/A	Renforcer la capacité de la Commission à mettre en œuvre sa politique de lutte contre la drogue	Efforts de coordination pour mettre en œuvre et faire respecter les politiques de lutte contre la drogue dans la région	Assurer la formation et le renforcement des capacités du personnel dans les institutions et les États membres -Ateliers et séminaires pour renforcer le régime d'exécution des lois sur la drogue dans la sous-région
		S&E de la mise en œuvre du programme	Donner les moyens nécessaires d'agir au personnel de la CEDEAO, aux membres des comités interministériels nationaux, aux forces d'application de la loi et aux dirigeants d'organisations de la société civile								

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
						CER	Externe				
		Formulation et gestion du programme	Développer la capacité de la Commission à intégrer systématiquement les questions de genre dans les politiques, les objectifs, les projets et les institutions de la CEDEAO	En cours	Commission			N/A	Accroître les capacités de la Commission en matière d'intégration systématique de la dimension genre	Formulation de politiques tenant compte de la dimension genre dans les projets et programmes	Ateliers et séminaires de développement des capacités pour renforcer et mettre en œuvre des politiques du genre dans la région
		Formulation et gestion du programme	Favoriser l'élaboration et l'adoption de politiques de développement pour la jeunesse et d'un Plan d'action stratégique y afférent dans les États membres	En cours	Commission/État membre			N/A	Formulation d'un Plan d'action détaillé pour la jeunesse	Conception et formulation d'un Plan d'action pour la jeunesse	Ateliers et séminaires de renforcement des capacités pour formuler et mettre en œuvre la politique de développement pour la jeunesse de la sous-région
	• Intégration régionale et appui aux États membres	Formulation et gestion des programmes	Élaborer et adopter un mécanisme régional de taux de change en collaboration avec l'Agence monétaire d'Afrique de l'Ouest	En cours	Commission/État membre			N/A	Renforcer la capacité de la Commission à créer une zone monétaire commune	Mécanisme de mise en œuvre de l'intégration au niveau de la Commission et entre les États membres	Associer les dirigeants politiques à la promotion de l'intégration régionale en conservant en permanence un soutien politique au plus haut niveau.
		Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme	Faciliter la mise en œuvre des procédures migratoires harmonisées dans les États membres	En cours	Commission/État membre			N/A	Renforcer la capacité de la Commission à coordonner la politique de libre circulation des personnes		

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
						CER	Externe				
	• Développement du secteur privé	Formulation et gestion des programmes	Définir la structure et le profil du secteur privé au sein de la CEDEAO Promouvoir le développement de partenariats public-privé	En cours	Commission	N/A		N/A	Renforcer la capacité de la Commission à coordonner et à promouvoir le développement du secteur privé dans la région	Synergie entre les secteurs public et privé	Inclusion du secteur privé dans la région par le biais de séminaires consultations, ateliers et réunions
	Paix et sécurité	Formulation et gestion des programmes	Fournir une assistance à la formation en gestion de prévention des conflits	En cours	Commission	N/A		N/A	Renforcement de la capacité de la Commission à répondre à l'insécurité dans la sous-région	Manque de capacités pour mettre en œuvre des mécanismes de prévention des conflits dans la sous-région	Formation et renforcement des capacités au sein du département Paix et sécurité
		Coordination	Renforcer les bases de formation de la Force en attente de la CEDEAO, des Institutions de la CEDEAO, des États membres et des organisations de la société civile en prévention et résolution des conflits dans la sous-région	En cours	Commission/État membre				Renforcement des capacités de la Commission en matière de sûreté et de sécurité dans la région	Manque de capacités pour mettre en œuvre des mécanismes de prévention des conflits dans la sous-région	Formation et renforcement des capacités au sein du département Paix et sécurité

AUTORITÉ INTERGOUVERNERMENTALE POUR LE DÉVELOPPEMENT (IGAD)

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances		Programmes et projets de développement en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
		Activité	Situation Actuelle	Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Ex-terme		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
I	CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation • Efficacité • Efficience 										
	<ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle 	Effectif	En cours de mise en œuvre	Réforme institutionnelle	En cours de mise en œuvre	Secrétariat			Repose toujours sur un financement externe	Nouvelle structure Envisagée	Exige davantage de ressources si elle est mise en œuvre	Suffisamment de fonds mobilisés
	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs et ensemble des compétences professionnelles 	Insuffisant									Insuffisance en termes e nombre et de compétences.	Besoins en ressources humaines et éventail de compétences à déterminer
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et administration 	Efficace	En cours de mise en œuvre	Programme de réforme institutionnelle	En cours de mise en œuvre	Secrétariat		✓		Processus opérationnel en place	Mécanisme de responsabilisation nécessaire	Révision nécessaire pour être efficace
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des RH 	Efficace	Passé	Politiques en vigueur	Passé	Secrétariat		✓		Vient d'être mis en œuvre	Besoins en capacités humaines ne sont pas couverts	Soutenir le programme de réforme institutionnelle
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des performances 	Inefficace	Passé	Politiques en vigueur	Passé	Secrétariat		✓			Contrat de performance pas appliqué	Mettre en œuvre le contrat de performances et la politique d'évaluation du personnel
	<ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique 	Efficace	En cours de mise en œuvre	Unité de gestion des programmes (UGP) en place	En cours de mise en œuvre	Secrétariat et institutions		✓		Implication des parties prenantes en cours	Pas fonctionnel à 100%	Amendement nécessaire
	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de ressources 	Suffisant	Partiellement mis en œuvre	Plan en place	Partiellement mis en œuvre	Secrétariat et États membres		✓		Coordination des fonds est organisée	Déploiement du cadre institutionnel	Lancement de la mise en œuvre

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontées les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
II	CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SYSTÈMES, PROCESSUS, PROCÉDURES ET PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles Efficacité Efficience 									
	• Système de gestion financière	Audit interne	Réforme de l'Institution	En cours de mise en œuvre	Secrétariat				Gestion financière en place	Pas d'appui adéquat au MIS	Révisé
	• Système de gestion des archives	Disponible	Réforme de l'Institution	En cours de mise en œuvre	Secrétariat & Institutions				Infrastructure en place	Non compatible avec les systèmes informatiques	Révisée et renforcée
	• Systèmes de communication	Disponible	Stratégie de formulation des programmes en place	En cours de mise en œuvre	Secrétariat & Institutions				Mobiliser directement les parties prenantes	Communication verticale et horizontale inefficace	Stratégie de communication mis en œuvre
	• Système informatique	Disponible	Politique et stratégie informatique	En cours de mise en œuvre	Secrétariat & Institutions				Infrastructure en place	Ne couvre pas tous les départements	à étendre et intégrer
III	• Systèmes de S&E	Disponible	Cadre en place	Mis en œuvre	Secrétariat et institutions				Soutenir la mise en œuvre du programme	Manque de système de S&E commun et intégré	à réviser et améliorer
	CAPACITÉS FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES	<ul style="list-style-type: none"> Existence de stratégies et politiques Efficacité du système Efficacité du système Utilité du système 									
	• Système interne de gestion des connaissances	Centre de gestion des connaissances du service public	Mesures visant à connecter la base de données factuelles aux politiques et à la planification	En cours de mise en œuvre	Secrétariat				Connaissances appliquées à la planification	Perte de mémoire institutionnelle	Stratégie globale et déploiement du plan
	• Mécanismes régionaux de partage des connaissances										

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention et Impact sur la performance de la CER	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Ex-terne		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
IV	CAPACITÉS DE GESTION ET D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> Formulation et gestion des programmes Coordination Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme 	ISP - IGAD 2011-15	En cours de révision	Secrétariat, institutions spécialisées et États membres	138,69	42,89	95,8	Secteur privé et entrepreneurs impliqués	Besoin de ressources supplémentaires	Mobilisation des ressources africaines	
			ISP - IGAD 2011-15	En cours de révision	Secrétariat, institutions spécialisées et États membres	66,34	28,42	66,34	✓	Besoin de ressources supplémentaires	Besoin de ressources supplémentaires	Mobilisation des ressources africaines
			ISP - IGAD 2011-15	En cours de révision	Secrétariat, institutions spécialisées et États membres	68,46	20,57	47,89		Collaborer avec les institutions de l'UA	Besoin de ressources supplémentaires	Mobilisation des ressources africaines
			ISP - IGAD 2011-15	En cours de révision	Secrétariat, institutions spécialisées et États membres	6	5,6	0,6		Soutenir le Secrétariat grâce à des services liés au développement des capacités	Restructuration afin d'intégrer et de coordonner des programmes de développement des capacités	Institutionnaliser le développement des capacités au sein des structures du Secrétariat

COMMUNAUTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE AUSTRALE (SADC)

Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
		Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés
CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation • Efficacité • Efficience 										
• Structure organisationnelle	Suffisant	Programmes de développement des capacités institutionnelles (PDCI)	En cours	Secrétariat			50 millions d'euros	Financé de manière adéquate	Structure et rôles organisationnels sont alignés	Structures des autres institutions et centres de la SADC sont renforcés et alignés	Partie de la réforme des institutions en cours
• Effectifs et ensemble des compétences professionnelles	Efficace	Politiques de recrutement en place	Effectué	Secrétariat			✓	✓	Éventail des compétences pendant les réformes institutionnelles	Les effectifs en termes de compétences et de nombre sont alignés sur la vision de la SADC	Faire partie de la réforme des institutions en cours
• Gestion et administration	Effectif	Améliorer les processus et procédures des systèmes financiers et de ressources humaines	En cours	Secrétariat			✓	✓	Procédures financières, de gestion et de contrôle en place	Systèmes permettant d'exploiter pleinement le potentiel du personnel doivent être améliorés	Faire partie de la réforme des institutions en cours
• Gestion des RH	Effectif	Analyse des besoins en capacités humaines	Effectué	États membres			✓	✓	Étude achevée	Plan mesurable pour renforcer la mémoire institutionnelle, le développement des compétences et des ressources humaines, et le développement du leadership est nécessaire	Faire partie de la réforme des institutions en cours
• Gestion des performances	Effectif	Contrat de performance et politique d'évaluation du personnel en place.	Mis en œuvre	Secrétariat			✓	✓	Les politiques sont mises en œuvre	Mécanisme de responsabilisation et de rapport sont à améliorer	Faire partie de la réforme des institutions en cours
• Planification stratégique	Effectif	Les principales stratégies de la SADC sont en cours de révision et de mise en œuvre RISDP, SIPO, Tripartite, RIDMIP	En cours	Secrétariat et États membres				États membres et PD contribuent.	Plan de travail annuel adéquatement financé	Mobilisation des ressources durable et à long terme	Stratégie de MRI pleinement mise en œuvre

Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
		Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de ressources 	Prévu	SADC dispose d'une stratégie de mobilisation des ressources et a commencé à associer le secteur privé	Partiellement en cours	Secrétariat ainsi que les États membres et les parties prenantes clés			Ressources requises	Stratégie en place et liens noués avec le secteur privé	Cadre institutionnel de mobilisation des ressources locales	Stratégie de MRI pleinement mise en œuvre
<p>CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SYSTÈMES, PROCESSUS, PROCÉDURES ET PRATIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles Efficacité Efficience 										
<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion financière 	Effectif	Système de gestion financière en place	En cours	Secrétariat				Systèmes financiers en place	Transposé dans les États membres et les institutions et centres de la SADC	Faire partie de la réforme des institutions en cours
<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion des archives 	Établi	La gestion des données est prioritaire pour toutes les directions	En cours	Secrétariat				Stratégie TIC conçue et un guide des statistiques est publié chaque année	Nécessité de systèmes intégrés de gestion de l'information	TIC pleinement mis en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> Systèmes de communication 	Effectif	Utilisation des médias pour la sensibilisation, site web, et forums	En cours	Secrétariat et États membres				Création de centres de services	L'accent placé sur la communication participative	Stratégie de communication conçue et mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> Système informatique 	Établi	Stratégie informatique en place	En cours	Secrétariat et États membres				Stratégie TIC conçue	Nécessité d'un système commun et robuste reliant le Secrétariat et les États membres	Stratégies en matière de TIC et de statistiques sont pleinement mises en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> Systèmes de S&E 	Effectif	Système de S&E est mis en œuvre	En cours	Secrétariat				Systèmes de S&E et de rapport en place	Nécessité d'un système commun et robuste reliant le Secrétariat et les États membres	Concevoir et mettre en œuvre un système commun et robuste

Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
		Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
CAPACITÉS FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES	<ul style="list-style-type: none"> Existence de stratégies et politiques Efficacité du système Efficacité du système Utilité du système 									
<ul style="list-style-type: none"> Système interne de gestion des connaissances Mécanismes régionaux de partage des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> Système en place d'excellence 	En cours	Secrétariat et États membres					Nombre d'études menées et exploitées pour éclairer les processus de prise de décision et la planification	Mécanisme efficace et systématique est nécessaire	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances
CAPACITÉS DE GESTION ET D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> Formulation et gestion des programmes Coordination Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme 									
<ul style="list-style-type: none"> Agriculture, sécurité alimentaire et nutritionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Programme conçu et mis en œuvre 	En cours	Secrétariat et États membres					Politiques et réglementations sont en place.	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Harmoniser les politiques, le renforcement des capacités institutionnelles et la mobilisation des ressources
<ul style="list-style-type: none"> Développement des infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> Formulation des programmes 	En cours Phase 1	Les États membres et le Secrétariat	63,95 milliards \$US				Stratégie globale en place	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Harmoniser les politiques, le renforcement des capacités institutionnelles et la mobilisation des ressources

Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
		Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
<ul style="list-style-type: none"> Commerce et douanes 	Programme formulé et mis en œuvre	Union douanière en cours grâce à l'initiative tripartite	En cours	États membres et Secrétariat				Échanges commerciaux bien développés au sein de la CER	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Mobiliser des ressources, faire coïncider les compétences et ressources humaines avec la demande; et intégrer le programme de la SADC dans les plans stratégiques des États membres.
<ul style="list-style-type: none"> Industrialisation 	Entre planification et mise en œuvre	Harmonisation, formation en communication, renforcement des capacités institutionnelles et humaines, base de données, formulation de stratégies et de programmes	En cours de révision					Politiques et réglementations sont en place	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Harmoniser les politiques et le renforcement des capacités institutionnelles, mobilisation des ressources
<ul style="list-style-type: none"> Environnement, ressources en eau et changement climatique 	Programme formulé et mis en œuvre	Harmonisation, formation en communication, renforcement des capacités institutionnelles et humaines, base de données, formulation de stratégies et de programmes	En cours de révision	États membres/institutions spécialisées				Politiques et réglementations sont en place	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Harmoniser les politiques et le renforcement des capacités institutionnelles, mobilisation des ressources
<ul style="list-style-type: none"> Développement social 	Programme formulé et mis en œuvre	Harmonisation, formation en communication, renforcement des capacités institutionnelles et humaines, base de données, formulation de stratégies et de programmes	En cours	États membres et Secrétariat				Un certain nombre de politiques régionales portant notamment sur le travail, la communication et la qualité de l'éducation sont en place	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Mobiliser des ressources, faire coïncider les compétences et ressources humaines avec la demande; et intégrer le programme de la SADC dans les plans stratégiques des États membres.

Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
		Activité	Situation actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
<ul style="list-style-type: none"> Intégration régionale et appui aux États membres 	Programme formulé et mis en œuvre	Harmonisation, formation en communication, renforcement des capacités institutionnelles et humaines, base de données, formulation de stratégies et de programmes	En cours	Secrétariat et institutions spécialisés				Politiques et cadres législatifs sont en place	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Harmoniser les programmes clés de la SADC avec les plans stratégiques nationaux; Renforcement institutionnel des Points focaux nationaux de la SADC
<ul style="list-style-type: none"> Développement du secteur privé 	Programme formulé et mis en œuvre	Stratégie en place	En cours	États membres et Secrétariat				Secteur privé/Forum des affaires et associations du secteur privé sont en place	Leur pleine participation est essentielle	Stratégie du secteur privé entièrement mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> Paix et Sécurité (SIPO) 	Programme formulé et mis en œuvre	Harmonisation, renforcement des capacités institutionnelles et humaines, formation en communication, bases de données, élaboration de stratégies et de programmes, bonne gouvernance et cadre politique pour promouvoir la paix et la sécurité.		États membres et Secrétariat				Environnement politique propice créé et maintenu dans la région.	Ressources financières et humaines suffisantes, et cadre de coordination	Harmoniser les programmes clés de la SADC avec les plans stratégiques nationaux; Renforcement institutionnel des Points focaux nationaux de la SADC

UNION DU MAGHREB ARABE (UMA)

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Externe		
I	<p>CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> Structure organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation Efficacité Efficience <p>Structure ne correspond pas aux axes stratégiques</p>	<p>Effectifs du personnel composé d'experts de chacun des cinq États membres</p> <p>En cours - fonction du statu quo</p>	<p>Secrétariat de l'UMA</p>	<p>Poursuite du financement des cinq experts par les États membres</p>	<p>Réalisé</p>	<p>Déficit de financement</p>	<p>Efficacité accrue</p>	<p>Nécessité d'une adéquation des compétences du personnel sur les axes stratégiques</p>	<p>Mobiliser des ressources techniques et financières grâce au programme M-CDP</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Effectifs et ensemble des compétences professionnelles 	<p>La plupart des membres du personnel sont des diplomates détachés et non pas des experts techniques</p>	<p>En cours</p>	<p>CER & États membres</p>			<p>Financement des partenaires au développement est nécessaire</p>	<p>Efficacité accrue</p>	<p>Nécessité d'une adéquation des compétences du personnel sur les axes stratégiques</p>	<p>Mobiliser des ressources techniques et financières grâce au programme M-CDP</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et administration 	<p>Nécessité d'un Secrétaire général adjoint chargé des programmes et des questions institutionnelles</p>	<p>Formation en leadership nécessaire</p>	<p>Secrétariat de l'UMA</p>				<p>Systèmes de gestion d'administration plus efficaces</p>	<p>Aucune structure d'appui au Secrétaire exécutif en ce qui concerne les questions institutionnelles</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des RH 	<p>Suffisant</p>		<p>Secrétariat de l'UMA</p>	<p>N/A</p>		<p>Équipe de gestion des RH plus étoffée</p>		<p>d'avantage de personnel professionnel pour gérer les programmes sectoriels</p>	<p>M-CDP doit fournir des ressources (techniques/financières) pour une meilleure gestion des ressources humaines</p>
	<p>Gestion des performances</p>	<p>Aucune politique claire d'évaluation des performances</p>		<p>CER</p>	<p>N/A</p>		<p>Pas de politique de ressources humaines</p>			
	<p>Planification stratégique</p>	<p>Pas de fonction centralisée de la planification stratégique</p>		<p>CER</p>	<p>N/A</p>		<p>Pas de fonction centralisée de la PS</p>			

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/ couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de ressources 	Insuffisant			CER & États membres					<p>Fonction centralisée de mobilisation des ressources pour élargir la base de ressources</p> <p>M-CDP doit permettre l'échange d'expériences entre CER en ce qui concerne les stratégies de mobilisation de ressources, notamment celle de la SADC qui est un modèle à suivre</p>	
II	<ul style="list-style-type: none"> CAPACITÉS EN MATIÈRE DE SYSTÈMES, PROCESSUS, PROCÉDURES ET PRATIQUES Système de gestion financière Système de gestion des archives 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un cadre de politique et de directives opérationnelles Efficacité Efficience <p>En place</p>									
	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes de communication Système informatique Systèmes de S&E 	<p>En place</p> <p>Financé par la BAD</p> <p>En place</p> <p>Financé par la BAD</p> <p>En place</p>	<p>Organisation et informatisation des dossiers</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p>							<p>Nécessité d'élargir ces systèmes aux ministères de liaison des États membres afin de suivre les programmes régionaux</p> <p>Stratégie de communication (CER et États membres)</p> <p>Élaboration de cette stratégie en liaison avec les États membres</p> <p>Mise au point de ce système en lien avec les États membres</p>	

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/ couverture	Financement de l'intervention				Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030		
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe	Déficit de financement		Déficit en matière de capacités	Moyens d'intervention proposés	
III	CAPACITÉS FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES	<ul style="list-style-type: none"> Existence de stratégies et politiques Efficacité du système Efficacité du système Utilité du système 											
			<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un système de gestion des dossiers et documents Mécanismes régionaux de partage des connaissances 	En cours							Nécessité d'institutionnaliser les échanges régionaux et la gestion des connaissances	Centre de ressources et de gestion des connaissances des CER (CRGCC)	
IV	CAPACITÉS DE GESTION ET D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> Formulation et gestion des programmes Coordination Évaluation technique S&E de la mise en œuvre du programme 											
	<ul style="list-style-type: none"> Agriculture, sécurité alimentaire et nutritionnelle 	Formulation de programmes	Effectué	UMA (Financement du Secrétariat)								Déconnexion entre sécurité alimentaire et désertification	Nécessité de renforcer les liens avec le PDDAA (avec l'assistance du NEPAD)
	<ul style="list-style-type: none"> Développement des infrastructures 	Développement des capacités	Phase initiale	8,6 millions \$ US				Membres États				Lier le développement des infrastructures aux projets agricoles	Améliorer la planification et la mobilisation des ressources
	<ul style="list-style-type: none"> Commerce et douanes 	Traité d'union douanière signé mais pas mis en œuvre	N/A										

N°	Type d'intervention de renforcement des capacités requis par la CER	Défis auxquels sont confrontés les CER en matière de performances	Programmes et projets de développement de capacités en cours		Portée/ couverture	Financement de l'intervention			Résultat de l'intervention (Résultats et Impact sur la performance de la CER)	Contribution à la Stratégie, au programme et au plan de mise en œuvre du développement des capacités des CER 2015-2030	
			Activité	Situation Actuelle		Prévu	Réalisé CER	Réalisé Externe		Déficit de financement	Déficit en matière de capacités
	<ul style="list-style-type: none"> Industrialisation 	Appui aux États membres n'est pas en place	N/A								
	<ul style="list-style-type: none"> Environnement, ressources en eau et changement climatique 	Développement des capacités dans le secteur de l'environnement	Ceintures vertes sur 5 ans afin de lutter contre la désertification	En cours	Financement du WWF		États membres		Préservation des écosystèmes de la sous-région au niveau des pays-sages	Appropriation par le Secrétariat	Ressources supplémentaires sont nécessaires pour les programmes de lutte contre la désertification au Maghreb
	<ul style="list-style-type: none"> Développement social 	Formulation de programmes	Renforcement du rôle de la société civile dans le financement de la lutte contre désertification par le FIDA	Effectué	75 000 USD		CER & États membres		Mettre en œuvre des techniques innovantes pour la lutte contre la désertification et la restauration des zones dégradées		Sensibiliser d'avantage de parties prenantes
	<ul style="list-style-type: none"> Intégration régionale et appui aux États membres 	Pas en place en raison de divisions politiques		N/A						Échanges de connaissances accrues entre CER	Échanges de connaissances entre CER institutionnalisés et favorisés par l'Agence du NEPAD



United Nations
Economic Commission for Africa



NEPAD
TRANSFORMER L'AFRIQUE



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE