



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

# **Étude sur les besoins en capacités des Communautés Économiques Régionales d'Afrique** *et stratégies pour y faire face*

Ce Rapport est un produit de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF). Les résultats, interprétations et conclusions figurant dans ce document ne reflètent pas nécessairement les points de vue du Conseil d'administration ou du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF.

La production de ce Rapport a bénéficié de l'appui financier de la Banque africaine de Développement (BAD)

L'ACBF ne garantit pas l'exactitude des données présentées dans le présent Rapport. Les frontières, couleurs et autres informations figurant sur les cartes ne font l'objet d'aucun jugement de la part de la Fondation, en particulier concernant le statut légal d'un territoire, l'approbation ou l'acceptation des frontières.

L'utilisateur est autorisé à reproduire, distribuer et faire un usage public de ce document sans autorisation explicite, à condition d'en indiquer la source qui est la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF). Aucune partie de cette publication ne doit être utilisée à des fins commerciales ou adaptée/traduite/modifiée sans l'autorisation préalable de l'ACBF.

© 2016 – Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique  
2, Fairbairn Drive, Mt Pleasant, Harare, Zimbabwe

Publié par le Département Connaissances, Suivi et Evaluation  
Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique  
Première édition : Février 2016  
Tous droits réservés

Pour toute information supplémentaire sur les projets, programmes et autres activités de la Fondation, veuillez visiter notre site :  
[www.acbf-pact.org](http://www.acbf-pact.org)

ISBN : 978-1-77937-062-4  
EAN : 9781779370624

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>xiii</b>
<b>ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES</b>	<b>xiv</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>	<b>xviii</b>
<b>CHAPITRE 1 INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
But et objectifs de l'étude	3
Portée de l'étude	3
Méthodologie de l'étude	4
<b>CHAPITRE 2 CONTEXTE</b>	<b>8</b>
Les CER et les progrès vers la Communauté économique africaine	8
Impératifs en capacités des communautés économiques régionales	11
<b>CHAPITRE 3 LA COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (CEDEAO)</b>	<b>16</b>
Structure de gouvernance	17
Le contexte de développement régional	19
Performance économique	19
Tendances des IDE	22
Structure économique	24
Composition et structure des échanges commerciaux	24
Tendances des exportations et des importations	25
Tendances en matière de concentration et de diversification des exportations	28
Tendances commerciales : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde	29
Performances en développement humain	30
Qualité de la gouvernance	34
Principaux défis et réalisations	34
Renforcement des capacités et la commission	37
Besoins en capacités organisationnelles	38
Besoins en capacités au niveau des Directions	39
Principaux résultats de l'enquête de terrain menée par l'ACBF au cours de la période 2013 à 2015	43
Principales conclusions	43

Cycle des politiques et de stratégies	44
Capacités de suivi et d'évaluation	44
Capacités en statistiques, base de données et ensemble de données	45
Profil des capacités/Évaluation des besoins	45
Capacités pour la recherche	45
Interventions en renforcement des capacités/Projets de renforcement des capacités	45
Communications et événements	45
Dotations en ressources humaines	48
Secteurs prioritaires en matière de besoins en capacités	49
Priorités en renforcement des capacités	49
Ressources nécessaires pour financer les besoins en capacités de la CEDEAO	50
Stratégies de financement	50

## **CHAPITRE 4 LE MARCHÉ COMMUN DE L'AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE (COMESA) 52**

---

Structure de gouvernance	53
Les institutions du COMESA	55
Les protocoles du COMESA	55
Suppression progressive et élimination éventuelle des visas	55
Libre circulation des personnes, du travail, des services, et le droit d'établissement et de résidence	56
Modèle de loi sur l'immigration	56
Les règles d'origine	56
Commerce de transit et installations de transit	57
Contexte de développement régional	57
Les performances économiques	57
Tendances des IDE	59
Structure économique	61
Composition et structure des échanges commerciaux	62
Exportations et importations	62
Tendances de la concentration et de la diversification dans les exportations	63
Tendances commerciales : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde	66
Performance en matière de développement humain	68
Qualité de la gouvernance	70
Principales réussites, défis et opportunités	71
Les principales opportunités	74
Évaluation des besoins en capacités	75
Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006	75
Principaux résultats de l'étude de l'ACBF en 2013	76

## **CHAPITRE 5 L'UNION DU MAGHREB ARABE (UMA) 86**

---

Structure de gouvernance	87
Traités et protocoles de l'UMA	90
Protocole sur les relations entre la Communauté économique africaine et les CER	91

Les règles d'origine	91
D'autres initiatives récentes de l'UMA	91
Contexte du développement régional	92
Performance économique	92
Tendances des IDE	94
Structure économique de l'UMA	95
Composition et structure des échanges	95
Tendances des exportations et des importations	96
Tendances de concentration et de diversification des exportations	97
Les tendances du commerce : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde	99
Indice de développement humain	100
Qualité de la gouvernance	101
Principales réalisations et défis majeurs	102
Évaluation des besoins en capacités	104
Cycle de politiques et de stratégies	104
Capacités de suivi et d'évaluation	105
Capacités de gestion des statistiques, des bases de données et des ensembles de données	105
Profil des capacités/évaluations des besoins	105
Budget, gestion des ressources et projets	105
Interventions et projets de renforcement des capacités	105
Assistance technique et formation	106
Communications et événements	106
Dotation en ressources humaines	107
Pénétration des technologies de l'information	108
Agriculture et sécurité alimentaire	108
Initiatives majeures de renforcement des capacités	108
Besoins en ressources : Financement des besoins en capacités de l'UMA	109
Résultats majeurs et recommandations	109

## CHAPITRE 6 LA COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE CENTRALE (CEEAC)

112

Structure de gouvernance	113
Les missions de la CEEAC	114
Contexte de développement régional	117
Performance économique	117
Tendances des IDE	118
Structure de l'économie de la CEEAC	118
Composition et structure des échanges	120
Tendances des exportations et des importations	120
Tendances en matière de concentration et de diversification des exportations	123
Tendances commerciales : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde	124
Performance en matière de développement humain	125
Qualité de la gouvernance	128
Principales, réalisations et défis	128

Évaluation des besoins en capacités	132
Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006	132
Initiatives actuelles de renforcement des capacités	134
Capacités de gestion des résultats	135
Budget, gestion des ressources et projets	136
Ressources humaines disponibles	137
Secteurs prioritaires en matière de besoins en capacités	139
Principales initiatives de renforcement des capacités (à court, moyen et long termes)	140
Stratégies de renforcement des capacités	141
Principaux résultats et recommandations	144

## **CHAPITRE 7 COMMUNAUTÉ DE L'AFRIQUE DE L'EST (EAC) 148**

---

Structure de gouvernance	149
État des initiatives et programmes d'intégration	151
Contexte de développement régional	151
Performance économique	151
Tendances des IDE	152
Tendances des exportations et des importations	153
Tendances des échanges : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde	153
Diversification et concentration des exportations	154
Performance du développement humain	154
Qualité de la gouvernance	157
Principales réalisations et défis majeurs	158
Évaluation des besoins en capacités	159
Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006	159
Initiatives de renforcement des capacités en cours	160
Initiatives clés de renforcement des capacités (à court, moyen, et long terme)	163
Stratégies de renforcement des capacités et ressources requises	166
Stratégies de renforcement des capacités	166
Ressources nécessaires et stratégies de financement	167

## **CHAPITRE 8 COMMUNAUTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE AUSTRALE (SADC) 168**

---

Structure de gouvernance	170
Le contexte du développement régional	173
Les performances économiques	173
Tendances des IDE	176
Structure de l'économie de la SADC	176
Composition et structure des échanges commerciaux	179
Évolution de la concentration et de la diversification des exportations	180
Évolution du commerce : intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde	182
Performances en matière de développement humain	184
Qualité de la gouvernance	187

Principaux succès et défis	187
Des objectifs bien ambitieux	188
Adhésions multiples et simultanées à plusieurs CER	188
La domination de la SADC par l'Afrique du Sud	188
La coexistence de la SADC et de l'UDAA	189
Autres défis	189
Évaluation des besoins en capacités	189
Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006	189
Principaux résultats de l'étude de l'ACBF de 2013	190
Initiatives clés de renforcement des capacités (à court, moyen et long terme)	193
Les besoins immédiats	193
Besoins à court terme	193
Besoins à moyen terme	194
Stratégies de renforcement des capacités et ressources nécessaires	194

## **CHAPITRE 9 L'AUTORITÉ INTERGOUVERNEMENTALE POUR LE DÉVELOPPEMENT (IGAD) 197**

---

Structure de gouvernance	198
Contexte du développement régional	198
Performance économique	198
Tendances de l'IDE	202
Structure de l'économie de l'IGAD	202
Composition et structure des échanges	204
Tendances des exportations et des importations	204
Tendances en matière de concentration et de diversification des exportations	206
Les tendances du commerce : intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde	208
Performances de développement humain	210
Qualité de la gouvernance	210
Principales réalisations et défis majeurs	212
Principaux défis régionaux	213
Renforcement des capacités et la Commission	214
Finance	215
Financement des partenaires	216
Budget 2014	216
Les dépenses en 2013	216
Principaux résultats de l'étude ACBF de 2013	216
Les secteurs prioritaires en matière de besoins en capacités	221
Les priorités en renforcement des capacités	221

## **CHAPITRE 10 PRINCIPALES CONCLUSIONS TIRÉES DE L'ÉTUDE DES COMMUNAUTÉS ÉCONOMIQUES RÉGIONALES 224**

---

Le point sur les conclusions et l'exploitation des recommandations de l'étude de 2006 et auto-évaluation des besoins en capacités	224
---	-----

Appropriation et engagement politique vis-à-vis du renforcement des capacités	225
Défis de capacités en termes de coordination inter et intra-CER	226
Coordination intra-CER avec les États membres	227
Ressources humaines disponibles disponibles	228
Maîtrise des langues	229
Communication, publications, production des rapports et sensibilisation	229
Capacités pour les statistiques et le S&E	230
Suivi et évaluation	231
Fonctionnalité des sites Web	232
Le point sur les étapes d'intégration régionale couvertes par les CER	233
<b>CHAPITRE 11 PRINCIPAUX RÉSULTATS, RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS</b>	<b>235</b>
<hr/>	
Observations d'ordre général	235
Principaux résultats concernant le renforcement des capacités	237
Principales recommandations	238
Aux communautés économiques régionales	238
À la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique	239
À l'Union africaine	240
Aux partenaires au développement	240
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>241</b>
<hr/>	
<b>ANNEXE 1 GUIDE D'ENTRETIEN</b>	<b>243</b>
<hr/>	
<b>ANNEXE 2 ÉVALUATION COMPARATIVE DES SITES INTERNET DES CER D'AFRIQUE</b>	<b>264</b>
<hr/>	
<b>NOTES</b>	<b>268</b>
<hr/>	
<b>Encadrés</b>	
<hr/>	
3.1 Cellule d'Analyse des Politiques Économiques	46
10.1 L'accord tripartite : un important jalon vers l'intégration de l'Afrique	226
<hr/>	
<b>Figures</b>	
<hr/>	
3.1 Les États membres de la CEDEAO	16
3.2 L'organigramme de la CEDEAO	17
4.1 Carte des États membres du COMESA	53

5.1	Carte de l'Union du Maghreb Arabe (UMA)	87
5.2	L'organigramme de l'UMA	88
6.1	Carte des États membres de la CEEAC	112
6.2	L'organigramme du COPAX	115
7.1	EAC member states	148
8.1	Carte des États membres de la SADC	169
8.2	L'organigramme de la SADC	171
9.1	Carte des États membres de l'IGAD	197
9.2	L'organigramme de l'IGAD	199
10.1	Illustration de l'appropriation et de l'engagement envers les questions de renforcement des capacités (RC) au niveau politique	225
10.2	Capacités existantes pour la coordination inter et intra-CER	227
10.3	Répartition du personnel en fonction du mode de recrutement	228
10.4	Maîtrise des langues par le personnel	229
10.5	Capacités pour les statistiques et le S&E	230
10.6	Niveau d'achèvement des étapes d'intégration régionale par les CER	232
10.7	Niveau d'achèvement de chacune des étapes de l'intégration régionale par pilier	234

## Tableaux

1	Caractéristiques principales des Communautés économiques régionales	xix
2	Principaux indicateurs de développement pour les CER d'Afrique	xxi
3	Coût des contraintes d'infrastructures	xxii
1.1	Visites de terrain dans les communautés économiques régionales	4
1.2	Résumé du contenu du questionnaire	5
1.3	Résumé du contenu du questionnaire	6
2.1	Étapes pour la réalisation de la Communauté économique africaine	9
2.2	Accords d'intégration régionale en Afrique	10
2.3	État de mise en œuvre du Traité d'Abuja dans les CER rencontrées	12
2.4	Grille d'évaluation de l'intégration africaine du Traité d'Abuja	12
3.1	PIB de la CEDEAO, 2000–14	20
3.2	PIB par habitant de la CEDEAO, 2000–14	21
3.3	Entrées d'IDE dans la CEDEAO, 2000–14	23
3.4	Parts du PIB par secteur en 2013 de la CEDEAO	24
3.5	Matrice du commerce des marchandises de la CEDEAO en 2013	25
3.6	Exportations et importations de biens et services de la CEDEAO, 2000–13	26
3.7	Parts des exportations et des importations dans le PIB de la CEDEAO, 2000–13	27
3.8	Concentration des exportations de la CEDEAO, 2000–13	28
3.9	Diversification des exportations de la CEDEAO, 2000–13	29
3.10	Flux des exportations de la CEDEAO, 2000–13	30
3.11	Flux des importations de la CEDEAO, 2000–13	30
3.12	Tendances de l'indice de développement humain de la CEDEAO, 1980–2013	31
3.13	L'indice de développement humain et ses composantes en 2013 au sein de la CEDEAO	32
3.14	L'indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine de la CEDEAO en 2013	33
3.15	État actuel de l'intégration au sein de la CEDEAO	35

3.16	Coût total des capacités par besoin en capacités	40
3.17	Composition et caractéristiques du personnel de la CEDEAO	47
3.18	Ressources nécessaires pour financer les besoins en renforcement des capacités de la CEDEAO	51
3.19	Personnes contactées	51
4.1	Le PIB de la COMESA, 2000–14	58
4.2	PIB par habitant du COMESA, 2000–14	59
4.3	Flux d'IDE vers le COMESA, 2000–14	60
4.4	Répartition par secteurs des parts du PIB du COMESA, 2013	61
4.5	Matrice du commerce de marchandises du COMESA, 2003	62
4.6	Exportations et importations de biens et services de la COMESA, 2000–13	64
4.7	Parts des exportations et des importations du COMESA dans le PIB, 2000–13	65
4.8	Concentration des exportations dans le COMESA, 2000–13	66
4.9	Diversification des exportations dans le COMESA, 2000–13	67
4.10	Flux des exportations du COMESA, 2000–13	67
4.11	Flux des importations du COMESA, 2000–13	68
4.12	Tendances de l'Indice de développement humain du COMESA	69
4.13	L'indice de développement humain du COMESA et ses composantes, 2013	71
4.14	L'indice Ibrahim de gouvernance africaine dans le COMESA, 2013	73
4.15	Les domaines dans lesquels le COMESA a besoin d'une intervention d'urgence	77
4.16	Activités de renforcement des capacités	78
4.17	Autres initiatives régionales en cours	80
4.18	Composition et caractéristiques du personnel du COMESA	81
4.19	Les aptitudes/domaines de compétence du COMESA	83
4.20	Besoins et priorités du COMESA en matière de capacités	83
4.21	Autres domaines prioritaires du COMESA	84
4.22	Ressources nécessaires au financement des besoins en renforcement des capacités du COMESA	84
4.23	Personnes contactées	85
5.1	Le PIB de l'UMA, 2000–14	93
5.2	PIB par habitant dans l'UMA, 2000–14	93
5.3	Entrées d'IDE dans l'UMA, 2000–14	94
5.4	Parts des secteurs dans le PIB dans l'UMA, 2013	95
5.5	Matrice du commerce de marchandises de l'UMA, 2013	95
5.6	Exportations et importations des marchandises et services de l'UMA, 2000–13	96
5.7	Parts des exportations et des importations dans le PIB au sein de l'UMA, 2000–13	97
5.8	Concentration des exportations dans l'UMA, 2000–13	98
5.9	Diversification des exportations de l'UMA, 2000–13	98
5.10	Flux des exportations de l'UMA, 2000–13	99
5.11	Flux des importations de l'UMA, 2000–13	99
5.12	Tendances de l'indice de développement humain dans l'UMA de 1980 à 2013	100
5.13	L'indice de développement humain dans l'UMA et ses composantes, 2013	101
5.14	Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine pour l'UMA, 2013	102
5.15	Composition et caractéristiques du personnel de l'UMA	106
5.16	Aptitudes/Domaines de compétence du personnel de l'UMA	107

5.17	Ressources nécessaires pour le financement du renforcement des capacités de l'UMA	110
5.18	Évaluation des performances dans les pays membres de l'UMA	110
5.19	Personnes rencontrées	111
6.1	PIB dans la CEEAC, 2000–14	116
6.2	PIB par habitant dans la CEEAC, 2000–14	117
6.3	Flux d'IDE vers la CEEAC, 2000–14	119
6.4	Parts des secteurs dans le PIB de la CEEAC, 2013	120
6.5	Matrice du commerce des marchandises de la CEEAC, 2013	121
6.6	Exportations et importations de biens et services de la CEEAC, 2000–13	121
6.7	Parts des exportations et des importations dans le PIB de la CEEAC, 2000–13	122
6.8	Concentration des exportations de la CEEAC, 2000–13	123
6.9	Diversification des exportations de la CEEAC, 2000–13	123
6.10	Flux des exportations de la CEEAC, 2000–13	124
6.11	Flux des importations de la CEEAC, 2000–13	125
6.12	Tendances de l'indice de développement humain de la CEEAC, 1980–2013	126
6.13	Indice du développement humain dans la CEEAC et ses composantes, 2013	127
6.14	Indice de gouvernance africaine Ibrahim pour la CEEAC, 2013	128
6.15	Liste indicative des projets/STIR/Afrique centrale, 2011–15	138
6.16	Résumé des initiatives de renforcement des capacités de la CEEAC	142
6.17	Stratégie et plan d'action de renforcement des capacités de la CEEAC	143
6.18	Personnes rencontrées	146
7.1	PIB dans l'EAC, 2000–14	152
7.2	PIB par habitant de l'EAC, 2000–14	153
7.3	Afflux d'IDE dans l'EAC, 2000–14	154
7.4	Exportations et importations de biens et services de l'EAC, 2000–13	155
7.5	Parts des exportations et des importations dans le PIB de l'EAC, 2000–13	155
7.6	Commerce intrarégional entre les pays membres de l'EAC, 2000–13	156
7.7	Exportations intrarégionales entre les pays membres de l'EAC par SITC section Rev 1, 2013	156
7.8	Indices de diversification et de concentration des exportations de l'EAC, 2005 et 2013	157
7.9	Tendances de l'indice de développement humain de l'EAC, 1980–2013	159
7.10	L'indice de développement humain et ses composantes dans l'EAC, 2013	160
7.11	Indice Ibrahim de gouvernance africaine pour l'EAC, 2013	161
7.12	Ressources nécessaires pour financer les besoins de renforcement des capacités de l'EAC	166
7.13	Personnes contactées	167
8.1	Caractéristiques la SADC, 2013	169
8.2	PIB dans la SADC, 2000–14	174
8.3	PIB par habitant dans la SADC, 2000–14	175
8.4	Flux d'IDE vers la SADC, 2000–14	177
8.5	Répartition du PIB par secteur d'activité dans la SADC, 2013 (%)	178
8.6	Matrice du commerce de marchandises de la SADC, 2014	178
8.7	Exportations et importations de biens et services de la SADC, 2000–13	180
8.8	Parts des exportations et des importations dans le PIB de la SADC, 2000–13	181
8.9	Concentration des exportations de la SADC, 2000–13	182
8.10	Diversification des exportations de la SADC, 2000–13	183

8.11	Flux des exportations de la SADC, 2000–13	183
8.12	Flux des importations de la SADC, 2000–13	184
8.13	Tendances de l'indice de développement humain de la SADC, 1980–2013	185
8.14	Indice de développement humain dans la SADC et ses composantes, 2013	186
8.15	Indice Ibrahim de la gouvernance africaine de la SADC, 2013	187
8.16	Structure de nomination des ressources humaines de la SADC	192
8.17	Composition et caractéristiques du personnel de la SADC	192
8.18	Ressources nécessaires pour financer les besoins en renforcement des capacités de la SADC	195
8.19	Personnes contactées	196
9.1	Description et rôle des entités de l'IGAD	200
9.2	PIB dans l'IGAD, 2000–14	201
9.3	PIB par habitant dans l'IGAD, 2000–14	202
9.4	Entrées d'IDE de l'IGAD, 2000–14	203
9.5	PIB par secteurs dans l'IGAD, 2013	204
9.6	Matrice du commerce de marchandises de l'IGAD, 2013	205
9.7	Exportations et importations de biens et services au sein de l'IGAD, 2000–13	206
9.8	Parts du PIB dans les exportations et les importations de l'IGAD, 2000–13	207
9.9	Concentration des exportations de l'IGAD, 2000–13	207
9.10	Diversification des exportations de l'IGAD, 2000–13	208
9.11	Flux des exportations de l'IGAD, 2000–13	209
9.12	Flux des importations de l'IGAD, 2000–13	209
9.13	Tendances de l'indice de développement humain de l'IGAD, 1980–2013	210
9.14	Indice de développement humain dans l'IGAD et ses composantes, 2013	211
9.15	L'indice Mo Ibrahim de gouvernance en Afrique pour l'IGAD, 2013	212
9.16	Niveau d'intégration des pays de l'IGAD	213
9.17	Recrutement et nomination du personnel de l'IGAD	215
9.18	États de paiement des contributions des États membres entre 2009 et 2013	215
9.19	État des contributions, 2013	216
9.20	Arriérés des États membres en 2013 et total cumulé des arriérés	216
9.21	Contributions annuelles des partenaires au développement, novembre 2013	217
9.22	Allocation des contributions	218
9.23	Analyse des performances du budget prévu en 2013	218
9.24	Sources de financement	219
9.25	Répartition du personnel de l'IGAD	222
9.26	Composition et caractéristiques du personnel de l'IGAD	222
9.27	Ressources nécessaires au financement des besoins en renforcement des capacités de l'IGAD	222
9.28	Personnes contactées	223
10.1	Nomenclature des sites Web des CER d'Afrique	231

## REMERCIEMENTS

Ce rapport a été préparé par une équipe dirigée par le Département Connaissances, Suivi et Évaluation de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, sous la direction générale de son Secrétaire exécutif, le professeur Emmanuel Nnadozie, et avec le soutien et les contributions de tous les départements de la Fondation.

L'étude a d'abord été coordonnée par M. Bakary Koné, et a été par la suite menée sous la direction de Dr Thomas Munthali, assisté par Dr Robert Nantchouang. D'importantes contributions y ont été apportées par une équipe de consultants dirigée par Dr Afeikhe-na Jerome, et comprenant le professeur Olu Ajakaiye, Dr Kofi Adusei, Dr Ridouane Berhazi, M. Michel Tansia Molende Mokoy et M. Mande Isaora Zefania Romalahy.

Le rapport a bénéficié des excellents conseils tant sur le fond que sur la forme de trois examinateurs externes : les professeurs Moses N. Kiggundu, Wanyama Masinde et Timothy Milton Shaw. Des revues internes fort utiles ont été menées par le personnel de l'ACBF. La version anglaise du rapport a été éditée et produite par une équipe de 'Communications Development Incorporated' à Washington DC, dirigée par Bruce Ross-Larson et comprenant Jonathan Aspin, Joe Caponio, Mike

Crumplar, Larry Luxner, Morgan Lane et Lawrence Whitely.

L'équipe de rédaction a visité sept Communautés économiques régionales - l'Union du Maghreb Arabe, la Communauté de l'Afrique de l'Est, la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale, la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest, la Communauté de Développement de l'Afrique Australe, le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe, et l'Autorité Intergouvernementale pour le Développement. La Fondation tient à exprimer ses remerciements à la direction et au personnel des Communautés étudiées pour leur temps et leur appui au cours des visites sur le terrain.

Nous sommes profondément reconnaissants aux institutions continentales clés - la Commission de l'Union africaine, la Banque africaine de développement, l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique - pour leur appui à différentes étapes de l'étude.

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique est extrêmement reconnaissante à la Banque africaine de développement pour son appui financier à la réalisation de cette étude.

# ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

---

ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ACDI	Agence canadienne pour le développement international
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
AEC	Communauté économique africaine
AFL	Acte final de Lagos
APE	Accord de partenariat économique
BAD	Banque africaine de développement
BMR	Bureau de mobilisation des ressources
CCI	Contribution communautaire d'intégration
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
CECAS	Conférence des États de l'Afrique orientale et centrale
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEN-SAD	Communauté des États sahélo-sahariens
CEOCO	Fédération de l'Afrique centrale
CEPGL	Communauté économique des pays des Grands Lacs
CER	Communauté économique régionale
CGP	Cycle de gestion de projet
CHRD	Centre pour les droits humains et la démocratie
CHSG	Conférence des chefs d'État et de gouvernement
CM	Conseil des ministres
CNS/ATM	Communication, navigation, surveillance et gestion du trafic aérien
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe
COMESA-CD	Document des douanes du COMESA
COMIFAC	Commission des forêts de l'Afrique centrale
COPAX	Conseil de paix et de sécurité
COSCAP	Programme de développement coopératif de la sécurité opérationnelle et du maintien de la navigabilité
CPGP	Cellule de préparation et de gestion des projets
CTH	position tarifaire

DfID	Département du développement international
DSPSE	Développement stratégique, planification, suivi et évaluation
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
EALA	Assemblée législative de l'Afrique orientale
ECCDP	Plan de renforcement des capacités de la Commission de la CEDEAO
ECOMAC	Système commun de base de données en statistiques pour la surveillance multilatérale de la CEDEAO
ECOWAP	Politique agricole de la CEDEAO
ECOWARN	Mécanisme d'alerte précoce et de réponse rapide aux conflits
EPAU	Cellule d'analyse des politiques économiques
EVD	Maladie à virus Ebola
FANR	Alimentation, agriculture et ressources naturelles
FEMCOM	'Federation of National Associations of Women in Business in Common Market for Eastern and Southern Africa' (Fédération des associations nationales des femmes dans le commerce dans le marché commun de l'Afrique orientale et australe)
FLS	Pays de la ligne de front
FOMAC	Force multinationale de l'Afrique centrale
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit/German Corporation for International Cooperation
ICM	Comité intégré des ministres
ICPAC	'The IGAD Climate Prediction and Applications Centre' (Centre de prévision et d'application climatique)
IDE	Investissement direct étranger
IDDRSI	Comité directeur de la plateforme régionale sur la résilience aux catastrophes de la sécheresse et la durabilité
IGAD	Autorité Intergouvernementale pour le Développement
IGADD	Autorité intergouvernementale sur la sécheresse et le développement
IHH	Indice Herfindahl-Hirschmann
IPC	Indice des prix à la consommation
IPF	'IGAD forum Partners' (Partenaires du forum de l'IGAD)
IS	Infrastructures et services
ISAP	Plan d'action de renforcement institutionnel
ISIC	'IGAD strategy implementation committee' (Comité de mise en oeuvre de la stratégie de l'IGAD)
ISSOs	Organismes de normalisation internationaux
JFA	Accord de financement conjoint

LLPI	Initiatives pour le cuir et les produits en cuir
MARAC	Mécanisme d'alerte rapide de l'Afrique centrale
MICOPAX	Mission pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
MRU	Union du fleuve Mano (Mano River Union)
NBI	Initiative du bassin du Nil
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NPFS	Programme national pour la sécurité alimentaire
OIG	Organisations intergouvernementales
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non-gouvernementale
OUA-UA	Organisation de l'Unité africaine et Union africaine
PAA	Plan d'action pour l'Afrique
PAC	Politique agricole commune
PACT	Plan d'action à court terme
PAL	Plan d'action de Lagos
PARCI	Projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles de la CEEAC
PDCT	Plan directeur consensuel des transports
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique
PEAC	Pool énergétique de l'Afrique centrale
PIB	Produit intérieur brut
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRSA	Programme régional de sécurité alimentaire
PTRC	Programme tripartite de renforcement des capacités
REPAC	Réseau des parlementaires de la CEEAC
RISDP	Plan de développement stratégique indicatif régional
RIST	Stratégie d'intégration régionale
RMTAA	Domaine d'action à moyen terme régional
ROCT	Programme ordinaire de coopération technique
SACU	Union douanière de l'Afrique australe
SADC	Communauté de Développement de l'Afrique Australe
SADCC	Conférence de coordination du Développement de l'Afrique Australe
SCN	Système de comptabilité nationale
S&E	Suivi et évaluation
SIA	État de l'intégration en Afrique
SIMS	SADC Integrated Management System (Système de gestion intégrée de la SADC)
SIPO	Plan stratégique indicatif de l'organe pour les politiques, la défense et la coopération sécuritaire
SPC	Section de planification et de coordination
SSHDSP	Développement social et humain et programmes sociaux
TCAM	Taux de croissance annuel moyen
TEC	Tarif extérieur commun
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication

TTF	Force opérationnelle tripartite
UA	Union africaine
UDEAC	Union douanière et économique de l'Afrique centrale
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire de l'Afrique de l'ouest
UMA	Union du Maghreb Arabe
UN	Nations unies
UNSTATS	Division des statistiques des Nations unies
US	États-Unis
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
ZEP-COMESA	Zone d'échanges préférentiels de l'Afrique australe et orientale
ZLE	Zone de libre-échange
ZLET	Zone de libre-échange tripartite
ZMAO	Zone monétaire de l'Afrique de l'ouest

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Depuis le début du siècle, l'Afrique a connu sa plus longue période de croissance économique soutenue. Ce continent qui est la deuxième région à la croissance rapide après l'Asie, se trouve aussi sur le point d'effectuer un important décollage économique. Mais il est encore l'une des régions du monde les moins intégrées. Pour que la trajectoire ascendante du concept "**Africa rising**" se poursuive, il est important de connecter les pays africains les uns avec les autres et avec le reste du monde à travers une plus grande intégration à la fois en étendue et en profondeur. L'intégration régionale se trouve également au centre des efforts déployés par le continent pour se joindre aux réseaux de production et aux chaînes de valeur au niveau mondial, pour stimuler le commerce intrarégional et mondial et, au plan démographique, tirer le plus grand bénéfice de sa population jeune.

Étant donné le rôle essentiel que joue l'intégration régionale pour le développement de l'Afrique, l'on n'insistera jamais assez sur la position de catalyseur qu'occupent les Communautés économiques régionales (CER) dans l'intégration de l'ensemble du continent. En tant que pierres angulaires et leviers de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, les CER ont été au centre de nombreux programmes de transformation. Mais pour qu'elles puissent réussir davantage, elles

doivent surmonter leurs difficultés financières, institutionnelles et humaines.

À la demande de la Banque africaine de développement, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a entrepris en 2006 la première évaluation des besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique. L'évaluation a identifié les contraintes liées aux capacités physiques et techniques dont ont besoin les CER pour mettre en œuvre les projets du Plan d'action à court terme du NEPAD ainsi que d'autres programmes d'infrastructure connexes. Elle a également formulé des recommandations de grande portée pour résoudre les déficits de capacités des CER afin de leur permettre d'être plus efficaces au nom de leurs États membres. Huit ans après la publication des résultats de la première évaluation, de nouvelles priorités et de nouveaux scénarios de développement ont rendu nécessaire une seconde évaluation.

Cette seconde étude se situe dans la même perspective que la première en réévaluant les besoins en capacités des huit CER reconnues par l'Union africaine en fonction de leurs orientations stratégiques et leurs impératifs de développement. Les huit CER sont les suivantes :

- L'Union du Maghreb Arabe (UMA)

- La Communauté de l’Afrique de l’Est (EAC).
- La Communauté Économique des États de l’Afrique Centrale (CEEAC)
- La Communauté Économique des États de l’Afrique de l’Ouest (CEDEAO)
- La Communauté de Développement de l’Afrique Australe (SADC)
- La Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD)
- Le Marché Commun de l’Afrique Orientale et Australe (COMESA)
- L’Autorité Intergouvernementale pour le développement (IGAD)

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques des CER : caractéristiques physiques, année de création et population totale. Fondée en 1975, la CEDEAO est la

plus ancienne des CER, tandis que l’EAC reconfigurée en est la plus jeune.

L’étude a adopté plusieurs méthodes de recherche pour évaluer les capacités des CER d’Afrique, y compris les missions sur le terrain, des réunions techniques et des entretiens sur les politiques économiques. L’équipe n’a pas pu visiter la CEN-SAD, à cause des troubles politiques qui avaient lieu en Lybie en ce moment. Les données dans l’étude sont à la fois qualitatives et quantitatives. Elles ont été collectées auprès de différentes sources. Les données primaires ont été collectées au moyen de questionnaires élaborés par l’équipe. Les données secondaires proviennent de différentes sources, y compris celles de la Division de la Statistique des Nations.

## Contexte du développement régional

Le PIB réel de l’Afrique a augmenté de 3,2 pour cent pour atteindre 1,6 billion de dollars

**Tableau 1 : Caractéristiques principales des Communautés économiques régionales**

CER	Année de création	Nombre de membres	Superficie (millions km <sup>2</sup> )	Rang	Population en milliers, 2014	Rang
CEDEAO	1975	15	5,1	7	339 825	3
CEEAC	1983	11	6,7	4	158 286	6
CEN-SAD	1998	28	15,2	1	604 237	1
COMESA	1994	19	12,9	2	492 454	2
EAC	2000	5	1,8	8	156 628	7
IGAD	1986	8	5,2	6	247 371	5
SADC	1992	15	9,9	3	312 712	4
UMA	1989	5	6,0	5	94 214	8
Afrique		54	30,2		1 155 560	

Source : Compilation de l’auteur.

en 2014. La Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) ont été les CER qui ont connu la croissance la plus rapide. Elles ont affiché un taux de croissance annuel de 5,8 pour cent et atteint respectivement un PIB de 415,8 milliards de dollars et 94,8 milliards de dollars. La Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) a suivi, avec une croissance annuelle de 4,8 pour cent qui a porté son PIB à 158,9 milliards de dollars.

La restructuration économique de l'Afrique au cours de la dernière décennie relève également de l'évidence dans la Communauté de Développement de l'Afrique australe (SADC). Entre 2000 et 2014, les économies de l'Angola, du Mozambique et de la Tanzanie ont augmenté jusqu'à 9,2 pour cent, 7,9 pour cent et 6,8 pour cent respectivement. La croissance de l'Angola s'est appuyée principalement sur les exportations de carburant, tandis que les économies du Mozambique et la Tanzanie se sont diversifiées dans les minerais, les produits manufacturés et l'agroalimentaire. Parmi les États membres de l'IGAD, l'Éthiopie a connu la plus grande croissance, enregistrant une croissance de 8,9 pour cent en 2014. Cette croissance est due en grande partie aux services et à l'agriculture car la performance dans l'industrie a été plutôt modeste. La consommation privée et l'investissement public expliquent également l'aspect demande de la croissance, l'investissement public ayant joué un rôle de plus en plus important ces dernières années.

La part de la CEDEAO dans le PIB réel de l'Afrique en 2014 a été de 25,9 pour cent, contre 20 pour cent en 2000, grâce à de meilleures performances économiques au Burkina Faso, au Ghana, au Nigeria et en Sierra Leone, tous ces pays ayant bénéficié de la hausse des prix des produits de base, des envois de fonds,

et des investissements directs étrangers. Dans la sous-région du COMESA, la plus grande économie est la Tanzanie, dont le PIB de 2014 estimé à 33,1 milliards de dollars a plus que doublé depuis 2000. En 2014, la Tanzanie est montée en flèche et a dépassé le Kenya pour devenir la plus grande économie du COMESA, avec une croissance annuelle moyenne de 6,8 pour cent entre 2000 et 2014, contre 4,5 pour cent pour le Kenya. Les réformes économiques et structurelles de la Tanzanie ont porté sa croissance économique au cours de la dernière décennie, avec de grandes contributions apportées par la construction, le commerce, l'agriculture et les transports.

La plupart des économies africaines se transforment et se diversifient davantage, mais pas de façon prévisible. Elles vont nettement au-delà de l'industrialisation comme un des principaux moteurs de la croissance et de la création d'emplois, et leur redistribution de la main d'œuvre dans la grande production et dans les activités non traditionnelles a été limitée. La CEDEAO, le COMESA, la CEEAC et la SADC suivent ce modèle, avec la plupart des États membres obtenant plus de la moitié de leur PIB dans le secteur des services.

## Tendances de l'investissement au niveau régional

Les flux financiers vers l'Afrique sont restés stables à 53,9 milliards de dollars en 2014, alors même que les investissements extérieurs par les entreprises multinationales en Afrique ont chuté de 18 pour cent en 2014 pour tomber à 13 milliards de dollars (Tableau 2). Le COMESA avait enregistré de grands profits s'élevant à 16,2 milliards de dollars, ce qui équivaut à une hausse de 6,2 pour cent par rapport aux 15,2 milliards de dollars en 2012, soit plus que les 5 pour cent pour l'Afrique sub-saharienne. Les entrées de l'EAC ont

**Tableau 2 : Principaux indicateurs de développement pour les CER d'Afrique**

CER	PIB réel (milliards SUS) 2014	Rang	Entrées des IDE (milliards SUS) 2014	Rang	Qualité de la gouvernance, IIAG, 2013	Rang	Indice du développement humain 2013	Rang	Commerce intragroupe, milliards SUS, 2014	Commerce intragroupe, (%), 2014	Rang
CEDEAO	415,8	3	12,3	4	52,2	4	0,450	8	13,4	9,7	4
CEEAC	158,9	6	7,9	5	41,8	7	0,498	4	1,1	1	1
CEN-SAD	803,7	1	25,5	1	47,3	6	0,482	5	20,6	8,5	3
COMESA	374,0	4	16,2	2	51,7	5	0,525	3	10,7	11,3	5
EAC	94,8	8	4,6	7	55,5	2	0,480	6	2,5	18,5	8
IGAD	131,4	7	3,3	8	41,2	8	0,462	7	2,6	14	6
SADC	546,2	2	16,0	3	58,5	1	0,543	2	35,0	17,1	7
UMA	298,3	5	7,4	6	53,2	3	0,665	1	5,9	4,6	2
Afrique	1 603,8		53,9		50,2		0,513		82,4	14,9	

Source : Le PIB, les IDE et le commerce intergroupe proviennent de la UNCTAD STATS (2015) ; l'IDH du PNUD (2014) ; et l'indice de la gouvernance en Afrique de la Fondation Mo Ibrahim (2014).

augmenté de 14,5 pour cent, passant de 4 milliards de dollars en 2013 à 4,6 milliards de dollars en 2014. L'Algérie, qui a connu une plus forte chute dans les actifs, a permis à la CEEAC de remonter de 1,7 milliard de dollars en 2013 pour atteindre 7,9 milliards de dollars. La baisse des entrées était plus prononcée pour des communautés régionales telles que l'UMA qui a chuté de 25 pour cent pour se retrouver à 6,7 milliards de dollars, et l'IGAD qu'une baisse de 8,3 pour cent a ramenée à 4,2 milliards de dollars. Couplée avec la baisse des prix des produits de base, l'épidémie d'Ebola a freiné la croissance des IDE pour la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, en particulier les économies de la CEDEAO axées sur les ressources, avec des IDE qui ont connu une chute de 6,2 pour cent, passant de 13,1 milliards de dollars à 12,3 milliards de dollars.

Le Maroc a pris des mesures et des dispositions juridiques visant à simplifier les procédures et à garantir des conditions appropriées pour le lancement et la réalisation des projets. Grâce à ses efforts pour se positionner

comme une porte d'entrée de l'Afrique, le Maroc est devenu un centre de services au sein de l'UMA. Ses entrées d'IDE ont augmenté, passant de 422 millions de dollars en 2000 à 3,6 milliards de dollars en 2014, ce qui représente 54 pour cent du total de l'UMA, grâce à une croissance annuelle de 16,5 pour cent.

Ces tendances ont montré des niveaux élevés d'entrées intra-africaines, alors même que la plupart des pays africains ont reçu des investissements chinois massifs. Les services demeurent le plus grand secteur pour les IDE en direction de l'Afrique.

### Commerce intragroupe

Le commerce intrarégional a augmenté de manière constante pour atteindre 82,4 milliards de dollars en 2014. La moyenne du commerce intragroupe par rapport à l'ensemble du commerce pour tous les CER a augmenté, passant de 9,9 pour cent en 2013 à 10,6 pour cent en 2014. Dans cette augmentation, l'EAC

ouvrait la marche avec 18,5 pour cent, suivie par la SADC (17,1 pour cent) et l'IGAD (14,1 pour cent). Les exportations de l'UMA ont eu tendance à s'orienter vers l'extérieur en direction des marchés européens proches comme l'Italie, l'Allemagne, la France et l'Espagne.

Le COMESA a connu une meilleure performance après l'an 2000, lorsque le commerce intragroupe se situait à 4,8 pour cent. Les exportations vers le reste de l'Afrique étaient également faibles, peut-être en raison de l'homogénéité des produits d'exportation africains. Le commerce intragroupe variait d'un maximum de 9,7 pour cent entre les États membres de la CEDEAO à un niveau bas de 1 pour cent chez les membres de la CEEAC.

Les exportations entre les membres de la SADC ont augmenté, passant de 16,3 pour cent en 2013 à 17,1 pour cent en 2014. Les politiques sur les échanges intracommunautaires de la sous-région ont généré des bénéfices aux membres de la SADC en réorientant les exportations vers la région. Ceci est peut-être dû aux

activités économiques des pays limitrophes de l'Afrique du Sud, y compris le Lesotho, le Swaziland et le Zimbabwe, qui tous dépendent de l'Afrique du Sud en tant que plaque tournante du commerce stratégique.

### Dotations en infrastructures

L'exportation d'un conteneur à partir de l'Afrique coûte en moyenne 2 000 dollars. Le coût réel varie de 1 084 dollars dans l'UMA à 2 932 dollars dans la CEEAC (Tableau 3). Les coûts d'importation sont encore plus élevés, et se doublent de retards excessifs, même si certaines réformes sont en cours. Le COMESA a ouvert, dans une perspective pilote, le poste frontière à entrée unique de Chirundu en 2009. Chirundu, à la frontière entre la Zambie et le Zimbabwe, sert de point de passage à environ 268 camions par jour. Les documents des camions et commerçants qui vont vers le nord sont traités et apurés d'un coup par les autorités zambiennes, tandis que ceux des camions et commerçants qui vont en direction du sud

**Tableau 3 : Coût des contraintes d'infrastructures**

CER	Coût à l'exportation (dollars par conteneur)	Rang	Coût à l'importation (dollars par conteneur)	Rang
CEDEAO	1 598	3	2 111	2
CEEAC	2 932	8	3 970	8
CEN-SAD	1 905	4	2 459	4
COMESA	2 125	5	2 900	5
EAC	2 459	7	3 350	7
IGAD	2 424	6	3 311	6
SADC	1 904	2	2 428	3
UMA	1 084	1	1 388	1
ASEAN	744		788	
UE	1 035		1 070	

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

sont traités et apurés d'un coup par les autorités zimbabwéennes. Résultat : une réduction considérable du temps de passage de la frontière qui est passé de deux ou trois jours à deux heures.

### Qualité de la gouvernance

De manière générale, la gouvernance dans les CER d'Afrique s'est améliorée au cours de la dernière décennie. La sous-région de la CEEAC a connu l'une des plus grandes améliorations du continent, avec son score global qui est passé de 35,6 en 2000 à 41,8 en 2013. Mais la CEEAC demeure toujours l'une des structures de gouvernance les moins développées en Afrique, où elle se classe au septième rang, malgré la fourniture à l'intérieur des États, de biens aux plans politique, social, et économique. L'EAC occupe le deuxième rang parmi les CER d'Afrique en qualité de gouvernance, et est aussi la CER qui s'est le plus améliorée dans la sous-région depuis 2000. En 2013, son score global était de 55,5 et venait en deuxième position derrière la SADC qui avait obtenu 58,5. Dans le COMESA, les progrès ont été aussi importants, avec de grandes performances de Maurice qui avait obtenu 81,7, soit le score le plus élevé en Afrique. Maurice a renforcé la sécurité nationale et l'État de droit, tout en favorisant l'éducation et la santé pour stimuler l'environnement des affaires.

La CEDEAO s'est également améliorée. Le score global de la sous-région selon l'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique<sup>1</sup> a augmenté, passant de 45,8 en 2000 à 52,2 en 2013, ce qui est supérieur à l'augmentation de l'ensemble du continent dont le score est passé de 46,6 à 51,5. La démocratie s'est enracinée davantage dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest où les rapports font état d'élections et de transfert du pouvoir sans problème majeur. Ceci traduit le succès du protocole de la CEDEAO sur la démocratie et la gouvernance, protocole

qui a mis en place le processus de suivi et d'observation des élections dans la CEDEAO.

L'IGAD est la CER la moins bien classée en Afrique pour la qualité de sa gouvernance. Ses améliorations ont également été très lentes, et n'ont gagné que 2,4 points en plus d'une décennie. C'est ainsi que l'IGAD est passée de 38,8 en 2000 à 41,2 en 2013. La Guinée Équatoriale apparaît comme étant l'un des moins bien avancés d'Afrique en matière de responsabilité publique, en droits de l'Homme, et en opportunités économiques durables. Malgré une croissance économique rapide, les résultats sociaux ont été très mauvais. La Somalie a également obtenu de mauvais scores sur la plupart des indicateurs, y compris l'État de droit, l'éducation, et un environnement d'affaires qui est pratiquement inexistant. Son score global a baissé de 9,4 en 2000 à 8,6 en 2013.

La plupart des CER souffrent de déficits d'infrastructures qui entravent les opportunités économiques durables et ralentissent la productivité pour la plupart des entreprises.

### Tendances du développement humain

Les tendances du développement humain varient énormément. Bien que le continent revendique quelques-unes des économies les plus dynamiques du monde, leur croissance n'a pas été incluse, et la reprise sociale a été lente. La moitié des 15 pays qui occupent le bas du classement de l'Indice de développement humain du PNUD sont des membres de la CEDEAO, avec le Niger qui occupe la dernière place sur 187 pays.

Mais l'espérance de vie, la durée moyenne de la scolarité, et le Revenu national brut (RNB) par habitant se sont améliorés. Le Ghana a enregistré des améliorations significatives dans les résultats scolaires, stimulés par l'accent

mis sur les investissements qui ont ciblé les lacunes dans le système éducatif et les besoins en infrastructures. Il a consacré en moyenne 8,2 pour cent de son PIB à l'éducation entre 2005 et 2012, et a amélioré son indice de développement humain en le faisant passer de 0,511 en 2005 à 0,573 en 2013.

Les pays du COMESA tels que le Burundi, l'Éthiopie, le Rwanda et la Zambie se sont bien transformés, avec des indicateurs de développement humain en hausse de plus de 2 pour cent, soit plus du double de l'augmentation moyenne du taux de croissance mondiale qui est de 0,7 pour cent. Mais le Burundi, l'Érythrée et la République démocratique du Congo n'ont toujours pas de bons résultats. La plupart de leurs citoyens connaissent des bas niveaux de vie et n'ont pas accès à une éducation et à des services de santé de qualité. Dans la CEEAC, la Guinée équatoriale, malgré son PIB par habitant qui, grâce aux exportations de pétrole, est le plus élevé d'Afrique, se classe 144<sup>ème</sup> avec un IDH de 0,556.

D'autre part le Botswana a augmenté, de manière constante, son niveau de vie et son indice de développement humain qui est passé de 0,470 en 1980 à 0,683 en 2013. Ce pays, qui était par le passé l'un des pays les plus pauvres du monde avec un PIB annuel par habitant d'environ 70 dollars à la fin des années 1960, est devenu l'une des économies à la croissance la plus forte, atteignant un revenu par habitant de 7 023 dollars en 2013.

## Évaluation des capacités

Toutes les huit CER souffrent d'un déficit important de capacités. Parmi les principales conclusions sur le terrain, on peut retenir que :

- L'ACBF n'a pas suivi, de manière systématique, les recommandations de l'évaluation

des capacités des CER de 2006 concernant les Plans d'action à court terme du NEPAD pour les infrastructures.

- Les interventions de capacités déployées au fil des ans ont été largement fragmentées et réactives, plutôt que d'être bien planifiées et stratégiques.
- Toutes les CER se sont appropriées le renforcement des capacités et le prennent au sérieux. La plupart des CER visitées disposent d'un document de politique sur le renforcement des capacités et d'un plan d'action stratégique qui indique les grandes orientations de leurs interventions à court, moyen et long termes.
- L'UMA, la CEDEAO, le COMESA et l'IGAD présentent un niveau élevé d'appropriation et d'engagement vis-à-vis du renforcement des capacités. Ils ont alloué des ressources internes à des activités et des projets liés au renforcement des capacités, même si ces allocations sont plutôt modestes. La CEDEAO semble avoir montré un niveau d'appropriation et d'engagement vis-à-vis de ses besoins en capacités moins élevé, résultant d'un engagement faible de la direction d'affecter des ressources internes et d'une décision politique de geler le recrutement de professionnels pendant plusieurs années.
- Malgré les besoins perçus et les impacts potentiels sur les capacités des CER à produire des résultats en fonction de leurs mandats, seulement trois des sept CER interrogées ont mené des évaluations des besoins de leur propre initiative, principalement financé par les partenaires au développement tels que le DFID, l'Union européenne, la GIZ, et l'ACDI, avec des implications pour l'appropriation et l'engagement. Le COMESA a évalué ses

besoins en capacités avec ses propres ressources.

- Toutes les CER présentent un déficit de capacités dans les quatre domaines d'évaluation – sécurité et État de droit; participation et droits de l'Homme; opportunités économiques durables et développement humain – en particulier dans les domaines suivants : politiques et stratégies, suivi et évaluation, statistiques, budget, gestion des ressources et ressources humaines. Toutes les CER interrogées à l'exception de l'UMA, disposent d'un mécanisme spécifique et d'un cadre pour traiter les statistiques. Toutes les CER à l'exception de la CEEAC disposent d'une cellule ou d'un personnel spécialement affecté pour assurer le suivi-évaluation. Mais même pour les CER qui prétendent disposer de ce cadre, l'engagement de leur direction vis-à-vis des activités de S&E reste médiocre, comme en témoigne la grande faiblesse des ressources humaines et financières allouées.
- Certaines CER étaient tout à fait insensibles à l'aspect genre dans la composition du personnel et le recrutement de consultants.
- Les CER ont trop compté sur les sources externes pour le financement des activités de renforcement des capacités.
- Un obstacle majeur est la mauvaise interface entre les CER et les États membres.

### Principales recommandations

L'étude reconnaît la nécessité d'avoir des CER efficaces comme étant des institutions de coordination et de facilitation, avec des

capacités suffisamment fortes pour permettre de conduire avec succès le programme d'intégration régionale. Les actions spécifiques sont les suivantes :

- Renforcer les mandats des Secrétaires exécutifs et des dirigeants des CER d'Afrique pour qu'ils puissent gérer les mécanismes internes et des structures de gouvernance, et conseiller les États membres sur les questions clés de l'intégration régionale.
- Soutenir le renforcement des compétences de manière à combler l'écart entre l'apprentissage individuel et le changement institutionnel.
- Établir des communautés de pratique pour partager les connaissances et l'expérience dans la poursuite de solutions bien pensées, documentées et durables.
- Réduire le dédoublement des activités de renforcement des capacités pour augmenter l'efficacité et maximiser les capacités institutionnelles et humaines.
- Encourager toutes les CER à élaborer des politiques du genre, en phase avec les conventions internationales, en particulier la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, et adhérer à la Déclaration solennelle sur l'égalité des sexes en Afrique.
- Créer un fonds d'affectation spécial des contributions des États membres et des partenaires au développement. Un modèle est le prélèvement communautaire de la CEDEAO de 1,5 pour cent des droits de douane, qui permet de collecter plus de 630 millions de dollars par an pour financer les programmes d'intégration.



## 1

## INTRODUCTION

Le discours dominant sur l'Afrique a récemment été la reprise de la croissance des 15 dernières années, qu'on appelle l'« Africa Rising ». Malgré les défis du continent relatifs à la mise en place de l'inclusivité et de la transformation structurelle, l'Afrique a enregistré sa plus longue période de croissance économique soutenue depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle. L'Afrique a également émergé comme la deuxième région à forte croissance dans le monde, et est sur le point d'entamer un important décollage économique. Mais elle demeure le continent le moins intégré dans le monde et est profondément déconnectée en ce qui concerne les infrastructures de base, notamment les routes, les chemins de fer, et les technologies de l'information et des télécommunications (Jérôme et Nabena 2015). L'intégration régionale des biens, services, capitaux et personnes en Afrique est la plus faible dans le monde. Intégrer l'Afrique et connecter ses pays avec le reste du globe est une condition fondamentale pour maintenir la trajectoire ascendante de l'« Africa Rising » (Saville and White 2015). Le degré d'intégration économique de l'Afrique avec le monde et à l'intérieur du continent permettra de déterminer si cette tendance positive va persister. L'intégration régionale est également un élément clé puisque de nombreuses externalités régionales peuvent être résolues par la coopération régionale (de Melo 2015).

L'intégration régionale est un élément central dans les efforts du continent à se joindre à des réseaux mondiaux de production et de chaînes de valeur, et à stimuler le commerce intrarégional ainsi que la part de l'Afrique dans le commerce mondial. Il est également important de fusionner les marchés fragmentés de l'Afrique et de favoriser la croissance du secteur privé et de l'investissement direct étranger. Ce faisant, on crée des emplois pour absorber la population des jeunes qui augmente rapidement tout en améliorant l'accès aux services sociaux et la bonne gouvernance.

Les Communautés économiques régionales (CER) ont été au centre de divers programmes de transformation du continent. Elles constituent la clé pour la réussite de l'intégration régionale africaine et la réalisation de la Communauté économique africaine spécifiée dans le Traité d'Abuja de 1991.

Pendant le jubilé d'or de l'Organisation de l'Unité africaine en 2013, l'Union africaine a dévoilé des plans pour définir une trajectoire de développement de 50 ans pour l'Afrique. Le plan qui en résulte, *l'Agenda 2063 : Un cadre stratégique commun pour une croissance inclusive et un développement durable*, répond aux aspirations des peuples africains et vise à ressusciter le rêve panafricain d'« une Afrique intégrée, prospère et paisible, dirigée par ses propres citoyens et représentant une

force dynamique sur la scène mondiale<sup>2</sup> ». Il envisage d'avoir en Afrique des États démocratiques et bien gouvernés, gérés par des institutions publiques efficaces et efficientes et un continent intégré et technologiquement avancé soutenu par la plus grande main-d'œuvre mondiale, ainsi que des ressources humaines hautement qualifiées. Les délégués au Sommet de l'UA, réunis en juin 2015 en Afrique du Sud, ont adopté le premier plan décennal de mise en œuvre allant de 2013 à 2023.

Les CER joueront un rôle central dans la mise en œuvre, le financement, le suivi et l'évaluation de l'Agenda 2063, en particulier dans leurs sous-régions. Il est donc essentiel qu'elles développent les capacités de soutenir ce plan de développement et les différents programmes d'intégration afin de profiter de nouvelles opportunités. Elles vont également déterminer dans quelle mesure leurs États membres et le continent font des progrès dans plusieurs autres domaines, tels que la gouvernance et le développement socio-économique.

En 2006, à la demande de la Banque africaine de développement (BAD), la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), a mené une étude de référence sur les capacités des CER africaines, et a rédigé un rapport intitulé « Étude sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique ». Bien que l'étude fût limitée à l'identification des contraintes de capacités physiques et techniques qui affectent les capacités des CER à mettre en œuvre des projets du Plan d'action à court terme du NEPAD (PACT) et d'autres programmes d'infrastructures liés à leurs mandats, le rapport était nouveau et avait formulé un certain nombre de recommandations de grande portée sur la manière de faire face aux déficits en capacités des CER d'Afrique afin que ces dernières, comme relai de leurs États membres, puissent jouer plus efficacement leur rôle.

Huit ans après la première étude sur les capacités des CER, l'on réclame une deuxième édition en raison des nouvelles priorités et scénarios de développement tels que l'accent sur l'économie verte, la croissance inclusive, la création d'emplois (en particulier pour les jeunes), et le rôle croissant de partenaires non traditionnels comme la Chine et l'Inde. Toutes les CER n'ont pas réussi leur intégration au même niveau et ont maintenant besoin que soit menée une réévaluation de leurs capacités afin de s'assurer qu'elles servent le programme de développement de la région. Ces changements sont évidents dans le Plan d'action de l'Afrique (PAA) 2010–15,<sup>3</sup> de l'UA/NEPAD, qui énonce les programmes et projets prioritaires actuels de l'Afrique en vue de promouvoir l'intégration régionale et continentale.

Depuis la publication du rapport de l'étude sur les CER en 2006, l'UA a rationalisé les CER en huit blocs, adopté un Plan d'action pour stimuler le commerce intra-africain et une feuille de route pour accélérer la mise en place d'une zone de libre-échange continentale à l'horizon 2017, et fait des progrès dans l'élaboration et la ratification des protocoles clés dans un certain nombre de domaines. Des changements similaires ont eu lieu au niveau des différents CER et partenaires au développement.

La stratégie d'intégration régionale 2009–12 de la Banque africaine de développement plaide pour une réévaluation des besoins en capacités des CER. Bien que les CER aient un grand potentiel, des défis demeurent, notamment :

- Des déficits infrastructurels omniprésents qui limitent le processus d'intégration régionale ainsi que les investissements et le commerce

- Des capacités institutionnelles insuffisantes pour maintenir et coordonner les CER, y compris les contraintes de ressources.
- Des capacités institutionnelles et financières limitées pour aider les États membres à formuler et mettre en œuvre des programmes régionaux.
- La volonté de traduire l'engagement politique régional en action en ratifiant les protocoles et en connectant l'intégration régionale au développement national.
- L'alignement des priorités et systèmes des partenaires au développement avec le programme d'intégration.
- Les défis de reconstruction et de transformation politique auxquels font face les États fragiles, et la nécessité pour les pays à revenu intermédiaire d'innover afin de renforcer les capacités régionales.

La crise financière mondiale de 2007–09 et la crise de la dette souveraine de la zone euro ont ralenti davantage l'intégration africaine en perturbant les critères de convergence macroéconomique dans plusieurs CER du fait des politiques protectionnistes adoptées par de nombreux pays. En conséquence, en juin 2012, la Banque africaine de développement (BAD) et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) ont décidé de s'appuyer sur les résultats et les enseignements de la publication de 2006 pour réévaluer les besoins en capacités des CER.

## But et objectifs de l'étude

La seconde étude sur les capacités des Communautés économiques régionales en Afrique vise à réévaluer les besoins en capacités des huit CER dans les États membres

de l'Union africaine (UA), conformément à leurs nouvelles orientations stratégiques et aux impératifs de développement futurs. Elle vise également à fournir des orientations stratégiques aux principaux partenaires au développement des CER sur la programmation stratégique.

Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- Revoir les programmes d'intégration régionale des huit CER, analyser avec minutie leurs axes stratégiques et leurs piliers thématiques clés.
- Faire le point sur les progrès réalisés dans le renforcement des capacités humaines et institutionnelles des CER depuis l'étude de 2006.
- Évaluer les besoins en capacités des CER tout en assurant le suivi des programmes de renforcement des capacités et les partenariats en cours.
- Élaborer une stratégie de renforcement des capacités complète et détaillée pour chaque CER, avec une estimation budgétaire et une stratégie de financement.

## Portée de l'étude

Les CER suivantes ont été consultées pendant l'étude : l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC), la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC), la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC), la Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD), le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) et l'Autorité Intergouvernementale pour le

Développement (IGAD). L'étude évalue à la fois les perspectives liées à l'offre et à la demande des besoins en capacités des CER.

Trois catégories d'institutions, dont beaucoup interagissent avec les CER dans la mise en œuvre de leurs stratégies et programmes d'intégration régionale, ont apporté une contribution et un appui précieux dès les premières étapes de l'étude. Ce sont :

- La Commission de l'Union africaine, la Banque africaine de développement, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA).
- Les institutions de développement bilatérales et multilatérales, comme la Banque mondiale, la Commission de l'Union européenne, le Département du Royaume-Uni pour le développement international (DFID), l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et l'Agence allemande pour la coopération internationale (GIZ).
- Les banques régionales de développement, tels que ECOBANK, la Banque de

Développement de l'Afrique Australe et Afrexim Bank.

## Méthodologie de l'étude

L'étude a été pleinement participative afin de favoriser l'appropriation de l'ensemble du processus par tous les intervenants. Elle a été réalisée à travers un travail d'analyse, des réunions techniques avec les principaux partenaires, des missions sur le terrain et des entretiens sur les politiques.

L'équipe de l'étude a visité sept des huit sièges des CER et leurs institutions d'appui entre 2013 et 2014 (Tableau 1.1). Malheureusement, la guerre civile en Libye n'a permis à l'équipe de visiter le siège de la CEN-SAD à Tripoli.

La collecte de données a été faite sur la base d'un questionnaire destiné à cerner tous les aspects des besoins en capacités. Le questionnaire (Annexe 1) a été validé en mars 2013 à une réunion qui a rassemblé l'ACBF, le NEPAD et le PNUD à Johannesburg pour discuter des approches multi-agences, et examiner la note de concept et le questionnaire. Le tableau 1.2 résume le contenu du

**Tableau 1.1 : Visites de terrain dans les communautés économiques régionales**

Communauté économique régionale	Dates de l'étude	Lieu de l'étude
CEDEAO	Du 15/07/2013 au 18/07/2013	Abuja, Nigeria
CEEAC	Du 28/10/2013 au 04/11/2013	Libreville, Gabon
CEN-SAD	—	Tripoli, Libye. N'a pas été visitée.
COMESA	Du 23/09/2013 au 27/09/2013	Lusaka, Zambie
EAC	Du 19/11/2013 au 22/11/2013	Arusha, Tanzanie
IGAD	Du 29/11/2014 au 5/12/2014	Djibouti, Djibouti
SADC	Du 07/12/2013 au 11/12/2013	Gaborone, Botswana
UMA	Du 09/07/2013 au 12/07/2013	Rabat, Maroc

**Tableau 1.2 : Résumé du contenu du questionnaire**

Thèmes	Sous-thèmes	Résultats attendus
Capacités pour la gestion des résultats (Politiques/Stratégies)	Politiques et cycle de stratégie	Évaluation des capacités existantes des CER
	Capacités pour le suivi-évaluation	
	Capacités pour les statistiques, les bases de données et les ensembles de données	
	Profil/Évaluation des capacités des besoins en capacités	
Budget, gestion des ressources et projets	Gestion du budget et des ressources	Évaluation des initiatives et activités actuelles liées au renforcement des capacités
	Interventions et projets en renforcement des capacités	
	Assistance technique/formation	
	Communication	
Base en ressources humaines disponibles	Situation générale	Évaluation de la masse critique et des déficits en ressources humaines
	Composition et caractéristiques du personnel de la CER	
	Aptitudes/Domaines de compétence du personnel	
	Introduction aux TIC	
Secteur prioritaire concernant les besoins en capacités	Priorités et secteurs de la CER	Identification des besoins spécifiques par secteur et par thème en renforcement des capacités
	Secteur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire	
	Autres secteurs/priorités	

questionnaire, qui est divisé en quatre sections en fonction des zones ciblées pour l'évaluation. Celles-ci comprennent la capacité de gestion des résultats, le budget, la gestion des ressources et les projets, les ressources humaines disponibles, et les secteurs prioritaires pour les besoins en capacités.

Les visites ont été facilitées par un point focal désigné par les CER respectives. Le premier jour de chaque mission a été consacré à des visites de courtoisie aux hauts dirigeants des CER, suivis d'une discussion de groupe avec le personnel technique, dont l'objectif était d'évaluer la structure de la CER et d'identifier les problèmes de capacités. Cette approche a permis d'adapter les questionnaires et les guides d'entretien à chaque CER avant de les administrer par la suite aux membres du personnel dans les langues officielles des CER.

Dans l'ensemble, le fait que la visite était située à un haut niveau a permis de collecter de bonnes données au cours des entretiens, bien que la disponibilité des répondants et les données sollicitées limitaient les détails que l'on pouvait obtenir. Le tableau 1.3 présente l'état des réponses réelles au cours des enquêtes.

Sur la base des questionnaires administrés, l'équipe a préparé la base de données. Elle a ensuite analysé les données primaires et les a complétées avec des données secondaires puisées dans la documentation des CER ou de celle d'autres institutions multilatérales telles que la Banque africaine de développement (BAD), la Commission de l'Union africaine, les Nations unies et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

**Tableau 1.3 : Résumé du contenu du questionnaire**

CER	Entretiens/Réunions pour la collecte des données		Entretiens/Réunions pour la collecte des données	Observations
	Visite de courtoisie	Réunion avec le personnel		
AMU	Secrétaire général	Discussions à thème dirigé avec les responsables de toutes les directions	Discussion de groupe dirigé séparée avec chaque direction à part  Entretien individuel et face à face avec la personne responsable du budget, des finances et des ressources humaines	Toutes les sections remplies
CEDEAO	Commissaires pour la politique macroéconomique, et l'agriculture ; les ressources naturelles et l'environnement	Discussion de groupe dirigé avec l'équipe EPAU (Cellule d'analyse des politiques économiques) et aussi avec la personne contact	Discussion de groupe avec la cellule en charge de l'agriculture et des statistiques, entretien individuel avec les autres secteurs et avec la personne responsable des ressources humaines	Toutes les sections remplies
COMESA	Secrétaire général adjoint chargé de des programmes, de l'administration et du budget	Cellule de suivi-évaluation, la personne contact aussi	Entretien individuel avec la personne en charge des secteurs en particulier le PDDAA, les RH, les statistiques, le S&E, la cellule de mobilisation des ressources etc	Toutes les sections remplies
CEEAC	Secrétaire général adjoint chargé de des programmes, de l'administration du budget et des ressources humaines	Secrétaire général adjoint chargé des programmes, de l'administration du budget et des ressources humaines ; Conseiller auprès du Secrétaire général	Discussion de groupe avec chaque direction (secteur), l'une après l'autre.  Deux directions ont résumé leurs besoins ainsi que les données dans un document qu'elles ont soumis à l'équipe en mission	Toutes les sections remplies
EAC	Secrétaire général adjoint, Planification et infrastructures	Directeur de la Planification ; Haut responsable de suivi-évaluation qui était en même temps la personne contact.	Entretiens individuels en tête à tête avec les responsables des ressources humaines, du renforcement des capacités, des statistiques, de l'élevage et des pêches	Section sur les ressources humaines et le budget non remplies
SADC	Directeur de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources	Haut responsable, direction du développement des politiques et des stratégies qui était également la personne contact	Entretiens en tête à tête avec les responsables suivants : Coordinonateur de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles ; Directeur des ressources humaines et de l'administration ; Direction de la statistique	Toutes les sections remplies
IGAD	Secrétaire général exécutif	Discussion de groupe dirigé avec certains de ses plus proches collaborateurs	Entretiens particuliers avec les structures suivantes : Plateforme sur la sécheresse et la résilience ; Cellule de préparation et de gestion des projets	Toutes les sections remplies
CEN-SAD	Étude non menée			

Du 26 au 27 février 2015, l'ACBF a organisé à Harare un atelier de validation de cette étude. L'atelier a aussi donné lieu à la validation du résumé des traités, conventions et accords de l'Organisation de l'Unité africaine-Union africaine (OUA-UA) au cours de la période 1963 à 2013. Ont pris part à cet atelier des représentants de la Commission de l'UA, l'Agence du NEPAD, la BAD et des CER. Cet atelier a fourni l'opportunité de réfléchir sur les résultats préliminaires et sur la façon de faire face aux nouveaux défis auxquels sont confrontées les CER d'Afrique. Les participants ont également discuté du rôle des CER dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de

l'Union africaine et de l'agenda de développement mondial post-2015. Les rapports ont ensuite été transmis à toutes les CER ayant participé à l'exercice pour leurs contributions, lesquelles ont été incorporées dans le rapport avant finalisation.

Le chapitre 2 porte sur le contexte de l'étude, y compris les progrès réalisés par les CER dans la formation de la Communauté économique africaine et de leurs impératifs de capacités. Les chapitres 3-9 présentent les résultats pour chaque CER. Le chapitre 10 contient les principales conclusions et recommandations.

## 2

## CONTEXTE

L'intégration régionale a été au centre de la vision politique et économique des dirigeants africains depuis le début de la décolonisation. Parmi les initiatives pour atteindre cet objectif, il y a la création de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) en 1963. L'OUA a adopté le Plan d'action de Lagos pour le développement économique de l'Afrique de 1980 à 2000 comme réponse collective de l'Afrique au Rapport Berg de la Banque mondiale en 1981. L'OUA a élaboré un plan pour accélérer l'autosuffisance de l'Afrique au moment où une recession économique causée par des facteurs externes frappait. En adoptant le Plan d'action de Lagos, les dirigeants africains ont souligné la nécessité stratégique de l'intégration régionale.

L'effort de l'Afrique vers l'intégration régionale a reçu un nouvel élan en 1991 avec l'adoption du Traité d'Abuja instituant la Communauté économique africaine (AEC) en tant que partie intégrante de l'OUA, dans le but essentiel d'intégrer les économies africaines.

### Les CER et les progrès vers la Communauté économique africaine

L'article 4 du Traité d'Abuja<sup>4</sup> énumère les quatre objectifs fondamentaux de l'AEC qui sont :

- Promouvoir le développement économique, social et culturel ainsi que l'intégration

économique pour augmenter l'autonomie de l'Afrique et favoriser le développement endogène et auto-entretenu.

- Mettre en place, à l'échelle continentale, un cadre pour le développement, la mobilisation et l'utilisation des ressources humaines et matérielles de l'Afrique dans le but de parvenir à l'autosuffisance.
- Promouvoir la coopération dans tous les domaines de l'activité humaine dans le but d'élever le niveau de vie des peuples africains, et de maintenir et améliorer la stabilité économique, favoriser des relations étroites et pacifiques entre les États membres, contribuer au progrès, au développement et à l'intégration économique du continent africain.
- Coordonner et harmoniser les politiques entre les communautés économiques existantes et futures en vue de favoriser la mise en place progressive de la communauté.
- L'AEC, qui est entrée en vigueur en 1994, doit être créée en six étapes qui s'étalent sur une période de 34 ans

L'article 88 (1) du Traité d'Abuja prévoit expressément que l'AEC est établie grâce à la coordination et à l'intégration progressive des activités des CER. Par conséquent, le succès

**Tableau 2.1 : Étapes pour la réalisation de la Communauté économique africaine**

No.	Phase	Objectif	Calendrier
1.	Création de blocs régionaux	Renforcer les CER qui existent et en créer de nouvelles dans les régions où elles n'existent pas.	1994–99
2.	Renforcement de l'intégration intra-CER	Stabiliser les tarifs douaniers et autres obstacles au commerce régional ; Renforcer l'intégration sectorielle, en particulier dans l'agriculture, le commerce, la finance ; les transports et la communication ; l'industrie et l'énergie ; et coordonner et harmoniser les activités des CER	1999–2007
3.	Création de zones de libre-échange et d'Unions douanières dans chaque CER	Créer une zone de libre-échange et une union douanière dans chaque CER	2007–17
4.	Création d'une Zone de libre-échange et d'une Union douanière à l'échelle continentale	Coordonner et harmoniser les systèmes tarifaires et non tarifaires parmi les CER dans l'optique de créer une Union douanière continentale	2017–19
5.	Création d'un Marché commun africain à l'échelle continentale	Créer un Marché commun à l'échelle continentale	2019–23
6.	Création d'une Union économique et monétaire à l'échelle continentale et d'un Parlement panafricain	Créer une Union économique et monétaire à l'échelle continentale (et ainsi créer une union monétaire) et un Parlement panafricain.	2023–28 Au plus tard en 2034

Source : ACFB (2014).

de l'intégration économique de l'Afrique dépend de la bonne performance des CER. Ceci est la raison pour laquelle l'Union africaine a dit que les CER étaient des « socles de construction » de l'AEC. Les activités constituant les six étapes seront réparties et mises en œuvre en même temps dans toutes les CER.

Les initiatives d'intégration régionale, bien que n'ayant pas toujours été parfaitement mises en œuvre, ont conduit à des unions douanières, des pools énergétiques régionaux, des accords sur la sécurité commune, des unions monétaires, des accords d'exemption de visa, et des institutions supranationales. Par conséquent, au sein des organisations internationales d'Afrique, huit CER fonctionnelles ont été identifiées comme des socles de construction pour constituer les piliers de l'AEC – en laissant de côté 14 autres organisations intergouvernementales (OIG)

travaillant sur les questions d'intégration régionale<sup>5</sup>.

Les CER sélectionnées sont la CEN-SAD (Afrique de l'Ouest, de Est, centrale et du Nord), le COMESA (Afrique australe et orientale), l'EAC (Afrique de l'Est), la CEEAC (Afrique centrale y compris la CEMAC), la CEDEAO (Afrique de l'Ouest, y compris l'UEMOA), l'IGAD (Afrique de l'Est-Corne de l'Afrique), la SADC (Afrique australe y compris la SACU), et l'UMA (Afrique du Nord). Le tableau 2.2 présente les caractéristiques de ces CER, qui seront étudiées en détail.

Les données disponibles indiquent que les CER fonctionnent à différentes vitesses dans la mise en œuvre de la Communauté économique africaine. Alors que certains ont enregistré des progrès dans différents secteurs, d'autres sont encore bien en arrière

**Tableau 2.2 : Accords d'intégration régionale en Afrique**

Acronyme	Nom complet	Date de création	États membres et sièges	But
EAC <sup>a</sup>	Communauté de l'Afrique de l'Est	Depuis 2000	Burundi, Kenya, Ouganda, Rwanda, Tanzanie (Arusha, Tanzanie)	Fédération politique
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest	Depuis 1975	Bénin, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo (Abuja, Nigeria)	Union économique complète
CEEAC <sup>b</sup>	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale	Depuis 1983	Angola, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Congo, Congo (RDC), Guinée équatoriale, Gabon, et São Tomé et Príncipe (Libreville, Gabon)	Union économique complète
CEN-SAD	Communauté des États sahélo-sahariens	Depuis 1998	Bénin, Burkina Faso, République centrafricaine, Tchad, Comores, Côte d'Ivoire, Djibouti, Égypte, Érythrée, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libye, Mali, Mauritanie, Maroc, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Togo et Tunisie (Tripoli, Libye)	Association de libre-échange
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe	Depuis 1993	Burundi, Comores, Congo (RDC), Djibouti, Égypte, Érythrée, Éthiopie ; Kenya ; Libye, Madagascar, Malawi, Maurice, Rwanda, Seychelles, Soudan, Swaziland, Ouganda, Zambie et Zimbabwe (Luzaka, Zambie)	Union économique complète
IGAD	Autorité Intergouvernementale pour le Développement	Depuis 1996	Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, et Ouganda (Djibouti). L'Érythrée a rejoint l'organisation en 1993 mais a suspendu sa qualité de membre en 2007.	Union économique complète
SADC	Communauté de Développement de l'Afrique Australe	Depuis 1992	Angola, Botswana, Congo (RDC), Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Seychelles, Afrique du Sud, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe (Gaborone, Botswana)	Union économique complète
UMA	Union du Maghreb Arabe	Depuis 1989	Algérie, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie (Rabat, Maroc)	Union économique complète

a. Le Soudan du Sud a été admis comme membre de l'EAC en février 2016.

b. Le Rwanda est redevenu membre de l'EAC en fin d'année 2015.

Source : ACBF (2014).

en dépit d'efforts considérables qu'ils ont déployés dans des circonstances difficiles. L'étude indique que l'EAC est la CER la plus avancée en matière d'intégration. Après cinq années de préparation, l'EAC a lancé son marché commun en 2010. Le COMESA a inauguré son Union douanière en 2009. La CEDEAO et la SADC ont fait des progrès dans la construction de leur terrain d'entente. La CEEAC a lancé sa ZLE mais se trouve confrontée à d'énormes défis dans sa mise en

œuvre. L'UMA, la CEN-SAD et l'IGAD en sont encore au stade de la coopération entre leurs États membres.

Après plusieurs reports, la Zone tripartite de libre-échange (ZTLE) COMESA-EAC-SADC a été lancée en juin 2015, au cours du Sommet des chefs d'État et de gouvernement en Égypte. La ZTLE ambitionne d'être une zone de libre-échange qui s'étend de l'Égypte à l'Afrique du Sud, avec

26 pays membres (près de la moitié des pays du continent), totalisant une population de 625 millions d'habitants et un PIB de 1 000 milliards de dollars, soit 58 pour cent du PIB<sup>6</sup> total de l'Afrique.

Cette ZTLE propose aux CER qui vont y participer de nombreux avantages. Entre autres choses, elle permettra d'harmoniser leurs régimes commerciaux, éliminant ainsi les problèmes liés à des adhésions multiples. En outre, la ZTLE permettra d'élargir les marchés de ses 26 États membres et de renforcer le commerce intrarégional. Actuellement, le commerce intra-COMESA est à 12 pour cent, par rapport à une projection de 18 pour cent pour le commerce intra-ZTLE. Outre l'intégration du marché, la ZTLE repose sur deux autres piliers essentiels : le développement des infrastructures et le développement industriel. Les tableaux 2.3 et 2.4 illustrent les réalisations des CER dans chacune de ces étapes.

L'UMA, l'IGAD et la CEN-SAD en sont aux premiers stades du développement ; la SADC, la CEDEAO et la CEEAC sont au stade de libre-échange, et le COMESA et l'EAC sont au stade de l'union douanière.

Il ressort clairement des deux tableaux que les CER ne font pas suffisamment de progrès comme prévu dans le traité instituant la Communauté économique africaine. À cette allure, il est peu probable que cette Communauté soit réalisée d'ici 2028.

Jusqu'à récemment, comprendre la nécessité d'aller bien au-delà de la libéralisation du tarif de base a été au centre de l'agenda de l'intégration de l'Afrique. Les pays ont commencé à redoubler d'efforts dans le processus d'intégration pour faire face à des obstacles beaucoup plus difficiles tels que la marginalisation continue des échanges, la faiblesse des infrastructures, et la mauvaise

gestion des ressources naturelles et environnementales. Dans les efforts des CER et leurs pays membres pour résoudre ces questions difficiles, ils ont besoin d'un meilleur accès à l'expertise, à l'expérience et au renforcement des capacités aux niveaux national et régional. Tel est le défi que l'on se propose de relever dans la suite de cette étude.

### Impératifs en capacités des communautés économiques régionales

L'article 88 du Traité d'Abuja et l'article 3 de l'Acte constitutif de l'UA ont envisagé que les CER seraient responsables de la mise en œuvre de l'objectif de l'UA consistant à faire de l'Afrique un continent<sup>7</sup> pacifique et prospère. Elles sont les éléments clés pour l'intégration économique et sont nécessaires pour assurer la stabilité politique dans leurs régions respectives. Les CER sont confrontées à l'immense défi qui consiste à élever le niveau de vie de l'Afrique, assurer sa croissance économique, promouvoir la paix et la sécurité en son sein, et développer des valeurs politiques, systèmes et institutions communs.

Malgré le fait que l'UA reconnaisse formellement les CER ainsi que l'importance de ces dernières pour la réalisation des objectifs du continent, les CER sont limitées dans leurs capacités à accomplir leur mandat. Pour réussir, elles doivent être renforcées.

L'insuffisance en capacités est encore un obstacle majeur pour les CER d'Afrique. De nombreux protocoles ont été signés mais restent lettre morte en raison de l'insuffisance en capacités. Dans les CER où quelques capacités existent, celles-ci ne sont ni utilisées de façon optimale, ni suffisamment entretenues. L'initiative de se concentrer sur

**Tableau 2.3 : État de mise en œuvre du Traité d'Abuja dans les CER rencontrées**

Étape	Étape 1 1994-99	Étape 2 2000-07	Étape 3 2008-17	Étape 4 2018-19	Étape 5 2020-23	Étape 6 2024-28 Au plus tard en 2034		
CER	Renforcer les CER existantes et en créer là où elles n'existent pas	Coordonner et harmoniser les activités	Éliminer progressivement les barrières tarifaires et non tarifaires	Zones de libre-échange	Union douanière	Union douanière à l'échelle continentale	Créer un Marché commun africain	Union monétaire et économique
CEDEAO	☑	☑	☑	☑	2015	Cette étape sera atteinte lorsque toutes les CER auront réalisé l'Union douanière et harmonisé leurs tarifs extérieurs communs en vue de créer un tarif extérieur commun pour tout le continent.	Cette étape sera atteinte lorsque toutes les CER auront réalisé l'Union douanière continentale aussi bien que la libre circulation de la main d'œuvre et des capitaux.	Cette étape sera atteinte lorsque toutes les CER auront réalisé le commun d'Afrique au moment où il y aura une monnaie unique émise par la Banque centrale africaine.
CEEAC	☑	☑	☑	☑	Aucune date prévue			
CEN-SAD	☑	☑	Pas encore	Pas encore	Pas encore			
COMESA	☑	☑	☑	☑	☑			
EAC	☑	☑	☑	☑	☑			
IGAD	☑	☑	En cours	Pas encore	Pas encore			
SADC	☑	☑	☑	☑	2013			
UMA	☑	☑	En cours	Pas encore	Pas encore			

**Tableau 2.4 : Grille d'évaluation de l'intégration africaine du Traité d'Abuja**

Étapes de l'intégration dans le Traité d'Abuja	Au niveau de la CER							
	CEDEAO	COMESA	CEEAC	IGAD	CEN-SAD	EAC	SADC	Date de réalisation dans le Traité d'Abuja
Première étape (5 ans) Renforcement des CER	Réalisée	Réalisée	Réalisée	Réalisée	Réalisée	Réalisée	Réalisée	1999
Deuxième étape (8 ans) Coordonner et harmoniser les activités et éliminer progressivement les barrières tarifaires et non tarifaires	Réalisée	Réalisée	Réalisée	X	Réalisée	Réalisée	Réalisée	2007
Troisième étape (10 ans) Zone de libre-échange et union douanière dans chaque CER	X (2015)	X (Juin 2009)	X (2011)	(Date à fixer)	X (Date à fixer)	X X	X (2011)	2017
<b>Au niveau continental</b>								
Quatrième étape (2 ans) Union douanière continentale	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	2019
Cinquième étape (4 ans) Marché commun continental	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	2023
Sixième étape (5 ans) Union économique et monétaire continentale	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	Pas réalisée	2028

Source : CEA (2012).

X représente l'étape actuelle d'intégration de chaque CER.

le renforcement des capacités répond au plus grand problème pour l'intégration régionale – le manque d'action systématique en vue du renforcement des capacités nécessaires pour soutenir le développement.

Le consensus actuel tel que l'ACBF (2014) le comprend est que le fait de renforcer les capacités critiques, et de les mettre pleinement et efficacement en pratique, demeure le facteur majeur dans la réalisation des objectifs des stratégies, programmes et plans d'action<sup>8</sup> adoptés au niveau régional.

Le renforcement des capacités pour les CER devrait être considéré dans ses dimensions interconnectées et imbriquées aux plans humain, institutionnel et infrastructurel. Des mesures doivent être prises dans chacun de ces trois domaines simultanément, pour pouvoir refléter les interdépendances et interconnexions entre les questions et les priorités de développement critiques auxquels font face les CER d'Afrique.

Un inventaire des priorités du renforcement des capacités requises pour les CER entrepris dans le cadre de cette étude a révélé la nécessité de capacités essentielles à l'appui de la bonne gouvernance, des droits de l'Homme, de la stabilité politique, de la paix et de la sécurité en Afrique; des capacités critiques pour une analyse des politiques socio-économiques et une gestion efficaces; la nécessité de renforcer les capacités humaines et de les utiliser pleinement; la nécessité de renforcer les capacités entrepreneuriales pour la gestion des secteurs public et privé; la nécessité de renforcer les capacités physiques infrastructurelles et de les utiliser; la nécessité de renforcer les capacités en vue d'exploiter les ressources naturelles et de diversifier les économies africaines dans la transformation et la fabrication; la nécessité de renforcer les capacités pour soutenir la sécurité et l'autosuffisance

alimentaires; et la nécessité de renforcer les capacités essentielles à la mobilisation et à l'allocation efficace des ressources financières internes et externes. Cependant, bien que le renforcement des capacités soit considéré comme essentiel à la réussite de la CER, on lui a, dans l'ensemble, accordé peu d'attention.

Au moins quatre types de capacités – financières, humaines, institutionnelles et liées à la connaissance – constituent le minimum pour garantir l'efficacité de toute CER. Les Secrétariats ont également besoin de fortes capacités d'analyse et d'administration. En particulier, ils doivent attirer et retenir des professionnels de classe mondiale en offrant des salaires et des avantages concurrentiels. Ils doivent également élaborer un programme régional avec les États membres. Cela signifie la création de postes avec des profils de carrière appropriés dans le secrétariat bien au-delà de la pratique de fonctionnaires en détachement envoyés par les États membres.

Sur la base des différents niveaux de capacités qui existent dans les CER frontalières, en particulier celles de l'Europe et de l'Asie et les autres CER africaines, l'ACBF en 2014 a souligné que les impératifs suivants devraient être pris en compte pour un renforcement des capacités efficace des CER d'Afrique. Il s'agit de :

- *Se situer dans une perspective à long terme* : Le renforcement des capacités est un processus à long terme qui peut être réalisé à travers une combinaison de résultats à court terme, conduits à partir de l'extérieur avec des résultats à long terme plus durables et conduits de l'intérieur. Pour ce faire, il faut rester coller au processus même dans des circonstances difficiles
- *L'adoption d'une approche intégrée et globale de renforcement des capacités* :

Toutes les dimensions des capacités nécessitent qu'on y fasse attention – le niveau individuel, le niveau institutionnel et le cadre politique global dans lequel les individus et les organisations fonctionnent et interagissent avec l'environnement extérieur, ainsi que les relations formelles et informelles entre institutions. Un accent inapproprié au niveau du système peut diminuer l'impact des efforts aux niveaux institutionnel et individuel. Il faut, par conséquent, établir un bon équilibre entre les trois niveaux qui sont étroitement liés. Ceci est aussi une mise en garde contre les activités entreprises de manière ponctuelle, et qui sont sans lendemain

- *Intégrer le renforcement des capacités dans l'ensemble des efforts pour parvenir au développement durable* : La capacité est très fluide et connaît de multiples utilités. Toute stratégie visant à aborder le renforcement des capacités doit donc reconnaître que le renforcement des capacités d'intégration régionale est étroitement lié aux initiatives en cours pour renforcer les capacités de l'Afrique en vue du développement durable au sens large et de la transformation structurelle, et doit y être intégré.
- *Faire en sorte que le renforcement des capacités soit axé sur la demande* : la conception des interventions pour entretenir les capacités doit être axée sur les résultats et se concentrer sur les 'capacités pour quoi faire et par qui'. Le principe sous-jacent est de savoir clairement celui qui doit en bénéficier, et quelles activités doivent être conçues pour refléter les besoins des bénéficiaires. Les pratiques des donateurs peuvent, au mieux, faciliter et, au pire, entraver l'émergence des capacités au niveau national.
- *Assurer des ressources suffisantes (tant administratives et financières)* : Il faut

s'assurer qu'il existe des ressources adéquates (humaines et matérielles) pour toutes les activités de renforcement des capacités qui devraient, de façon idéale, être incorporées dans le budget. Il est également essentiel de contrôler les dépenses. De nombreuses initiatives de renforcement des capacités sont bloquées ou bien ont manqué leurs objectifs en raison du manque de ressources

- *Mettre l'accent sur le maintien et l'utilisation des compétences* : Les approches de renforcement des capacités qui sont axées sur la demande mettent l'accent sur le maintien et l'utilisation des compétences, et pas seulement sur leur acquisition. Les pays africains sont confrontés à de sérieux obstacles en raison de la fuite continue des professionnels qualifiés. Les efforts de renforcement des capacités conçus sur le long terme, doivent tenir compte des structures d'incitation pour le maintien des compétences et leur impact; autrement, des efforts supplémentaires pour l'acquisition de compétences peuvent avoir peu d'impact durable ou pas d'impact du tout.
- *Adaptation à la nature dynamique du renforcement des capacités* : Le renforcement des capacités est un processus dynamique aux multiples facettes : *mobilisation* du potentiel existant qui ne peut pas être utilisé parce qu'il ne se trouve pas dans l'institution en charge de la responsabilité à exercer, ou bien l'expertise individuelle peut ne pas être utilisée en raison des lacunes organisationnelles, entre autres raisons; *renforcement des capacités* afin d'éviter l'obsolescence à travers une utilisation continue et en offrant des formations de courte durée, des ateliers, des séminaires et d'autres services de formation; *conversion* ou *ajustement* des capacités existantes pour faire face à de nouveaux

problèmes; création de capacités par des programmes de formation formels; et enfin *succession* ou *amélioration* des capacités par les générations futures.

- *Suivi et évaluation des efforts de renforcement des capacités* : Étant donné que le renforcement des capacités n'est pas un processus statique mais dynamique et répétitif – par opposition à linéaire – les techniques appropriées de suivi et d'évaluation avec des repères et des indicateurs appropriés sont essentiels à l'apprentissage par la pratique et la gestion adaptative. Ainsi, les principes de fonctionnement, les éléments stratégiques, les outils et les méthodologies devraient être revus de temps à autre.
- *L'adoption d'un apprentissage par la pratique du renforcement des capacités* : Les efforts de renforcement des capacités devraient être soutenus par une variété d'outils et de méthodes. Celles-ci vont des méthodes traditionnelles (telles que des ateliers et la formation continue technique en interne) à celles qui offrent une plus grande perspective à la fois sur le plan méthodologique et institutionnel (tels que les réseaux, les échanges et la coopération au plan horizontal, la création de comités de pilotage de projets ayant de multiples parties prenantes, le partage des responsabilités de gestion des projets, les stages, la coopération sud-sud et les réseaux scientifiques fondées sur des enjeux).
- *Mettre l'accent sur le renforcement des institutions* : Cette liste de contrôle souligne les limites de la formation individuelle comme stratégie de renforcement soutenu de capacités. De nombreux problèmes se concentrent exclusivement sur les individus ou sur la formation. Tout d'abord, les individus s'en vont et ainsi la progression de carrière normale peut diluer l'impact. Deuxièmement, les connaissances, compétences et attitudes individuelles, malgré leur évidente importance, peuvent ne pas conduire à un changement permanent si des goulets d'étranglement systématiques existent au niveau organisationnel. Par conséquent, une bonne pratique de renforcement des capacités doit normalement renfermer de multiples activités qui se complètent et fournissent les unes aux autres l'opportunité de résoudre les problèmes et de dégager les goulets d'étranglement à mesure qu'ils se présentent.
- *Assurer la coordination* : Un renforcement des capacités réussi passe par une bonne coordination avec assez de souplesse pour pouvoir affiner les plans et les priorités à mesure que les conditions changent et que les problèmes se présentent.

## 3

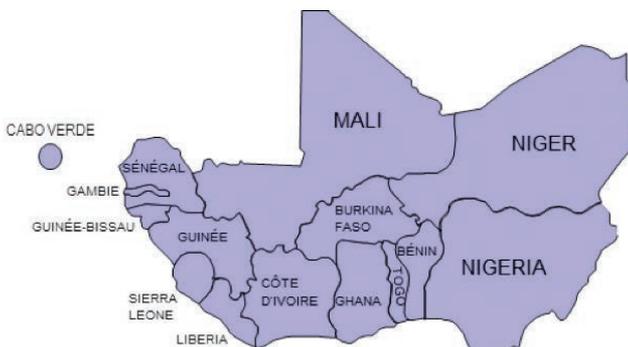
## LA COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (CEDEAO)

La Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est un regroupement régional de 15 nations dont le siège est à Abuja, au Nigeria. Elle a été créée par un traité signé le 28 mai 1975 à Lagos, au Nigeria. Ce traité a également créé le Secrétariat de la CEDEAO pour superviser les affaires régionales. Les 15 États membres de la CEDEAO sont le Bénin, le Burkina Faso, Cabo Verde, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le

Liberia, le Mali, le Niger, le Nigeria, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo.

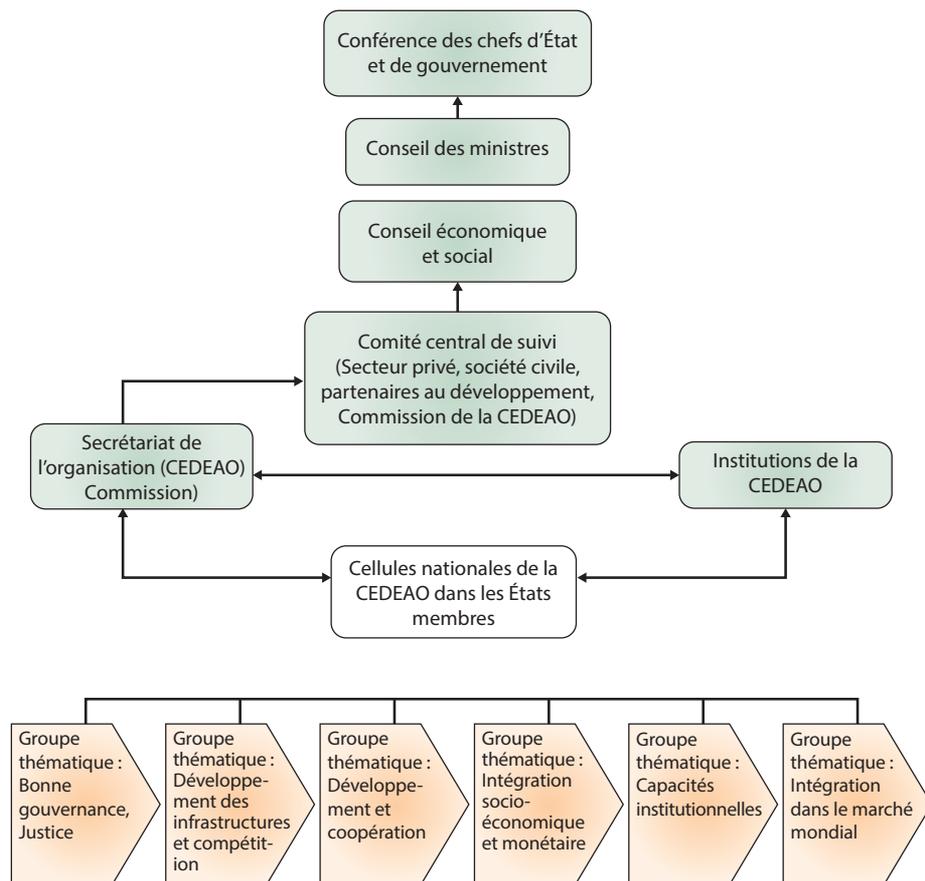
Son principal objectif était de promouvoir la coopération et le développement entre les États membres dans tous les domaines de l'activité économique. En 1993, la CEDEAO a élargi son mandat, à la suite d'une révision de son traité initial, pour y inclure les questions de politiques économiques, socio-politiques et culturelles d'intérêt

**Figure 3.1 : Les États membres de la CEDEAO**



Source : ACBF.

Figure 3.2 : L'organigramme de la CEDEAO



Source : Commission de la CEDEAO.

commun, dans le but de créer une union monétaire.

### Structure de gouvernance

La structure de gouvernance est composée des organes suivants : La Conférence des chefs d'État et de gouvernement, le Conseil des ministres, le Tribunal communautaire, la Cour de justice de la communauté, le Secrétariat exécutif, le Parlement de la CEDEAO

et les Commissions spécialisées qui sont divisées en trois branches de la gouvernance : l'exécutif, le législatif et le judiciaire. Ces principaux organes sont présentés à la figure 3.2, ainsi qu'il suit :

#### *La Conférence des chefs d'État et de gouvernement des États membres*

La Conférence des chefs d'État et de gouvernement des États membres est l'institution suprême de la communauté. Elle est

responsable de la direction générale et du contrôle de la communauté et prend toutes les mesures pour assurer son développement progressif et la réalisation de ses objectifs. Le président de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement est à la tête de la structure organisationnelle. Il ou elle est un chef d'État et de gouvernement en fonction nommé par les autres chefs d'État et de gouvernement pour une période d'un an.

### *Le Conseil des ministres*

Le Conseil des ministres comprend le ministre en charge des affaires de la CEDEAO et de tout autre ministre de chaque État membre. Le Conseil est responsable du fonctionnement et du développement de la communauté. Le ministre en charge des affaires de la CEDEAO du pays qui assure la présidence de l'organisation devient automatiquement président du Conseil des ministres. De même, ce pays préside toutes les autres réunions statutaires de la CEDEAO pour l'année (niveau ministériel et supérieur, tels que les comités techniques).

### *La Commission de la CEDEAO*

La Commission de la CEDEAO, anciennement appelée Secrétariat de la CEDEAO, est chargée de coordonner toutes les activités menant à la promotion de la coopération et l'intégration entre les États et à la réalisation de la vision des membres de la CEDEAO. En d'autres termes, la performance de la CEDEAO dans son ensemble dépend essentiellement de la manière dont la Commission travaille.

En 2006, le Secrétariat de la CEDEAO avait été transformé en une commission afin de fournir une plus grande capacité institutionnelle. Depuis cette transition, les fonctions de la Commission doivent être spécifiées pour pouvoir refléter son mandat actuel, qui peut être largement décrit comme l'ensemble des

activités préparatoires en vue de la mise en place d'un espace économique unique.

Le président de la Commission de la CEDEAO – nommé par l'organe suprême pour un mandat de quatre ans non-renouvelable, est assisté d'un vice-président et de 13 commissaires en charge des éléments suivants : administration et conférences; finance; agriculture, eau et ressources écologiques; éducation, culture, science et technologie; infrastructures; politique macroéconomique et recherche économique; énergie et mines; ressources humaines; affaires politiques, paix et la sécurité; commerce, douanes et libre circulation; industrie et promotion du secteur privé; technologies de l'information et de la communication; et affaires sociales et genre.

### *Le Parlement de la CEDEAO*

Le Parlement de la CEDEAO joue essentiellement un rôle consultatif comme organe législatif de la communauté. Il fournit des avis consultatifs sur un grand éventail de domaines clés pour le processus d'intégration. Le Parlement de la CEDEAO dispose de 115 sièges, qui sont répartis entre les 15 États membres sur la base de leur population. Le Nigeria qui est le plus peuplé, compte 35 sièges; le Togo, le Liberia, le Cabo Verde, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Bénin, la Gambie et la Sierra Leone ont cinq sièges chacun; le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Sénégal en ont six chacun; la Côte d'Ivoire dispose de sept sièges et le Ghana en a huit.

Les organes politiques du Parlement sont l'assemblée plénière, le bureau, la conférence des bureaux et les commissions parlementaires permanentes. Un secrétariat général, placé sous l'autorité du président du Parlement, supervise son administration. En attendant les futures élections au suffrage universel direct, les parlementaires sont détachés par les

parlements nationaux à la CEDEAO pour une période de quatre ans.

### *Cour de justice de la Communauté*

Le bras judiciaire de la CEDEAO est la Cour de justice communautaire qui est composée de sept juges indépendants, nommés par la Conférence des chefs d'État et de gouvernement parmi les ressortissants des États membres pour un mandat de quatre ans et après avis du Conseil de la magistrature de la Communauté. La Cour assure le respect du droit et des principes de l'équité dans l'interprétation et l'application des dispositions du traité révisé. Elle examine également les cas de non-respect par les États membres de leurs obligations en vertu de la loi; se prononce sur les différends relatifs à l'interprétation et à l'application des actes communautaires entre les institutions et les fonctionnaires et, plus important encore, elle examine et fait des déclarations sur la légalité des règlements, directives, décisions et autres instruments juridiques subsidiaires adoptés par la CEDEAO. Les décisions de la Cour ont force de loi, et chaque État membre doit indiquer l'autorité nationale compétente chargée de l'application des décisions de justice qui sont sans appel, sauf en cas de demande de réexamen par le tribunal.

### *Les Commissions spécialisées*

La CEDEAO possède un certain nombre de Commissions spécialisées dans les domaines suivants : alimentation et agriculture; industrie, sciences et technologie, et énergie; environnement et ressources naturelles; transports, communications et tourisme; commerce, douanes, fiscalité, statistiques, monnaie et paiements; affaires politiques, judiciaires et juridiques, sécurité régionale et immigration; ressources humaines, information, affaires sociales et culturelles; commission de l'administration et des finances.

Chaque commission comprend des représentants de chaque État membre et peut, si elle le juge nécessaire, créer des sous-commissions pour l'aider dans l'accomplissement de sa mission. Le cas échéant, elle détermine la composition d'une telle sous-commission. L'organe suprême peut, s'il le juge nécessaire, restructurer les commissions existantes ou en créer de nouvelles.

## **Le contexte de développement régional**

### **Performance économique**

La sous-région de 15 membres a enregistré une croissance significative du PIB réel au cours de la dernière décennie, beaucoup plus élevée que la moyenne annuelle composée de l'Afrique qui se situe à 4,7 pour cent depuis 2000 ou la moyenne mondiale qui est de 2,6 pour cent. Le bloc régional a représenté plus de 25,9 pour cent du PIB réel de l'Afrique en 2014, avec un taux de croissance annuel de 5,8 pour cent depuis 2013 et un taux de croissance annuel composé de 6,6 pour cent depuis 2000 (Tableau 3.1).

Le plus grand pays dans la sous-région de la CEDEAO est le Nigeria, qui est aussi le pays le plus peuplé d'Afrique, et qui génère 73,4 pour cent du PIB réel de la sous-région et jusqu'à 19 pour cent du total de l'Afrique. Au cours des 15 dernières années, la production sous-régionale du Nigeria a augmenté de manière constante pour atteindre une moyenne de 8 pour cent. C'est ainsi que la part du pays, qui augmente sans cesse, est passée de 64,8 pour cent en 2000 à 73,4 pour cent en 2014. La part de la sous-région de la CEDEAO dans le PIB total de l'Afrique a également augmenté passant de 20 pour cent en 2000 à 25,9 pour cent en 2014. Grâce aux meilleures performances économiques du Burkina Faso,

**Tableau 3.1 : PIB de la CEDEAO, 2000-14**

(En millions de dollars US à prix constants de 2005)

Pays/ Région	2000	Part de la CER	2005	Part de la CER	2010	Part de la CER	2011	Part de la CER	2012	Part de la CER	2013	Part de la CER	2014	Part de la CER	TCAM (2000- 14)
Bénin	3 565	2,10 %	4 358	1,70 %	5 230	1,50 %	5 404	1,50 %	5 696	1,50 %	6 017	1,50 %	6 324	1,5 %	4,2 %
Burkina Faso	4 012	2,40 %	5 463	2,20 %	7 139	2,10 %	7 612	2,10 %	8 218	2,20 %	8 772	2,20 %	9 368	2,3 %	6,2 %
Cabo Verde	851	0,50 %	1 105	0,40 %	1 413	0,40 %	1 469	0,40 %	1 488	0,40 %	1 495	0,40 %	1 515	0,4 %	4,2 %
Côte d'Ivoire	17 086	10,10 %	17 085	6,80 %	19 010	5,60 %	18 116	5,10 %	19 892	5,30 %	21 684	5,50 %	23 397	5,6 %	2,3 %
Gambie	531	0,30 %	624	0,20 %	784	0,20 %	750	0,20 %	796	0,20 %	841	0,20 %	875	0,2 %	3,6 %
Ghana	13 335	7,90 %	17 199	6,80 %	23 314	6,90 %	26 812	7,60 %	2 169	7,80 %	31 250	8,00 %	32 562	7,8 %	6,6 %
Guinée	2 523	1,50 %	2 935	1,20 %	3 218	1,00 %	3 343	0,90 %	3 474	0,90 %	3 561	0,90 %	3 575	0,9 %	2,5 %
Guinée- Bissau	534	0,30 %	587	0,20 %	691	0,20 %	727	0,20 %	717	0,20 %	719	0,20 %	734	0,2 %	2,3 %
Liberia	541	0,30 %	608	0,20 %	1 099	0,30 %	1 162	0,30 %	1 257	0,30 %	1 359	0,30 %	1 352	0,3 %	6,8 %
Mali	4 026	2,40 %	5 486	2,20 %	6 989	2,10 %	7 179	2,00 %	7 181	1,90 %	7 304	1,90 %	7 727	1,9 %	4,8 %
Niger	2 702	1,60 %	3 369	1,30 %	4 334	1,30 %	4 433	1,30 %	4 924	1,30 %	5 126	1,30 %	5 413	1,3 %	5,1 %
Nigeria	109 828	64,80 %	180 502	71,70 %	249 671	73,90 %	261 873	73,90 %	273 080	73,40 %	287 811	73,20 %	305 079	73,4 %	7,6 %
Sénégal	6 934	4,10 %	8 708	3,50 %	10 358	3,10 %	10 530	3,00 %	10 884	2,90 %	11 145	2,80 %	11 636	2,8 %	3,8 %
Sierra Leone	907	0,50 %	1 651	0,70 %	2 130	0,60 %	2 257	0,60 %	2 600	0,70 %	3 123	0,80 %	3 254	0,8 %	9,6 %
Togo	1 989	1,20 %	2 110	0,80 %	2 462	0,70 %	2 583	0,70 %	2 733	0,70 %	2 873	0,70 %	3 029	0,7 %	3,0 %
CEDEAO	169 364	100 %	251 789	100 %	337 841	100 %	354 251	100 %	372 106	100 %	393 079	100 %	415 841	100 %	6,6 %
Afrique	845 989		1 104 386		1 416 587		1 430 176		1 502 399		1 553 778		1 603 842		4,7 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

du Ghana, du Nigeria et de la Sierra Leone, qui ont tous considérablement bénéficié de l'augmentation des prix des produits de base et de la croissance des envois de fonds et des investissements directs étrangers.

Le Ghana qui est la deuxième plus grande économie de la sous-région, représente 8 pour cent des exportations de la CEDEAO, ce qui est beaucoup plus faible que le Nigeria, mais significativement plus élevé que la Gambie et la Guinée-Bissau, qui sont les plus petites économies de la sous-région, avec des PIB réels de 875 millions de dollars et 734 millions de dollars, respectivement. Le Liberia, qui avait enregistré l'un des taux de croissance les plus élevés de la sous-région au cours de la dernière décennie, avec une

moyenne de 7 pour cent en 2013, a été durement touchée par l'épidémie d'Ebola qui a fait chuter son économie de 0,5 pour cent entre 2013 et 2014. L'épidémie a perturbé les processus de production dans plusieurs secteurs; les plans d'investissement ont été suspendus ou transférés à d'autres pays, tandis que la production et les exportations de caoutchouc, qui avaient déjà ralenti en raison de la baisse des prix internationaux, ont en outre subi le coup des quarantaines et des couvre-feux. De même, l'économie de la Guinée a ralenti, passant d'une moyenne de 3 pour cent entre 2000 et 2013 à 0,4 pour cent de 2013 à 2014. La Sierra Leone, l'une des économies à la croissance la plus rapide du monde, avec une croissance annuelle composée de 10 pour cent entre 2000 et 2013, a vu son PIB réel de

**Tableau 3.2 : PIB par habitant de la CEDEAO, 2000–14**

(En dollars US, à prix constants de 2005)

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	Taux de croissance annuel moyen (2000–14)
Cabo Verde	1 923	2 309	2 898	2 995	3 009	2 997	3 008	3,2 %
Nigeria	894	1 293	1 563	1 595	1 617	1 658	1 709	4,7 %
Ghana	708	804	961	1 080	1 150	1 206	1 231	4,0 %
Côte d'Ivoire	1 059	982	1 002	934	1 003	1 067	1 125	0,4 %
Sénégal	703	773	800	790	793	789	800	0,9 %
Bénin	513	533	550	553	567	583	597	1,1 %
Burkina Faso	346	407	459	476	499	518	538	3,2 %
Sierra Leone	219	322	370	385	435	513	524	6,4 %
Mali	392	459	500	498	483	477	490	1,6 %
Gambie	432	434	467	432	444	455	459	0,4 %
Guinée-Bissau	419	413	435	448	431	422	421	0,0 %
Togo	409	381	390	399	411	422	433	0,4 %
Liberia	187	186	278	285	300	316	307	3,6 %
Guinée	288	306	296	300	303	303	297	0,2 %
Niger	246	256	273	268	287	287	292	1,2 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

la croissance s'effondrer de 20,1 pour cent en 2013 à 4,2 pour cent en 2014.

La croissance composée du PIB par habitant pour la sous-région (Tableau 3.2) a augmenté d'un peu plus de 2 pour cent, grâce à des économies à croissance rapide comme la Sierra Leone, qui a enregistré une croissance significative depuis la fin de la guerre civile en 2002, et au Nigeria qui est la plus grande économie de l'Afrique. L'augmentation des prix des produits de base au cours de la dernière décennie a propulsé la croissance dans les économies de la sous-région axées sur les ressources. Le Cabo Verde qui est la seule petite nation insulaire de la communauté, a enregistré son PIB réel le plus élevé par habitant en 2014, soit 3 008 dollars, en comparaison à celui du Nigeria qui est de 1 709 dollars et à celui du Ghana qui se situe à 1 231 dollars. Le PIB par habitant élevé du Cabo Verde a été négativement affecté par la baisse du taux de fécondité du pays au cours des dernières décennies, taux qui se situe maintenant à 2,4 pour cent, en comparaison à la moyenne de plus de 5 pour cent pour la plupart des États membres de la communauté. Le taux de croissance économique élevé de la Côte d'Ivoire, cependant, ne s'est pas traduit de manière effective en croissance du PIB par habitant, tandis que d'autres pays comme le Sénégal, le Bénin, la Gambie, la Guinée-Bissau, le Togo et la Guinée ont connu une croissance lente du PIB par habitant.

## Tendances des IDE

Les entrées d'IDE dans la sous-région de la CEDEAO ont considérablement augmenté au cours des quinze dernières années, pour atteindre un taux de croissance annuel composé de 13 pour cent entre 2000 et 2014. Le tableau 3.3 montre que le Nigeria attire le plus d'IDE dans la sous-région. Bien que

cette part ait connu un déclin constant dans les années antérieures à 2014, le Nigeria demeure le plus grand contributeur des investissements étrangers en Afrique de l'Ouest. Alors que la Chine cherche à étendre ses relations commerciales avec l'Afrique, elle aussi est en train de devenir l'une des sources les plus importantes d'IDE du Nigeria, ce qui fait de ce pays le deuxième plus grand partenaire commercial de la Chine en Afrique, après l'Afrique du Sud. Les plus importantes sources d'IDE du Nigeria ont traditionnellement été les pays d'origine des compagnies pétrolières. Cependant, le début de la production de pétrole au Ghana a suscité l'intérêt des sociétés transnationales, dont certaines sont à la recherche d'une source sous-régionale du pétrole autre que celle du Nigeria, selon le World Investment Report 2015 de la CNUCED. Les perspectives de croissance future dans les marchés clés tels que le Nigeria faiblissent à mesure que les prix des matières premières baissent. Alors que d'autres pays ont des entrées d'IDE beaucoup plus faibles, le Ghana semble bien positionné pour la deuxième place après le Nigeria, et sa contribution d'IDE est susceptible de croître, grâce à sa base de ressources riche et diversifiée, en particulier dans l'industrie manufacturière, les hydrocarbures et les minerais industriels. Le niveau élevé de transparence économique du Ghana a également attiré des investissements étrangers.

En outre, la sous-région a connu des taux de croissance historiquement élevés de l'investissement étranger, en particulier en Guinée et au Niger, où le taux de croissance annuel composé a atteint 33,4 pour cent et 38,6 pour cent en 2000 et 2014 respectivement. Malgré cela, l'épidémie d'Ebola a eu un impact négatif sur les investissements dans certains pays de la sous-région ; l'IDE a triplé en Guinée entre 2013 et 2014 et doublé en Sierra Leone au cours de la même période.

**Tableau 3.3 : Entrées d'IDE dans la CEDEAO, 2000–14**

(En millions de dollars US courants)

Pays/ Région	2000	Part de la CER	2005	Part de la CER	2010	Part de la CER	2011	Part de la CER	2012	Part de la CER	2013	Part de la CER	2014	Part de la CER	TCAM (2000– 14)
Bénin	60	3,0 %	53	1,0 %	177	1,0 %	161	1,0 %	230	2,0 %	360	3,0 %	377	3,0 %	14,0 %
Burkina Faso	23	1,0 %	34	1,0 %	35	0,0 %	144	1,0 %	329	2,0 %	490	4,0 %	342	3,0 %	21,3 %
Cabo Verde	43	2,0 %	82	1,0 %	159	1,0 %	155	1,0 %	70	0,0 %	70	1,0 %	78	1,0 %	4,3 %
Côte d'Ivoire	235	11,0 %	312	5,0 %	339	3,0 %	302	2,0 %	330	2,0 %	407	3,0 %	462	4,0 %	4,9 %
Gambia	44	2,0 %	87	1,0 %	20	0,0 %	66	0,0 %	93	1,0 %	38	0,0 %	28	0,0 %	-3,2 %
Ghana	115	5,0 %	145	2,0 %	2 527	21,0 %	3 237	18,0 %	3 293	22,0 %	3 226	25,0 %	3 357	27,0 %	27,3 %
Guinée	10	0,0 %	105	2,0 %	101	1,0 %	956	5,0 %	606	4,0 %	135	1,0 %	566	5,0 %	33,4 %
Guinée- Bissau	1	0,0 %	8	0,0 %	33	0,0 %	25	0,0 %	7	0,0 %	20	0,0 %	21	0,0 %	24,3 %
Liberia	21	1,0 %	83	1,0 %	450	4,0 %	785	4,0 %	985	7,0 %	1 061	8,0 %	302	2,0 %	21,0 %
Mali	82	4,0 %	224	4,0 %	406	3,0 %	556	3,0 %	398	3,0 %	308	2,0 %	199	2,0 %	6,5 %
Niger	8	0,0 %	30	0,0 %	940	8,0 %	1 066	6,0 %	841	6,0 %	719	5,0 %	769	6,0 %	38,6 %
Nigeria	1 310	63,0 %	4 978	78,0 %	6 099	51,0 %	8 915	49,0 %	7 127	48,0 %	5 608	43,0 %	4 694	38,0 %	9,5 %
Sénégal	63	3,0 %	45	1,0 %	266	2,0 %	338	2,0 %	276	2,0 %	311	2,0 %	343	3,0 %	12,9 %
Sierra Leone	39	2,0 %	91	1,0 %	238	2,0 %	951	5,0 %	225	2,0 %	144	1,0 %	440	4,0 %	18,9 %
Togo	41	2,0 %	77	1,0 %	86	1,0 %	711	4,0 %	122	1,0 %	184	1,0 %	292	2,0 %	15,1 %
	4,0 %	122	1,0 %	184	1,0 %	292	2 %	15,1 %	14,933	100%	13,083	100%	12,271	100%	13%
<b>CEDEAO</b>	<b>2 095</b>	<b>100 %</b>	<b>6 353</b>	<b>100 %</b>	<b>11 877</b>	<b>100 %</b>	<b>18 368</b>	<b>100 %</b>	<b>14 933</b>	<b>100 %</b>	<b>13 083</b>	<b>100 %</b>	<b>12 271</b>	<b>100 %</b>	<b>13 %</b>

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

## Structure économique

Les économies de la région sont en train de se transformer, mais pas de la manière que l'on attendait. La région est largement en train d'aller au-delà de l'industrialisation comme étant l'un des principaux moteurs de sa croissance et de création d'emplois, et la redistribution de la main-d'œuvre dans le secteur de la haute productivité et des activités non traditionnelles a montré ses limites.

Comme dans la plupart des pays africains, le secteur des services des États membres de la CEDEAO se trouve en tête au plan économique et revendique 44,8 pour cent du PIB total de la région, suivi par l'agriculture (33,8

pour cent), et l'industrie (21 pour cent). Les économies du Cabo Verde, de la Gambie et du Sénégal sont celles qui ont compté le plus sur le secteur des services pour la création d'emplois avec des taux respectifs de 70 pour cent, 60,9 pour cent, et 60 pour cent, suivies par le Nigeria, le Bénin et le Ghana (Tableau 3.4).

Bien qu'étant un pays à revenu intermédiaire, le Cabo Verde compte sur les produits alimentaires pour 74 pour cent de ses exportations, pourtant, ce secteur a peu contribué à son PIB. À cet égard, son cas est semblable à celui du Nigeria, où les carburants représentent plus de 94 pour cent des recettes du pays en devises, mais contribuent pour moins de 15 pour cent à son PIB. Le Liberia qui est un important exportateur de caoutchouc, tire de l'agriculture sa meilleure part du PIB qui s'élève à 70,1 pour cent, suivi par la Sierra Leone, la Guinée-Bissau, le Togo, le Niger et le Mali. Ces pays ont été en mesure de canaliser l'agro-alimentaire pour en faire une source majeure d'emplois et de revenus.

**Tableau 3.4 : Parts du PIB par secteur en 2013 de la CEDEAO**

(%)

	Agriculture	Industrie	Services
Bénin	35,9	13,8	50,4
Burkina Faso	34,3	22,2	43,5
Cabo-Verde	9,2	20,3	70,5
Côte d'Ivoire	29,2	27,9	42,9
Gambie	23,5	15,6	60,9
Ghana	22,0	28,6	49,5
Guinée	27,1	31,8	41,1
Guinée-Bissau	47,2	13,8	38,9
Liberia	70,1	11,3	18,6
Mali	38,2	22,4	39,4
Niger	39,6	20,7	39,8
Nigeria	21,0	26,0	53,0
Sénégal	16,0	24,0	60,0
Sierra Leone	49,0	22,7	28,4
Togo	44,7	20,4	34,9
CEDEAO	33,8	21,4	44,8

Source : UNSTATS (2014).

## Composition et structure des échanges commerciaux

L'exportation du pétrole, du gaz, du charbon et de l'électricité par le Nigeria, le Ghana et la Guinée domine la composition des échanges entre les États membres de la CEDEAO. Les carburants fossiles, lubrifiants et produits connexes ont représenté 73,9 pour cent des 106,8 milliards de dollars d'exportations de marchandises en 2013 de la sous-région, et qui ont connu une hausse de 13 pour cent par an depuis 2000. Les produits primaires continuent de représenter l'essentiel des exportations de la sous-région de la CEDEAO, les produits manufacturés ne contribuant que pour 2,5 pour cent des exportations de marchandises.

**Tableau 3.5 : Matrice du commerce des marchandises de la CEDEAO en 2013**

(Exportations en millions de dollars US)

Groupes de produits	2013	Part (%)
Carburants fossiles, lubrifiants et produits similaires	106 835	73,9
Aliments et animaux vivants	13 408	9,3
Produits bruts, non mangeables, hormis les carburants	8 956	6,2
Marchandises et transactions n.e.s.	5 046	3,5
Produits manufacturés	3 550	2,5
Machines et équipements de transport	2 689	1,9
Produits chimiques et associés n.e.s.	2 037	1,4
Divers articles manufacturés	924	0,6
Boissons et tabacs	633	0,4
Huiles, graisses et cires d'origine animale et végétale	571	0,4

Source : UNCTAD STATS (2014).

Le tableau 3.5 ci-dessous illustre la suprématie des exportations des produits liés aux carburants fossiles et matières connexes sur les autres groupes de produits. Aucun autre groupe de produits n'approche les 10 pour cent, malgré le niveau d'intégration régionale entre les pays membres.

### Tendances des exportations et des importations

Les exportations des 15 pays membres ont diminué de 25,6 pour cent en 2013 pour se situer à 88,5 milliards de dollars, ce qui représente 20,1 pour cent des exportations totales de l'Afrique (Tableau 3.6). La performance négative de la sous-région en exportations a contribué à la baisse de 5,5 pour cent pour l'Afrique dans ensemble. Les exportations de la CEDEAO ont également été pires que celles du monde entier qui ont chuté de 3,2 pour cent. Pendant cette période, le commerce a enregistré des déficits dans des pays comme le Nigeria, la Guinée, le Libéria et le

Ghana, pays qui dépendent beaucoup des exportations de pétrole brut.

Les exportations du Nigeria ont chuté de 45,8 pour cent, en partie en raison de la baisse des exportations de pétrole vers l'Amérique du Nord, baisse qui est passée de 22,2 pour cent en décembre 2012 à 2,2 pour cent en décembre 2013, selon le 'National Petroleum Corporation' du pays. Le Nigeria reste menacé par la découverte et l'exploration de pétrole et du gaz à travers le monde, qui ont fait monter la concurrence entre les nations productrices. D'autres pays de la CEDEAO subissent également le contrecoup de la chute des prix internationaux du pétrole.

La croissance la plus impressionnante en 2013 a été enregistrée en Sierra Leone dont l'ensemble des exportations des biens et services a connu une croissance de 136,6 pour cent en passant de 726 millions de dollars de 2012 à 1,7 milliard de dollars en 2013. Cette croissance des exportations était de loin la plus grande du monde cette année-là. Les

**Tableau 3.6 : Exportations et importations de biens et services de la CEDEAO, 2000–13**

(En millions de dollars US)

	Bénin		Burkina Faso		Cabo Verde		Côte d'Ivoire		Gambie		Ghana		Guinée		Guinée-Bissau	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M
2000	771	1 091	467	1 039	310	429	7 874	5 884	253	310	6 802	9 052	815	904	97	135
2005	940	1 244	532	1 409	316	593	8 525	7 370	43	223	3 933	6 642	943	1 035	95	148
2010	1 099	1 434	1 446	2 427	398	794	9 730	8 262	81	200	9 461	11 613	1 233	1 596	163	270
2011	1 081	1 419	1 753	2 979	444	830	9 419	7 551	141	244	12 312	17 155	1 543	2 373	218	300
2012	1 185	1 561	2 000	3 452	486	708	10 464	12 082	167	281	13 480	19 861	1 542	2 610	152	222
2013	1 327	1 991	2 192	3 688	533	672	11 343	13 785	165	273	17 338	19 653	1 440	2 706	186	244

	Liberia		Mali		Niger		Nigeria		Senegal		Sierra Leone		Togo	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M
2000	141	145	940	1 477	598	834	29 651	8 941	1 927	2 821	97	314	673	888
2005	145	464	1 373	1 806	631	1 049	36 963	20 949	2 352	3 694	290	484	837	1 451
2010	210	902	1 303	1 627	1 113	2 144	66 819	47 470	2 600	3 897	337	815	1 013	1 838
2011	320	1 079	1 344	1 659	1 103	2 211	84 053	43 751	2 806	4 250	332	1 418	1 315	1 956
2012	407	1 125	1 438	1 679	1 403	2 192	81 036	29 361	2 753	4 576	726	1 412	1 663	2 327
2013	358	1 198	1 546	1 830	1 423	2 240	43 944	32 911	3 220	5 648	1 718	1 838	1 781	2 768

	CEDEAO	
	X	M
2000	51 416	34 266
2005	57 919	48 559
2010	97 004	85 288
2011	118 184	89 176
2012	118 903	83 449
2013	88 514	91 446

Source : UNSTATS (2014).

NB : X représente les exportations et M les importations.

exportations vers la seule Chine se sont élevées à 1,5 milliard de dollars en 2013, ce qui représente 88 pour cent du total des exportations du pays.

Les membres de la communauté économique régionale ont enregistré un déficit commercial

combiné de 2,9 milliards de dollars en 2013. Ce fut une performance médiocre, étant donné les excédents commerciaux dont la sous-région avait bénéficié au cours de la dernière décennie. En 2012, la sous-région a enregistré un excédent total de 35,5 milliards de dollars.

**Tableau 3.7 : Parts des exportations et des importations dans le PIB de la CEDEAO, 2000–13**

(En millions de dollars US)

Part des exportations																
	Bénin	Burkina Faso	Cabo Verde	Côte d'Ivoire	Gambie	Ghana	Guinée	Guinée-Bissau	Liberia	Mali	Niger	Nigeria	Sénégal	Sierra Leone	Togo	CEDEAO
2000	25,4	9,5	37,7	39,8	47,7	30,6	17,9	31,8	26,1	22,8	18,6	33,5	27,9	18,1	32,7	28,0
2005	21,6	9,7	28,5	49,9	6,8	22,9	32,1	16,1	23,8	25,0	18,7	20,5	27,0	17,6	39,7	24,0
2010	15,1	20,9	28,9	54,9	10,4	29,5	29,3	20,0	19,2	23,7	22,2	25,3	24,9	16,8	40,9	25,5
2011	14,3	26,2	31,5	56,7	18,9	44,5	28,2	26,8	27,5	25,0	20,9	31,3	26,4	16,3	41,0	29,0
2012	15,3	19,6	34,9	51,8	21,2	44,7	24,8	16,4	32,4	26,7	24,3	31,4	25,6	27,9	43,3	29,4
2013	18,3	19,5	36,3	49,9	19,5	42,3	21,8	20,7	26,3	27,5	23,3	18,0	29,2	47,9	46,2	29,8
Part des importations																
2000	29,7	25,0	53,4	33,8	57,4	42,1	18,6	51,6	26,9	32,7	26,4	11,9	37,2	39,3	46,5	35,5
2005	28,5	25,8	53,7	43,1	35,7	38,6	35,3	25,2	76,3	32,9	31,1	11,6	42,4	29,3	68,8	38,5
2010	24,7	29,5	58,0	47,0	25,8	45,9	34,4	35,4	82,1	26,0	49,1	17,4	40,3	34,5	57,6	40,5
2011	24,0	33,1	60,3	39,3	32,4	50,2	46,3	30,8	92,8	26,8	47,8	21,5	44,8	56,0	57,0	44,2
2012	24,3	28,5	52,3	48,4	35,6	54,8	44,9	26,2	89,5	28,4	42,6	12,9	47,3	42,9	63,8	42,8
2013	33,5	28,8	47,9	46,7	31,7	47,4	40,2	29,1	88,2	31,1	41,4	13,0	54,0	46,2	67,3	43,1

Source: UNSTATS (2014).

La part des exportations dans le PIB des pays de la CEDEAO a légèrement augmenté, passant de 29,4 pour cent en 2012 à 29,8 pour cent du PIB en 2013, tandis que les importations ont également connu une légère hausse, passant de 42,8 pour cent à 43,1 pour cent (Tableau 3.10). En tête du bloc des 15 membres, la Côte d'Ivoire a obtenu 49,9 pour cent de son PIB dans les exportations, suivie par la Sierra Leone (47,9 pour cent), et le Togo (46,2 pour cent). Seuls trois pays, la Côte d'Ivoire, le Nigeria et le Togo, avaient vu leurs exportations contribuer plus à leurs PIB que leurs importations.

Le Nigeria a le plus contribué au PIB de la région, bien que la part de son commerce dans ce PIB ait été moins bonne. Le pays a souffert des fluctuations externes dans la mesure où 94 pour cent de ses exportations proviennent des carburants. Le Liberia, en revanche, a continué à maintenir sa plus grande part des

importations à 88,2 pour cent en 2013, ce qui est légèrement inférieur aux 89,5 pour cent qu'il a enregistrés en 2012.

### Tendances en matière de concentration et de diversification des exportations

La concentration des exportations de la région de la CEDEAO a diminué au fil des années (Tableau 3.8). L'indice Herfindahl-Hirschmann<sup>9</sup> de la sous-région qui était de 0,49 en 2000, a diminué à 0,44 en 2013, mais demeurait cependant supérieur au score de 0,43 enregistré en 2012. Parmi les 15 pays, le Sénégal et le Togo avaient la concentration des exportations la plus faible et qui était de 0,19 et 0,18 respectivement. Ceci dénotait une meilleure diversification des produits d'exportation qui comprenaient des produits alimentaires, des matières premières agricoles, des minerais et métaux,

**Tableau 3.8 : Concentration des exportations de la CEDEAO, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Bénin	0,5875	0,4381	0,2866	0,2841	0,2722	0,2693
Burkina Faso	0,5233	0,7493	0,5112	0,5433	0,5301	0,5264
Cabo Verde	0,3630	0,4277	0,4323	0,4637	0,3979	0,4653
Côte d'Ivoire	0,3171	0,3189	0,3376	0,3821	0,3379	0,2991
Gambie	0,3608	0,3538	0,2634	0,2519	0,2526	0,2489
Ghana	0,3201	0,4097	0,4921	0,3881	0,3943	0,3860
Guinée	0,5793	0,6382	0,4538	0,4826	0,5122	0,4868
Guinée-Bissau	0,5855	0,9318	0,9323	0,9354	0,9372	0,9365
Liberia	0,5625	0,8385	0,3933	0,3846	0,3730	0,3694
Mali	0,6345	0,5808	0,6232	0,5735	0,5249	0,5328
Niger	0,5953	0,3194	0,3663	0,3750	0,3551	0,4690
Nigeria	0,9240	0,8860	0,7947	0,7858	0,7668	0,7722
Sénégal	0,2323	0,2078	0,2740	0,2331	0,2278	0,1925
Sierra Leone	0,5335	0,5006	0,2784	0,2747	0,3108	0,4357
Togo	0,2933	0,2150	0,2261	0,2366	0,2042	0,1837
CEDEAO	0,4941	0,5210	0,4444	0,4396	0,4265	0,4382

Source : UNCTAD STATS (2014).

des carburants, des produits manufacturés et d'autres éléments. Ces scores étaient meilleurs par rapport à ceux de la Guinée-Bissau et du Nigeria qui se situaient respectivement à 0,94 et 0,78. La Guinée-Bissau compte sur les produits alimentaires pour 95 pour cent de ses exportations, tandis que le Nigeria tire des carburants 94 pour cent de ses recettes d'exportations.

Les deux économies sont particulièrement vulnérables aux chocs extérieurs sur le marché international. Bien que le Nigeria ait fait mieux en 2013 en réduisant son indice de 0,93 à 0,78, il reste économiquement dépendant des marchés d'exportation très fluctuants.

Le Bénin et le Togo ont réussi à diversifier leur gamme des produits d'exportation, de 54,2 pour cent et 37,4 pour cent, respectivement, de 2000 à 2013, et leurs indices sont tombés à 0,27 et 0,18, respectivement.

La diversification des exportations est restée élevée tout au long de la dernière décennie. En 2013, la moyenne de la CEDEAO était de 0,77, accusant ainsi une légère baisse par rapport au niveau de 2000 qui était de 0,78 (Tableau 3.9). Alors que la Côte d'Ivoire et le Sénégal ont connu une légère baisse, la performance globale de la sous-région ne s'est pas améliorée. L'indice était bien plus élevé que la moyenne de l'Afrique subsaharienne qui est de 0,59.

### Tendances commerciales : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde

Le flux des exportations entre les pays de la CEDEAO est resté inférieur à 10 pour cent, tandis que les exportations vers le reste de l'Afrique ont diminué, passant de 45,8 pour cent en 2012 à 44,2 pour cent en 2013 (Tableau 3.10). De même, la CEDEAO a vendu

**Tableau 3.9 : Diversification des exportations de la CEDEAO, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Bénin	0,8059	0,7856	0,7701	0,7695	0,7635	0,7687
Burkina Faso	0,7467	0,8209	0,8264	0,8183	0,8194	0,8243
Cabo Verde	0,6632	0,7136	0,7174	0,7141	0,6567	0,7439
Côte d'Ivoire	0,8062	0,7307	0,6993	0,7028	0,7004	0,6674
Gambie	0,7543	0,6889	0,7474	0,7488	0,7428	0,7472
Ghana	0,8088	0,8209	0,7919	0,7513	0,7620	0,7407
Guinée	0,8451	0,8458	0,8187	0,8082	0,7863	0,7919
Guinée-Bissau	0,6699	0,6588	0,7578	0,7625	0,7656	0,7688
Liberia	0,8287	0,8533	0,7079	0,6884	0,7482	0,7795
Mali	0,8065	0,8221	0,8396	0,7767	0,8695	0,8399
Niger	0,8503	0,7818	0,7926	0,8194	0,7825	0,8370
Nigeria	0,8819	0,8559	0,8054	0,8047	0,7943	0,7972
Sénégal	0,7695	0,6854	0,7575	0,7513	0,7127	0,7117
Sierra Leone	0,6545	0,6838	0,6961	0,6929	0,8006	0,8412
Togo	0,7531	0,7232	0,7177	0,7637	0,7094	0,7162
CEDEAO	0,7763	0,7647	0,7630	0,7582	0,7609	0,7717

Source : UNCTAD STATS (2014).

**Tableau 3.10 : Flux des exportations de la CEDEAO, 2000–13**

(En millions de dollars US)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	2 681	8,9	951	26,2	27 403	91,09
2005	5 979	9,6	2 361	28,3	56 057	90,36
2010	9 637	8,3	9 803	50,4	106 671	91,71
2011	10 417	6,3	9 875	48,7	154 203	93,67
2012	12 060	7,8	10 174	45,8	141 945	92,17
2013	13 479	9,3	10 662	44,2	131 188	90,68

Source : UNCTAD STATS (2014).

**Tableau 3.11 : Flux des importations de la CEDEAO, 2000–13**

(En millions de dollars US)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	2 540	12,4	711	21,9	17 990	87,63
2005	5 384	12,5	1 847	25,5	37 620	87,48
2010	8 327	10,0	3 793	31,3	75 042	90,01
2011	9 198	8,9	3 729	28,8	93 794	91,07
2012	10 967	10,5	4 198	27,7	93 086	89,46
2013	13 185	11,6	4 600	25,9	100 495	88,40

Source : UNCTAD STATS (2014).

la plupart de ses exportations (90,7 pour cent) aux pays non membres de la CEDEAO en 2013. De toute évidence, la politique d'intégration régionale n'a pas stimulé de façon significative le commerce intragroupe.

Le flux des importations, d'autre part, était relativement plus élevé que celui des exportations au sein de la CEEAC, étant donné les avantages de la proximité du marché (Tableau 3.11). Certes, les importations en provenance de la sous-région n'étaient que de 11,6 pour cent, mais celles en provenance du reste de l'Afrique étaient de 25,9 pour cent. La part des importations de

la région en provenance du reste du monde (y compris l'Afrique) a diminué légèrement, passant de 89,46 pour cent en 2012 à 88,40 pour cent en 2013. La matrice du commerce des marchandises de la CEDEAO a été faible en produits manufacturés, ainsi qu'en machines et équipements (Tableau 3.11), en deçà de la demande du marché entre les pays membres.

### Performances en développement humain

Le Cabo Verde et le Ghana sont les deux seuls pays parmi les 15 membres de la Communauté

Tableau 3.12 : Tendances de l'indice de développement humain de la CEDEAO, 1980–2013

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)										TCAM (%)		
		1980	1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980–90	1990–2000	2000–13	
<b>Indice de développement moyen</b>														
123	Cabo Verde	—	—	0,573	0,589	0,613	0,622	0,631	0,635	0,636	—	—	0,81	
138	Ghana	0,423	0,502	0,487	0,511	0,544	0,556	0,566	0,571	0,573	1,73	-0,30	1,26	
<b>Indice de développement faible</b>														
152	Nigeria	—	—	—	0,466	0,483	0,492	0,496	0,500	0,504	—	—	—	
163	Sénégal	0,333	0,384	0,413	0,451	0,474	0,483	0,483	0,484	0,485	1,44	0,72	1,25	
165	Bénin	0,287	0,342	0,391	0,432	0,454	0,467	0,471	0,473	0,476	1,78	1,33	1,52	
166	Togo	0,405	0,404	0,430	0,442	0,447	0,460	0,467	0,470	0,473	-0,03	0,63	0,74	
171	Côte d'Ivoire	0,377	0,380	0,393	0,407	0,427	0,439	0,443	0,448	0,452	0,10	0,33	1,08	
172	Gambie	0,300	0,334	0,383	0,414	0,432	0,440	0,436	0,438	0,441	1,08	1,37	1,08	
175	Liberia	—	—	0,339	0,335	0,374	0,393	0,402	0,407	0,412	—	—	1,52	
176	Mali	0,208	0,232	0,309	0,359	0,385	0,398	0,405	0,406	0,407	1,14	2,89	2,13	
177	Guinée-Bissau	—	—	—	0,387	0,397	0,401	0,402	0,396	0,396	—	—	—	
179	Guinée	—	—	—	0,366	0,377	0,380	0,387	0,391	0,392	—	—	—	
181	Burkina Faso	—	—	—	0,321	0,349	0,367	0,376	0,385	0,388	—	—	—	
183	Sierra Leone	0,276	0,263	0,297	0,329	0,346	0,353	0,360	0,368	0,374	-0,49	1,23	1,79	
187	Niger	0,191	0,218	0,262	0,293	0,309	0,323	0,328	0,335	0,337	1,34	1,86	1,95	
CEDEAO		0,311	0,340	0,389	0,407	0,427	0,438	0,444	0,447	0,450	0,90	1,35	1,12	
Afrique subsaharienne		0,382	0,399	0,421	0,452	0,477	0,488	0,495	0,499	0,502	0,44	0,52	1,37	
Monde		0,559	0,597	0,639	0,667	0,685	0,693	0,698	0,700	0,702	0,66	0,67	0,73	

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs de l'indice de la CEDEAO sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

à avoir obtenu en 2013 un indice de développement humain moyen, dont des valeurs sont de 0,636 et 0,452, respectivement. Les 13 autres pays sont restés dans le groupe à faible développement humain, en compagnie du groupe de pays ayant le plus bas IDH du monde. Depuis 2000, les valeurs de l'IDH pour les États membres de la CEDEAO n'ont augmenté que de 1,12 pour cent, contre 1,37 pour cent pour l'Afrique subsaharienne et 0,73 pour cent pour le monde dans son ensemble. Bien que

la sous-région se targue d'avoir quelques-unes des économies ayant les plus fortes croissances du monde, cette croissance n'a pas été inclusive, et la reprise sociale a été lente. Environ la moitié des 15 pays qui se trouvent au fond du classement mondial en indice de développement humain du PNUD en 2014 sont des États membres de la CEDEAO, avec le Niger qui est dernier sur 187 pays. Le Niger, régulièrement classé au fond du tableau, continue de connaître de graves problèmes tels que

la sécheresse et la désertification périodiques, qui ont menacé son économie agricole et l'ont empêché de faire des investissements en capital dans l'éducation, les infrastructures et les services de santé.

Les composantes de l'indice spécifique ont augmenté pour l'espérance de vie, la durée moyenne de la scolarité et le RNB, en dépit de grandes variations entre les États membres. Le Ghana, en particulier, a enregistré des améliorations significatives

dans les résultats scolaires, après avoir mis un accent particulier sur les investissements ciblant les lacunes de l'éducation ainsi que sur les besoins en infrastructures. Entre 2005 et 2012, le Ghana a consacré en moyenne 8,2 pour cent de son PIB à l'éducation, selon les données de la Banque mondiale en 2014, tandis que les enfants en Guinée, au Burkina Faso et au Niger ont passé moins de temps à l'école que les enfants africains d'ailleurs, avec une durée moyenne de la scolarisation de seulement 1,6 an, 1,3 an et 1,4 an

**Tableau 3.13 : L'indice de développement humain et ses composantes en 2013 au sein de la CEDEAO**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement (IDH)	Espérance de vie à la naissance	Moyenne des années de scolarité	Durée de la scolarité espérée	Revenu intérieur brut (RIB) par habitant	Indice de développement (IDH)	Change-ment dans le classement
		Valeur	(années)	(années)	(années)	(2011 PPA \$)	Valeur	
		2013	2013	2012	2012	2013	2012	2012–13
<b>Indice de développement moyen</b>								
123	Cabo Verde	0,636	75,1	3,5	13,2	6 365	0,635	-2
138	Ghana	0,573	61,1	7,0	11,5	3 532	0,571	0
<b>Indice de développement faible</b>								
152	Nigeria	0,504	52,5	5,2	9,0	5 353	0,500	1
163	Sénégal	0,485	63,5	4,5	7,9	2 169	0,484	-3
165	Bénin	0,476	59,3	3,2	11,0	1 726	0,473	0
166	Togo	0,473	56,5	5,3	12,2	1 129	0,470	1
171	Côte d'Ivoire	0,452	50,7	4,3	8,9	2 774	0,448	0
172	Gambie	0,441	58,8	2,8	9,1	1 557	0,438	0
175	Liberia	0,412	60,6	3,9	8,5	752	0,407	0
176	Mali	0,407	55,0	2,0	8,6	1 499	0,406	0
177	Guinée-Bissau	0,396	54,3	2,3	9,0	1 090	0,396	0
179	Guinée	0,392	56,1	1,6	8,7	1 142	0,391	-1
181	Burkina Faso	0,388	56,3	1,3	7,5	1 602	0,385	0
183	Sierra Leone	0,374	45,6	2,9	7,5	1 815	0,368	1
187	Niger	0,337	58,4	1,4	5,4	873	0,335	-1
CEDEAO		0,450	57,6	3,4	9,2	2 225	0,447	—
Afrique subsaharienne		0,502	56,8	4,8	9,7	3 152	0,499	—

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs de l'indice de la CEDEAO sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région.

respectivement. Cette moyenne est beaucoup plus faible que les 4,8 ans pour l'Afrique subsaharienne et 3,9 ans pour les pays les moins avancés. Ces chiffres dévoilent un tableau en demie teinte : ces pays manquent de main-d'œuvre adulte suffisamment éduquée, pourtant indispensable pour le développement économique. Par exemple, l'adulte moyen (25 ans ou plus) au Burkina Faso n'a terminé qu'une seule année de scolarité contre deux années seulement alors que cette moyenne est de sept ans pour le Ghana. Ailleurs, la situation semble meilleure : les habitants des États membres de la CEDEAO peuvent maintenant s'attendre à suivre au moins neuf années de scolarité, compte tenu

de la disponibilité des infrastructures d'enseignement adéquats.

L'espérance de vie dans le monde entier a atteint une moyenne de 71 ans en 2013, avec un maximum de 80 ans pour les pays à l'extrémité supérieure de l'indice de développement humain et 59 pour ceux à l'extrémité inférieure. L'espérance de vie moyenne de la sous-région était de 58 ans – juste au-dessus des 57 pour l'Afrique subsaharienne, mais toujours en dessous des 62 ans pour les pays les moins avancés. Les citoyens de Cabo Verde, du Sénégal et du Ghana avaient les espérances de vie les plus élevées au sein de la CEDEAO, et ceux de la Sierra Leone,

**Tableau 3.14 : L'indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine de la CEDEAO en 2013**

	Score général	Sécurité et État de droit	Participation et droits de l'Homme	Opportunités économiques durables	Développement humain
Cabo Verde	76,6	78,2	83,5	63,1	81,6
Ghana	68,2	69,9	73,6	53,6	75,5
Sénégal	64,3	63,5	73,7	56,7	63,4
Bénin	56,7	55,6	65,6	47	58,5
Burkina Faso	53,3	57,7	53,2	51	51,2
Gambie	51,6	50,2	36,4	54,2	65,4
Sierra Leone	51,1	58,5	57,4	41,6	47,1
Mali	49,5	48,6	45,9	51,8	51,6
Niger	49,4	56	55	40,9	45,8
Liberia	49,3	51,5	55,4	36,8	53,6
Togo	46,4	54,6	43,8	32,8	54,6
Nigeria	45,8	38,1	48,9	43,3	53
Côte d'Ivoire	44,3	41,6	43,9	43,5	48,3
Guinée	43,3	46,5	43,2	35,9	47,5
Guinée-Bissau	33,2	30,5	30,1	25,7	46,7
CEDEAO	52,2	53,4	54	45,2	56,3

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

la plus faible (46 ans). Pour ce dernier, ceci contraste avec les dépenses de santé du pays qui, en 2011, ont atteint 18,8 pour cent du PIB – peut-être le rapport le plus élevé dans le monde (Banque mondiale 2013). Ceci était bien plus élevé que même les 12,2 pour cent du PIB consacrés à la santé par les pays dans le groupe ayant un indice de développement humain très élevé, et représentait environ trois fois la moyenne de l'Afrique subsaharienne.

### Qualité de la gouvernance

Dans l'ensemble, la gouvernance<sup>10</sup> dans les États membres de la CEDEAO s'est améliorée de manière significative au cours des 15 dernières années. Le score global IIAG<sup>11</sup> de la sous-région est passé de 45,8 en 2000 à 52,2 en 2013, ce qui est beaucoup plus rapide que la moyenne du continent qui est passée de 46,6 à 51,5 sur la même période. La plupart des pays ont renforcé leurs démocraties, ont connu des élections calmes et une transition réussie des gouvernements. Ceci est une conséquence heureuse du protocole de la CEDEAO sur la démocratie et la gouvernance, qui a établi le processus de suivi et d'observation des élections au sein de la CEDEAO.

Les meilleurs indices de développement humain ont également entraîné la croissance globale de la communauté, en particulier au Ghana, au Libéria et au Sénégal, où les investissements de capitaux ont amélioré l'accès à des possibilités de bien-être, d'éducation et de services de santé. Le Cabo Verde a eu un score de 76,6, le plus élevé parmi les pays de la CEDEAO et dans l'ensemble Afrique de l'Ouest, ce qui le hisse au deuxième rang en Afrique. Mais l'instabilité politique qui a sévit de 2008 à 2012 – notamment en Gambie, au Mali et en Guinée-Bissau – a provoqué la violence

et limité la participation citoyenne. Ces trois nations sont classées 23<sup>ème</sup>, 28<sup>ème</sup> et 48<sup>ème</sup> respectivement sur les 52 pays<sup>12</sup> évaluées en Afrique. Les déficits en infrastructures ont également entravé les possibilités économiques durables dans la CEDEAO, avec une faible productivité qui n'a pas permis à la plupart des entreprises de soutenir la concurrence. La région doit faire davantage d'efforts pour renforcer la crédibilité des institutions politiques, accroître la légitimité des résultats des élections, et stimuler la participation des citoyens dans la société civile.

### Principaux défis et réalisations

La CEDEAO a réussi de remarquables réalisations depuis sa création en 1975. En voici quelques-unes.

La CEDEAO est restée unie, en dépit de la baisse du nombre de ses membres qui est passé de 16 à 15 avec le retrait de la Mauritanie en 2002. Néanmoins, l'organisation reste le plus grand groupement régional d'Afrique, et l'un des plus dynamiques aussi. Il a fait des progrès considérables en matière de liberté de mouvement – un élément crucial pour garantir un marché régional durable – après avoir aboli toutes les exigences relatives aux visas et permis d'entrée pour les citoyens des États membres de la CEDEAO. En 2012, le bloc a approuvé les cartes d'identité biométriques comme documents de voyage valides, et 11 États membres utilisent désormais le passeport régional de la CEDEAO.

Le 10 juillet 2014, la CEDEAO est devenue la première CER d'Afrique à conclure et approuver officiellement un Accord de partenariat économique (APE) régional. Cinq jours plus tard, la SADC lui emboîtait le pas, avec des négociateurs qui paraphaient leur propre APE.

L'Afrique de l'Ouest est encore souvent associée à des conflits tels que ceux qui ont fait rage au Libéria, en Sierra Leone, en Côte d'Ivoire ou en Guinée-Bissau. Cependant, tous ces conflits ont été largement résolus, grâce aux remarquables efforts de l'ECOMOG qui est la force de maintien de la paix de la CEDEAO. Il n'est guère surprenant que la CEDEAO se soit beaucoup concentrée sur la gestion des conflits, bien que l'organisation ait, depuis un bon moment, tourné la page des opérations de maintien de la paix.

La CEDEAO a accompli beaucoup de choses dans le domaine de la prévention, de la gestion et de la résolution des conflits. Elle a mis en place des protocoles ayant force de loi et des cadres institutionnels pour comprendre l'évolution de la dynamique toujours changeante des conflits violents et y répondre. Ces initiatives louables sont, entre autres, le Protocole relatif au Mécanisme de prévention, de gestion et de résolution des conflits, de maintien de la paix et de la sécurité, et la Convention sur les armes légères et de petit calibre ainsi que le Centre ouest-africain d'alerte précoce et de réponse rapide aux conflits.

Dans le cadre de son Tarif extérieur commun (TEC) en vigueur depuis le 1er janvier 2015, la CEDEAO a inclus une formation y relative dans les États membres et l'adoption de systèmes de compensation TEC.

La 45<sup>ème</sup> session de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de la CEDEAO a approuvé l'Accord de partenariat économique (APE). Des efforts sont en cours pour sensibiliser les acteurs nationaux et régionaux.

La CEDEAO est la première CER d'Afrique à avoir entrepris la mise œuvre du PDDAA<sup>13</sup> au niveau régional. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur les efforts précédents de l'Afrique de l'Ouest à mettre en place une

**Tableau 3.15 : État actuel de l'intégration au sein de la CEDEAO**

Problèmes d'intégration	Niveaux d'intégration du plus bas (1) au plus élevé (5)
Libre circulation des personnes	4
Zone de libre-échange	4
Questions liées à l'union douanière	3
Intégration monétaire	2
Intégration économique	2
Intégration politique	1

Source : ACBF.

politique agricole régionale dès 2001, lorsque la Commission ministérielle de la CEDEAO sur l'agriculture et l'alimentation a adopté des directives pour la création d'une politique agricole régionale commune pour l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Sans surprise, la CEDEAO est considérée comme la CER qui a ouvert la voie dans la mise en œuvre du PDDAA. Tous ses 15 États membres ont signé des conventions et plans d'investissement – avec l'appui technique de la CER et une contribution de 450.000 dollars accordée par celle-ci à chaque pays pour faire avancer le processus (NEPAD 2010).

Malgré les progrès dans la libre circulation des personnes, la construction de routes régionales, le développement des connections en télécommunications entre les États membres, et dans le maintien de la paix et de la sécurité au niveau régional, l'intégration du marché sous-régional a été très lente. Les résultats ne sont pas traduits de manière significative en une augmentation du volume d'affaires. Les exportations au niveau intragroupe ne représentent encore que 9 pour cent des échanges totales de la CEDEAO, contre 20 pour cent pour la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) et 17 pour cent pour la Communauté de Développement de l'Afrique Australe

(SADC). L'état actuel des questions d'intégration rencontrées par la CEDEAO est présenté au tableau 3.15.

La CEDEAO a rencontré de nombreux problèmes dans le processus d'intégration, y compris ce qui suit :

Bien que les États membres s'efforcent de transcender les complexités linguistiques et géopolitiques de la région, la division entre les pays anglophones et les pays francophones, et dans une certaine mesure, les pays lusophones, complique encore le processus d'intégration. En 1994, un sous-groupe de huit pays, qui, à l'exception de la Guinée-Bissau, fondent leurs systèmes juridiques et administratifs sur le modèle français, a formé l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Ces pays ont une monnaie commune, le franc CFA, hérité à l'indépendance; le Trésor français garantit sa convertibilité. Ils ont aussi une politique monétaire commune mise en place par une banque centrale commune, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). En conséquence, les pays de l'UEMOA ont fait plus de progrès vers l'intégration économique que le reste de la CEDEAO. Les pays non-UEMOA, à l'exception du Cabo Verde, ont formé la Zone monétaire ouest-africaine (ZMAO) qui vise, à terme, de fusionner avec l'UEMOA pour former une zone monétaire unique de la CEDEAO. Cependant, les progrès ont été extrêmement lents et la convergence CEDEAO-UEMOA reste une perspective lointaine.

La sous-région reste confrontée à de sérieux défis. Au premier rang de ceux-ci il y a la maladie à virus Ebola (EVD) au Libéria et en Sierra Leone. Depuis que cette épidémie a éclaté en mars 2014, en dehors de la croissance économique qu'elle a paralysée, elle a tué 11 300 personnes, selon l'Organisation

mondiale de la santé. Les ravages causés par le virus Ebola ont également mis en évidence la faiblesse institutionnelle du Libéria et de la Sierra Leone ravagés par la guerre, et l'instabilité en Guinée. Tout aussi inquiétants sont les actes en hausse de terrorisme, de piraterie, de trafic de drogue et de trafic des personnes – qui menacent maintenant la paix et la sécurité dans la sous-région.

Les économies nationales restent faibles. En 2014, dans le Rapport 'Doing Business' de la Banque mondiale, le Ghana était le seul pays de la CEDEAO dont le score est inférieur à 100, ce qui traduit le coût élevé des affaires dans la sous-région (le score du Ghana était 67, tandis que celui de la Guinée-Bissau était 180). Dans son Rapport sur le développement humain de 2014, l'Organisation des Nations unies classe 13 des 15 membres de la CEDEAO dans sa catégorie « Développement humain faible » ; seuls le Cabo Verde et le Ghana sont considérés comme des pays avec un « Développement humain moyen ».

La circulation des marchandises dans la région est entravée par un nombre excessif d'agents de sécurité qui gardent les postes de contrôle le long des frontières des États membres de la CEDEAO. Une étude réalisée par la Fondation<sup>14</sup> CLEEN a trouvé environ 25 points de contrôle de sécurité et barrages routiers dans un rayon de 10 kilomètres autour du principal point de passage de la frontière entre le Nigeria et Bénin. Mais cinq seulement de ces 25 points de contrôle (douanes, immigration, patrouille frontalière mixte Nigeria-Bénin de lutte contre la criminalité, la 'Law Enforcement Agency National Drug' (Agence nationale de lutte contre la drogue) Service vétérinaire et de quarantaine) pourraient être considérées comme légitimes et nécessaires pour assurer la sécurité des frontières. Les 20 autres ont été identifiés comme des créations douteuses mises en place par des agents de la

force publique essentiellement pour extorsion de fonds. Rien ne montre que cette situation a changé depuis que CLEEN a mené son étude.

La participation de la société civile, du secteur privé et des mouvements de masse dans le processus d'intégration se déroule à un rythme lent.

### Renforcement des capacités et la commission<sup>15</sup>

La CEDEAO reconnaît l'importance du renforcement des capacités pour pouvoir faire face à ses nombreux défis. « Renforcer les capacités est une condition préalable à la construction d'institutions modernes et efficaces de la CEDEAO qui réaliseraient tous les aspects et facettes de ses programmes, en plus de satisfaire les meilleures pratiques, normes et attentes mondiales », selon le Plan stratégique 2011–15 de la Commission de la CEDEAO.

Les défis sont les suivants :

- De faibles investissements dans le développement du capital humain et un plan de progression clair.
- Le manque de culture organisationnelle, la pénurie d'outils et un environnement de travail hostile.
- L'inefficacité des structures organisationnelles et un mauvais système de gestion qui ne sont pas conformes aux normes modernes et aux meilleures pratiques mondiales.
- La faible pénétration des TIC, la connaissance, l'accessibilité, la disponibilité et l'applicabilité.<sup>16</sup>

Depuis 2002, la CEDEAO a mené de nombreuses études sur le renforcement des capacités. Ceux-ci ont abouti au plan de renforcement des capacités (2008–10) qui a recommandé que l'on se concentre sur les points suivants :

- Le développement d'un système d'organisation à l'échelle régionale incorporant les partenaires et le grand public.
- Le renforcement des capacités comme partie intégrante de la planification stratégique.
- L'implication et la participation du personnel.
- La consolidation et la définition d'un ordre de priorité dans les activités de renforcement des capacités actuelles.
- Relever les défis de capacités que pose la restructuration, comme par exemple le recrutement supplémentaire de personnel, l'installation, la formation, les espaces de bureau et le matériel, et des exigences financières plus grandes
- La gouvernance et un leadership fort après la restructuration.
- Des directives de la structure institutionnelle pour la création de toute institution ou cellule future de la CEDEAO.
- La capacité juridique, étant donné les changements institutionnels récents survenus au sein de la CEDEAO.
- La gestion financière et du personnel.
- La capacité technique et fonctionnelle, avec une définition plus claire des mandats

- et fonctions à tous les niveaux, et de nouvelles méthodes de travail.
- Le matériel et autres appuis logistiques.
- La planification et la programmation stratégiques
- La description des tâches et de l'évaluation de la performance

### Besoins en capacités organisationnelles<sup>17</sup>

Les principaux besoins en renforcement des capacités de la Commission sont résumés et classés en sept thèmes majeurs : Esprit d'équipe et de leadership, gestion de la performance, ressources humaines, finances, communication, technologie de l'information, et système intégré de planification des programmes.

#### *Mise en place de l'équipe et leadership*

Trois principaux domaines ont besoin d'un appui en renforcement des capacités :

- La prise de décision dans l'organisation à tous les niveaux par le biais de réunions régulières (commissaires, directeurs, et des administrateurs de programme).
- Le travail d'équipe et la performance grâce à des réunions dans les ministères, directions et divisions.
- La clarification des rôles et la délégation du pouvoir à tous les niveaux.

#### *Gestion de la performance*

Les principaux domaines nécessitant un appui en capacités sont les suivants :

- Le système de gestion axée sur les résultats (GAR)
- Le suivi et l'évaluation du système

- Le système de récompense et de sanction dans la commission

#### *Ressources humaines*

Les principales questions de ressources humaines sont :

- Le processus de recrutement
- La formation et le perfectionnement du personnel
- La rétention du personnel
- La formation à la gestion des systèmes de ressources humaines
- Le recrutement et la gestion des contrats

#### *Finance*

Les principaux problèmes sont les suivants :

- Le processus budgétaire
- Le processus de mise en œuvre du budget
- Le rapport sur l'exécution du budget
- Le processus d'approbation et les procédures de paiement
- La gestion des fonds des partenaires au développement
- La délégation des responsabilités

### Communication

Les principaux domaines nécessitant un appui des capacités sont les suivants :

- Le processus de communication interne et externe
- La coordination et la collaboration
- Les systèmes d'information et de gestion des connaissances
- La gestion des partenaires au développement

### Les technologises de l'information

Les principaux domaines nécessitant un appui des capacités sont les suivants :

- L'automatisation des processus
- Les systèmes de communication
- Internet et intranet
- Le système de gestion des ressources de l'organisation

### Le système intégré de planification des programmes

Les principaux domaines nécessitant un appui des capacités sont les suivants :

- Un seul point d'entrée pour les programmes
- La transformation institutionnelle
- L'intégration et l'amélioration du système
- La reconception des processus

### Besoins en capacités au niveau des Directions

Les besoins en capacités des directions, par rapport à leur 'MTAP', sont largement définis sous les cinq objectifs ci-après :

*Objectif 1 : Contribuer à la réalisation de la bonne gouvernance et renforcer les Mécanismes de prévention, de gestion et de résolution des conflits ;* Cet objectif est la responsabilité des directions suivantes : Questions politiques, affaires sociales et humanitaires, Cellule d'alerte précoce, Maintien de la paix et de la sécurité régionale.

*Objectif 2 : Aider à développer les infrastructures afin d'atteindre les capacités d'un bon environnement des affaires et des investissements.* Cet objectif relève de la responsabilité des directions en charge du secteur privé, de l'énergie, des transports et télécommunications et du commerce.

*Objectif 3 : Promouvoir le développement et la coopération durables dans la région.* Cet objectif incombe au programme de développement communautaire et aux directions ci-après : industries et mines, éducation, affaires sociales et humanitaires, environnement, genre, jeunesse et sports, agriculture et développement rural et énergie.

*Objectif 4 : Affermir l'intégration économique et monétaire.* Cet objectif est la responsabilité de la cellule d'analyse des politiques économiques et des directions ci-après : Surveillance multilatérale, recherche et statistique, libre circulation et tourisme, douanes.

*Objectif 5 : Aider à renforcer les capacités institutionnelles.* Cet objectif relève de la responsabilité des directions et cellules ci-après : Finances, administration générale,

**Tableau 3.16 : Coût total des capacités par besoin en capacités**

(En dollars US)

Buts	Objectifs	Besoins en capacités										Coût total
		Consultant/ Entreprise de consultation	Atelier	Visite de travail	Équipement	Formation	Personnel	Autres	Sub-total			
		Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total		
But 1 : Faciliter la réalisation de la bonne gouvernance et renforcer le mécanisme de prévention, de gestion et de résolution des conflits	But 1 : Objectif 1 : Bonne gouvernance	1 342 066,00	47 304,00	195 816,00	—	219 224,00	—	883 378,00	—	2 687 788,00		
	But 1 : Objectif 2 : Gestion des conflits (Prévention, résolution et activités post conflit)	2 058 840,00	311 232,00	306 479,00	470 000,00	530 464,00	8 656 173,50	—	12 333 188,50			
	But 1 : Objectif 3 : Réponse d'urgence et gestion des catastrophes	6 155 742,00	372 609,00	168 612,00	40 000,00	1 630 352,00	—	257 272,00	—	8 624 587,00		
But 2 Faciliter le développement des infrastructures en vue de la mise en place d'un environnement des affaires compétitif et de capacités d'investissement	But 2 : Objectif 1 : Développement des infrastructures économiques et de commerce	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
	But 2 : Objectif 2 : Développement du secteur privé et du partenariat public-privé	1 098 856,00	38 904,00	31 904,00	—	65 812,00	2 407 548,79	157 000,00	—	3 800 024,79		
	But 2 : Objectif 3 : Développement et intégration des marchés de capitaux et financiers	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
But 2 : Objectif 4 : Régulation de l'environnement des affaires et coopération en vue du développement d'infrastructures régionales viables	But 2 : Objectif 4 : Régulation de l'environnement des affaires et coopération en vue du développement d'infrastructures régionales viables	593 760,00	1 563 640,00	263 884,00	70 000,00	785 609,00	2 140 043,36	1 450 000,00	—	6 866 936,36		
	But 2 : Objectif 5 : Promotion de l'investissement régional (politiques, structures d'incitation, forces commerciales)	6 048 578,00	1 011 504,00	195 742,00	—	971 850,00	1 070 021,69	3 395 000,00	—	12 692 695,69		

**Tableau 3.16 : Coût total des capacités par besoin en capacités (continué)**

(En dollars US)

Buts	Objectifs	Besoins en capacités										Coût total	
		Consultant/ Entreprise de consultation	Atelier	Visite de travail	Équipement	Formation	Personnel	Autres					
		Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total	Sub-total		
But 3 : Promouvoir un développement et une coopération durables dans la région	But 3 : Objectif 1 : Développement de l'agriculture	179 904,00	31 904,00	—	—	65 808,00	—	—	—	—	—	—	277 616,00
	But 3 : Objectif 2 : Développement de l'industrie	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	But 3 : Objectif 3 : Développement des mines et commerce des produits d'extraction	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	But 3 : Objectif 4 : Gestion des ressources naturelles et protection de l'environnement	1 039 344,00	622 464,00	176 590,00	20 000,00	364 956,00	2 541 301,49	—	—	—	—	—	4 764 655,49
	But 3 : Objectif 5 : Développement humain	2 491 800,00	3 229 032,00	1 423 555,00	120 000,00	1 269 838,00	4 867 391,98	829 885,00	—	—	—	—	14 231 501,98
	But 3 : Objectif 6 : Coherence des programmes régionaux	276 320,00	2 194 850,00	785 000,00	—	215 090,00	—	—	—	—	—	—	3 471 260,00
But 4 : Affirmer l'intégration économique et monétaire	But 4 : Objectif 1 : Intégration du commerce régional et mondial et mobilité des facteurs de production	14 313 632,00	10 191 643,00	1 082 908,00	40 000,00	1 171 940,00	7 089 272,51	176 697 005,00	—	—	—	—	210 586 400,51
	But 4 : Objectif 2 : Assurer la stabilité et la convergence macroéconomiques	2 817 424,00	6 535 640,00	63 858,00	420 000,00	2 579 184,00	4 545 075,92	200 000,00	—	—	—	—	17 161 181,92
	But 4 : Objectif 3 : Introduction d'une monnaie unique/Création de l'Union monétaire	179 904,00	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	179 904,00
	But 4 : Objectif 4 : Harmonisation des systèmes statistiques	2 414 600,53	635 392,00	87 832,00	20 000,00	150 000,00	2 808 806,93	67 500,00	—	—	—	—	6 184 131,46

**Tableau 3.16 : Coût total des capacités par besoin en capacités (continué)**

(En dollars US)

Buts	Objectifs	Besoins en capacités										Coût total				
		Consultant/ Entreprisse de consultation		Atelier		Visite de travail		Équipement		Formation			Personnel		Autres	
		Sub-total		Sub-total		Sub-total		Sub-total		Sub-total			Sub-total		Sub-total	
But 5 : Promouvoir le renforcement des capacités institutionnelles	But 5 : Objectif 1 : Développement institutionnel	10 918 846,00		4 352 428,06		854 360,00		1 537 500,00		2 153 345,00		22 536 770,50		2 185 032,52		44 538 282,08
	But 5 : Objectif 2 : Gestion du personnel	719 616,00		883 584,00		—		42 500,00		108 664,00		3 050 243,70		950 000,00		5 754 607,70
	But 5 : Objectif 3 : Gestion des infrastructures et des installations	1 538 568,00		155 616,00		21 958,00		245 000,00		119 164,00		1 337 527,11		—		3 417 833,11
	But 5 : Objectif 4 : Systèmes de gestion des performances et des connaissances	4 210 992,00		2 100 816,00		90 712,00		172 000,00		834 408,00		4 012 581,33		814 160,00		12 235 669,33
	But 5 : Objectif 5 : Coordination et collaboration institutionnelles	7 015 882,00		7 176 158,00		857 511,60		380 350,00		1 423 782,00		8 158 915,33		569 040,00		25 581 638,93
Total		65 414 674,53		41 454 720,06		6 606 721,60		3 577 350,00		14 659 490,00		75 221 674,15		188 455 272,52		395 389 902,86

Source : UNSTATS (2014).

conférence et protocole, ressources humaines, suivi et évaluation, centre informatique communautaire (CCC), communications, affaires juridiques, relations extérieures, planification stratégique (DPS) et programme de développement communautaire en tant que service ou cellule d'une direction placée sous la présidence et la 'CAF'.

Le Plan de renforcement des capacités 2011–15 de la Commission de la CEDEAO ('ECCPD') traite des détails, des besoins et des coûts des capacités au niveau de l'organisation et des directions. Dans l'ensemble, l'ECCDP coûtera 395 389 903 unités de compte (UC), soit bien 619 457 361 dollars sur une période de cinq ans.

Le tableau ci-dessous explique le coût total par besoin en capacités. Le plus cher (But 4 : Affermir l'intégration économique et monétaire, avec l'objectif 1 : l'intégration commerciale régionale et mondiale et la mobilité des facteurs de production) coûte 210 586 400, 51 UC; suivi par le But 5 : Renforcer les capacités institutionnelles, avec l'objectif 1 : Développement institutionnel, 44 538 282,08 UC ; et le But 5 : Renforcer les capacités institutionnelles, avec l'objectif 5 : La coordination institutionnelle et la collaboration, 25 581 638,93 UC.

Il semble que certains aspects du Plan de développement des capacités de la Commission de la CEDEAO ont été financés. Toutefois, l'équipe de l'étude a eu un accès très limité à de telles informations. Par exemple, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a contribué à renforcer les processus et les capacités de la CEDEAO dans la coopération et l'intégration régionale, et dans la prévention et la gestion des conflits, en finançant les capacités du noyau central et institutionnelles de la Commission de la CEDEAO (Voir tableau 3.16).

## Principaux résultats de l'enquête de terrain menée par l'ACBF au cours de la période 2013 à 2015

L'équipe de l'étude a visité le Secrétariat de la CEDEAO à Abuja du 15 au 18 juillet 2013. Leur présence a coïncidé avec la réunion de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement, ce qui a rendu difficile leur interaction efficace avec les commissaires. La CEDEAO était également en train de faire un exercice de réforme institutionnelle au cours de la visite, mais n'avait pas terminé ledit exercice, ce qui a affecté les résultats et les conclusions de l'étude.

Le premier jour, l'équipe a rendu une visite de courtoisie et fait des appels téléphoniques de courtoisie aux commissaires de la Politique macroéconomique et de l'agriculture, de l'environnement et des ressources hydrauliques. Elle a également discuté de la mission et du questionnaire de l'étude avec la plupart des directions à la CEDEAO, ce qui a permis de réviser le questionnaire qui a été plus tard partagé avec les directeurs et le personnel.

Reconnaissant les lacunes de la première étude, une équipe de consultants de l'ACBF a revisité la CEDEAO en avril 2015 afin de recueillir plus de données sur ses besoins en matière de renforcement des capacités, en particulier sur les déficits en matière de capacités humaines. L'analyse de l'étude a été faite sur la base des deux ensembles de données.

## Principales conclusions

Afin de récadrer le rôle de la CEDEAO dans sa mission première d'intégration régionale et de développement économique durable, la communauté a restructuré ses institutions en 2006

en vue de l'amélioration de sa structure organisationnelle et de ses systèmes et procédures de gestion. Dans le cadre de cette évolution, les autorités ont adopté la Vision 2020 de la CEDEAO en juin 2007, ce qui a marqué un tournant décisif dans le processus de transformation de la CEDEAO des États en une CEDEAO des peuples. Le Plan stratégique 2010–15 a été développé pour la réalisation de la Vision 2020. C'est sur la base de ces piliers du développement que la communauté a fixé six priorités stratégiques (ou objectifs) couvrant une période de cinq ans à compter de 2011. Les priorités sont les suivantes :

- Promouvoir la bonne gouvernance et améliorer le Mécanisme de prévention des conflits, de maintien de la paix et de la sécurité ;
- Promouvoir un environnement d'affaires ouvert à la concurrence ;
- Soutenir le développement et la coopération dans la région ;
- Renforcer l'intégration économique et monétaire ;
- Renforcer les capacités institutionnelles ;
- Renforcer le mécanisme d'intégration dans le marché mondial.

Chacune de ces priorités s'appuie sur des stratégies qui elles-mêmes concentrent les forces, éliminent les faiblesses, tirent parti des possibilités, et évitent les menaces identifiées par l'analyse de la situation.

### Cycle des politiques et de stratégies

Depuis 2002, la CEDEAO a commandé un certain nombre d'études sur le renforcement

des capacités, qui ont abouti au Plan de renforcement des capacités (2008–10). Le plan de la commission pour 2011–15 est coordonné au niveau du ministère compétent, et cible les professionnels régionaux, les décideurs et les responsables officiels dans tous les États membres. La CEDEAO évalue son cycle des politiques fondée sur une analyse coût/bénéfice, bien que la communauté n'ait pas soumis ses politiques à des évaluations indépendantes.

### Capacités de suivi et d'évaluation

Le Manuel de suivi-évaluation de la CEDEAO<sup>18</sup> vise principalement à formaliser et harmoniser les procédures et les outils de suivi et d'évaluation (S&E), et pour assurer le suivi des progrès dans le processus d'intégration régionale. Ce système de S&E vise à :

- Mettre en place des capacités pour produire des données précises qui seront utilisées pour préparer les rapports d'activités de la Commission de la CEDEAO et d'autres institutions communautaires ;
- Assurer le suivi du progrès des activités tout au long de la mise en œuvre du programme afin de pouvoir prendre des mesures correctives en temps opportun pour les lacunes ou les écarts observés ;
- Tirer des enseignements utiles des activités antérieures pour une meilleure définition et mise en œuvre des activités futures ;
- Déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible la pertinence et l'efficacité des actions entreprises, ainsi que leur effet sur les groupes cibles.

Le système de S&E dispose d'un mécanisme centralisé de collecte, de traitement

et d'analyse des informations sur toutes les actions d'intégration régionale menées par les États membres de la CEDEAO, ainsi que par les institutions et autres personnes impliquées dans le processus de mise en œuvre. Ces actions sont financées par la CEDEAO elle-même ou par ses partenaires au développement. La CEDEAO a également un cadre d'évaluation de la qualité développé avec l'aide d'une organisation internationale indépendante. Cependant, la commission n'a pas encore produit un rapport d'étape avec le cadre.

Les indicateurs suivants reflètent le progrès de la CEDEAO dans un certain nombre de domaines :

- L'union douanière est classée au niveau bon ;
- La libre circulation des personnes et la zone de libre-échange sont classées au niveau très bon ;
- L'intégration monétaire et l'intégration économique sont classées au niveau moyen ;
- L'intégration politique est classée au niveau médiocre.

### Capacités en statistiques, base de données et ensemble de données

La CEDEAO a mis en place une cellule de statistiques qui aide ses États membres en coordonnant des ateliers et des séminaires, en offrant une assistance de mobilisation technique et des ressources, comme le renforcement des capacités pour les ONG. La CEDEAO ne propose pas de cours spécifiques sur les statistiques, mais elle est en train de mettre en place une base de données complète sur l'intégration régionale.

### Profil des capacités/Évaluation des besoins

La CEDEAO n'a pas procédé à une évaluation des besoins en capacités depuis 2008, que ce soit pour la Communauté ou pour les États membres. Toutefois, l'évaluation et les recommandations de l'Étude de l'ACBF de 2006 ont conduit à la création de la Cellule d'analyse des politiques économiques (EPAU) à la Commission de la politique macroéconomique. Ceci est une pratique louable digne d'être imitée par d'autres CER. Les détails sur la Cellule sont présentés dans l'encadré 3.1 ci-dessous.

### Capacités pour la recherche

La Cellule de recherche de la CEDEAO emploie quatre chercheurs à temps plein dont le travail est revu de temps à autre par des pairs. Tous les membres du personnel ont une connaissance de l'outil informatique et ont accès à Internet.

### Interventions en renforcement des capacités/Projets de renforcement des capacités

La communauté possède des capacités internes pour l'élaboration des projets, mais compte également sur des consultants pour concevoir à l'intention des États membres des projets d'assistance technique et de mobilisation des ressources. La CEDEAO dispose d'un programme d'assistance technique/de renforcement des capacités qui a, au cours des trois dernières années, fourni une assistance technique à plus de 20 experts.

### Communications et événements

Plusieurs États membres ont officiellement exprimé leur intérêt pour les besoins en capacités de la CEDEAO. La communauté, dont

### Encadré 3.1 : Cellule d'Analyse des Politiques Économiques

#### Contexte

La Commission de la CEDEAO à Abuja a créé la Cellule d'Analyse des Politiques Économiques (EPAU) en janvier 2010 placée sous la supervision du Commissaire en charge de la politique macroéconomique. EPAU est un groupe de réflexion régional parrainé par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

#### Vision

La vision d'EPAU est de promouvoir la coopération et le développement dans tous les domaines de l'activité économique, de supprimer les restrictions commerciales, d'éliminer les obstacles à la libre circulation des personnes, des biens et services, et d'harmoniser les politiques régionales et sectorielles.

#### Mission

La mission d'EPAU est de remédier aux déficits de capacités existants et de réaliser l'objectif du Département de la politique macro-économique qui consiste à harmoniser les politiques et les programmes, ce qui entraîne l'intégration monétaire, le développement du secteur privé et une croissance soutenue.

#### Objectifs

- Renforcer les capacités institutionnelles du Département de la politique macroéconomique.
- Effectuer des analyses des politiques économiques et des recherches et assurer la gestion afin de promouvoir l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest.
- Renforcer les capacités du personnel de la CEDEAO et des comités nationaux de coordination.
- Promouvoir le réseautage des organismes, groupes et institutions au niveau régional.

#### Composantes du programme

Renforcement institutionnel	Appui à la recherche sur les	Réseautage
Formation	politiques économiques	Publication et diffusion

#### Analyse et recherche sur les politiques économiques

Le programme de recherche d'EPAU comporte trois dimensions : la recherche interne, la recherche commandée aux think tanks appuyés par l'ACBF et la recherche commandée pour le 'Journal of West Africa Integration (JWAI)'.

#### Renforcement des capacités/formation

*Formation en interne, formation à court terme* : Identifier, en liaison avec la Direction des ressources humaines, les besoins de formation du personnel dans les domaines de la conception de la politique macroéconomique, de l'analyse et de la recherche, et développer, à l'intention des responsables de la CEDEAO, un programme de formation en interne et à court terme.

*Formation organisée par les établissements de formation régionaux*. Identifier les institutions régionales de formation et des modules de formation, puis, en liaison avec la Direction des ressources humaines, prendre les dispositions nécessaires pour que les responsables de la CEDEAO puissent assister à la formation identifiée.

*Formation en interne/Formation au niveau régional*. Identifier, en liaison avec la Direction de la surveillance multilatérale, les besoins de formation des 'NCC' et développer des programmes de formation à court terme pour les responsables des 'NCC'.

#### Structure de la Cellule EPAU

EPAU a une structure à trois niveaux comprenant un comité de pilotage du projet, un comité technique et la gestion du projet.

Source : Commission de la CEDEAO.

Tableau 3.17 : Composition et caractéristiques du personnel de la CEDEAO

		Agriculture, environnement et ressources en eau	Éducation, science et culture	Énergie et mines	Finance	Administration générale et Conférence	Ressources humaines
Effectif actuel du personnel :							
Staff professionnel :							
Sexe	Homme	2	2		4	15	2
	Femme	15	2	3	8	27	9
Durée du contrat	> 6 mois	17	4	3	12	42	11
	< 6 mois						
Niveau d'études	Doctorat	5	1		3		
	Master	3	1	1	5	21	8
	Licence (BA/BS)	2	1			11	2
Qualifications professionnelles					4	2	2
Maîtrise des langues	Parlent couramment l'anglais	5	2	1	8	24	7
	Parlent couramment le français	12	2	2	4	14	3
	Parlent couramment le portugais					4	1
	Parlent couramment l'arabe						
Personnel d'appui		14	3	4	33	131	7

		Promotion de l'industrie et du secteur privé	Infrastructures	Politique macro-économique et recherche économique	Bureau de l'auditeur interne en chef	Bureau du contrôleur financier	Bureau du Président
Effectif actuel du personnel :							
Staff professionnel :							
Sexe	Homme	1	3		1	2	7
	Femme	5	12	15	5	9	22
Durée du contrat	> 6 mois	6	15	15	6	11	29
	< 6 mois						
Niveau d'études	Doctorat			2			
	Master	3	9	6	5	4	13
	Licence		2	2	1	4	6
Qualifications professionnelles		2	1		1	1	
Maîtrise des langues	Parlent couramment l'anglais	4	10	7	2	7	12
	Parlent couramment le français	2	5	8	4	4	17
	Parlent couramment le portugais						
	Parlent couramment l'arabe						
Personnel d'appui		3	9	7	2	2	42

**Tableau 3.17 : Composition et caractéristiques du personnel de la CEDEAO (continué)**

		Bureau du Vice-président	Affaires politiques, paix et sécurité	Affaires sociales et genre	Télécommunications et technologies de l'information	Commerce, douanes, libre circulation et tourisme
Effectif actuel du personnel :						
Staff professionnel :						
Sexe	Homme		18	9	2	3
	Femme	5	65	17	11	12
Durée du contrat	> 6 mois	5	83	26	13	15
	< 6 mois					
Niveau d'études	Doctorat		4	5	1	
	Master	3	21	10	8	3
	Licence	1	14	7	3	
Qualifications professionnelles			1			
Maîtrise des langues	Parlent couramment l'anglais	3	41	12	6	6
	Parlent couramment le français	2	34	13	6	9
	Parlent couramment le portugais		8	1	1	
	Parlent couramment l'arabe					
Personnel d'appui		10	63	23	24	11

les principaux moyens de communication sont son site Internet et ses diverses publications, a également organisé des événements pour informer les parties prenantes sur le renforcement des capacités.

### Dotation en ressources humaines

La CEDEAO emploie 313 professionnels, dont 242 sont des femmes et 71 hommes (voir le tableau 3.17) et tous les contrats du personnel professionnel dépassent six mois. Il y a aussi 388 personnels d'appui, soit un ratio d'un personnel professionnel pour 1,2 personnel d'appui.

Parmi les personnels professionnels, 21 sont titulaires d'un doctorat, 124 ont une maîtrise, et 56 la licence. En outre, 157 parlent couramment l'anglais, 140 le français et 15 le portugais. Au sein de la CEDEAO, les divisions et directions qui emploient le plus

de professionnels sont la Commission des affaires politiques et de paix et sécurité (83), la Division de l'Administration Générale et de la Conférence (42). La Commission de l'énergie et des mines emploie trois membres du personnel professionnel, tandis que la Commission de l'éducation, de la science et de la culture en emploie quatre.

Six des sept commissions de l'Union ont exprimé le besoin d'avoir des ressources humaines supplémentaires. Ce sont les commissions suivantes : agriculture, environnement et ressources en eau; développement humain et le genre; infrastructures; politique macroéconomique, affaires politiques, paix et sécurité ainsi que la commission du commerce, des douanes, de l'industrie et la libre circulation des personnes. La plupart des directions n'emploient qu'un ou deux membres du personnel, selon les résultats de l'étude. L'administration et les systèmes des finances au sein de la CEDEAO absorbent aussi beaucoup de temps de travail.

Le recrutement dans la CEDEAO est ouvert à la concurrence, mais la communauté respecte également l'équité en matière de représentation entre les États membres. Un membre du personnel est une nomination politique et neuf sont détachés par les gouvernements, mais il n'y a pas de quota de genre. La CEDEAO a une politique d'incitation des ressources humaines en ce qui concerne le salaire, les avantages sociaux et l'environnement de travail.

La CEDEAO ne dispose pas de mécanisme mis en place pour partager les expériences en matière de connaissances et de meilleures pratiques avec d'autres CER. Elle n'a pas non plus des fonds alloués pour une bibliothèque ou un centre d'information. Cependant, Elle collabore avec les autres CER sur des questions pertinentes à travers des ateliers et des séminaires.

### Secteurs prioritaires en matière de besoins en capacités

Les priorités de la communauté depuis 2006 sont les suivantes :

- Agriculture, environnement et eau
- Développement humain et genre
- Infrastructures
- Politique macroéconomique
- Paix et sécurité
- Commerce, douanes et libre circulation

La CEDEAO a une politique commune sur l'agriculture, qui est consignée dans le document Vision 2020 et est révisée tous les cinq ans. Le renforcement des capacités fait partie de cette politique, et les objectifs spécifiques ont permis l'implication de la

communauté dans des dizaines de projets agricoles. Par exemple, la CEDEAO participe au Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique du NEPAD (PDDAA) en aidant les États membres à mobiliser leurs ressources. Elle entretient une base de données partielle sur l'agriculture et la sécurité alimentaire pour la région Afrique de l'Ouest, et alloue environ 15 pour cent de son budget total à l'agriculture, l'environnement et l'eau, ce qui fait de ces derniers le deuxième secteur en importance de la CEDEAO.

D'autres projets sont : Le système commun de base de données des statistiques pour la surveillance multilatérale de la CEDEAO (ECOMAC) ; la politique agricole de la CEDEAO (ECOWAP) ; et le logiciel de la CEDEAO pour la compilation des statistiques du commerce extérieur (EUROTRACE).

### Priorités en renforcement des capacités

Au cours de ses visites, l'équipe de l'ACBF s'est entretenue avec le personnel de la CEDEAO sur les besoins en capacités de l'organisation et a identifié des déficits de capacités à combler dans l'immédiat, à court terme et à moyen terme. L'équipe a relevé que la CEDEAO disposait de cadres supérieurs hautement qualifiés, mais manque encore assez de personnels pour réaliser son mandat. En effet, au cours de cette étude, la CEDEAO avait gelé le recrutement du personnel, tout en procédant à un exercice de réforme institutionnelle.

#### *Déficits en capacités*

Presque toutes les directions et cellules ont insisté sur le manque de personnels nécessaires pour exécuter le mandat de la CEDEAO; les États membres eux-mêmes ne possèdent pas les compétences et ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre les politiques. Ils

ont également exprimé la nécessité de former le personnel en place pour faire face à l'environnement mondial en constante évolution.

### *Besoins immédiats*

La situation actuelle à la CEDEAO nécessite que soient immédiatement formés les membres de son personnel ainsi que des personnes dans les pays membres afin d'accélérer la mise en œuvre des politiques de la commission.

### *Besoins à court terme*

La CEDEAO a pour mandat d'aider à développer une zone de libre-échange qui doit mener à une union douanière et, éventuellement, à un marché commun. Pour ce faire, elle espère atteindre les objectifs suivants au cours des 12 à 24 prochains mois :

- a. Solliciter les services d'experts pour former les responsables des douanes sur les questions de commerce transfrontalier liées à une union douanière
- b. Continuer de former les personnels de la CEDEAO et ceux des pays membres de la CEDEAO sur les projets, et la collecte et la gestion de données
- c. Renforcer la Cellule d'analyse des politiques économiques (EPAU) créée en 2009 en tant que think tank régional, afin de la rendre beaucoup plus efficace au sein de la CEDEAO et de ses États membres.

### *Besoins à moyen terme*

Toutes les directions de la CEDEAO ont exprimé leur intérêt à recruter et former du personnel pour les aider à mettre en œuvre les politiques d'intégration. Par exemple, le Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA) vise

à améliorer les capacités régionales en matière de planification, de S&E et de sécurité alimentaire, tandis que la Direction des infrastructures veut aider la CEDEAO à créer un système efficace de transport régional.

### *Besoins à long terme*

- Soutenir le renforcement des capacités dans tous les secteurs et programmes.
- Renforcer les capacités des institutions dans les pays membres
- Renforcer les capacités de la Commission de la CEDEAO

Ces actions devraient permettre de consolider les acquis qui ont été réalisés et d'aider les États membres de la CEDEAO à atteindre le programme d'intégration continentale de la Communauté économique africaine de l'UA.

## **Ressources nécessaires pour financer les besoins en capacités de la CEDEAO**

Le tableau 3.18 ci-dessous montre les sommes d'argent nécessaires pour financer les besoins en renforcement des capacités identifiés. Les estimations des coûts ont été réalisées en consultation avec la Commission.

## **Stratégies de financement**

La CEDEAO a trop compté sur les sources de financement externes tels que les contributions des États membres et partenaires, ainsi que sur le financement des projets par des partenaires au développement.

Il est nécessaire de disposer d'un financement durable pour le renforcement des capacités. La CEDEAO prélève déjà une taxe de 0,5

**Tableau 3.18 : Ressources nécessaires pour financer les besoins en renforcement des capacités de la CEDEAO**

	Besoins immédiats (dollars US)	Besoins à court terme (dollars US)	Besoins à moyen terme (dollars US)
Développement des compétences : formation du personnel de la Commission afin qu'il accélère la mise en œuvre des politiques de la CEDEAO	1 000 000		
Solliciter de façon continue les services d'experts pour former les responsables des douanes sur les questions de commerce transfrontalier liées à une union douanière		2 000 000	
Continuer de former les personnels de la CEDEAO et ceux de ses pays membres sur les projets et sur la collecte et la gestion de données		2 000 000	
Former les pays membres à recruter et former des personnels sur la mise en œuvre des politiques d'intégration			3 000 000
<b>Total</b>	<b>1 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>3 000 000</b>

Source : Équipe de l'étude en consultation avec la Commission de la CEDEAO.

**Tableau 3.19 : Personnes contactées**

1. Dr. Lapodini Marc Atouga, Commissioner, Agriculture, Environment and Water Resources
2. Dr. Ibrahim Bocar BA, Commissioner, Macroeconomic Policy
3. Gideon Gbappy, Programme Officer, Macroeconomic Policy Department
4. Samba Kanoute, Directorate of Research and Statistics
5. Dr. Nelson Olalekan Magbagbeola, Acting Director, Multilateral Surveillance
6. Saihou Njie, Principal Officer, Human Resources, Manpower Planning & Recruitment
7. Jerome K. Boa, Principal Program Officer, Department of External Relations
8. Adjogou Akou, Head, Monitoring & Evaluation Unit
9. Tony Luka Elumelu, Head, Free Movement
10. Dr. Abdoulaye Zonon, CDP Expert, Community Development Program
11. Dr. Paul Antoine Marie Ganemtoire, Project Director, Air Transport
12. Chris Appiah, Transport Facilitation & Policy Expert, Transport & Telecoms Directorate
13. Degol Mendes, Economist, Directorate of Multilateral Surveillance
14. Felix Fafana N'zue, Director, Economic Policy Analysis Unit
15. Gbenga Greg Obideyi, Director, Trade Department
16. Salifou Tiemtore, Acting Director, Directorate of Customs
17. Christopher Ajaero, Programme Officer, Directorate of Research and Statistics
18. Alfred M. Braimah, Director, Private Sector
19. Mahamadou Yahaya, Director of Research & Statistics
20. Dr. Simeon Koffi, Principal Research Officer, Directorate of Research & Statistics
21. Alain Sy Troare, Acting Director, Agriculture & Rural Development
22. Olga Aline Gnimassou, Human Resources Directorate

pour cent sur la valeur des importations faites par un de ses États membres en provenance d'un pays tiers. Malgré les contraintes liées à

la collecte de cette taxe, une proportion déterminée des fonds collectés devrait être affectée au renforcement des capacités.

## 4

## LE MARCHÉ COMMUN DE L'AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE (COMESA)

---

Le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) est un groupe de 19 États membres allant de la Libye au Swaziland. Le COMESA a été créé en 1993 pour succéder à la Zone d'échanges préférentiels de l'Afrique orientale et australe (ZEP), qui elle-même avait été mise en place en 1981 dans le cadre du Plan d'Action de Lagos et de l'Acte final de Lagos de l'Organisation de l'unité africaine (OUA). Le COMESA obéissait aux dispositions du Traité de la ZEP, qui demandait la transformation de la ZEP en un marché commun 10 ans après son entrée en vigueur.

Le COMESA a formellement succédé à la ZEP le 08 décembre 1994 après la ratification du Traité par 11 États signataires. Il améliorerait la ZEP de deux façons vitales. Premièrement, il adoptait l'approche à plusieurs vitesses ou à géométrie variable de l'intégration, en ceci que certains pays pouvaient aller plus rapidement vers l'intégration régionale que d'autres. Deuxièmement, il permettait l'imposition de sanctions aux pays qui ne mettraient pas en pratique les programmes du COMESA ayant fait l'objet d'un accord, ceci étant aussi une façon de régler les litiges qui proviendraient de la mise en application du Traité.

Le COMESA a été créé essentiellement pour offrir un plus grand marché, partager l'héritage et le destin communs de la région, et permettre une coopération sociale et économique plus grande avec pour objectif final de rejoindre la Communauté économique africaine. Le principal objectif du COMESA est de promouvoir l'intégration régionale à travers le développement du commerce, la promotion des investissements et une utilisation durable des ressources naturelles pour le bénéfice mutuel de tous les citoyens.

L'approche d'intégration régionale du COMESA est la méthode classique, étape par étape, progressive, d'évolution d'une Zone d'échange préférentielle (ZEP) à une Zone de libre-échange (ZLE), à une union douanière, un marché commun et éventuellement à une union monétaire. En 2025, le COMESA projette d'être une zone de commerce et d'investissement commune dans laquelle les tarifs douaniers, les barrières non tarifaires et d'autres obstacles à la circulation des biens, services, capitaux et personnes n'existeront plus. À cette date, la région projette aussi d'avoir atteint la compétitivité commerciale mondiale du marché des biens et services, tout en doublant le

**Figure 4.1 : Carte des États membres du COMESA**

Source : ACBF.

revenu par habitant grâce à une croissance soutenue de l'économie de la région.

La vision du COMESA est « d'avoir une communauté économique régionale totalement intégrée et internationalement compétitive dans laquelle règnent la prospérité économique et la paix, comme on le vérifiera dans la stabilité politique et économique et dans les niveaux de vie élevés de son peuple ». Sa mission est de « s'atteler à réaliser une croissance économique et sociale durable dans tous les États membres à travers une coopération et une intégration plus accrue dans tous les domaines du développement ».

### Structure de gouvernance

Sept organes constituent la structure institutionnelle du COMESA et sont chargés

d'élaborer les politiques générales de l'organisation. Ce sont :

- L'Autorité des chefs d'État et de gouvernement
- Le Conseil des ministres
- La Cour de justice du COMESA
- Le Comité des gouverneurs des banques centrales
- Le Comité intergouvernemental
- Les Comités techniques
- Le Secrétariat du COMESA

Les trois premiers sont des organes politiques, alors que les quatre derniers suivent

et mettent en application les politiques et les programmes. Leurs rôles sont présentés en détail ci-dessous.

*L'Autorité des chefs d'État et de gouvernement* : Cette entité, qui est l'organe politique suprême du COMESA, comprend les chefs d'État ou de gouvernement de tous les États membres. Elle est responsable de la politique générale et de l'orientation; elle supervise l'accomplissement des fonctions exécutives du marché commun en même temps que ses buts et objectifs. L'Autorité a tenu sa réunion inaugurale à Lilongwe au Malawi en décembre 1994. Son sommet le plus récent a eu lieu le 9 juin 2004 à Kampala en Ouganda.

*Le Conseil des ministres* : Chaque État membre nomme un ministre pour participer au Conseil des ministres. Le Conseil suit les activités du COMESA – y compris la supervision du Secrétariat – recommande des orientations et des changements politiques, et adresse des rapports à l'Autorité. Il se réunit une fois par an.

*La Cour de justice du COMESA* : La Cour a été instituée par le Traité du COMESA et est devenue pleinement opérationnelle en septembre 1998. Basée à Lusaka en Zambie, elle est composée de sept juges. Elle est compétente dans les litiges liés aux pratiques commerciales arbitraires, interprète les dispositions du Traité du COMESA, et s'assure que les États membres respectent ses décisions. Un accord de siège a été signé le 26 janvier 2004 au terme duquel Khartoum doit devenir son siège permanent à la suite d'une décision prise au 8<sup>e</sup> sommet du COMESA au Soudan.

*Le Comité des gouverneurs des banques centrales* : Ce Comité donne des conseils à l'Autorité et au Conseil des ministres en matière monétaire et financière. Il est responsable de l'élaboration des programmes et des

plans d'action dans le domaine de la coopération monétaire et financière.

*Le Comité intergouvernemental* : Ce Comité est composé de secrétaires permanents et principaux désignés par chaque État membre, et est responsable de l'élaboration des programmes et plans d'action dans tous les domaines, à l'exception des questions monétaires et financières.

*Les Comités techniques* : Douze Comités techniques sont chargés de préparer et suivre la mise en œuvre complète des programmes, et de faire des recommandations au Comité intergouvernemental. Il s'agit des comités pour :

- Les questions administratives et budgétaires
- L'agriculture
- Les systèmes d'information complets
- L'énergie
- Les affaires financières et monétaires
- L'industrie
- Le travail, les ressources humaines et les affaires sociales
- Les affaires juridiques
- Les ressources naturelles et l'environnement
- Le tourisme et la faune
- Le commerce et les douanes
- Le transport et les communications

*Le Secrétariat* : Logé au centre de Lusaka en Zambie, le Secrétariat est le principal organe administratif du marché commun. Le Centre

COMESA abrite le bureau du Secrétaire général et l'essentiel des plus de 150 employés et divisions, bien qu'il y ait une plus petite partie du personnel du Secrétariat au Caire en Égypte (à l'Agence régionale des investissements), en même temps que des bureaux à Bruxelles en Belgique, et à Addis-Abeba en Éthiopie. En plus de remplir les fonctions clés du Secrétariat, le siège social sert de base pour beaucoup de réunions et négociations intergouvernementales.

### Les institutions du COMESA

Le COMESA a mis en place ces institutions pour promouvoir la coopération sous-régionale et le développement. Il s'agit de :

- La Banque de commerce et de développement à Nairobi au Kenya
- La Chambre de compensation du COMESA à Harare au Zimbabwe
- L'Association des banques commerciales du COMESA à Harare au Zimbabwe
- L'Institut du cuir du COMESA (LLPI) à Addis-Abeba en Éthiopie
- La Compagnie de réassurances du COMESA (ZEP-RE) à Nairobi au Kenya

En outre, le Traité du COMESA a institué une Cour de justice qui est devenue opérationnelle en 1998. D'autres initiatives pour promouvoir les activités transfrontalières existent. Parmi elles, on note une politique industrielle commune et un programme d'harmonisation monétaire.

Parmi les institutions spécialisées du COMESA, on note : la "Federation of National

Associations of Women in Business in Common Market for Eastern and Southern Africa" (Fédération des Associations nationales de femmes d'affaires du marché commun de l'Afrique orientale et australe (FEMCOM)), la Chambre de compensation du COMESA, la Banque de développement du commerce en Afrique orientale et australe (ZEP Bank), l'Agence régionale des investissements et la compagnie de réassurances de la ZEP.

### Les protocoles du COMESA

Le COMESA a adopté deux accords pour faciliter la libre circulation des personnes. Le premier, adopté en 1984, est un protocole sur le retrait progressif et l'élimination éventuelle des visas. Le second, adopté en 2001, est un protocole sur la libre circulation des personnes, de la main d'œuvre et des services, et le droit d'installation et de résidence.

### Suppression progressive et élimination éventuelle des visas

Ce protocole vise à créer les conditions favorables à la réalisation des objectifs d'intégration définis par les États membres en facilitant plus de mouvements des personnes à l'intérieur de la région. Le protocole sur le visa donne aux ressortissants le privilège de voyager comme défini dans les Accords du Commonwealth et du système de la Francophonie, qui permettent aux ressortissants des États membres d'obtenir des visas de 90 jours. Au début, le protocole sur le visa permet aux États membres de garder les accords existants ou d'en conclure d'autres plus favorables liés à la libre circulation des personnes, tout en observant le principe de réciprocité.

## Libre circulation des personnes, du travail, des services, et le droit d'établissement et de résidence

Le Burundi, le Kenya, le Rwanda et le Zimbabwe ont signé ce protocole mais au moment de la publication de ce document, seul le Burundi l'a ratifié. Par conséquent, pour le moment, le protocole n'est pas entré en vigueur, puisque le nombre de signatures et de ratifications nécessaires n'est pas encore atteint. Lors d'une réunion de fonctionnaires travaillant dans le domaine de l'immigration le 16 mars 2011 à Lusaka, le Secrétaire général du COMESA a noté que les États membres « ont aussi reconnu le fait qu'en mettant en œuvre le programme sur la libre circulation des personnes, ils ne peuvent réussir une intégration des pratiques en matière d'immigration sans harmoniser leurs lois nationales, d'où l'adoption d'un Modèle de loi du COMESA sur l'immigration, qui est un critère ou un point de référence sur lequel les États membres peuvent se baser pour harmoniser leurs lois et pratiques nationales en matière d'immigration » (Bulletin d'information e-COMESA, 2011).

Trois priorités majeures ont été identifiées pour être mises en œuvre :

- Les décisions du protocole et du conseil sur la circulation des personnes, des services et de la main d'œuvre ;
- L'harmonisation des lois nationales avec le Modèle de loi du COMESA sur l'immigration ;
- La coopération des États membres du COMESA en matière d'immigration pour faciliter le commerce.

D'autres protocoles et lois ont été depuis lors adoptés par les États membres.

## Modèle de loi sur l'immigration

Cette loi qui a été adoptée en mai 2006 couvre un large éventail de questions liées aux migrations, y compris les lois sur l'immigration, les compétences des services chargés de l'immigration, les permis d'étude, les permis de travail, les permis d'affaires, les permis de visite, les permis de résidence à long terme, le retrait du permis de résidence à long terme, les lois sur les demandeurs d'asile, et les lois sur l'entrée et le départ.

## Les règles d'origine

En 1994, le COMESA s'est accordé sur les règles d'origine des produits à commercialiser dans les États membres, conformément à l'article 4(1) (e) du Traité. Les dispositions du protocole permettent de renforcer le régime commercial du COMESA et d'empêcher les non membres de bénéficier de tarifs préférentiels pour accéder au marché du COMESA. Dans cette règle, tous les biens remplissant les conditions du protocole bénéficient du statut d'origine sans distinction de produits. Le protocole considère qu'un bien est originaire d'un pays membre si n'importe lequel des cinq critères suivants est rempli :

- Les biens ont été produits à 100 % dans un État membre.
- Les biens sont produits dans un État membre et la (valeur c.i.f.) de tout matériel d'origine étrangère ne doit pas dépasser 60 % du coût total de tout le matériel utilisé dans sa production.
- Les biens sont produits dans un État membre avec une valeur ajoutée d'au moins 35 % du coût du produit après l'usine.

- Les biens sont produits dans un État membre et peuvent être classés sous une rubrique douanière autre que celle des matériels non d'origine utilisés dans leur production.
- Le Conseil des ministres a désigné les biens « d'importance particulière pour le développement des États membres » et ils ont au moins 25 % de valeur ajoutée.

Parmi les changements dans les règles d'origine, on note de nouveaux mécanismes et procédures, et des processus pour l'application du Changement de rubrique douanière (CRD), alors que le commerce intra-COMESA s'est considérablement accru avec la signature d'un accord de libre-échange en 2000 et une application sans entraves des règles d'origine.

### Commerce de transit et installations de transit

En novembre 1990, le COMESA s'est engagé à faciliter le commerce et à booster les mouvements régionaux des biens. L'Accord douanier régional a été signé à Mbabane au Swaziland, comme partie du Protocole sur le Commerce et les installations de transit qui ne s'applique qu'aux transporteurs utilisant le Document douanier du COMESA (COMESA-CD) et est délivré en même temps que la licence de transport du COMESA. Les États membres s'accordent pour donner aux opérateurs la liberté de traverser leurs territoires par n'importe quel moyen de transport qui conviendrait, chaque État membre pouvant, s'il le juge nécessaire, interdire, restreindre ou autrement contrôler les mouvements dans certaines circonstances.

## Contexte de développement régional

### Les performances économiques

Le bloc du COMESA avec ses 20 membres et une population totale de 482 millions d'habitants, a enregistré un PIB réel de 374 milliards de dollars US en 2014, soit une croissance de 1,3 % par rapport aux 369 milliards de dollars US en 2013 (Tableau 4.1). La contribution du groupe au PIB de toute l'Afrique a baissé, passant de 26 % en 2000 à 23 % en 2014. Son PIB total a cru à un rythme annuel de 3,9 % depuis 2000, contre 4,7 % pour l'Afrique, l'Éthiopie enregistrant le taux de croissance annuel moyen le plus élevé pendant cette période, soit 9 %. Le Rwanda, le Burundi et l'Ouganda ont enregistré une croissance de 7 %, alors que la croissance moyenne du PIB réel de la Libye a baissé de 0,5 % – à cause des conflits politiques internes qui ont perturbé la production et l'exportation du pétrole, et la chute drastique des cours mondiaux en mi-2014. Le PIB réel de la Libye a chuté de 16 %, passant de 48 milliards de dollars US en 2012 à 40 milliards de dollars US en 2013. Il a encore chuté de 18 %, en descendant à 33 milliards de dollars en 2014.

La plus grande économie du COMESA c'est celle de l'Égypte, avec un PIB de 138,3 milliards de dollars US, soit 37 % du PIB total de la sous-région, suivie de celles du Soudan (9,6 %), de la Libye (8,8 %) et du Kenya (8,8 %). En 2013, l'Égypte a dominé en matière d'arrivée d'investissements directs étrangers (IDE) dans la région avec 5,6 milliards de dollars contre 678 millions aux Comores qui sont la plus petite économie du COMESA.

Depuis 2000, l'Éthiopie mène le bloc en ce qui concerne la croissance du PIB par habitant,

**Tableau 4.1 : Le PIB de la COMESA, 2000-14**

(En millions de dollars US aux prix constants de 2005)

Pays/région	2000	Part de la CER (%)	2005	Part de la CER (%)	2010	Part de la CER (%)	2011	Part de la CER (%)	2012	Part de la CER (%)	2013	Part de la CER (%)	2014	Part de la CER (%)	TCAM (2000-14)
Burundi	1 024	0,5 %	1 117	0,4 %	2 122	0,6 %	2 212	0,7 %	2 305	0,6 %	2 412	0,6 %	2 525	0,7 %	6,7 %
Comores	338	0,2 %	387	0,1 %	408	0,1 %	419	0,1 %	432	0,1 %	447	0,1 %	463	0,1 %	2,3 %
RDC	9 925	4,5 %	11 965	4,4 %	15 669	4,3 %	16 746	4,9 %	17 933	4,9 %	19 455	5,2 %	21 167	5,6 %	5,6 %
Djibouti	617	0,3 %	709	0,3 %	971	0,3 %	1 014	0,3 %	1 063	0,3 %	1 116	0,3 %	1 178	0,3 %	4,7 %
Égypte	78 834	36,1 %	94 456	34,9 %	127 464	34,8 %	129 719	38,2 %	132 573	3,9 %	135 357	36,1 %	138 335	36,4 %	4,1 %
Erythrée	968	0,4 %	1 098	0,4 %	1 057	0,3 %	1 148	0,3 %	1 229	0,3 %	1 243	0,3 %	1 283	0,3 %	2,0 %
Éthiopie	8 904	4,1 %	12 164	4,5 %	20 386	5,6 %	22 645	6,7 %	24 621	6,7 %	27 172	7,2 %	29 243	7,7 %	8,9 %
Kenya	17 859	8,2 %	21 493	7,9 %	26 872	7,3 %	28 070	8,3 %	29 647	8,0 %	31 433	8,4 %	33 068	8,7 %	4,5 %
Libye	35 194	16,1 %	45 451	16,8 %	60 501	16,5 %	23 433	6,9 %	47 917	13,0 %	40 148	10,7 %	32 921	8,7 %	-0,5 %
Madagascar	4 502	2,1 %	5 039	1,9 %	5 805	1,6 %	5 882	1,7 %	6 042	1,6 %	6 163	1,6 %	6 361	1,7 %	2,5 %
Malawi	3 251	1,5 %	3 656	1,3 %	5 228	1,4 %	5 380	1,6 %	5 481	1,5 %	5 777	1,5 %	6 083	1,6 %	4,6 %
Maurice	5 493	2,5 %	6 489	2,4 %	8 161	2,2 %	8 480	2,5 %	8 757	2,4 %	9 043	2,4 %	9 350	2,5 %	3,9 %
Rwanda	1 779	0,8 %	2 581	1,0 %	3 731	1,0 %	3 986	1,2 %	4 336	1,2 %	4 541	1,2 %	4 814	1,3 %	7,4 %
Seychelles	928	0,4 %	919	0,3 %	1 138	0,3 %	1 229	0,4 %	1 263	0,3 %	1 334	0,4 %	1 373	0,4 %	2,8 %
Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—	—	—	5 614	1,5 %	—	1,7 %	—	1,7 %	—
Soudan*	24 325*	11,1 %	35 183*	13,0 %	46 824*	12,8 %	45 901*	13,5 %	34 424	9,3 %	35 578	9,5 %	35 934	9,4 %	2,8 %
Swaziland	2 328	1,1 %	2 584	1,0 %	2 917	0,8 %	2 955	0,9 %	3 029	0,8 %	3 114	0,8 %	3 120	0,8 %	2,1 %
Ouganda	8 545	3,9 %	12 295	4,5 %	18 116	4,9 %	18 915	5,6 %	19 534	5,3 %	20 414	5,4 %	21 319	5,6 %	6,7 %
Zambie	5 679	2,6 %	7 179	2,6 %	9 800	2,7 %	10 470	3,1 %	11 236	3,0 %	11 966	3,2 %	12 744	3,3 %	5,9 %
Zimbabwe	7 749	3,6 %	6 223	2,3 %	9 573	2,6 %	10 713	3,2 %	11 845	3,2 %	12 376	3,3 %	12 747	3,4 %	3,6 %
COMESA	218 242	100 %	270 988	100 %	366 743	100 %	339 317	100 %	369 281	100 %	375 440	100 %	380 443	100 %	4,0 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : Les données sur le Soudan incluent aussi les valeurs du PIB avant la sécession du Soudan du Sud en 2011. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 4.2 : PIB par habitant du COMESA, 2000–14**

(En dollars US aux prix constants de 2005)

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	Taux de croissance annuel moyen (%) 2000–14
Seychelles	11 632	10 553	12 481	13 383	13 678	14 369	14 711	1,7
Maurice	4 635	5 350	6 631	6 867	7 065	7 267	7 485	3,5
Libye	6 799	8 124	10 016	3 839	7 786	6 474	5 264	-1,8
Swaziland	2 189	2 339	2 445	2 438	2 461	2 492	2 461	0,8
Égypte	1 192	1 316	1 633	1 634	1 642	1 650	1 659	2,4
Djibouti	854	912	1 164	1 198	1 237	1 279	1 329	3,2
Soudan	—	—	—	—	926	937	927	—
Zimbabwe	620	490	732	802	863	875	873	2,5
Zambie	562	626	741	768	798	823	848	3,0
Kenya	571	601	657	668	687	709	726	1,7
Comores	639	644	598	598	601	608	615	-0,3
Soudan du Sud	—	—	—	—	518	562	546	—
Ouganda	352	428	533	538	537	543	549	3,2
Rwanda	212	274	344	358	378	386	398	4,6
Malawi	287	283	348	348	345	353	361	1,7
Éthiopie	135	160	234	253	268	289	303	5,9
RDC	211	221	252	262	273	288	305	2,7
Madagascar	286	275	275	271	271	269	270	-0,4
Burundi	153	144	230	232	234	237	241	3,3
Érythrée	246	226	184	194	200	196	196	-1,6

Source : UNCTAD STATS (2015).

avec un bond de 5,9 % en 2014 lorsqu'elle est passée de 135 à 303 milliards, même si la valeur nominale est restée l'une des plus basses d'Afrique. Étant donné sa population relativement petite, les Seychelles continue d'avoir le PIB réel par habitant le plus élevé, qui a atteint 14 711 en 2014. Ensuite viennent Maurice (7 485 dollars) et la Libye (5.264 dollars). Ce sont certains des PIB des plus élevés en Afrique (Tableau 4.2). D'autre part, la Libye a vu son PIB par habitant chuter presque de moitié – de 10 016 dollars en 2010 à 5 264 dollars en 2013 – du fait de la guerre civile et de la chute des cours du pétrole. Les Comores, Madagascar et l'Érythrée ont aussi

enregistré une croissance négative de 2000 à 2014, leurs PIB respectifs chutant de 0,3, 0,4 et 1,6. Malgré une croissance récente en Érythrée, ce dernier reste l'un des pays du monde les moins développés avec des inégalités et une pauvreté généralisée; 65 % de la population vit en zone rurale, et 80 % d'entre elles vivent de l'agriculture de subsistance, selon la Banque mondiale (2015).

### Tendances des IDE

L'Égypte, la RDC et la Zambie représentent plus de 50 % des investissements étrangers du

**Tableau 4.3 : Flux d'IDE vers le COMESA, 2000-14**

(En millions de dollars US courants)

Pays/Région	2000	Part des CER	2005	Part des CER	2010	Part des CER	2011	Part des CER	2012	Part des CER	2013	Part des CER	2014	Part des CER	TCAM (2000-14)
Burundi	12	0,0 %	1	0,0 %	1	0,0 %	3	0,0 %	1	0,0 %	7	0,0 %	32	0,0 %	7,3 %
Comores	—	0,0 %	1	0,0 %	8	0,0 %	23	0,0 %	10	0,0 %	9	0,0 %	14	0,0 %	—
RDC	72	2,0 %	267	3,0 %	2 939	17,0 %	1 687	20,0 %	3 312	17,0 %	2 098	14,0 %	2 063	13,0 %	27,1 %
Djibouti	3	0,0 %	22	0,0 %	37	0,0 %	79	1,0 %	110	1,0 %	286	2,0 %	153	1,0 %	32,4 %
Égypte	1 235	41,0 %	5 376	55,0 %	6 386	37,0 %	(483)	-6,0 %	6 031	30,0 %	4 192	27,0 %	4 783	30,0 %	10,2 %
Érythrée	28	1,0 %	1	0,0 %	91	1,0 %	39	0,0 %	41	0,0 %	44	0,0 %	47	0,0 %	3,8 %
Éthiopie	135	4,0 %	265	3,0 %	288	2,0 %	627	8,0 %	279	1,0 %	953	6,0 %	1 200	7,0 %	16,9 %
Kenya	111	4,0 %	21	0,0 %	178	1,0 %	335	4,0 %	259	1,0 %	505	3,0 %	989	6,0 %	16,9 %
Libye	141	5,0 %	1 038	11,0 %	1 909	11,0 %	—	0,0 %	1 425	7,0 %	702	5,0 %	50	0,0 %	-7,1 %
Madagascar	83	3,0 %	86	1,0 %	808	5,0 %	810	10,0 %	812	4,0 %	567	4,0 %	351	2,0 %	10,8 %
Malawi	40	1,0 %	140	1,0 %	97	1,0 %	129	2,0 %	129	1,0 %	120	1,0 %	130	1,0 %	8,8 %
Maurice	277	9,0 %	42	0,0 %	430	3,0 %	433	5,0 %	589	3,0 %	259	2,0 %	418	3,0 %	3,0 %
Rwanda	8	0,0 %	8	0,0 %	251	1,0 %	119	1,0 %	255	1,0 %	258	2,0 %	268	2,0 %	28,5 %
Seychelles	24	1,0 %	86	1,0 %	211	1,0 %	207	3,0 %	260	1,0 %	170	1,0 %	229	1,0 %	17,5 %
Soudan	—	—	—	—	—	—	—	—	2 311	12,0 %	1 688	11,0 %	1 277	8,0 %	—
Swaziland	106	4,0 %	(46)	0,0 %	120	1,0 %	107	1,0 %	32	0,0 %	84	1,0 %	13	0,0 %	-13,9 %
Ouganda	181	6,0 %	380	4,0 %	544	3,0 %	894	11,0 %	1 205	6,0 %	1 096	7,0 %	1 147	7,0 %	14,1 %
Zambie	122	4,0 %	357	4,0 %	634	4,0 %	1 110	13,0 %	2 433	12,0 %	1 810	12,0 %	2 484	15,0 %	24,0 %
Zimbabwe	23	1,0 %	103	1,0 %	166	1,0 %	387	5,0 %	400	2,0 %	400	3,0 %	545	3,0 %	25,4 %
COMESA	2 992	100 %	9 763	100 %	17 160	100 %	8 241	100 %	19 895	100 %	15 247	100 %	16 192	100 %	12,8 %

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

COMESA (Tableau 4.3). L'Égypte a connu une croissance forte et soutenue des IDE, à un taux annuel de 10,2 % depuis 2000, qui a généré 4,8 milliards de dollars US en 2014 – environ 30% des IDE totaux de la sous-région. La baisse des IDE en 2011 a été due à l'instabilité provoquée par le Printemps arabe. De la même façon, le Soudan a attiré plus d'IDE en raison de sa politique d'offre d'incitations fiscales généreuses aux entreprises étrangères.

Les IDE totaux de la sous-région ont augmenté de 3 milliards de dollars en 2000 à 15,2 milliards en 2013 et 16,2 milliards en 2014, sous la conduite d'économies à forte croissance telles que Djibouti (32,4 %), le Rwanda (28,5 %), la Zambie (24 %) et le Zimbabwe (25,4 %). Le Traité du COMESA de 1993 a encouragé l'arrivée des IDE grâce à l'institution d'un centre pour la promotion du développement industriel qui travaille étroitement et échange les informations avec les États membres. De même, l'Accord d'investissement du COMESA (2007) oblige les États membres à renforcer le processus de promotion de l'investissement.

### Structure économique

Le secteur des services représente 51,5 % du PIB total de la sous-région COMESA. Ensuite viennent l'industrie (27,4 %) et l'agriculture (21,1 %). Les pays leaders dans les services sont les Seychelles (81,3 % du PIB), Djibouti (75,7 %), et Maurice (72,2 %). Ces pays dépendent énormément de la vente en gros et en détail, des restaurants et des hôtels (Tableau 4.4).

Par ailleurs, les économies de la Libye, du Soudan du Sud, du Swaziland et de la RDC reposent plus sur la construction, l'exploitation minière, la fabrication et les services

**Tableau 4.4 : Répartition par secteurs des parts du PIB du COMESA, 2013**

(%)

	Agriculture	Industrie	Services
Burundi	38.1	15.2	46.7
Comores	42.8	10.9	46.3
Congo (RDC)	20.8	44.4	34.8
Djibouti	3.7	20.6	75.7
Égypte	13.9	37.3	48.8
Érythrée	17.6	23.5	58.9
Éthiopie	45.5	11.1	43.5
Kenya	28.7	19.3	52.1
Libye	2.2	63.2	34.7
Madagascar	25.7	19.1	55.2
Malawi	32.2	16.6	51.2
Maurice	3.3	24.5	72.2
Rwanda	34.7	15.5	49.8
Seychelles	3.5	15.2	81.3
Soudan	4.0	59.6	36.4
Soudan du Sud	42.6	15.5	41.8
Swaziland	7.3	45.8	46.9
Ouganda	26.8	22.3	50.9
Zambie	17.5	37.5	44.9
Zimbabwe	11.9	30.9	57.2
COMESA	21.1	27.4	51.5

Source : UNSTATS (2014).

(63,2 %, 59,6 %, 45,8 % et 44,4 % du PIB total, respectivement). Parmi celles-ci cependant, le Swaziland est le seul à ne pas dépendre énormément des carburants. En 2013, les exportations du Swaziland consistaient en des produits manufacturés (57 %), des denrées alimentaires (24 %), des matières premières agricoles (15 %) et d'autres (4 %).

Le secteur agricole a été en tête des économies de l'Éthiopie (45,5 % du PIB total) et du Soudan (42,6 %). Même si les produits alimentaires et le matériel agricole ont compté pour 81 % des exportations de l'Éthiopie en

2013, les combustibles ont dominé celles du Soudan (66 %) pendant la même année.

Comme on le voit dans le tableau 4.4, l'agriculture a joué un rôle relativement peu significatif dans les économies de la Libye (2,2 %), de Maurice (3,3 %), des Seychelles (3,5 %), de Djibouti (3,7 % et du Soudan du Sud (4,0 %).

### Composition et structure des échanges commerciaux

Alors que les services dominent l'économie du COMESA en proportion du PIB total, les carburants fossiles, les lubrifiants et les matières associées comptent pour 48 % des exportations totales de marchandises (Tableau 4.5). Les produits manufacturés représentent 15,4 % du total, l'une des plus grandes proportions parmi les CER, en comparaison avec les 2,5 % de la CEDEAO, les 6,9 % de l'IGAD, et les 3,9 % de la CEEAC. La production relativement élevée des produits manufacturés par le COMESA démontre une

transition industrielle réussie des matières premières aux produits finis.

### Exportations et importations

Le total des exportations du COMESA s'est élevé à 114,7 milliards de dollars en 2010. Elles représentent maintenant 26 % des exportations totales de l'Afrique (Tableau 4.6). Les exportations sous-régionales ont augmenté de 0,8 % en 2013 à cause des baisses en Érythrée, au Kenya et en Libye, alors que la croissance moyenne de la région depuis 2000 est de 4,2 %. Mais la baisse totale est due à la chute des exportations de la Libye et du Soudan. Depuis 2000, les exportations ont rebondi au Burundi (de 13 % comme taux de croissance composé), en Érythrée (15,2 %), au Rwanda (16 %) et en Ouganda (13,2 %). Avec une baisse de 4,8 % depuis 2000, le Zimbabwe est le seul pays du COMESA qui a connu une croissance négative.

En 2013, le COMESA a importé des biens et services à hauteur de 144,6 milliards de

**Tableau 4.5 : Matrice du commerce de marchandises du COMESA, 2003**

(Exportations en millions de dollars US)

Groupes de produits	2013	Part (%)
Carburants, lubrifiants et autres produits similaires d'origine minérale	57 776	48,0
Produits manufacturés	18 543	15,4
Denrées alimentaires et animaux vivants	13 101	10,9
Produits bruts, non mangeables, hormis les carburants	7 602	6,3
Produits chimiques et associés, n.e.s.	7 396	6,1
Divers articles manufacturés	4 868	4,0
Matières premières et transactions, n.e.s.	4 647	3,9
Machines et équipements de transport	3 057	2,5
Boissons et tabac	2 868	2,4
Huiles, graisses et cires d'origine animale et végétale	488	0,4

Source : UNCTAD STATS (2014).

dollars (28% du total de toute l'Afrique), soit une augmentation par rapport aux 142,9 milliards de 2012. L'Égypte ne comptait que pour 0,4% des importations totales de la sous-région en 2013, enregistrant ainsi un déficit commercial de 9,5 milliards de dollars.

Le COMESA a connu une croissance faible de son commerce extérieur puisqu'aussi bien les importations que les exportations n'ont augmenté que d'un pour cent en 2013, et que 18 de ses 20 États membres ont enregistré des déficits commerciaux (le total s'élevant à 29,9 milliards de dollars), malgré la croissance de leurs exportations (Tableau 4.6). Les deux pays ayant eu des excédants commerciaux étaient l'Érythrée (7 millions de dollars) et la Libye (14,8 milliards de dollars).

La part du PIB provenant des exportations de la sous-région n'a augmenté que très légèrement, de 29,2% en 2012 à 29,5% en 2013, alors que sa part due aux importations a baissé de 44,5% en 2012 à 43,8% en 2013 (voir Tableau 4.7). Pendant ce temps, le Soudan (1,7%), le Burundi (10,5%) et l'Éthiopie (12,7%) ont tiré une fraction de leur PIB des importations en comparaison avec la Libye (51,2%), les Seychelles (79,5%) et le Swaziland (59%). Le Soudan est l'un des pays qui n'ont pas encore profité des opportunités du commerce extérieur puisque ses parts à la fois des exportations et des importations étaient très faibles.

En 2013, les Seychelles ont été en tête du COMESA pour les importations en proportion du PIB total (90,1 %), suivis de Maurice (66,5 %), et du Swaziland (63,5 %). L'Union européenne est le principal partenaire commercial des Seychelles puisqu'elle compte pour 66 % de ses exportations et 33 % de ses importations. Le commerce des biens entre l'UE et les Seychelles – qui sont récemment

devenus le 161<sup>ème</sup> membre de l'OMS – est régi par l'Accord de partenariat économique (APE) ad hoc signé en 2009 et provisoirement appliqué depuis mai 2012.<sup>19</sup>

### Tendances de la concentration et de la diversification dans les exportations

La concentration du marché des exportations du bloc régional a connu une baisse relative pendant la décennie (Tableau 4.8). La répartition des parts totales du marché du COMESA entre les exportateurs a baissé de 0,4104 en 2000 à 0,3772 en 2012 et 0,3603 en 2013. Les États membres ayant les plus faibles concentrations de leur part de marché – traduisant une plus faible sensibilité aux chocs externes – étaient Djibouti (0,1944), l'Égypte (0,1537), le Kenya (0,1906), Madagascar (0,1954), et l'Ouganda (0,1803). À l'autre extrémité, on a la Libye (0,7967), le Soudan (0,6837) et la RDC (0,5743), ce qui traduit une dépendance à outrance de ces pays de l'exportation du pétrole.

La performance du COMESA dans la concentration des exportations était significativement meilleure que celle des autres CER d'Afrique, y compris la CEDEAO (0,4382), la CEEAC (0,6556) et l'IGAD (0,4097).

La diversification des exportations dans le COMESA est restée relativement constante (Tableau 4.9), et se situait à 0,7420 en 2012 et 2013. La structure des exportations de la région est considérablement différente de celle du reste du monde. Comme l'essentiel de l'Afrique, l'indice est élevé à cause de la domination de l'exportation des produits non transformés. Djibouti (0,5795) et l'Égypte (0,5217) ont les chiffres les plus bas de la sous-région, ce qui traduit dans une certaine mesure une meilleure intégration dans les exportations mondiales.

**Tableau 4.6 : Exportations et importations de biens et services de la COMESA, 2000-13**

(En millions de dollars US)

Exportations		Importations											
Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013	Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Burundi	49	69	197	165	215	244	Burundi	175	323	687	701	918	991
Comores	56	55	66	68	69	71	Comoros	110	138	264	278	294	309
RDC	1 403	2 745	2 393	2 777	2 430	2 850	DRC	1 272	3 514	5 992	6 163	5 586	6 502
Djibouti	234	314	487	541	566	578	Djibouti	354	454	719	916	1 056	1 162
Égypte	18 701	29 556	47 192	47 780	46 682	48 603	Egypt	22 713	31 047	48 908	53 020	58 746	58 112
Érythrée	66	68	85	284	418	412	Eritrea	572	603	313	346	379	406
Éthiopie	937	1 855	2 428	2 492	2 362	2 824	Ethiopia	2 106	4 359	9 141	9 049	11 143	11 910
Kenya	3 470	5 089	5 875	6 416	6 403	6 350	Kenya	4 962	6 785	11 021	12 480	13 150	13 183
Libye	24 059	31 669	38 792	15 019	30 751	25 746	Libya	6 730	13 610	16 547	6 415	13 127	10 990
Madagascar	1 536	1 422	1 884	2 030	2 067	2 965	Madagascar	1 758	2 296	3 214	3 323	3 442	3 431
Malawi	346	616	829	868	820	952	Malawi	648	1 437	1 697	1 565	1 549	1 618
Maurice	3 461	3 830	4 681	4 921	5 087	5 312	Mauritius	3 793	4 167	4 785	5 081	5 151	5 457
Rwanda	114	306	390	575	651	784	Rwanda	424	630	1 350	1 544	1 834	1 998
Seychelles	700	720	677	658	668	797	Seychelles	760	919	921	964	1 007	1 043
Soudan du Sud	—	—	8 268	8 097	657	1 311	South Sudan	—	—	3 136	3 054	1 977	2 188
Soudan	—	—	2 064	1 399	1 290	1 594	Sudan	—	—	4 893	4 987	4 738	4 915
Swaziland	1 730	2 250	1 546	1 909	1 718	1 756	Swaziland	2 049	2 356	1 974	2 142	1 986	2 082
Ouganda	860	1 854	3 260	3 788	4 088	4 318	Uganda	2 000	2 938	5 219	5 594	5 601	5 387
Zambie	871	2 481	2 280	2 450	2 728	2 830	Zambia	1 387	2 631	3 646	3 877	4 176	4 443
Zimbabwe	8 443	2 088	3 332	3 168	4 193	4 439	Zimbabwe	7 400	2 644	5 243	6 665	7 035	8 490
COMESA	67 039	86 988	126 727	105 405	113 865	114 737	COMESA	59 213	80 852	129 671	128 163	142 895	144 618

Source : UNSTATS (2014).

Tableau 4.7 : Parts des exportations et des importations du COMESA dans le PIB, 2000–13

Parts des exportations dans le PIB		Parts des importations dans le PIB											
Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013	Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Burundi	5,6	6,2	9,7	10,4	10,2	10,5	Burundi	21,2	28,9	29,8	33,9	33,5	35,4
Comores	16,7	14,3	14,7	15,1	15,8	16,2	Comores	32,5	35,8	51,9	52,5	54,5	55,4
RDC	11,4	22,9	41,1	40	30,7	34,2	RDC	15,6	29,4	49,6	45,6	37,4	40,4
Djibouti	43,8	44,4	33,1	33,1	33,3	32,4	Djibouti	63,3	64,1	54,6	54,6	54,9	57,5
Égypte	19,1	31,3	21,3	20,6	17,4	17,6	Égypte	24,7	32,9	26,6	24,7	25,8	24,7
Érythrée	9,7	6,2	4,8	14,4	19,1	17,1	Érythrée	58,2	54,9	23,3	23,2	22,8	22
Éthiopie	12,1	15,3	13,8	17	13,9	12,7	Éthiopie	24,2	35,8	33,3	32,1	32	28
Kenya	19	23,7	20,8	22,2	20,1	18	Kenya	26	31,6	33,8	39,9	36	33,7
Libye	35,2	69,7	64,2	36,4	53,1	51,2	Libye	15,3	29,9	41,9	43,5	42,7	42,7
Madagascar	31,1	28,2	24,9	26,7	28,9	28,5	Madagascar	38,7	45,6	43	42,2	43,8	41
Malawi	15	16,9	17,5	22,8	25	29,6	Malawi	21,9	39,3	40,3	39,2	46,5	58,8
Maurice	61,1	59	52,5	53,4	54,6	54,3	Maurice	61,2	64,2	63,8	66,4	66,7	66,5
Rwanda	6,4	11,9	10,3	13,9	12,7	14,3	Rwanda	21,1	24,4	29,2	29,6	31	30,6
Seychelles	75,5	78,3	86,7	88,2	82,6	79,5	Seychelles	81,9	100	108,3	109,1	104	90,1
Soudan du Sud	—	—	61,4	66,1	10,1	18,2	Soudan du Sud	—	—	29,5	27,2	45,3	42,8
Soudan	—	—	4,2	3,8	1,9	1,7	Soudan	—	—	12,6	11,4	12,3	11,5
Swaziland	74,3	87,1	53	64,6	56,7	59	Swaziland	88	91,2	67,7	72,5	65,6	63,5
Ouganda	10,8	15,1	18,4	19,9	20,2	19,8	Ouganda	20,9	23,9	33,5	32,9	30,5	29,2
Zambie	21,1	34,6	46,8	46,3	46,9	49	Zambie	31,4	36,7	34,5	39,3	44,4	45
Zimbabwe	38,2	33,5	34,4	32,5	31,3	26	Zimbabwe	35,9	42,5	62,2	78,5	60,4	57,1
COMESA	28,1	33,2	31,7	32,4	29,2	29,5	COMESA	37,9	45,1	43,5	44,9	44,5	43,8

Source : UNSTATS (2014).

**Tableau 4.8 : Concentration des exportations dans le COMESA, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Burundi	0,6769	0,5976	0,5909	0,4956	0,4447	0,3599
Comores	0,7558	0,5359	0,5089	0,5262	0,5355	0,5300
RDC	0,5983	0,4151	0,3870	0,4041	0,4824	0,5743
Djibouti	0,1154	0,1619	0,3488	0,2999	0,2468	0,1944
Égypte	0,2503	0,2318	0,1514	0,1684	0,1737	0,1537
Érythrée	0,2586	0,1845	0,1578	0,6101	0,5851	0,3879
Éthiopie	0,5043	0,3790	0,3479	0,3612	0,3596	0,3310
Kenya	0,2684	0,2113	0,2173	0,2016	0,2033	0,1906
Libye	0,7871	0,8339	0,7968	0,7988	0,8271	0,7967
Madagascar	0,2588	0,2304	0,1817	0,2654	0,2420	0,1954
Malawi	0,6270	0,5693	0,5295	0,4369	0,4713	0,4684
Maurice	0,3646	0,2804	0,2487	0,2407	0,2384	0,2474
Rwanda	0,4370	0,4508	0,3799	0,4817	0,3994	0,3564
Seychelles	0,5708	0,4434	0,4398	0,5166	0,5081	0,4889
Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—
Soudan	—	—	—	—	0,5248	0,6837
Swaziland	0,2253	0,2210	0,2437	0,2452	0,2190	0,2197
Ouganda	0,3758	0,2645	0,1968	0,2244	0,1830	0,1803
Zambie	0,4437	0,5201	0,6864	0,7082	0,6320	0,5874
Zimbabwe	0,2794	0,2103	0,2086	0,2398	0,2671	0,2601
COMESA	0,4104	0,3548	0,3485	0,3803	0,3772	0,3603

Source : UNCTAD STATS (2014).

### Tendances commerciales : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde

Le flux des exportations entre les 20 États membres en 2013 était de 9,4 % du total (Tableau 4.10). Bien que ce chiffre fût inférieur aux 8,1 % enregistrés en 2012, la sous-région a globalement connu une performance meilleure dans les exportations intragroupes depuis 2000, quand ce chiffre n'était que de 4,8 %. Les exportations vers le reste de l'Afrique se situaient à 41,4 % en 2013, ce qui était très bas. Ce chiffre avait considérablement baissé par rapport aux 55,4 % de 2000 et montre un changement dans la cible des partenaires commerciaux de l'Afrique vers le reste du monde. Cette redistribution

est peut-être due à l'homogénéité des produits d'exportation du continent.

Les importations intragroupes du COMESA ont aussi augmenté à 7,2 % en 2013 par rapport aux 6,5 % de 2012, alors que les importations du reste de l'Afrique ont considérablement baissé (Tableau 4.11). Les tendances à la fois des importations et des exportations ont montré les mêmes caractéristiques qui sont celles d'un marché tourné vers l'extérieur. La baisse des importations et des exportations avec le reste de l'Afrique pourrait aussi traduire une mauvaise intégration économique avec les autres communautés économiques régionales et avec les États non membres en Afrique.

**Tableau 4.9 : Diversification des exportations dans le COMESA, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Burundi	0,7319	0,7836	0,7553	0,7599	0,7410	0,7107
Comores	0,7453	0,6431	0,7688	0,7631	0,7664	0,7715
RDC	0,8100	0,7817	0,8044	0,7987	0,8015	0,8389
Djibouti	0,5299	0,6565	0,6428	0,6168	0,5937	0,5795
Égypte	0,6444	0,6163	0,5710	0,5500	0,5378	0,5217
Érythrée	0,6467	0,6458	0,6692	0,8061	0,7493	0,7511
Éthiopie	0,5697	0,6437	0,8012	0,7949	0,7878	0,7745
Kenya	0,7479	0,7136	0,6717	0,6401	0,6409	0,6423
Libye	0,8136	0,8188	0,8010	0,7772	0,7867	0,7910
Madagascar	0,7586	0,7391	0,6983	0,7329	0,7573	0,7155
Malawi	0,8653	0,8253	0,8174	0,8071	0,7964	0,8166
Maurice	0,8365	0,7027	0,7075	0,7014	0,6972	0,6976
Rwanda	0,7173	0,7566	0,8231	0,8296	0,8022	0,8307
Seychelles	0,8239	0,8405	0,8060	0,8332	0,8274	0,8312
Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—
Soudan	—	—	—	—	0,7871	0,8181
Swaziland	0,7610	0,7627	0,7305	0,7480	0,7210	0,6998
Ouganda	0,8574	0,7502	0,7399	0,7552	0,7254	0,7238
Zambie	0,8427	0,8702	0,8663	0,8589	0,7973	0,8206
Zimbabwe	0,7487	0,7568	0,7753	0,8288	0,7819	0,7627
COMESA	0,7473	0,7393	0,7472	0,7557	0,7420	0,7420

Source : UNCTAD STATS (2014).

**Tableau 4.10 : Flux des exportations du COMESA, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	1 433	4,8	1 780	55,4	28 279	95,2
2005	3 368	5,1	3 134	48,2	62 460	94,9
2010	8 739	7,4	5 785	39,8	109 739	92,6
2011	9 292	9,5	6 096	39,6	88 843	90,5
2012	10 867	8,1	6 845	38,6	123 589	91,9
2013	11 342	9,4	7 998	41,4	109 077	90,6

Source : UNCTAD STATS (2014).

**Tableau 4.11 : Flux des importations du COMESA, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	1 696	4,9	4 337	71,9	32 825	95,1
2005	3 896	5,9	7 837	66,8	61 710	94,1
2010	8 895	6,6	12 461	58,3	126 011	93,4
2011	9 310	6,5	12 540	57,4	134 900	93,5
2012	11 273	6,5	14 050	55,5	162 544	93,5
2013	12 130	7,2	14 365	54,2	157 476	92,8

Source : UNCTAD STATS (2014).

### Performance en matière de développement humain

À l'intérieur du COMESA, les tendances du développement humain varient énormément, avec seulement trois pays membres dans la catégorie haute du développement humain, deux dans la catégorie moyenne et 14 considérés comme des pays à développement humain faible (Tableau 4.12). En 2013, la Libye, Maurice et les Seychelles ont enregistré les plus grandes valeurs de l'IDH de la sous-région avec 0,784, 0,771 et 0,756 respectivement, beaucoup plus grandes que la moyenne mondiale qui est de 0,702, ainsi que la moyenne de l'Asie de l'Est et du Pacifique qui est de 0,738, y compris la Chine (0,719). La moyenne de la croissance annuelle dans les tendances de l'IDH pour ces trois économies a cependant ralenti pendant les trois dernières décennies. La Libye, dont l'IDH a cru de 0,65 % entre 1980 et 1990 et de 0,85 entre 1990 et 2000, a vu son IDH chuter de 0,40 % de 2000 à 2013. De la même façon, Maurice, dont l'IDH a cru de 1,07 % entre 1980 et 1990, a connu une croissance de 1,01 de 1990 à 2000 et de seulement 0,9 % entre 2000 et 2013.

D'autres pays comme la Zambie, le Rwanda, l'Éthiopie et le Burundi se sont notamment

transformés, leur IDH croissant de plus de 2 % – plus de deux fois la moyenne mondiale de 0,73 %. Mais le Burundi, l'Érythrée et la RDC restent encore les nations les moins performantes de la sous-région, la plupart de leurs citoyens ayant des niveaux de vie bas et n'ayant pas accès à l'éducation et aux services de santé de qualité.

Les résultats du COMESA dans les domaines de l'éducation et de la santé se sont améliorés au cours des années. L'adulte moyen y a achevé cinq années d'étude. De la même façon, les enfants dans les États membres du COMESA peuvent maintenant s'attendre à faire 11 ans d'étude. Ces chiffres sont largement meilleurs en comparaison à la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne (5 et 10 ans respectivement) mais inférieurs à la moyenne mondiale de 7,7 et 12,2 ans respectivement pour la moyenne et le nombre d'années d'étude auxquelles on peut s'attendre. Pour améliorer ces chiffres, plus d'investissements sociaux orientés vers les pays les plus pauvres et les plus vulnérables seront nécessaires non seulement pour renforcer les mécanismes institutionnels, mais aussi pour susciter une participation massive du secteur privé et introduire la science, la technologie et l'innovation (STI). L'Érythrée, dont les enfants

**Tableau 4.12 : Tendances de l'Indice de développement humain du COMESA**

Classement IDH	Pays/Régions	Indice de Développement Humain (IDH)										TCAM (%)		
		1980	1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980-90	1990-2000	2000-13	
<b>Indice de développement élevé</b>														
55	Libye	0,641	0,684	0,745	0,772	0,789	0,799	0,753	0,789	0,784	0,65	0,85	0,40	
63	Maurice	0,558	0,621	0,686	0,722	0,741	0,753	0,759	0,769	0,771	1,07	1,01	0,90	
71	Seychelles	—	—	0,743	0,757	0,766	0,763	0,749	0,755	0,756	—	—	0,14	
<b>Indice de développement moyen</b>														
110	Égypte	0,452	0,546	0,621	0,645	0,667	0,678	0,679	0,681	0,682	1,91	1,30	0,72	
141	Zambie	0,422	0,407	0,423	0,471	0,505	0,530	0,543	0,554	0,561	-0,37	0,39	2,19	
<b>Indice de développement faible</b>														
147	Kenya	0,446	0,471	0,455	0,479	0,508	0,522	0,527	0,531	0,535	0,55	-0,34	1,25	
148	Swaziland	0,477	0,538	0,498	0,498	0,518	0,527	0,530	0,529	0,530	1,20	-0,77	0,48	
151	Rwanda	0,291	0,238	0,329	0,391	0,432	0,453	0,463	0,502	0,506	-2,01	3,31	3,35	
155	Madagascar	—	—	0,453	0,470	0,487	0,494	0,495	0,496	0,498	—	—	0,73	
156	Zimbabwe	0,437	0,488	0,428	0,412	0,422	0,459	0,473	0,484	0,492	1,12	-1,30	1,08	
159	Comores	—	—	—	0,464	0,474	0,479	0,483	0,486	0,488	—	—	—	
164	Ouganda	0,293	0,310	0,392	0,429	0,458	0,472	0,477	0,480	0,484	0,55	2,38	1,63	
166	Soudan	0,331	0,342	0,385	0,423	0,447	0,463	0,468	0,472	0,473	0,33	1,20	1,59	
170	Djibouti	—	—	—	0,412	0,438	0,452	0,461	0,465	0,467	—	—	—	
173	Éthiopie	—	—	0,284	0,339	0,394	0,409	0,422	0,429	0,435	—	—	3,35	
174	Malawi	0,270	0,283	0,341	0,368	0,395	0,406	0,411	0,411	0,414	0,46	1,88	1,50	
180	Burundi	0,230	0,291	0,290	0,319	0,362	0,381	0,384	0,386	0,389	2,37	-0,03	2,29	

**Tableau 4.12 : Tendances de l'Indice de développement humain du COMESA (continué)**

Classement IDH	Indice de Développement Humain (IDH)								TCAM (%)				
	Pays/Régions	1980	1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980-90	1990-2000	2000-13
<b>Développement humain faible (continué)</b>													
182	Érythrée	—	—	—	—	—	0,373	0,377	0,380	0,381	—	—	—
186	RDC	0,336	0,319	0,274	0,292	0,307	0,319	0,323	0,333	0,338	-0,53	-1,52	1,64
	Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	COMESA*	0,399	0,426	0,459	0,481	0,506	0,512	0,515	0,523	0,525	0,66	0,75	1,04

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs des indices du COMESA sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

ne peuvent se contenter que de quatre années d'étude si la situation actuelle perdure, est à la borne inférieure. Elle consacre seulement 2,1 % de son PIB à l'éducation (Banque mondiale, 2013)<sup>20</sup>. En effet, des escarmouches persistantes minent l'Érythrée, Djibouti et l'Éthiopie qui ont les indices les plus bas de la région en ce qui concerne l'espérance de vie scolaire.

### Qualité de la gouvernance

En 2013, l'indice général de gouvernance du COMESA était de 51,7, avec des performances notoirement élevées de Maurice qui a eu 81,7 – la plus élevée en Afrique – et des Seychelles qui ont eu 73,2. Ces deux pays ont mis un accent particulier sur la sécurité nationale et l'État de droit, tout en insistant sur les investissements dans l'éducation et la santé pour stimuler l'environnement des affaires. Cependant, comme dans la plupart des pays d'Afrique, les insuffisances en matière d'infrastructures continuent d'entraver la croissance à la fois socialement et économiquement, comme c'est le cas en RDC malgré ses richesses minières. L'Érythrée, qui jouit de l'indice de gouvernance la plus élevée de la sous-région, a aussi enregistré des résultats en baisse dans les domaines de l'État de droit, de la participation citoyenne, de l'environnement des affaires et des services des infrastructures, alors que les effets négatifs de la fuite des capitaux et de l'inflation ont entraîné la détérioration des conditions de vie des Zimbabwéens vivant en zone rurale. En général, le chiffre de la gouvernance de la sous-région qui est de 51,7 est au-dessus de la moyenne de 50,12 des huit communautés économiques régionales de l'Afrique, même si elle est restée en cinquième position par rapport aux autres CER.

## Principales réussites, défis et opportunités

Pour refléter ses origines, le COMESA est en avance sur les autres CER dans les domaines du commerce et de la facilitation des échanges.<sup>21</sup> 14 des 19 États membres ont déjà rejoint la Zone de libre-échange du COMESA, où tous les biens originaires de la région se voient accorder un accès total, sans droits de douane ni quotas, aux marchés des autres membres de la ZLE du COMESA. Pour traduire la nécessité urgente d'améliorer les mesures de facilitation du commerce et devenir mondialement compétitive, le COMESA a initié un ensemble de programmes pour améliorer la douane, la gestion des biens en transit, et les installations de transport internes dans les États membres. Parmi ces mesures, on note le Système virtuel de facilitation du commerce du COMESA ('CVFTS') – un logiciel qui intègre tous les instruments de facilitation du commerce, y compris la carte jaune et le programme de Garantie douanière régionale du COMESA ('RCTG'), encore connu sous le nom de CARNET, sous une plateforme en ligne – et le Système électronique d'échange de marché du COMESA ('CEMES'), une plateforme en ligne qui met virtuellement ensemble les acheteurs et les vendeurs en temps réel.

Le COMESA est la ZLE la plus vaste d'Afrique. Cette organisation a laissé des empreintes indélébiles sur le processus d'intégration continental non seulement par sa simple taille géographique et économique, mais plus encore par la nature révolutionnaire de ses programmes et de ses institutions. Parmi les institutions du COMESA qui sont les plus réussies, on note la Chambre de compensation, qui a maintenant institué un système de paiement international appelé Système régional de paiement et de règlement, l'Institut des produits du cuir, et l'Alliance

**Tableau 4.13 : L'indice de développement humain du COMESA et ses composantes, 2013**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)	Espérance de vie à la naissance (années)	Nombre d'années moyen d'études (années)	Nombre d'années d'études espéré (années)	Revenu national brut (RNB) par habitant (2011 PPA \$)	Indice de développement humain (IDH)	Changement dans le classement
		Valeur	2013	2012	2012	2013	Valeur	2012-13
<b>Indice de développement élevé</b>								
55	Libye	0,784	75,3	7,5	16,1	21 666	0,789	-5
63	Maurice	0,771	73,6	8,5	15,6	16 777	0,769	0
71	Seychelles	0,756	73,2	9,4	11,6	24 632	0,755	-1
<b>Indice de développement moyen</b>								
110	Égypte	0,682	71,2	6,4	13,0	10 400	0,681	-2
141	Zambie	0,561	58,1	6,5	13,5	2 898	0,554	2

**Tableau 4.13 : L'indice de développement humain du COMESA et ses composantes, 2013 (continué)**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)		Espérance de vie à la naissance (années)	Nombre d'années moyen d'études (années)	Nombre d'années d'études espéré (années)	Revenu national brut (RNB) par habitant (2011 PPA \$)		Indice de développement humain (IDH)		Changement dans le classement 2012-13
		Valeur					2013	2012	Valeur	2012	
<b>Indice de développement faible</b>											
147	Kenya	0,535		61,7	6,3	11,0	2 158		0,531		0
148	Swaziland	0,530		49,0	7,1	11,3	5 536		0,529		0
151	Rwanda	0,506		64,1	3,3	13,2	1 403		0,502		0
155	Madagascar	0,498		64,7	5,2	10,3	1 333		0,496		0
156	Zimbabwe	0,492		59,9	7,2	9,3	1 307		0,484		4
159	Comores	0,488		60,9	2,8	12,8	1 505		0,486		-1
164	Ouganda	0,484		59,2	5,4	10,8	1 335		0,480		0
166	Soudan	0,473		62,1	3,1	7,3	3 428		0,472		0
170	Djibouti	0,467		61,8	3,8	6,4	3 109		0,465		0
173	Éthiopie	0,435		63,6	2,4	8,5	1 303		0,429		0
174	Malawi	0,414		55,3	4,2	10,8	715		0,411		0
180	Burundi	0,389		54,1	2,7	10,1	749		0,386		0
182	Érythrée	0,381		62,9	3,4	4,1	1 147		0,380		0
186	RDC	0,338		50,0	3,1	9,7	444		0,333		1
	Soudan du Sud	—		55,3	—	—	1 450		—		—
	COMESA*	0,525		61,8	5,2	10,8	5 165		0,523		—

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs des indices de la COMESA sont calculées sur la base de la moyenne de la région.

**Tableau 4.14 : L'indice Ibrahim de gouvernance africaine dans le COMESA, 2013**

	Performance générale	Sécurité et État de droit	Participation et droits de l'Homme	Opportunités économiques durables	Développement humain
Maurice	81,7	84,5	77,0	79,7	85,6
Seychelles	73,2	70,8	74,1	63,6	84,4
Rwanda	60,4	58,2	47,7	63,4	72,1
Zambie	59,4	65,1	60,4	51,0	61,4
Malawi	57,6	64,6	62,9	45,9	56,8
Kenya	57,4	51,3	59,3	54,4	64,6
Ouganda	56,1	53,3	58,4	50,1	62,8
Swaziland	51,5	60,8	31,0	51,6	62,6
Égypte	51,1	40,9	40	54,2	69,4
Comores	49,3	56,6	53,8	31,3	55,7
Éthiopie	48,5	50,0	36,7	50,4	56,9
Madagascar	48,2	49,0	51,0	44,1	48,6
Djibouti	46,8	50,6	32,1	48,1	56,4
Burundi	45,3	40,4	49,6	38,5	52,7
Libye	42,1	33,2	40,5	27,1	67,4
Zimbabwe	38,0	37,7	37,0	23,5	53,9
RDC	34,1	23,7	32,6	34,8	45,2
Érythrée	29,8	31,0	22,8	21,9	43,5
COMESA	51,7	51,2	48,2	46,3	61,1

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

pour le commerce des matières premières en Afrique de l'Est et australe. Les institutions financières du COMESA parmi lesquelles la ZEP Bank, l'Agence de réassurance, et l'Agence africaine d'assurance de commerce, se sont disséminées partout en Afrique et bénéficient de classements mondiaux excellents. L'Institut du cuir et des produits du cuir (LLPI) qui est basé à Addis-Abeba en Éthiopie est en train de rapidement devenir un centre d'excellence pour ajouter de la valeur au cuir et aux produits du cuir.

Le COMESA est en train de renforcer les capacités de ses États membres afin que ceux-ci appuient les efforts visant à augmenter la valeur ajoutée des produits miniers et, en même temps, développent des liens et des groupes

d'entreprises dans le secteur minier. Dans ce sens, le COMESA et l'État d'Australie de l'Ouest ont signé un mémorandum d'entente (MdE) en janvier 2014 pour coopérer en matière de ressources minières et pétrolières, d'agriculture, de formation professionnelle et de renforcement des capacités. Parmi les domaines prioritaires clés, on note le renforcement du cadre légal et institutionnel des États membres du COMESA où six domaines spécifiques sont ciblés : cadres fiscaux et politique minière; renforcement des capacités humaines et institutionnelles; collecte et gestion des informations géo-scientifiques; recherche et développement; questions environnementales et sociales; et liens, diversification et développement des regroupements.

Malgré ses succès pendant les 20 dernières années, le COMESA fait face à un certain nombre de défis. Il s'agit entre autres des défis présentés ci-après.

Les pays membres sont généralement lents à appliquer les politiques et programmes sur lesquels ils se sont accordés à cause du manque d'engagement ou des mauvais résultats atteints et de l'inutilité supposée des sacrifices à consentir. Les changements dans le paysage socio-économique et politique des pays, notamment en ce qui concerne les crises civiles et politiques, conduisent souvent à des retards ou à l'abandon total des programmes et politiques décidés par les États membres.

Le COMESA souffre d'un manque de ressources; de mécanismes et de capacités pour une planification, une coordination, une mise en œuvre et un suivi effectifs; et d'un ajustement pragmatique des programmes sur le terrain. Le commerce, comme c'est le cas avec l'Afrique en général, est plus orienté vers l'extérieur aux dépens du commerce intra-COMESA. Les autres problèmes sont les marchés financiers sous-développés, les financements inadéquats et les niveaux bas d'IDE.

Le COMESA tire environ 70 % de son budget opérationnel des partenaires au développement, même si récemment les contributions des donateurs ont baissé et les termes et conditions de ces fonds sont en train de changer. Dans ce cas, l'organisation a besoin d'un mécanisme durable de financement des programmes d'intégration régionale.

Plus de 20 ans après la création du COMESA, la libre circulation des personnes au sein de la zone est encore un objectif illusoire. Soit les États membres ne sont pas volontaires, soit ils sont trop lents à ratifier

le protocole qui éliminerait les restrictions à cette circulation. Jusqu'ici, quatre pays seulement (le Burundi, le Kenya, le Rwanda et le Zimbabwe) ont signé le protocole, et seul le Burundi l'a totalement ratifié. Le Kenya et le Rwanda se sont déjà conformés au protocole du COMESA sur la suppression progressive des visas et appliquent la plupart des dispositions du Protocole sur la Libre circulation des personnes, des services et de la main d'oeuvre, et le droit d'établissement, qui n'est pas encore entré en vigueur. Mais les deux pays doivent ratifier le protocole. Maurice, le Rwanda et les Seychelles ont aussi levé l'exigence de visa pour les ressortissants des États membres du COMESA, tandis que la Zambie a publié une circulaire supprimant les visas et les frais de visa pour tous les ressortissants du COMESA en mission officielle.

L'implication inadéquate du secteur privé entrave le succès des programmes d'intégration des marchés, limitant ainsi leur potentiel d'expansion.

### Les principales opportunités

Le COMESA comporte 19 États membres et une population cumulée de 450 millions d'habitants au moment de la production de ce document. Ses ressources humaines, foncières et naturelles énormes en font une destination propice à l'investissement. Plusieurs opportunités actuelles et potentielles existent qui peuvent permettre au COMESA d'opérer de façon efficace.

Dans un article publié le 12 juillet 2012 par Biztech Africa, Guy Scott, le Vice-président zambien d'alors, déclarait : « La maîtrise de la science et de la technologie peut apporter des solutions aux défis auxquels font

face les pays du COMESA ». En effet, la biotechnologie et plusieurs autres disciplines peuvent rapidement résoudre beaucoup de problèmes de la région si à jamais les nations membres encouragent la coopération et la collaboration à travers la recherche et le développement.

Le transport et les infrastructures facilitent la circulation des personnes et des biens, la transmission des données et des informations, et la fourniture d'énergie et d'eau qui sont toutes vitales pour la réalisation des objectifs d'intégration. Les transports terrestre, ferroviaire et aérien sont essentiels, tandis que les infrastructures de télécommunications permettent la communication entre les personnes, leur donnant ainsi l'opportunité de nouer et d'entretenir des contacts d'affaires, et de transférer facilement des données et d'autres produits. Les États membres ont élaboré beaucoup de politiques de TIC qui offrent un environnement favorable pour atteindre leurs objectifs et garantir une réalisation sans entraves des opérations du COMESA.

Le COMESA peut se vanter d'avoir l'un des meilleurs climats en Afrique ainsi que de bonnes terres agricoles et de riches gisements miniers. En plus, la région revendique aussi plus d'États membres que n'importe quelle CER, couvre une grande superficie et offre un haut niveau d'engagement politique ainsi qu'un grand marché potentiel.

## Évaluation des besoins en capacités

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a mené une étude en 2008 et une autre en 2013 pour évaluer les besoins en capacités du COMESA. Ses conclusions sont analysées ci-dessous.

## Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006

L'étude a identifié plusieurs projets prioritaires du NEPAD que le COMESA doit réaliser. Il s'agit entre autres de ce qui suit :

- La Décision de Yamoussoukro qui était orientée vers la régulation de la concurrence; le programme de développement coopératif de la sécurité opérationnelle et du maintien de la navigabilité (COS-CAP); la communication, la navigation, la surveillance et la gestion du trafic aérien (CNS/ATM) ainsi que l'Autorité conjointe de la concurrence.
- Les TIC qui se focalisaient sur les politiques et les régulations régionales en matière de TIC et COMTEL.
- La gestion de l'eau avec un accent sur l'initiative du bassin du Nil et une navigation sûre sur le Lac Tanganyika/Malawi.
- La facilitation du transport routier avec insistance sur les postes frontière à entrée unique, l'harmonisation du poids autorisé, l'amélioration de l'efficacité des chemins de fer, des routes et des ports, les réformes du transport et l'aide aux États membres pour mettre en œuvre les interventions régionales ayant fait l'objet d'accords.

Après l'analyse du contexte, l'étude a fait les observations d'ordre général ci-après :

- Le COMESA a réussi à instituer une ZLE qui était bien partie pour devenir une union douanière en 2008.
- Cependant, le COMESA n'a pas encore réalisé un marché intégré. Pour réaliser cet objectif, le COMESA doit renforcer

ses capacités de planification, de mise en œuvre, de contrôle et d'harmonisation des programmes et activités effectifs en vue de la libéralisation du commerce régional.

- Le COMESA a lancé deux programmes pour promouvoir le commerce intra-régional. L'un est basé sur la diffusion des informations commerciales et l'autre vise à booster la productivité et la concurrence dans les États membres.
- La cellule des TI du Secrétariat du COMESA a monté trois projets pour mettre en œuvre les décisions de son Conseil des ministres : le e-COMESA, les solutions de vidéo conférence et un marché électronique.
- Le Plan consolidé de mise en œuvre du COMESA pour 2005 contient jusqu'à 17 lignes d'activités dans le transport et la communication.
- Le Secrétariat du COMESA n'a qu'un rôle limité dans la mise en œuvre des projets infrastructurels conformément à son Traité, ce qui restreint ses capacités à poursuivre ces projets.
- Le Secrétariat a institué une cellule de mobilisation des ressources pour remplir des tâches spécifiques essentielles à la réalisation des objectifs du COMESA, mais cette cellule a besoin d'être renforcée.
- Le COMESA doit explorer des sources alternatives de financement des projets et programmes régionaux.
- Le COMESA a besoin d'institutions efficaces pour la prévention, la résolution et la gestion des conflits.

Beaucoup de besoins en capacités du COMESA doivent être urgemment satisfaits, comme

l'indique le rapport de l'ACBF (voir Tableau 4.15). Parmi eux, on note : l'administration générale; la planification stratégique; les infrastructures; le commerce; les questions douanières et monétaires; les technologies de l'information; la promotion des investissements et le développement du secteur privé; les questions juridiques et institutionnelles; la paix et la sécurité; le genre et la mobilisation des ressources.

### Principaux résultats de l'étude de l'ACBF en 2013

Pendant la visite au siège du COMESA du 23 au 27 septembre 2013, l'équipe de l'ACBF a discuté du questionnaire avec la plupart des directions. Cela a conduit à un questionnaire révisé ; l'analyse de l'enquête qui suit est basée sur les deux groupes de données.

#### *Les initiatives de renforcement des capacités en cours*

Le COMESA a des initiatives majeures de renforcement des capacités en cours qui sont articulées dans son Plan stratégique à moyen terme 2011–15, la priorité étant le développement institutionnel. L'objectif principal de cette initiative est de renforcer les capacités du Secrétariat et des ministères de coordination dans les États membres à remplir leurs missions respectives et à soutenir les institutions du COMESA.

#### *Stratégies clés*

- Renforcer les capacités du Secrétariat et des ministères de coordination dans les États membres
- Renforcer les institutions existantes ou en créer de nouvelles sur la base d'objectifs d'intégration sectoriels ou autres

**Tableau 4.15 : Les domaines dans lesquels le COMESA a besoin d'une intervention d'urgence**

Division	Besoins
Secrétariat général	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place un appareil de planification et de recherche pour efficacement préparer, appliquer, coordonner et suivre les programmes et projets.</li> <li>2. Améliorer les capacités à « vendre » les projets et les programmes régionaux dans les États membres.</li> <li>3. Construire des instruments et des unités hors des gouvernements des États membres pour efficacement mettre en œuvre les programmes et projets régionaux.</li> <li>4. Renforcer le cadre institutionnel pour mettre en œuvre les droits et obligations contenus dans le Traité, les protocoles et les autres accords du COMESA.</li> </ol>
Division de la planification stratégique	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer les capacités de la Division de la planification stratégique du COMESA à travers le développement des aptitudes et le recrutement de personnels/consultants nouveaux.</li> <li>2. Mettre en place un mécanisme institutionnel pour une relation effective avec les TAPNET de l'ACBF, les universités et les institutions de formation et de consultation régionales.</li> </ol>
Division des infrastructures	Améliorer les capacités de la division à préparer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les projets.
Division du commerce, des douanes et de la monnaie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcer, dans la division, les capacités humaines et institutionnelles de mise en œuvre effective des programmes en commerce et en intégration du marché, en facilitation du commerce, et en coopération et union monétaire.</li> <li>2. Renforcer ses capacités à fournir de l'assistance aux États membres dans le renforcement des capacités de production et de la compétitivité dans leurs économies.</li> <li>3. Renforcer ses capacités à développer des infrastructures de facilitation de commerce</li> <li>4. Renforcer ses capacités à assister les États membres à développer des sources alternatives de génération de revenus au-delà des taxes commerciales.</li> <li>5. Renforcer ses capacités de développement, de renforcement et de gestion d'un système financier régional avec pour but ultime l'union monétaire.</li> </ol>
Division des technologies de l'information	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcer les capacités humaines et institutionnelles ainsi que les ressources financières de la division pour formuler et mettre en œuvre des programmes en vue de satisfaire la demande du COMESA en coûts raisonnables de TI, en e-applications et en renforcement des capacités en TI.</li> <li>2. Renforcer ses capacités à réaliser des formations en ligne pour le COMESA, les centres de formation en TI dans d'autres CER, et pour les cellules nationales de contrepartie.</li> <li>3. Développer davantage sa base d'information pour soutenir les applications TI tout en développant d'autres domaines potentiels d'application des TI.</li> <li>4. Mettre en œuvre les trois idées de projet majeures en TI qui ont déjà été approuvées.</li> </ol>
Division de la promotion des investissements et du développement du secteur privé	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer le climat des investissements du COMESA et développer le secteur privé en vue d'une plus grande participation dans le processus de développement.</li> <li>2. Avoir des ressources humaines supplémentaires pour être plus efficace dans son rôle de liaison et de coordination entre les projets et les potentiels investisseurs.</li> <li>3. Rendre prioritaire le développement de moyens spéciaux de financement des projets régionaux.</li> <li>4. Renforcer les capacités de la division à promouvoir et renforcer les réseaux de personne à personne.</li> </ol>
Division des affaires juridiques et institutionnelles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcer les capacités institutionnelles de la division surtout en matière de règlement des litiges.</li> <li>2. Renforcer les capacités à mettre en œuvre l'initiative de réforme des achats publics.</li> </ol>
Division de la paix et de la sécurité	Lui permettre de réaliser son mandat de prévention des conflits à travers la diplomatie préventive, et de construire des réseaux privés d'organisations de la société civile et de parlementaires pour une prévention et une alerte rapide efficace.
Cellule de genre/femmes d'affaires	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'élever au statut de division pour qu'elle puisse efficacement mettre en œuvre la politique du COMESA en matière de genre et la déclaration des Chefs d'État de l'Union africaine sur le genre.</li> <li>2. Avoir les ressources adéquates pour permettre à la cellule de renforcer ses capacités à former des formateurs, créer des réseaux et susciter une prise de conscience dans les États membres.</li> <li>3. Mettre à jour ses capacités à intervenir dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des projets pour la prise en compte des questions de genre dans les programmes de développement.</li> </ol>
Cellule de mobilisation des ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recruter du personnel pour coordonner les demandes et les exigences des donateurs, générer des idées fortes, et motiver le gouvernement et le secteur privé des États membres à donner plus d'argent pour les projets de développement régional.</li> <li>2. Étudier des moyens alternatifs de financement des programmes et projets et les soumettre à l'appréciation et peut-être à l'approbation des organes politiques du COMESA.</li> </ol>

Source : Compilation de l'auteur sur la base de l'étude de l'ACBF en 2008.

**Tableau 4.16 : Activités de renforcement des capacités**

Domaines d'intervention	Principales actions	Résultats clés	Indicateurs de performance	Indicateurs d'objectifs (cibles indicatives)
Renforcement des capacités pour un développement durable à travers l'intégration économique	Améliorer les systèmes de performance au Secrétariat et promouvoir l'efficacité et l'efficience	Institution d'une gestion des programmes axée sur les résultats	Programmes de formation axée sur les résultats	Nombre de programmes de formation mis en œuvre
			Système de contrat de gestion des performances	Nombre de personnels formés
				Contrats de travail axés sur les résultats pour tous les personnels en place en 2012
	Renforcer les capacités humaines et techniques	Rationalisation du personnel et identification et satisfaction des besoins en capacités techniques	Dotation adéquate des divisions/cellules en personnel	Nombre de divisions et cellules adéquatement dotées en personnels
			Systèmes de logiciels d'amélioration des performances	Existence de systèmes de logiciels d'amélioration des performances correspondant aux normes régionales et internationales
Identifier et satisfaire les besoins en capacités aux niveaux régional, national et du Secrétariat et dans les États membres	Identification et satisfaction des besoins en capacités aux niveaux régional, national et du Secrétariat	Mécanisme d'identification des déficits de capacités dans les États membres qui procèdent à la en œuvre et les ministères de tutelle	Nombre de sessions de formation organisées pour les besoins en capacités identifiés	
		Programme de formation pour le renforcement des capacités	Nombre de fonctionnaires dans les ministères de tutelle formés dans les programmes du COMESA (y compris les fonctionnaires, les points focaux/parties prenantes au niveau national)	

- Renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des programmes du COMESA et des indicateurs d'intégration régionale.

### *Interventions clés*

- Renforcement des capacités pour un développement durable à travers l'intégration économique
- Plaidoyer et publicité
- Suivi et évaluation.

Le tableau 4.16 montre les domaines d'intervention, les actions et les résultats clés, les indicateurs de performance, et les indicateurs d'objectifs du Plan stratégique à moyen terme du COMESA, 2011–15.

### *Capacités du COMESA pour gérer les résultats*

Le COMESA évalue son cycle de politique en se servant de divers instruments d'analyse. La communauté soumet ses politiques à une évaluation indépendante. Elle a un cadre de gestion de risques et d'évaluation, mais pas

**Tableau 4.16 : Activités de renforcement des capacités (continué)**

Domaines d'intervention	Principales actions	Résultats clés	Indicateurs de performance	Indicateurs d'objectifs (cibles indicatives)
Renforcement des capacités pour un développement durable à travers l'intégration économique	Renforcer les systèmes de gestion responsable au Secrétariat	Systèmes de gestion responsable renforcés	Revue des procédures de mise en œuvre, des manuels, des règles et des règlements liées aux questions administratives, financières et techniques	Nombre de procédures et manuels de mise en œuvre revus/proposés Nombre d'activités d'audit et de consultation réalisées
		Systèmes de gestion des risques renforcés	Système de gestion de risques pour les entreprises	Un cadre de gestion de risques des entreprises est proposé et mis en œuvre en 2011
		Systèmes de gouvernance renforcés	Revue des politiques pour les questions administratives, financières et techniques	Des changements de politique sont proposés et mis en œuvre
Plaidoyer et publicité	Améliorer le rôle des États membres pour directement diffuser les activités du COMESA	Une stratégie totale de plaidoyer est développée	Implication des États membres dans le plaidoyer	Événements liés à la diffusion/au plaidoyer eux-mêmes Éléments de journaux dans les médias nationaux et internationaux Nombre de décideurs qui évoquent régulièrement le COMESA dans leurs discours
Suivi et évaluation	Développer et utiliser des systèmes de présentation des rapports en ligne	Au moins 50% des États membres actifs font leurs rapports sur 'MTSP'	Production régulière des rapports avec les données nécessaires pour les indicateurs 'MTSP'	Nombre de rapports des États membres
	Renforcement des capacités en S&E	Système de S&E défini et approuvé par les États membres		Système de production des rapports en ligne en décembre 2011
	Construire des systèmes et des capacités pour suivre les programmes du COMESA	Rapports sur les programmes de haute qualité		Système informatisé fonctionnel de S&E

Source : Compilation de l'auteur sur la base de l'étude de l'ACBF en 2008.

un cadre d'évaluation de la qualité. La communauté a produit six rapports d'étape avec un cadre de résultats.

Le COMESA a mis en place une cellule de statistique dont les ateliers et les séminaires aident les États membres en leur offrant une assistance technique et dans la mobilisation

des ressources, et en renforçant les capacités des ONG. Le COMESA n'appuie pas de centre offrant des cours spécifiques de statistique, quoiqu'elle dispose d'une base de données complète sur l'intégration régionale.

Au cours des cinq dernières années, le COMESA – avec un financement partiel de

**Tableau 4.17 : Autres initiatives régionales en cours**

Partenaires/Donateurs	Initiatives	Année de lancement	Domaines d'intervention	Objectifs
EAC-COMESA-SADC	Initiative de changement climatique sur cinq ans	2011	Adaptation et atténuation des effets du changement climatique	Harmoniser les programmes liés au changement climatique des trois blocs régionaux et prendre en charge les effets du changement climatique dans la région EAC-COMESA-SADC à travers des actions réussies d'adaptation et d'atténuation pour permettre la résilience économique/sociale.
COMESA	Stratégie d'aide pour le commerce (2010–15)	2012	Commerce	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soutenir et coordonner une approche efficace de mobilisation, d'utilisation et de suivi des ressources d'aide pour le commerce à travers les programmes régionaux du COMESA en collaboration avec les partenaires au développement.</li> <li>2. Encourager le renforcement des liens avec les initiatives nationales d'aide pour le commerce des États membres.</li> </ol>
Ministère du Développement de l'Énergie et de l'Eau (Zambie), COMESA et UE	La Zambie, le Kenya, la Tanzanie dans un projet conjoint d'électricité	2014	Production d'électricité	Favoriser le commerce de l'électricité, améliorer la sécurité et la fiabilité de la fourniture d'électricité, et encourager le développement économique et l'intégration régionale.

Source : Compilation de l'auteur.

DfID – a confié à un organisme indépendant la tâche de faire une évaluation des besoins en capacités du Secrétariat et des États membres. Il dispose de capacités internes et s'appuie aussi sur des consultants pour élaborer des projets. Il a aussi participé à tous les projets de l'UA/NEPAD et apporté une assistance technique, un soutien managérial et un appui dans la mobilisation des ressources aux États membres. Le COMESA a un programme d'assistance technique/renforcement des capacités et, pendant les trois dernières années, il a apporté une assistance technique à plus de 20 experts.

#### *Données disponibles sur les ressources humaines dans le COMESA*

Le COMESA emploie 99 employés et plus de 130 personnels d'appui, soit un ratio de 1 pour 1,3 (voir les tableaux 4.18 et 4.19). L'Administration et les conférences emploient 14 professionnels, et sont suivies par le Développement des politiques commerciales (12); des Sciences politiques (gestion des conflits, paix et sécurité) et de l'Agriculture (10 chacune).

Les domaines du Partenariat public/privé dans les projets d'infrastructure, de l'industrie et de l'énergie emploient chacun un cadre. L'objectif du COMESA est d'avoir 200 cadres et 200 personnels d'appui. Pour le moment, il manque de professionnels dans les domaines suivants : finance publique, éducation, santé, finance internationale et banque, analyse et investissement dans les projets, et gestion des ressources humaines (Voir tableau 4.19).

#### *Secteurs prioritaires par rapport aux besoins en capacités du COMESA*

Le tableau 4.20, qui présente les principaux besoins en capacités du COMESA et les dotations budgétaires depuis 2006, montre que les Infrastructures, le commerce et la douane reçoivent la plus grande partie du budget du COMESA (30 % chacun), et sont suivis par l'Administration et les ressources humaines, et la Finance et le budget (15 % chacun). Les parts les plus petites sont consacrées au Genre et affaires sociales et aux Affaires juridiques (2 % chacun). Le COMESA a intégré le

**Tableau 4.18 : Composition et caractéristiques du personnel du COMESA**

Taille actuelle du personnel		Administration	Budget et finance	Direction exécutive et gestion	Commerce, douane et affaires monétaires	Infrastructures	Promotion des investissements et secteur privé	Genre et affaires sociales	Affaires juridiques	Information et réseaux	Bureau du Secrétaire général	Bureau de l'adjoint au Secrétaire Général – prog.	Gouvernance, paix et sécurité	Audit interne	Coopération technique et mobilisation des ressources
<b>Personnel professionnel</b>															
Sexe	Homme	6	4	2	10	3	11	1	3	4	3	10	7	2	1
	Femme	8	1	1	2	0	3	2	0	2	1	6	4	1	1
Durée du contrat	> 6 mois	14	5	3	12	3	14	3	3	6	4	16	11	3	2
	< 6 mois														
Niveau d'éducation	Docteur	1	1	1	2	1	5	1				2	1		
	Master	6	2	1	6	2	9	1	3	1	2	10	8	1	1
	Licence (BA/BS)	7	2	1	4			1		5	2	4	2	2	1
	Diplôme professionnel														
Maîtrise des langues	Parlent couramment l'arabe	9													
	Parlent couramment l'anglais	87													
	Parlent couramment le français	15													
	Parlent couramment le portugais														
	Parlent couramment l'espagnol														
<b>Personnel d'appui</b>															
	GS/IC- ALL	130													

Tableau 4.18 : Composition et caractéristiques du personnel du COMESA (continué)

Coopération technique et mobilisation des ressources					
Audit interne					
Gouvernance, paix et sécurité					
Bureau de l'adjoint au Secrétaire Général – prog.					
Bureau du Secrétaire général					
Information et réseaux					
Affaires juridiques					
Genre et affaires sociales					
Promotion des investissements et secteur privé					
Infrastructures					
Commerce, douane et affaires monétaires					
Direction executive et gestion					
Budget et finance					
Administration					
Taille actuelle du personnel					
Consultants depuis 2006					
Consultants, indiquer					
Si le COMESA en avait le choix, Quelle serait la taille optimale du personnel ?					200
Quelle serait la proportion des professionnels ?					1/2

Source : Compilation de l'auteur.

renforcement des capacités dans sa politique commune d'agriculture; il participe aussi au Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA) initié par le NEPAD en coordonnant et en assistant les États membres dans la mise en œuvre de ce programme.

#### *Principales initiatives de renforcement des capacités à poursuivre sur la base du rapport ACBF*

Le rapport de l'ACBF identifie quelques déficits de capacités ainsi que des besoins à court, moyen et long terme.

*Besoins en capacités* : Bien que le COMESA ait des employés hautement qualifiés, l'organisation doit recruter plus de cadres en vue de travailler à l'atteinte de ses objectifs.

*Déficits de capacités* : Le nombre de personnels actuel du COMESA est trop faible pour qu'il puisse accomplir son mandat. Le personnel en place doit être formé pour l'adapter à un environnement mondial changeant, et les États membres du COMESA manquent d'aptitudes et de ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre les politiques de l'organisation.

*Besoins à court terme* : Après avoir institué une union douanière, le COMESA doit suivre les étapes suivantes à court terme pour maintenir cet acquis et passer à l'étape suivante de l'intégration régionale :

- Recruter continuellement des experts pour former les douaniers sur les questions liées au commerce transfrontalier en rapport avec une ZLE.
- Instituer des ateliers, des programmes de sensibilisation et des formations pour développer les aptitudes du personnel

**Tableau 4.19 : Les aptitudes/domaines de compétence du COMESA**

Domaines de compétence	Nombre de professionnels
Économie (macro et microéconomie) et commerce international	4
Finance publique (taxes/tarifs douaniers et revenu; économie du secteur public)	—
Sciences politiques (gestion des conflits, paix et sécurité)	10
Agriculture	10
Éducation	—
Environnement	8
Problèmes de genre	3
Gouvernance	3
Développement institutionnel et ressources humaines	3
Santé	—
Industrie et énergie	1
TI, logiciels et applications informatiques	4
Conception de systèmes	2
Finance internationale et banque	—
Ingénierie financière	5
Gestion de projet/matrice	4
Analyse de projets et d'investissements	—
Conception de politique commerciale, commerce et promotion des investissements	12
Transport et communications	3
Mobilisation des ressources et politiques des donateurs	2
Partenariats public/privé et projets infrastructurels	1
Autres (préciser): Administration et conférences	14
Autres (préciser): Ressources humaines	2
Autres (préciser): Approvisionnement	2
Autres (préciser): Affaires juridiques	3

Source : Compilation de l'auteur.

**Tableau 4.20 : Besoins et priorités du COMESA en matière de capacités**

Secteur/Priorité	% du personnel alloué :	Nombre de projets en cours	% du budget total alloué :	Observations
Infrastructure			30	
Commerce et douane			30	
Genre et affaires sociales			2	Moins de 2 %
Administration et ressources humaines			15	Entre 10 % et 15 %
Investissement/Secteur privé			10	
Affaires juridiques			2	
Finance et budget			15	
TIC			5	Moins de 5 %
Bureau du Secrétaire général et cellules			Non disponible	

Source : Compilation de l'auteur.

**Tableau 4.21 : Autres domaines prioritaires du COMESA**

Secteur/Priorité	Stratégie commune	Renforcement des capacités intégré dans la stratégie commune	Base de données détaillée	Observations
Infrastructure	Oui	Objectifs spécifiques	Base de données partielle	
Commerce et douane	Oui	Objectifs spécifiques	Base de données détaillée	
Genre/Affaires sociales	Oui	Pas du tout	Pas de base de données	
Administration et ressources humaines	Non disponible	Non disponible	Base de données détaillée	
Investissement/Secteur privé	Oui	Objectifs spécifiques	Base de données partielle	SME
Paix/Sécurité	Oui	Objectifs spécifiques	Base de données partielle	Alerte rapide

Source : *Compilation de l'auteur.*

**Tableau 4.22 : Ressources nécessaires au financement des besoins en renforcement des capacités du COMESA**

	Besoins immédiats (en dollars us)	Besoins à court terme (en dollars us)	Besoins à moyen terme (en dollars us)
Développement des aptitudes	1 000 000		
Diffusion des publications	50 000		
Atelier sur les questions liées au commerce	100 000		
Formation des douaniers		1 000 000	
Harmonisation des procédures et processus douaniers entre les États membres		500 000	
Préparation des manuels ainsi que des questions liées au commerce et les diffuser dans tous les États membres		200 000	
Continuer de former le personnel du COMESA et des États membres en gestion de projets et de données		500 000	
Généraliser le système de S&E en ligne			200 000
Renforcer les capacités des États membres à planifier, en S&E, et en sécurité alimentaire			1 000 000
Former les personnels des États sur le système d'audit interne			500 000
<b>Total</b>	<b>1 150 000</b>	<b>2 200 000</b>	<b>1 700 000</b>

Source : *Compilation de l'auteur.*

- du Secrétariat et d'autres bureaux en vue d'accélérer la réalisation d'un marché commun.
- Harmoniser entièrement les processus et procédures douaniers entre les États membres.
- Former continuellement le personnel dans les pays membres en gestion de projets et de données.
- Renforcer les liens entre le Secrétariat et les États membres pour booster la mise en œuvre des activités développées par ces entités.

**Tableau 4.23 : Personnes contactées**

	Nom	Poste de responsabilité
1	Dr Abu Sufian E. Daffalla	Telecommunications officer
2	Victoria Mambwe Mwewa	Directorate of administration
3	Sam G. Kanyarukiga	Senior agricultural advisor/CAADP Coordinator
4	Francis Mangeni	Director Trade Customs and monetary affairs
5	Dev Haman	Director budget & finance
6	Thierry Mutombo Kalonji	Ag Director Investment promotion and private sector development
7	Auleria Olenga	Chief internal audit
8	Mwagi Gakunga	Public relations officer
9	Elizabeth Mutunga	Head Governance Peace and Security
10	Ann Dirangu	Head M&E unit

- Équiper et renforcer l'équipe de recherche du COMESA de façon adéquate.

*Besoins à moyen terme* : Le COMESA doit entreprendre les activités suivantes à moyen terme pour consolider et soutenir les programmes et projets développés à court terme :

- Évaluer et faciliter le commerce et l'investissement.
- Améliorer les infrastructures de transport routier en vue de faciliter les mouvements des personnes et des biens dans la région.
- Renforcer la mobilisation des ressources des États membres pour qu'ils puissent effectivement fonctionner.

*Besoins à long terme* : Les programmes développés à moyen terme vont aboutir :

- Au développement du renforcement des capacités de tous les secteurs dans les pays membres
- À l'amélioration des capacités des institutions des pays membres
- Au renforcement des capacités du Secrétariat du COMESA

L'atteinte de ces objectifs devrait aider les États membres du COMESA à réaliser l'intégration économique de tout le continent proposée par l'Union africaine et la Communauté économique africaine.

## 5

## L'UNION DU MAGHREB ARABE (UMA)

L'Union du Maghreb Arabe (UMA) a été fondée à Marrakech le 17 février 1989 par les cinq signataires du traité constitutif de l'Union : l'Algérie, la Libye, la Mauritanie, le Maroc et la Tunisie. Le traité a pris effet le 1er juillet 1989. Lors de sa signature, les États membres ont convenu de coordonner, harmoniser et rationaliser leurs politiques et stratégies pour un développement durable dans tous les secteurs de l'activité humaine.

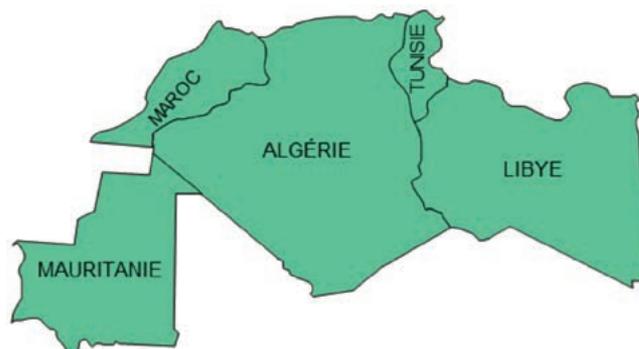
Les objectifs de l'UMA sont les suivants :

- La consolidation des relations fraternelles qui lient les États membres à leurs peuples, la réalisation du progrès et du bien-être de leurs communautés, et la protection de leurs droits ;
- La libre circulation des personnes, des services, des marchandises et des capitaux entre les États membres ;
- L'adoption d'une politique commune dans tous les domaines, pour assurer le développement industriel, agricole, commercial et social des États membres.

Les cinq pays d'Afrique du Nord ont façonné l'UMA à l'image de l'Union européenne (UE), avec l'intention d'y créer un corps à travers lequel les membres pourraient négocier

des relations commerciales avec l'UE et améliorer les relations avec ses États membres. Précisément, l'UMA énonce les conditions pour une éventuelle zone de libre-échange entre les États membres, un régime douanier unifié pour le commerce extra-Union, et un marché commun où les personnes, les produits et les capitaux circulent librement. Cependant, les espoirs d'intégration politique et économique, importante dans la région du Maghreb, sont rapidement estompés à cause des tensions interétatiques, surtout politiques entre le Maroc et l'Algérie sur le statut du Sahara occidental, lesquelles ont rendu difficile la consolidation de l'union. En effet, aucun sommet des chefs d'État de l'UMA n'a eu lieu depuis 1994. Plus récemment, l'instabilité politique provoquée par les soulèvements du printemps arabe a créé encore plus d'incertitudes sur l'avenir de l'Union.

L'UMA est devenue plus active étant donné que les relations entre l'Algérie et le Maroc se sont améliorées, et que la Libye a tenté de faire amende honorable pour l'incident de Lockerbie. Depuis 1999, elle a mis en place un certain nombre d'organes communs pour répondre aux préoccupations communes, y compris la Banque maghrébine pour l'investissement et le commerce extérieur, le Groupe de travail sur la pêche et l'observatoire maghrébin pour la désertification.

**Figure 5.1 : Carte de l'Union du Maghreb Arabe (UMA)**

Source : ACBF.

Les membres actuels de l'UMA sont l'Algérie, la Libye, la Mauritanie, le Maroc et la Tunisie (voir la figure 5.1), avec Rabat au Maroc comme siège de l'organisation.

Ce chapitre examine le cadre institutionnel, les principales réalisations, les défis et opportunités, la capacité d'évaluation des besoins, les initiatives de renforcement des capacités et les stratégies de l'UMA.

### Structure de gouvernance

La structure institutionnelle de l'UMA comprend les huit organes ci-après présentés à la figure 5.2 :

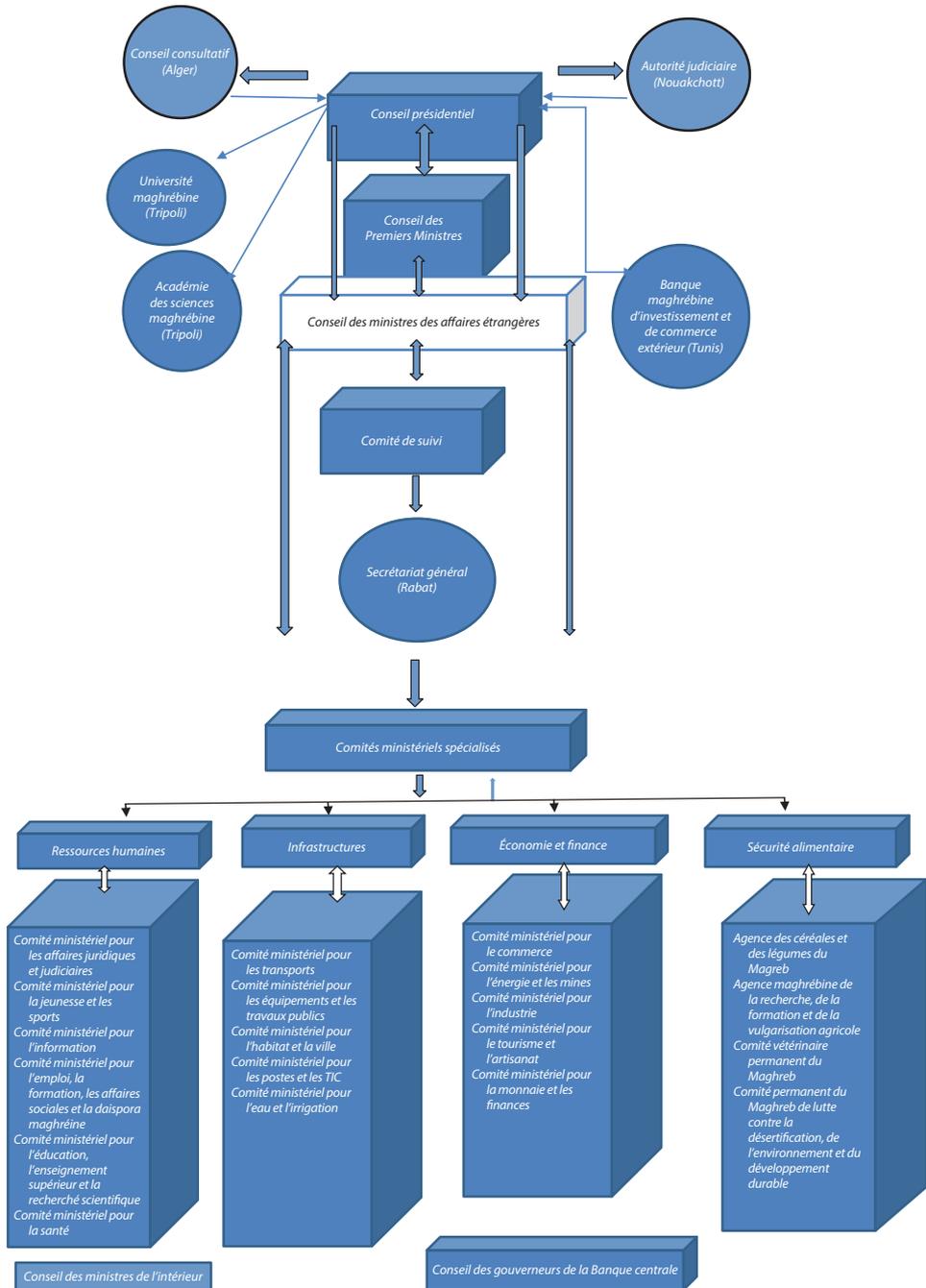
- Le Conseil présidentiel
- Le Conseil des ministres des affaires étrangères
- La Conférence des premiers ministres
- Le Conseil consultatif
- Le Comité ministériel spécialisé

- Le Secrétariat général
- Le Comité de suivi
- L'Autorité judiciaire

Les quatre premiers organes sont de nature politique, tandis que les quatre derniers sont chargés de surveiller et de mettre en œuvre des politiques et des programmes. Les fonctions des organes sont les suivantes :

*Le Conseil présidentiel (CP)* comprend les chefs de tous les cinq États membres, et est l'organe suprême de l'UMA. Le CP représente la dimension centralisée de l'UMA. Selon le traité constitutif, le CP est seul habilité à prendre des décisions. Il définit les grandes orientations stratégiques de l'UMA et les politiques générales. Le Conseil présidentiel a de vastes pouvoirs exécutifs semblables à ceux des organes similaires dans d'autres CER (comme l'établissement de commissions interministérielles spécialisées et la création d'un Secrétariat général). Le CP tient des sessions ordinaires une fois par an, ce qui peut paraître insuffisant compte tenu des larges pouvoirs qui lui sont dévolus par le traité constitutif. Dans d'autres organisations, de telles réunions sont

Figure 5.2 : L'organigramme de l'UMA



Source : Secrétariat de l'UMA.

tenues plus fréquemment, pourtant depuis sa création, l'UMA a seulement tenu six réunions au sommet, le plus récent étant le sommet de Tunis en 1994. En conséquence, l'action a été lente, en particulier la mise en œuvre des accords existants ainsi que l'adoption des lois et des instruments dont l'UMA a besoin pour progresser vers l'intégration.

*Le Conseil des ministres des affaires étrangères (CMAE)* joue un rôle central de coordination au sein de la structure de l'UMA. Il est chargé de la préparation des sessions du CP et de l'examen des propositions du Comité de suivi et les Commissions ministérielles spécialisées. Le CMAE n'a pas de pouvoir de décision à lui; au contraire, il est le lien entre le CP et d'autres autorités de l'UMA. Au niveau bilatéral, il agit comme un catalyseur important dans la résolution de difficultés multilatérales. Sa 32<sup>e</sup> et dernière session a eu lieu le 9 mai 2014 à Rabat.

*La Conférence des premiers ministres (CPM)* est un organe consultatif. Il n'est donc pas vraiment un organe de l'UMA, mais une « conférence » flexible et informelle qui peut se réunir en cas de besoin. Malgré l'utilité de cet organe dans le contexte maghrébin, le traité est muet sur ses compétences, ses règles de fonctionnement et ses relations avec les autres organes. Il semble dépendre du CP, mais ne semble pas avoir des relations avec les autres organes de l'UMA.

*Le Conseil consultatif (CC)* est composé de 30 représentants par pays (150 au total), choisis par les organes législatifs des États membres. Ses fonctions sont importantes car il donne un avis sur chaque projet de décision qui lui est soumis par le Conseil présidentiel. Le Conseil consultatif est composé de six commissions permanentes (affaires politiques, économie et finances, planification et sécurité alimentaire, affaires juridiques, ressources humaines,

infrastructures de base, femmes et enfance), et peut mettre sur pied des comités ad hoc. Ses réunions se tiennent sur une base plus ou moins régulière.

*Les Comités ministériels spécialisés (CMS)* comprennent : le Conseil des ministres de l'intérieur, des ressources Humaines, des infrastructures, de l'économie et des finances, et de la sécurité alimentaire. Ce sont des organes interétatiques multisectoriels chargés de préparer les projets de décisions du CP, qui sont mis en œuvre après leur adoption par l'Autorité suprême de l'UMA. Les CMS ont la responsabilité de produire les 36 conventions maghrébines et accords conclus à ce jour dans le cadre de l'UMA. Cependant, ils n'ont pas de pouvoir à eux, qui soient liés à leurs compétences en matière d'exécution des décisions du CP ou de mise en œuvre des accords conclus dans le cadre de l'UMA.

*Le Secrétariat général (SG)* n'est pas un simple organe, strictement administratif. Depuis l'amendement du traité de l'UMA, le SG est un organe permanent et indépendant chargé de la coordination et de la mise en œuvre des décisions de l'UMA. Les quatre divisions mises en place au sein du SG sont connues comme des comités ministériels spécialisés (ressources humaines, affaires économiques, sécurité alimentaire et infrastructures). À ces divisions techniques s'ajoutent les affaires politiques et les divisions des affaires administratives et financières. Le SG semble avoir des ressources humaines et matérielles limitées, qui ne correspondent pas à l'importance du mandat qui lui a été confié ou qu'il exerce dans la pratique.

*Le Comité de suivi (CS)* est nommé par chaque État membre pour surveiller les affaires de l'Union sous l'autorité du CMAE. En fait, le CS est sélectionné par les autorités politiques des gouvernements des États

membres, qui sont sous l'autorité des MAE de ces Etats. En substance, il joue un rôle de coordination entre les SMC sous l'autorité des MFA de leurs pays respectifs et le CMAE. Il n'est pas autonome, n'a pas non plus ses propres moyens comme un organe international pour mener à bien sa mission de suivi des décisions. Il n'a pas de relation directe avec le CP et doit passer par le CMAE. Le comité a tenu sa 49<sup>ème</sup> session le 8 mai 2014 au siège du Secrétariat général à Rabat.

*L'Autorité judiciaire (AJ)* est l'organe judiciaire de l'UMA. Il se compose de deux juges de chaque État, nommés pour une période de six ans. La moitié des mandats est renouvelable tous les deux ans. Son président est élu parmi ses membres pour une période d'un an. Le juge règle les différends concernant l'interprétation et l'application du traité de l'UMA, ainsi que ceux découlant des accords conclus dans le cadre de l'Union, qui ont été déposés conformément à ses statuts par le CP ou par un État qui fait partie du litige. Ses décisions sont exécutoires et définitives. L'AJ donne aussi des avis consultatifs sur les questions juridiques qui lui sont soumises par le CP. L'une des caractéristiques principales de cette Cour est qu'elle est également compétente dans les affaires juridiques découlant du cadre de la Convention maghrébine sur la promotion et la protection des investissements, et peut donc être saisie par des investisseurs maghrébins, les particuliers (Article 26 de son statut et article 19 de la convention sur l'investissement). Enfin, l'AJ agit comme un tribunal administratif pour les institutions de l'UMA en litige avec leurs fonctionnaires. Bien que le tribunal soit une structure essentielle dans l'idée de l'intégration du Maghreb, il est doté de ressources humaines et matérielles, et est un organe indépendant, il n'a jamais fonctionné, ni été saisi par les autorités de l'UMA, ou par des investisseurs, ou même par les États membres eux-mêmes.

### *D'autres organismes spécialisés de l'UMA*

L'université du Maghreb et l'académie des sciences ont été créées en 1990, mais ne semblent pas être opérationnelles. L'université du Maghreb a été créée pour promouvoir l'agriculture au sein de l'UMA. De même, la Banque maghrébine d'investissement et du commerce extérieur (BMICE) devait avoir un capital de base de 500 millions de dollars répartis entre les cinq pays membres de l'UMA. La BMICE est l'instrument financier de l'UMA et ses principaux objectifs sont d'aider à bâtir une économie maghrébine compétitive et intégrée; à réaliser des projets productifs d'intérêt commun; à promouvoir le commerce intermaghrébin en aidant à financer le commerce extérieur; et à renforcer les investissements et la circulation des marchandises et des capitaux entre les États de l'UMA. La BMICE, qui devait être devinir fonctionnelle le 10 mars 1991 à l'occasion d'une réunion du Conseil présidentiel de l'UMA, n'a pas encore démarré ses activités.

### **Traités et protocoles de l'UMA**

Le mouvement du Maghreb a commencé après le rapprochement de 1987 entre l'Algérie et le Maroc. Les dirigeants des cinq pays du Maghreb (Algérie, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie) se sont réunis pour la première fois en juin 1988, à Zeralda en Algérie en vue de nommer une commission et cinq sous-comités chargés d'esquisser d'un traité qui engloberait le « Grand Maghreb arabe ». Après d'intenses négociations, le traité a été signé le 17 février 1989, au cours d'un sommet de deux jours à Marrakech, au Maroc, avec la ratification formelle qui a suivi peu de temps après. Le traité a ouvert l'adhésion à d'autres pays africains et arabes. L'UMA vise à protéger les intérêts économiques de la région, à favoriser la coopération économique

et culturelle, et à intensifier les échanges commerciaux en tant que précurseur de l'intégration et de la création d'un marché commun au Maghreb (également connu sous le nom d'espace économique du Maghreb). Il assure également la défense commune et observe la non-ingérence dans les affaires intérieures de ses membres.

### Protocole sur les relations entre la Communauté économique africaine et les CER

Le protocole a été adopté le 25 février 1998 et signé par l'AEC et les autres CER, à l'exception de la CEEAC et l'UMA. Il vise à coordonner les politiques, les mesures, les programmes et les activités des États membres en vue d'éviter les doubles rôles. Les objectifs du protocole consistent à :

- a. Renforcer les CER existantes en conformité avec les dispositions du traité et de ce protocole.
- b. Promouvoir la coordination et l'harmonisation des politiques, des mesures, des programmes et des activités des CER pour s'assurer que les dispositions du paragraphe 2 (a) à (d) de l'article 6 du traité sont mises en œuvre de manière harmonieuse pour faciliter, à l'étape 5 prévue dans l'article 6, une intégration efficace des CER dans le Marché commun de l'Afrique.
- c. Promouvoir une coopération plus étroite entre les CER.
- d. Fournir une structure institutionnelle pour la coordination des relations entre la communauté et les CER sur la mise en œuvre des étapes 1 à 4 énoncées à l'article 6 du traité.

### Les règles d'origine

En vertu des règles d'origine de l'UMA, les produits sont considérés comme originaires de la sous-région lorsqu'ils remplissent les conditions suivantes :

- Tous les composants de base et les matières premières sont entièrement produits dans ou obtenus à partir d'un État membre de l'UMA.
- Les produits manufacturés qui contiennent au moins 40 pour cent de la valeur ajoutée locale, au moins 60 pour cent des matières premières locales, et au moins 20 pour cent pour les produits manufacturés dans une usine d'assemblage.
- Les exportations répondant aux conditions ci-dessus doivent être accompagnées d'un certificat d'origine au format standard établi par une entité autorisée et soumise à la vérification des autorités douanières dans le pays exportateur.
- D'autres dispositions concernent la préservation, les produits phytosanitaires et les mesures antidumping, ainsi que des mesures contre la substitution à l'exportation et d'autres pratiques commerciales déloyales.

Les règles ne correspondent pas aux Mesures d'aide à l'investissement liées au commerce de l'OMC (MIC), aux exigences relatives aux restrictions de contenu local. Cependant, elles favorisent l'utilisation d'intrants nationaux et améliorent les activités à valeur ajoutée dans les CER.

### D'autres initiatives récentes de l'UMA

En février 2013, le Forum économique du Maghreb a organisé une table ronde en Tunisie

sous le thème : « L'intégration du Maghreb : un moteur de création d'emplois ? » Son message était qu'il n'y a aucune raison pour le Maghreb à rester désuni, étant donné que ses pays ont plus de facteurs qui les unissent que de facteurs qui les séparent. La réunion a également identifié des occasions d'accélérer la coopération dans des domaines tels que l'énergie, le transport et les systèmes financiers qui pourraient conduire à la mise en réseau progressive des économies du Maghreb.

L'organisation a tenu une deuxième table ronde en octobre 2013, en partenariat avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), sur le thème « L'intégration financière et la coopération fonctionnelle en Afrique du Nord : Le rôle des acteurs privés ». Ici, les participants ont convenu que l'intégration financière augmenterait les échanges commerciaux afin de promouvoir les investissements entre les Nord-Africains. La table ronde a recommandé, entre autres mesures, la création d'un fonds régional de soutien aux PME et la création d'une plate-forme régionale d'échange d'informations, en partenariat avec les organisations d'employeurs. Elle a également suggéré que l'Union des banques maghrébines et le syndicat des employeurs du Maghreb fassent pression sur les décideurs pour qu'ils formulent et mettent en œuvre des politiques appropriées afin de favoriser et d'accélérer l'intégration financière.

Le troisième Forum des entrepreneurs du Maghreb a tenu sa troisième table ronde du 17 au 18 février 2014 à Marrakech, en partenariat avec la Commission économique pour l'Afrique (CEA). En présence de plus de 600 chefs d'entreprises, le forum a cherché à « renforcer l'intégration économique de l'UMA à travers une initiative du secteur privé ». Il a réaffirmé l'engagement des employeurs du Maghreb à l'intégration régionale

et leur détermination à y travailler à travers un mémorandum d'entente sur le commerce promotionnel et les investissements avec le syndicat des employeurs du Maghreb et le syndicat des banques du Maghreb. Les intervenants ont cité l'Association des 10 nations, l'Association des nations d'Asie du Sud-est (ANASE) comme source d'inspiration pour les États membres de l'UMA.

## Contexte du développement régional

### Performance économique

Le PIB réel total de l'UMA qui était de 298 milliards de dollars en 2013 a progressé de 0,1 pour cent pour atteindre 298,3 milliards de dollars en 2014. La contribution de la communauté au PIB de l'Afrique, a cependant diminué, passant de 19,2 pour cent du total en 2013 à 18,6 pour cent en 2014 (Tableau 5.1). L'Algérie, la plus grande économie de la sous-région, réalise plus de 95 pour cent de ses recettes d'exportation sur le pétrole brut, le gaz et le pétrole raffiné. En 2014, l'Algérie représentait 44,2 pour cent du PIB de la sous-région à prix constants. La Mauritanie est l'économie à la croissance la plus forte de l'UMA, tout en étant aussi la plus petite. Avec une population de 3,9 millions d'habitants seulement, le PIB réel de la Mauritanie a connu une croissance annuelle moyenne de 5,1 pour cent par an depuis 2000. En 2013, le pays a reçu 1,2 milliard de dollars en IDE grâce à une relation naissante avec son grand partenaire commercial qu'est la Chine, qui a acheté 45 pour cent de son fer, de son minerai de cuivre et d'autres exportations cette année-là.

D'autre part, l'instabilité politique et économique a paralysé l'économie libyenne. En 2014, le PIB réel du pays a chuté de plus de 18 pour cent, soulignant au passage l'extrême

**Tableau 5.1 : Le PIB de l'UMA, 2000-14**  
(En millions de dollars US à prix constants de 2005)

Pays/Région	2000	Partis dans la CER (%)	2005	Partis dans la CER (%)	2010	Partis dans la CER (%)	2011	Partis dans la CER (%)	2012	Partis dans la CER (%)	2013	Partis dans la CER (%)	2014	Partis dans la CER (%)	TCAM 2000-14
Algérie	80 130	42,20 %	103 198	42,50 %	116 968	39,50 %	120 243	45,30 %	124 211	41,70 %	127 689	42,90 %	131 903	44,2 %	3,6 %
Libye	35 194	18,50 %	45 451	18,70 %	60 501	20,40 %	23 433	8,80 %	47 917	16,10 %	40 148	13,50 %	32 921	11,0 %	-0,5 %
Mauritanie	1 742	0,90 %	2 184	0,90 %	2 798	0,90 %	2 921	1,10 %	3 095	1,00 %	3 302	1,10 %	3 497	1,2 %	5,1 %
Maroc	46 686	24,60 %	59 524	24,50 %	75 523	25,50 %	79 289	29,90 %	81 405	27,40 %	84 972	28,60 %	87 088	29,2 %	4,6 %
Tunisie	26 040	13,70 %	32 272	13,30 %	40 182	13,60 %	39 411	14,90 %	40 968	13,80 %	41 892	14,10 %	42 856	14,4 %	3,6 %
UMA	189 792	100 %	242 629	100 %	295 972	100 %	265 297	100 %	297 596	100 %	298 003	100 %	298 265	100 %	3,3 %
Afrique	845 989		1 104 386		1 416 587		1 430 176		1 502 399		1 553 778		1 603 842		

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 5.2 : PIB par habitant dans l'UMA, 2000-14**  
(En dollars US à prix constants 2005)

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	TCAM (%)
Libye	6 799	8 124	10 016	3 839	7 786	6 474	5 264	-1,8 %
Tunisie	2 726	3 211	3 779	3 665	3 767	3 810	3 855	2,5 %
Algérie	2 526	3 039	3 156	3 184	3 228	3 257	3 303	1,9 %
Maroc	1 626	1 976	2 387	2 473	2 503	2 574	2 600	3,4 %
Mauritanie	643	694	775	789	815	849	878	2,2 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

dépendance du pays des exportations d'hydrocarbures, qui rapportent plus de 95 pour cent de ses revenus. La production de pétrole a diminué de manière significative depuis 2011, avec l'industrie qui n'est plus sous contrôle officiel.

Quatre des cinq États membres de l'UMA ont enregistré une augmentation du PIB par habitant, à l'exception de la Libye, où le PIB a chuté de 1,8 pour cent entre 2000 et 2014, et est descendu à 5.264 dollars. La croissance d'année en année, de 2013 à 2014 a été positive pour la plupart des États membres, en particulier la Mauritanie, qui a connu une croissance de 3,4 pour cent. Les diverses économies de la région ont continué de bénéficier de l'agriculture, de l'exploitation minière et de l'industrie, ainsi que du tourisme. La Mauritanie dispose d'un secteur minier en

**Tableau 5.3 : Entrées d'IDE dans l'UMA, 2000-14**  
(En millions de dollars US courants)

Country/ region	2000	Part de CER	2005	Part de CER	2010	Part de CER	2011	Part de CER	2012	Part de CER	2013	Part de CER	2014	Part de CER	TCAM (2000- 14)
Algérie	280	17,0 %	1 145	21,0 %	2 300	31,0 %	2 580	37,0 %	3 052	30,0 %	2 661	30,0 %	1 488	22,0 %	12,7 %
Libye	141	8,0 %	1 038	19,0 %	1 909	26,0 %	0	0,0 %	1 425	14,0 %	702	8,0 %	50	1,0 %	-7,1 %
Mauritanie	40	2,0 %	812	15,0 %	131	2,0 %	589	9,0 %	1 389	14,0 %	1 126	13,0 %	492	7,0 %	19,6 %
Maroc	422	25,0 %	1 654	30,0 %	1 574	21,0 %	2 568	37,0 %	2 728	27,0 %	3 298	37,0 %	3 582	54,0 %	16,5 %
Tunisie	779	47,0 %	783	14,0 %	1 513	20,0 %	1 148	17,0 %	1 603	16,0 %	1 117	13,0 %	1 060	16,0 %	2,2 %
UMA	1 662	100 %	5 432	100 %	7 426	100 %	6 885	100 %	10 197	100 %	8 904	100 %	6 673	100 %	10,4 %

Source : UNCTAD STATS (2014).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

pleine expansion, et connaît une croissance soutenue grâce aux cours élevés des matières premières sur le marché international. Classée deuxième exportateur africain de minerai de fer, la Mauritanie exporte également de l'or et du cuivre et les deux ont un potentiel de croissance significatif.

### Tendances des IDE

Les flux des IDE vers l'UMA ont récemment diminué en raison des mauvaises performances de la Libye et de la Mauritanie ravagés par des conflits internes, même si les IDE ont augmenté de manière significative entre 2000 et 2012 (Tableau 5.3). Rien que de 2013 à 2014, les investissements directs ont chuté de 25,1 pour cent. Au Maroc, les IDE ont bondi de 8,6 pour cent pour atteindre 3,6 milliards de dollars en 2014. L'Algérie, cependant, a vu les flux d'IDE presque réduits de moitié par rapport aux niveaux de 2013, en raison d'une baisse de 87 pour cent des investissements nouveaux annoncés. En outre, la persistance de l'agitation en Libye affecte la perception que les investisseurs ont du potentiel de l'Afrique du Nord comme bonne destination des IDE.

L'ingérence du gouvernement dans les affaires et la faiblesse des institutions publiques expliquent également la baisse des entrées d'IDE dans la sous-région. Dans le cas de la Libye, l'instabilité politique et une mauvaise image à l'étranger ont paralysé les entrées d'IDE en Libye. Ni l'Algérie, ni la Tunisie n'ont connu une augmentation importante d'IDE, bien que le Maroc soit resté leader sous-régional en la matière, grâce à d'importants investissements de l'Union européenne, en particulier de la France et des riches pays du Golfe persique. Le Maroc a également adopté une série de mesures et de dispositions légales visant à simplifier les procédures pour le lancement et la réalisation des projets. Le Maroc est

**Tableau 5.4 : Parts des secteurs dans le PIB dans l'UMA, 2013**

(%)

Région/Pays	Agriculture	Industrie	Services
Algérie	10,2	46,2	43,6
Libye	2,2	63,2	34,7
Mauritanie	23,0	48,4	28,5
Maroc	15,8	27,2	57,0
Tunisie	8,8	30,9	60,3
UMA	12,0	43,2	44,8

Source : UNSTATS (2014).

NB : Les chiffres de l'UMA sont calculés selon la moyenne sous-régionale.

devenu un centre régional de services grâce à ses efforts pour positionner le pays comme une passerelle vers le continent africain.

### Structure économique de l'UMA

L'industrie (exploitation minière, produits manufacturés et construction) représentait

43,2 pour cent, et les services 44,8 pour cent du PIB de la sous-région en 2013 (Tableau 5.4). Cependant, l'agriculture a diminué en importance au fil des ans, passant de 15,3 pour cent en 2000 à 12 pour cent en 2013. Les ressources minières y compris les carburants, les minerais et les métaux ont contribué à créer des liens et des sous-produits pour d'autres activités économiques, en particulier en Algérie et en Libye.

### Composition et structure des échanges

Les exportations de marchandises dans la sous-région de l'UMA étaient principalement constituées de combustibles fossiles, lubrifiants et produits connexes. Le pétrole brut, le gaz et les produits connexes ont généré 84,6 milliards de dollars d'exportations, près de 67 pour cent du total en 2014, sans qu'aucun autre groupe de produits ne contribue même pour 10 pour cent des exportations totales de la communauté. En effet, les produits manufacturés ne représentaient que 2,5 pour cent des exportations de la sous-région en

**Tableau 5.5 : Matrice du commerce de marchandises de l'UMA, 2013**

(Exportations en millions de dollars US)

Groupe de produits	2014	Part (%)
Combustibles fossiles, lubrifiants et produits connexes	84 577 642	66,8
Machines et matériel de transports	11 295 569	8,9
Divers articles manufacturés	9 181 931	7,3
Produits chimiques et produits connexes	7 098 615	5,6
Aliments et animaux vivants	6 434 844	5,1
Matières brutes non comestibles, à l'exception des carburants	3 503 895	2,8
Produits manufacturés	3 211 525	2,5
Huiles animales et végétales, graisses et cires	695 971	0,5
Articles et transactions	494 567	0,4
Boissons et tabac	111 791	0,1

Source : UNCTAD STATS (2015).

**Tableau 5.6 : Exportations et importations des marchandises et services de l'UMA, 2000-13**

(En millions de dollars US)

Pays/Région	2000		2005		2010		2011		2012		2013	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M
Algérie	40 352	14 414	48 715	24 843	41 428	37 248	40 309	35 535	38 777	40 474	36 528	44 441
Libye	24 059	6 730	31 669	13 610	38 792	16 547	15 019	6 415	30 751	13 127	25 746	10 990
Mauritanie	701	715	671	1 802	1 088	2 273	1 003	2 766	1 104	3 791	1 221	3 981
Maroc	13 283	16 219	19 234	22 569	24 079	30 661	24 590	32 204	25 235	32 751	25 828	32 275
Tunisie	12 211	9 970	14 501	14 625	17 874	20 312	17 104	19 842	17 840	20 914	17 104	20 089
UMA	90 605	48 048	114 790	77 449	123 260	107 041	98 025	96 762	113 707	111 057	106 427	111 775

Source : UNSTATS (2014).

NB : X représente la valeur des exportations et M celle des importations. Les chiffres de l'UMA sont calculés selon le total de la sous-région.

2014, ce qui est semblable à la situation dans la plupart des CER de l'Afrique (voir le tableau 5.5).

La communauté UMA doit encore jouer un rôle important dans la transformation des matières premières en produits semi-finis et finis. Même si la Tunisie et le Maroc ont diversifié leurs produits manufacturés, les trois autres États membres de l'UMA n'ont pas suivi.

### Tendances des exportations et des importations

En 2013, les exportations des États de l'UMA ont chuté de 3,3 pour cent pour descendre à 155 milliards dollars, ce qui représente 24,1 pour cent des exportations totales de l'Afrique (voir le tableau 5.6). Depuis 2000, les exportations sous-régionales n'ont augmenté que de 2,7 pour cent du taux de croissance annuel. En 2013, l'Algérie a vu ses exportations passer à 36,5 milliards de dollars – soit plus de 34 pour cent du total de l'UMA – suivie par le Maroc (24 pour cent) et la Libye (24,2 pour cent). Mais l'instabilité politique en Libye a conduit à la fermeture des ports et des terminaux pétroliers du pays, ce qui a induit une baisse de 34 pour cent des exportations et une augmentation de 19,3 pour cent des importations pour satisfaire la demande intérieure.

Les importations totales de l'UMA ont légèrement augmenté et ont atteint 111,8 milliards de dollars, ce qui représente 22 pour cent des importations de l'Afrique, en raison de l'augmentation des activités commerciales en Algérie et en Mauritanie. En 2013, les deux pays ont augmenté leur demande de produits étrangers, contrairement à la Libye, au Maroc et à la Tunisie. En outre, tous les États de l'UMA à l'exception de la Libye ont connu des déficits commerciaux, peut-être à la suite de la détérioration des infrastructures de

transport qui a interrompu le flux de marchandises. La sous-région de l'UMA a enregistré un déficit commercial total de 5 348 milliards de dollars en 2013.

Au fil des ans, la part du PIB dans les exportations des CER a considérablement augmenté, passant de 31,5 pour cent en 2000 à 54,2 pour cent en 2013. La part des importations a également augmenté, passant de 35 pour cent à 46,3 pour cent au cours de la même période. Le secteur extérieur de la Mauritanie continue d'encourager le commerce des biens et services, compte tenu de sa politique relativement ouverte sur l'investissement étranger direct, en particulier dans les secteurs de la pêche, de l'exploitation minière et des hydrocarbures. Plus de 95 pour cent des importations de la Mauritanie contribuent au produit intérieur brut du pays tandis que les exportations ont augmenté de 59 pour cent en 2012 et de 67 pour cent en 2013. La Mauritanie a également vu son pouvoir d'achat à l'exportation croître de manière constante.

D'autre part, la contribution du commerce extérieur de l'Algérie à son PIB est restée le

plus bas de la sous-région. En 2013, l'économie algérienne axée sur le pétrole a enregistré l'exportation et l'importation d'actions de PIB à 33,4 pour cent et 30,5 pour cent, respectivement. Bien que l'Algérie possède le plus grand marché du commerce extérieur de la sous-région, la contribution de ce secteur à la valeur de ses biens et services produits a baissé.

### Tendances de concentration et de diversification des exportations

La concentration des exportations au sein de l'UMA ne s'est que légèrement améliorée au fil des ans. En 2013, la communauté a enregistré un indice de 0,43 contre 0,46 en 2005 (Tableau 5.8). L'instabilité politique en Libye, ajoutée à la dépendance du pays au pétrole, a maintenu sa concentration des exportations à un niveau élevé, ce qui a poussé l'Italie et l'Allemagne, ses principaux partenaires commerciaux, à avoir une certaine susceptibilité vis-à-vis de ses décisions économiques et dans les affaires. L'Algérie, d'autre part, a réussi à maintenir à un niveau bas sa

**Tableau 5.7 : Parts des exportations et des importations dans le PIB au sein de l'UMA, 2000–13**

(%)

Pays/Région	2000		2005		2010		2011		2012		2013	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M
Algérie	42,1	20,8	47,2	24,1	38,4	31,4	39,0	28,7	37,1	28,6	33,4	30,5
Libye	35,2	15,3	69,7	29,9	64,2	41,9	36,4	43,5	53,1	42,7	51,2	42,7
Maroc	28,0	33,4	32,3	37,9	33,2	43,1	35,6	48,7	35,9	50,3	33,6	46,9
Mauritanie	30,0	45,3	30,7	82,5	50,7	61,2	57,0	63,5	59,0	89,5	67,0	95,3
Tunisie	39,7	42,9	44,9	45,3	49,5	54,7	48,5	55,9	48,5	57,9	46,3	55,6
UMA	35,0	31,5	45,0	43,9	47,2	46,4	43,3	48,1	46,7	53,8	46,3	54,2

Source : UNSTATS (2014).

NB : X représente la valeur des exportations et M celle des importations. Les chiffres de l'UMA sont calculés selon le total de la sous-région.

**Tableau 5.8 : Concentration des exportations dans l'UMA, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Algérie	0,5147	0,5884	0,5229	0,5380	0,5398	0,5408
Libye	0,7871	0,8339	0,7968	0,7988	0,8271	0,7967
Mauritanie	0,4719	0,5444	0,4909	0,4317	0,4574	0,4818
Maroc	0,1753	0,1567	0,1562	0,1682	0,1634	0,1578
Tunisie	0,2066	0,1795	0,1620	0,1655	0,1520	0,1493
UMA	0,4311	0,4606	0,4258	0,4204	0,4279	0,4253

Source : UNSTATS (2014).

concentration des exportations, en dépit de sa dépendance économique de 98 pour cent aux exportations de carburant. Elle l'a fait en répartissant les exportations efficacement parmi ses partenaires commerciaux, en tête desquels se trouvent la France, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni.

Le Maroc et la Tunisie avaient les plus faibles indices de concentration des exportations. Les deux pays ont une structure de négociation relativement diversifiée, mise en évidence par une activité significative de fabrication industrielle.

La concentration des exportations de la sous-région a augmenté en 2013, de 0,69 en 2012 à 0,70, mais a baissé de 1 pour cent au total depuis 2000 (voir le tableau 5.8). À l'extrémité inférieure se trouvent le Maroc et

la Tunisie, avec des indices de diversification des exportations de 0,67 et 0,49, respectivement. Cependant, la Mauritanie a dépassé les autres pays qui dépendent du pétrole dans la sous-région avec un indice de diversification des exportations de 0,83 en 2013, grâce à sa coopération économique et commerciale avec la Chine, qui pour elle-même achète plus de 45 pour cent des exportations du pays. Bien que les récents changements de politique commerciale en Chine soient prétendument mutuellement bénéfiques, il est probable qu'ils réduisent à l'avenir les exportations de la Mauritanie vers la Chine.

La diversification des exportations est restée un grand défi pour la plupart des CER de l'Afrique, d'où la nécessité de rendre l'économie des pays membres de l'UMA fiable et diversifiée. Cela devrait évoluer pour

**Tableau 5.9 : Diversification des exportations de l'UMA, 2000–13**

Pays/région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Algérie	0,8347	0,8113	0,7825	0,7193	0,7247	0,7357
Libye	0,8136	0,8188	0,8010	0,7772	0,7867	0,7910
Mauritanie	0,7953	0,8477	0,7882	0,8073	0,8003	0,8274
Maroc	0,7188	0,6673	0,6955	0,6864	0,6547	0,6716
Tunisie	0,6673	0,5996	0,5464	0,5412	0,4839	0,4927
UMA	0,7659	0,7489	0,7227	0,7063	0,6900	0,7037

Source : UNSTATS (2014).

aller au-delà de la vente des produits finis à l'échelle internationale, mais aussi on devrait trouver d'autres solutions, y compris la fabrication et la transformation des produits primaires<sup>22</sup> locaux.

### Les tendances du commerce : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde

Le commerce intragroupe entre les États membres de l'UMA est resté très faible par rapport aux autres CER d'Afrique, et ne représente que 3,68 pour cent du total des exportations de l'UMA en 2013 (Tableau 5.10).

Les exportations vers le reste de l'Afrique ont également chuté de 43,3 en 2010 à 35,8 pour cent. Les exportations ont tendance à se diriger vers des pays européens proches tels que l'Italie, l'Allemagne, la France et l'Espagne. Cela est probablement dû à la proximité avec l'Afrique du Nord, ce qui facilite l'accès au marché de l'UE.

La situation des importations a été similaire, marquée par très peu d'échanges entre les États membres par rapport au reste du monde (voir tableau 5.11). Néanmoins, la sous-région a connu au niveau des importations intragroupe, une croissance de 6,9 pour

**Tableau 5.10 : Flux des exportations de l'UMA, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Parts (%)	Reste de l'Afrique	Parts (%)	Reste du monde <sup>23</sup>	Parts (%)
2000	1 092	2,26	430	28,26	47 289	97,74
2005	1 916	1,92	1 261	39,69	97 679	98,08
2010	3 451	2,43	2 646	43,4	138 537	97,57
2011	3 639	2,7	2 658	42,21	131 066	97,3
2012	4 675	2,69	3 282	41,24	169 185	97,31
2013	5 547	3,68	3 086	35,75	145 267	96,32

Source : UNSTATS (2014).

**Tableau 5.11 : Flux des importations de l'UMA, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Parts (%)	Reste de l'Afrique	Parts (%)	Reste du monde	Parts (%)
2000	1 093	3,27	578	34,6	32 343	96,73
2005	1 877	3,04	1 183	38,66	59 882	96,96
2010	3 463	2,93	3 107	47,29	114 532	97,07
2011	3 656	2,9	2 969	44,81	122 232	97,1
2012	4 811	3,33	4 022	45,54	139 790	96,67
2013	5 498	3,56	4 025	42,27	148 936	96,44

Source : UNSTATS (2014).

cent, en passant de 4,8 milliards dollars en 2012 à 5,5 milliards dollars en 2013, tandis que les importations en provenance du reste de l'Afrique et du monde ont légèrement baissé à 42,27 pour cent et 96,44 pour cent respectivement.

## Indice de développement humain

En dépit du Printemps arabe, dont les conséquences négatives ont considérablement affecté l'économie de la Lybie, le pays a réussi à maintenir son indice de développement humain (IDH) suffisamment élevé. Cependant, l'instabilité politique constitue une menace sur le niveau de vie et l'accès aux services de base pour la plupart des habitants. L'IDH de la Lybie est passé de 0,789 en 2012 à 0,784 en 2013 et plus bas encore alors qu'il était de 0,799 en 2010. Il a perdu cinq places au classement rien qu'au cours de l'année écoulée.

Dans l'ensemble, l'indice de développement humain de l'UMA s'est légèrement amélioré, passant de 0,664 en 2012 à 0,665 en 2013. Toutefois, ce chiffre est bien en-deçà de la moyenne mondiale, qui est de 0,702, bien qu'il soit largement plus élevé que la moyenne de l'Asie du sud qui se situe à 0,588 et de celle de l'Afrique sub-saharienne, qui se situe à 0,502. Cependant, toutes les économies de l'UMA sont confrontées à un ralentissement de l'IDH surtout depuis les années 1990. La croissance annuelle cumulée de 2000 à 2010 est de 0,82 pour cent, correspondant à une chute par rapport à la croissance de 1,2 pour cent observée entre 1990 et 2000.

En 2013, un adulte moyen dans un pays membre de l'UMA achevait à peine six années de scolarité – ce qui est inférieur à la moyenne mondiale de huit années – alors que les enfants dans cette région avaient la

**Tableau 5.12 : Tendances de l'indice de développement humain dans l'UMA de 1980 à 2013**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)									TCAM (%)		
		1980	1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980-90	1990-2000	2000-13
<b>Indice de développement élevé</b>													
55	Lybie	0,641	0,684	0,745	0,772	0,789	0,799	0,753	0,789	0,784	0,65	0,85	0,40
90	Tunisie	0,484	0,567	0,653	0,687	0,706	0,715	0,716	0,719	0,721	1,60	1,42	0,77
93	Algérie	0,509	0,576	0,634	0,675	0,695	0,709	0,715	0,715	0,717	1,25	0,96	0,95
<b>Indice de développement moyen</b>													
129	Maroc	0,399	0,459	0,526	0,569	0,588	0,603	0,612	0,614	0,617	1,41	1,37	1,23
<b>Indice de développement faible</b>													
161	Mauritanie	0,347	0,367	0,433	0,455	0,466	0,475	0,475	0,485	0,487	0,55	1,67	0,91
	UMA	0,476	0,531	0,598	0,632	0,649	0,660	0,654	0,664	0,665	1,09	1,20	0,82

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les indices de l'UMA sont calculés sur la base de la moyenne de la sous-région.

**Tableau 5.13 : L'indice de développement humain dans l'UMA et ses composantes, 2013**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)	Espérance de vie à la naissance	Nombre d'années moyen de scolarité	Nombre d'années de scolarité prévu	Produit national brut par habitant (PNB)	Indice de développement humain (IDH)	Change-ment dans le classe-ment
		Valeur	(années)	(années)	(années)	(2011 PPA \$)	Valeur	
		2013	2013	2012	2012	2013	2012	2012-13
<b>Indice de développement élevé</b>								
55	Libye	0,784	75,3	7,5	16,1	21.666	0,789	-5
90	Tunisie	0,721	75,9	6,5	14,6	10.440	0,719	0
93	Algérie	0,717	71,0	7,6	14,0	12.555	0,715	0
<b>Indice de développement moyen</b>								
129	Maroc	0,617	70,9	4,4	11,6	6.905	0,614	2
<b>Indice de développement faible</b>								
161	Mauritanie	0,487	61,6	3,7	8,2	2.988	0,485	-2
	UMA	0,665	70,9	5,9	12,9	10.911	0,664	—

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les indices de l'UMA sont calculés sur la base de la moyenne de la sous-région.

chance de pouvoir effectuer jusqu'à 13 années de scolarité, un peu plus que la moyenne mondiale qui est de 12 années. La Mauritanie est le seul État de l'UMA qui se retrouve dans la catégorie des pays à niveau de développement humain bas, avec un IDH qui se situe à 0,487. Il est impératif qu'elle augmente considérablement les 4 pour cent du PIB qu'elle alloue à l'éducation afin d'accroître le taux d'alphabétisation des adultes qui était de 58,6 pour cent en 2012. Ce taux est bien plus bas que la moyenne de l'Afrique sub-saharienne qui est de 58,9.

### Qualité de la gouvernance

Le Printemps arabe, qui a commence en décembre 2010 en Tunisie, s'est étendu jusque au Moyen-Orient, semant au passage la guerre civile et la violence en Algérie, au Maroc, en Libye, et même en Mauritanie, où les revendications dans la rue ont été de moindre

envergure. Le Président tunisien, Zine El Abidine Ben Ali, a été chassé du pouvoir après de nombreuses années de violations des droits de l'Homme. Le Général Mouammar Kadhafi de la Libye a été assassiné en pleine guerre civile au cours de laquelle une force militaire étrangère a fait irruption dans le pays. Le Maroc, pour sa part, a adopté des réformes contraignantes pour contenter les protestataires. L'instabilité régionale a accentué l'inflation et le chômage, entre autres maux économiques.

Cette sous-région a connu sa pire performance en matière de bonne gouvernance en 13 ans. Son indice global de gouvernance n'a augmenté que de 1,9 point, en passant de 51,3 en 2000 à 53,2 en 2013. Le résultat général année après année a chuté de 54,1 en 2012 à 53,2 en 2013. La guerre civile en Libye en a constitué un facteur clé dans la mesure où une grande partie du pays demeure hors du contrôle du gouvernement puisque des islamistes, des rebelles et des milices tribales

**Tableau 5.14 : Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine pour l'UMA, 2013**

	Performance générale	Sécurité et État de droit	Participation et droits de l'Homme	Opportunités économiques durables	Développement humain
Tunisie	66	59,1	60,6	63,3	81
Maroc	58,8	58,7	37,5	69,1	70,1
Algérie	54,4	46,8	43,4	49,9	77,5
Mauritanie	44,5	43,4	40,1	42	52,6
Libye	42,1	33,2	40,5	27,1	67,4
UMA	53,2	48,2	44,4	50,3	69,7

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

ont la main mise sur de nombreuses villes. La plupart des indices de gouvernance de la Libye sont en déclin. C'est le cas de l'État de droit, de la sécurité, de la responsabilité et des infrastructures, même si la participation citoyenne a fait un bond en avant, passant de 5,1 en 2011 à 53,3 en 2013. À cet égard, la Libye s'est retrouvée au 43<sup>ème</sup> rang en Afrique, suivie de la Mauritanie (39<sup>ème</sup>) où la participation citoyenne régresse progressivement au fil des années.

## Principales réalisations et défis majeurs

L'UMA a réalisé des résultats modestes. Nous en citons quelques-unes ci-dessous.

D'après un rapport régional de l'Union africaine sur l'éducation<sup>23</sup>, les pays de l'UMA ont en moyenne fait plus d'efforts pour étendre l'éducation tertiaire que leurs voisins de l'Afrique sub-saharienne. Ce résultat a été atteint en dépit des inquiétudes sur la qualité et l'adéquation des qualifications d'emploi du tertiaire sur le marché. Il est intéressant d'observer que l'Algérie et la Tunisie ont inversé la disparité de genres dans l'éducation tertiaire puisqu'il y a désormais plus d'étudiantes que d'étudiants dans les universités.

Les cinq États de l'UMA projettent de créer une banque d'investissement, d'un capital de 100 millions de dollars, afin d'établir des partenariats avec le secteur privé en vue de financer des projets de développement infrastructurel en Algérie, en Libye, en Mauritanie, au Maroc et en Tunisie. Malheureusement, la mise en service de la banque, initialement prévue en 1991 avec une égale participation de chacun des États, a été retardée par des tensions politiques au sein de l'union et une interminable querelle entre l'Algérie et le Maroc au sujet du Sahara occidental.

L'UMA continue de faire face aux obstacles qui entravent ses opérations et empêchent l'union d'atteindre ses objectifs depuis 25 ans qu'elle existe. De plus, de nouveaux défis émergent et entravent la mise en œuvre effective de ses politiques ainsi que la réalisation de ses activités. Parmi ces défis nous avons ceux qui suivent.

### *Une faible vitesse d'intégration*

Depuis 1994, date du dernier sommet des chefs d'État de l'UMA, le processus d'intégration en Afrique du Nord stagne, laissant ainsi le champ libre à chaque pays d'opter pour une approche bilatérale pour poursuivre les accords commerciaux avec l'UE et le reste du monde.

Tel que le démontrent de nombreuses études<sup>24</sup>, les pertes chiffrées d'une UMA non opérationnelle sont considérables. En effet, le gros de ses échanges commerciaux se fait avec l'UE, et le niveau du commerce intermaghrébin, qui est de 3 pour cent au total, est de loin inférieur à celui des autres blocs économiques dans le monde. L'absence d'une intégration économique entre les pays du Maghreb engendre des pertes de deux à trois pour cent du PIB (Ahmed et Othman 2014), autant que la perte des opportunités d'emploi dans toute la région.

#### *Des adhésions multiples à plusieurs regroupements régionaux*

Les États de l'UMA sont également membres d'autres organisations régionales dont les politiques et programmes sont parfois en contradiction avec ceux de l'UMA. Par exemple, l'Algérie croit en la pertinence d'une politique industrielle, contrairement à la Tunisie et au Maroc qui adhèrent aux politiques promulguées par de nombreuses organisations internationales de développement pour lesquelles il est inopportun de cibler les secteurs prioritaires, chaque membre appartenant à plus d'une organisation. Étant donné leurs divergences de stratégies de développement, les pays du Maghreb n'ont pas toujours eu une vision commune du développement industriel. De ce fait, les conflits d'intérêt et les coûts administratifs toujours croissants handicaperont à coup sûr leur développement pendant bien d'années encore.

#### *Les défis imposés par les TIC et la mondialisation*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont remarquablement accru la vitesse de diffusion de l'information, et partant, ont considérablement amélioré la productivité. Elles ont ouvert la voie à une vague de mondialisation qui implique pratiquement tous les aspects des actions de

l'homme. Toutefois, en dépit des opportunités qu'offrent ces TICs, certains pays et régions restent à la traîne. Les pays du Maghreb ont intégré les TICs à tous les niveaux de leurs stratégies d'innovation industrielle, même s'ils y ont un accès très restreint – puisque des contraintes de marché, de finance, de coordination et de régulation empêchent le développement de nombreux secteurs.

Le GATT autant que l'OMC, qui durant des années a énormément stimulé le commerce mondial en réduisant les tarifs et quotas douaniers, menace également le Maghreb. À moins que les pays membres ne s'impliquent dans la prise de décisions dans ces organisations mondiales du commerce, les questions propres à chaque pays ne pourront pas être abordées, alors que les programmes recommandés devront être exécutés.

#### *Lenteur dans la ratification des protocoles et réticence dans l'exécution des programmes adoptés de commun accord*

Les États de l'UMA prennent tout leur temps quand il s'agit d'exécuter les programmes et politiques auxquels ils ont consenti du fait de nombreux facteurs tels que l'absence de volonté et d'engagement politique, les troubles civils et l'instabilité politique.

L'UMA n'a pas encore adopté le Protocole de partenariat entre l'AEC et les communautés économiques régionales, signé le 25 février 1998 par le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la SADC, l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), la CEDEAO, et la CEMAC/CEEAC en octobre 1999.

#### *Mésententes et crises politiques*

Bien que l'Union existe depuis plus de deux décennies, les rivalités politiques – surtout

entre ses deux plus grands membres, à savoir l'Algérie et le Maroc – ne lui permettent pas de réaliser ses objectifs les plus importants. Même si chaque membre semble apporter son appui à l'Union, les gouvernements respectifs restent souvent opposés les uns aux les autres.

### *Des structures économiques différentes*

L'intégration régionale a également été bloquée par des structures économiques divergentes. Tandis que le Maroc et la Tunisie adoptent une politique économique libérale ouverte sur le marché, l'Algérie et la Libye ont opté pour une économie centralisée, et la Mauritanie dépend encore beaucoup de l'agriculture de subsistance.

L'UMA est relativement petite, du point de vue du nombre d'États membres et de l'étendue géographique. Cependant, de nombreuses opportunités existent. Par exemple, elle jouit du soutien des partenaires aussi bien africains que non africains dont les autres communautés économiques régionales (CER), des organisations plus grandes et les nations arabes. L'Union européenne est le premier partenaire de l'Afrique en matière de commerce, d'investissement et de développement. L'Accord de Cotonou entre l'UE et l'Afrique a ouvert la voie aux négociations en 2000 des Accords de partenariats économiques (APE), compatibles avec les exigences de l'OMC, donnant la possibilité aux pays et régions africains – y compris l'UMA – d'avoir plus facilement accès au marché européen voisin.

Les avancées dans les technologies de télécommunications et l'implication du secteur privé, ont énormément amélioré la connexion internet entre les États membres de l'UMA, à l'exemple des autres CER comme la SADC, la CEDEAO et le COMESA. Les nations ont bien profité des opportunités qu'offrent la science et la technologie dans de nombreux

domaines économiques et sociaux. On peut citer ici les nouvelles méthodes et techniques agricoles qui permettent d'améliorer le rendement des plantes et la production animale en dépit des mauvaises conditions climatiques. Les infrastructures de transport, d'énergie, et d'eau facilitent le mouvement des personnes et des biens ; ce qui rend possible le rêve d'une intégration économique. La coopération entre les membres de l'UMA à travers la recherche et le développement serait alors un grand pas en avant vers l'atteinte de cet objectif.

### **Évaluation des besoins en capacités**

En 2013, la Fondation pour le Renforcement des Capacités (ACBF) a mené une étude sur l'évaluation des besoins en capacités de l'UMA. Une délégation de l'ACBF s'est rendue à Rabat au Maroc, du 8 au 12 juillet 2013 pour collecter les données auprès des experts de chaque service au sein du Secrétariat général de l'UMA. A la suite de cette mission, une liste faisant état des besoins en renforcement des capacités a été dressée.

### **Cycle de politiques et de stratégies**

Le renforcement des capacités est un élément clé du document de stratégie globale de l'UMA. Le secrétariat aide les États membres aussi bien que les acteurs non étatiques dans l'exécution des projets d'intérêt national. Il n'y a cependant aucune coordination entre les CER. Le renforcement des capacités demeure sporadique et n'est pas en adéquation avec la vision, le plan de stratégie et les attributions générales de l'union. Les publications faites sur les stratégies de renforcement des capacités s'intéressent uniquement aux professionnels travaillant au Secrétariat et aux décideurs au niveau des pays.

Depuis cette étude de l'ACBF en 2006, l'UMA a modifié sa stratégie de renforcement des capacités, même si elle continue d'utiliser les outils analytiques tel que le ratio coût-bénéfice et autres scénarios et métaphores pour évaluer le cycle de sa politique. Les politiques de l'UMA n'ont jusqu'ici pas fait l'objet d'une évaluation indépendante. L'union s'est engouffrée dans une stratégie de « résilience jusqu'au dernier souffle » avec l'aide des pays membres. Elle ne dispose d'aucun cadre de gestion des risques.

### Capacités de suivi et d'évaluation

L'UMA dispose d'un cadre de suivi et d'évaluation de ses politiques, mais pas d'un cadre de contrôle de qualité. En conséquence, elle n'a fait aucun progrès notable vers l'intégration régionale. L'UMA est impliquée dans plusieurs initiatives de l'UA et du NEPAD.

### Capacités de gestion des statistiques, des bases de données et des ensembles de données

Bien que l'UMA ait adopté une stratégie de développement des statistiques, la contribution de l'union à la Charte africaine de statistiques demeure limitée ou inexistante du fait d'une faible capacité à le faire. Cet état de chose empêche l'union d'entretenir un centre de formation offrant des cours particuliers en statistiques, ou de développer une base de données complète sur l'intégration régionale. En l'absence de coordination, l'institution devra recourir à une cellule centrale de standardisation et de coordination des données devant rendre possibles des comparaisons fiables entre pays membres.

### Profil des capacités/évaluations des besoins

Au cours des cinq dernières années, l'UMA n'a procédé à aucune évaluation des besoins en capacités.

### Budget, gestion des ressources et projets

Le budget de l'UMA provient à 100 pour cent de ses États membres. Bien que la mobilisation des ressources soit irrégulière, l'institution ne peut pas contracter de prêts. Les initiatives de renforcement des capacités de l'UMA rentrent dans le cadre des programmes financés par des dons et ne sont pas alignés sur les programmations et le plan d'exécution. Il devient alors difficile de soutenir le renforcement des capacités ou d'en mesurer les retombées. La viabilité sur le long terme et la mobilisation des ressources africaines – toutes deux indispensables au programme d'intégration de l'UMA – ne sont point conçues dans de tels programmes, dont la plupart sont financés par des donateurs étrangers.

### Interventions et projets de renforcement des capacités

Les interventions se limitent généralement au renforcement des capacités en cours au niveau du Secrétariat. Les partenaires au développement financent 95 pour cent de ces projets et l'UMA se charge des 5 pour cent restants.

L'UMA est par ailleurs impliquée dans tous les projets initiés par l'UA et le NEPAD, et qui bénéficient de l'apport des consultants et personnels locaux. Les États membres n'ont pas recours à l'union pour l'assistance technique ou la mobilisation des ressources.

Tableau 5.15 : Composition et caractéristiques du personnel de l'UMA

Effectif actuel du personnel :		Secrétariat général et toutes les cellules et organes transversaux	Direction : commerce, industrie, finance et investissement	Direction : infrastructure et services	Direction : ressources alimentaires, agriculture et ressources naturelles	Direction : développement social/humain et programmes spéciaux	Direction : stratégie, programmation et mobilisation des ressources
Effectif actuel du personnel		5	3	5	3	4	20
Staff professionnel :		1	2	3	2	3	3
Sexe	Homme	1	2	2	2	3	3
	Femme	0	0	1	0	0	0
Durée du contrat	> 6 mois	1	2	3	2	3	3
	< 6 mois	0	0	0	0	0	0
Niveau d'études	Doctorat	0	1	0	0	0	0
	Master	1	1	3	2	3	3
	Licence (BA/BS)	0	0	0	0	0	0
	Qualifications professionnelles	0	0	0	0	0	0
Maîtrise des langues	Parlent couramment l'arabe	1	2	3	2	3	3
	Parlent couramment l'anglais	0	1	1	2	3	3
	Parlent couramment le français	1	2	3	2	3	2
	Parlent couramment le portugais	0	0	0	0	0	0
	Parlent couramment l'espagnol	1	2	0	0	0	1
Personnel d'appui :		0	1	2	1	1	17
Consultants depuis 2006		AR	AR	AR	AR	AR	
		5	5	5	5	5	5
		5/6	5/6	5/7	5/6	5/6	5/22

Source : Secrétariat général de l'UMA.

## Assistance technique et formation

L'UMA est dotée d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités qui a été bénéfique à plusieurs dizaines d'experts au cours des cinq dernières années.

## Communications et événements

L'UMA publie ses déclarations officielles sur le site du Secrétariat. Elle produit également des communiqués de presse et des brochures. En outre, le Secrétariat

**Tableau 5.16 : Aptitudes/Domaines de compétence du personnel de l'UMA**

Domaine de compétence	Nombre de professionnels
Économie (macro et microéconomie) et commerce international	1
Finance publique (impôts/droits de douane et revenus; économie du secteur public)	—
Sciences politiques (gestion des conflits, paix et sécurité)	—
Agriculture	1
Éducation	—
Environnement	1
Question de genre	—
Gouvernance	—
Développement institutionnel	1
Santé	—
Industrie et énergie	—
TI, logiciel et applications informatiques	—
Conception de systèmes	—
Banque et finance internationales	—
Génie financier	—
Gestion des projets/matrice	—
Analyse des projets et des investissements	—
Développement des politiques commerciales, promotion du commerce et de l'investissement	—
Transport et communications	—
Mobilisation des ressources et politiques des donateurs	13
Partenariat public/privé dans les projets infrastructurels	—
Diplomatie	13

Source : Données compilées par les auteurs.

organise des événements et échanges avec ses acteurs.

### Dotation en ressources humaines

Les postes les plus élevés à l'UMA sont occupés par des personnels détachés par les États membres. Dans ses six services travaillent 40 employés dont 15 sont des fonctionnaires de haut rang. Parmi ces derniers, un est titulaire d'un doctorat, et les 14 autres sont détenteurs d'un master. Tous travaillent à l'UMA depuis au moins six mois – soit en tant qu'expert soit en qualité de diplomate. Tous les 15 parlent

couramment l'arabe, 13 d'entre eux parlent couramment le français, 10 l'anglais et 4 l'espagnol. Bien que l'institution demande à chaque pays de mettre à sa disposition cinq hauts fonctionnaires, elle n'en emploie finalement que trois par pays. Ainsi, en dépit de la présence d'un personnel de haut rang hautement qualifié, l'union ne peut efficacement justifier ses résultats et mener à bien son mandat.

L'institution ne dispose pas du tout d'une cellule de recherche opérationnelle qui se chargerait de mener des études et de formuler des recommandations pratiques à

l'organisation. En outre, l'UMA n'a pas la volonté, les capacités et les ressources humaines nécessaires à l'exécution de ses propres politiques au sein de ses États membres.

Le Secrétariat se consacre à 100 pour cent aux questions d'intégration aussi bien au niveau des hauts fonctionnaires que des institutions. L'UMA accorde des bonus sur les salaires et des avantages en nature, et offre un environnement de travail compétitif de même qu'un mécanisme de partage de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques avec les CER. Sa dotation budgétaire annuelle pour la bibliothèque et le centre d'information est en cours. La Banque africaine de développement a également aidé le Secrétariat à organiser ses fichiers pour améliorer le système interne de gestion des connaissances de l'UMA.

Les interventions dans le renforcement des capacités de l'UMA sont essentiellement orientées vers la connaissance et les capacités liées à l'institution. Il y a très peu d'interventions dans le cadre des capacités humaines et systémiques.

### **Pénétration des technologies de l'information**

Même si l'UMA n'a actuellement aucune structure autonome de recherche, son personnel est tout de même apte à se servir de l'outil informatique et a accès à internet.

### **Agriculture et sécurité alimentaire**

L'UMA dispose d'une stratégie commune pour le secteur agricole, avec des projections qui s'étendent jusqu'en 2030. Ce plan inclut le renforcement des capacités avec des objectifs spécifiques. Le groupe a des dizaines de

projets dans ce secteur, mais le Secrétariat ne mène aucun projet dans le cadre du processus PDDAA. Le Secrétariat dispose d'une base de données partielle sur l'agriculture et la sécurité alimentaire.

### **Initiatives majeures de renforcement des capacités**

À la suite de l'étude sur les déficits en capacités, l'UMA a identifié des besoins clés en capacités et les a classés en besoins à court, moyen et long terme.

*Besoins en capacités :* L'un des domaines qui a urgemment besoin qu'on s'y penche est celui des ressources humaines. L'UMA a besoin de plusieurs employés hautement qualifiés et aptes à exécuter ses projets.

*Besoins à court terme :* Forte de son union douanière, l'UMA se doit, à court terme, de :

- Créer une cellule régionale de statistiques qui se chargera de la collecte et de la diffusion des données statistiques entre tous les membres;
- Former en permanence son personnel afin qu'il puisse accélérer la création d'une zone de libre-échange ;
- Renforcer les liens entre le Secrétariat et les États membres, et améliorer les compétences de ces entités ;
- Mettre sur pied une cellule de recherche et la doter d'équipements nécessaires pour la rendre efficace ;
- Concevoir une procédure standard de résolution des conflits pour mettre fin aux querelles qui pourraient entraver les progrès de l'union ;

- Organiser des ateliers et des programmes de sensibilisation sur les questions d'échanges commerciaux pour préparer le personnel de l'UMA et ceux travaillant dans les cinq pays membres en vue d'une zone de libre-échange à venir.

*Besoins à moyen terme* : l'UMA devrait consolider les programmes et projets à court terme tout en entreprenant de nouveaux projets durables. Les actions suivantes doivent être réalisées à moyen terme :

- L'UMA n'a fait aucun effort dans le sens de l'intégration régionale en dépit de son implication dans de nombreuses initiatives à l'échelle du continent. Ainsi, le Secrétariat général doit immédiatement établir un mécanisme général de suivi et d'évaluation, et se doter d'un logiciel de suivi.
- Renforcer les mécanismes de budgétisation et des programmes d'intervention. Hormis l'aide qu'elle reçoit des partenaires au développement (BAD, FAO) pour certains projets, l'union est entièrement financée par ses États membres. Etant donné qu'elle doit trouver d'autres sources de revenus, elle envisage déjà l'idée du financement rotatif.
- Exécuter les projets afin de réduire l'impact de la désertification et du changement climatique sur les États de l'union. À cet effet, l'UMA est déjà en collaboration avec la CEDEAO pour les questions environnementales.
- Renforcer les capacités des pays membres en matière de sécurité alimentaire, de mobilisation des ressources et de S&E.
- Harmoniser les politiques et programmes commerciaux des États membres et entreprendre des projets infrastructurels qui

faciliteront et promouvoir les échanges commerciaux et l'investissement.

*Besoins à long terme* : Les programmes développés à moyen terme devront :

- Renforcer le Secrétariat de l'UMA,
- Aider au renforcement des capacités dans tous les secteurs économiques dans les pays membres,
- Améliorer les capacités des institutions étatiques dans les pays membres.

Ces étapes permettront à cette institution régionale d'atteindre ses objectifs et de faciliter l'intégration régionale telle que prévu dans le programme continental d'intégration de l'Union africaine et de la Communauté économique africaine.

### Besoins en ressources : Financement des besoins en capacités de l'UMA

Le tableau 5.17 présente les besoins financiers pour le renforcement des capacités identifiées.

### Résultats majeurs et recommandations

Depuis 1990, les cinq nations de l'UMA ont signé de nombreux accords multilatéraux dans divers domaines économiques, sociaux, et culturels. Cependant, seuls cinq d'entre eux ont été ratifiés par tous les membres de l'union. Parmi ces accords, on peut citer ceux sur le commerce et les tarifs douaniers (sur tous les produits industriels), le commerce agricole, les garanties d'investissement et la prévention de la double imposition. L'absence de réunion des chefs d'État de l'UMA depuis avril 1994 a retardé l'application des accords existants et empêché l'adoption des

**Tableau 5.17 : Ressources nécessaires pour le financement du renforcement des capacités de l'UMA**

	Besoins immédiats (en dollars US)	Besoins à court terme (en dollars US)	Besoins à moyen terme (en dollars US)
Renforcement des capacités	1 000 000		
Création de la cellule statistique	50 000		
Ateliers sur les questions commerciales	100 000		
Formation des douaniers		1 000 000	
Harmonisation des procédés et des procédures douaniers entre les États membres		500 000	
Préparation d'un manuel sur les questions commerciales et mise à disposition dans tous les pays membres		200 000	
Continuer la formation des personnels de l'UMA et des pays membres sur la gestion des projets et des données		500 000	
Dérouler le système en ligne du S&E			200 000
Renforcement des capacités des États membres sur la planification, le S&E, et la sécurité alimentaire			1 000 000
Formation des personnels des États membres sur le système d'audit interne			500 000
<b>Total</b>	<b>1 150 000</b>	<b>2 200 000</b>	<b>1 700 000</b>

**Tableau 5.18 : Évaluation des performances dans les pays membres de l'UMA**

Pays	Augmentation de la croissance moyenne du flux des exportations intrarégionales (comparé aux données de 2005)	Augmentation de la croissance moyenne du flux des importations intrarégionales (comparé aux données de 2005)	Augmentation de la croissance moyenne du PIB (comparé aux données de 2005)	Croissance moyenne du PIB (5% et plus)
Algérie	X	X		
Libye		X		X
Mauritanie		X	X	
Maroc	X	X	X	
Tunisie				

Source : Données compilées par les auteurs.

lois et instruments dont a besoin l'UMA pour évoluer vers l'intégration.

De plus, l'UMA ne dispose d'aucune structure opérationnelle de défense et de résolution des conflits, bien qu'il soit prévu à l'article 14 de son Traité que « tout acte d'agression contre un État membre sera considéré comme un acte d'agression contre les autres pays membres ».

Cependant, l'on n'a pas défini ce qui constituerait une « agression ». Par ailleurs, le Traité ne consacre pas les principes de défense mutuelle et de non ingérence dans les affaires intérieures des États membres. En ce qui concerne les questions d'intérêt régional, l'institution a organisé des ateliers sur la sécurité routière (20 février 2009), et des ateliers de sensibilisation sur la grippe porcine (5 mai 2009).

**Tableau 5.19 : Personnes rencontrées**

Noms	Poste de responsabilité
Habib Ben Yahia	AMU Secretary General
Ould Mohamed Ikabrou	Human Resources Director
Lotfi Seboui	Infrastructure Director
Tarek Letaief	Director of Political Affairs, Information and Cabinet
Mounir Benhamou	Director of Administration and Financial Affairs
Mohamed Lamine	Head of the Financial Division
Imed Ben Hadj Hamouda	Head of Economic Affairs Division
Faouzi Ali Agel	Head of Infrastructure Division
Abdelkhalek Medjbar	Head of Human Resources Division
Kouider Lahoual	Expert, Economic Affairs Division
Sidi Ould Mohamed el Moustapha	Expert, Human Resources Division
Hammadi Ben Hadj Ali	Expert, Food Security Division

Sur le plan économique, la Libye a enregistré la meilleure performance à l'échelle régionale depuis 2005, tandis que la Mauritanie et le Maroc ont également fait des progrès, d'après une évaluation des performances dans les pays membres de l'UMA (voir tableau 5.18). L'Algérie, la Libye, la Mauritanie, et le Maroc ont augmenté les proportions d'importations intra-régionales. Il est évident que la Tunisie a besoin de capacités dans tous les quatre critères, tandis que la Libye et la Mauritanie en ont besoin pour améliorer les flux d'exportations dans la région. Pratiquement tous les pays de l'union ont besoin de capacités pour la croissance ; seuls la Mauritanie et le Maroc ont amélioré leur croissance entre 2005 et 2013.

À court terme, l'UMA doit renforcer sa cellule de recherche de même que le lien entre le Secrétariat et les États membres tout en encourageant son personnel à prendre part

aux ateliers de formation. Parmi les besoins à moyen terme, on a l'amélioration de la sécurité alimentaire, l'amélioration de la qualité de l'environnement, et la promotion du commerce et de l'investissement. Enfin, le renforcement des capacités du Secrétariat de l'union et de ses institutions est un besoin majeur à long terme.

Le budget doit être prioritairement alloué aux infrastructures, au commerce et à la douane. Les services d'experts et la formation continue du personnel font partie des besoins à court terme de l'organisation, alors que les infrastructures, et la facilitation du commerce et de l'investissement sont comptées parmi les besoins à moyen terme. La mise sur pied des programmes de renforcement des capacités dans tous les secteurs et institutions, y compris le Secrétariat de l'union, est un besoin crucial à long terme.

## 6

## LA COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE CENTRALE (CEEAC)

Créée en 1983, la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) est née de la Communauté économique des pays des Grands Lacs (CEPGL) et de l'Union douanière et économique d'Afrique centrale (UDEAC). Son objectif initial était de promouvoir les échanges entre les États membres et de fournir un cadre institutionnel et juridique pour une telle coopération, mais l'objectif de la CEEAC est maintenant d'accélérer l'intégration physique, économique et monétaire de l'Afrique centrale. Les membres actuels sont l'Angola, le Burundi, le Cameroun, la République centrafricaine (RCA), le Tchad, le Congo (Brazzaville), République démocratique du Congo (RDC), la Guinée équatoriale, le Gabon, le Rwanda et São Tomé et Príncipe. Plusieurs membres de la CEEAC sont également membres de la CEMAC (Union monétaire d'Afrique Centrale) notamment le Tchad, la RCA, le Congo-Brazzaville, le Gabon, la Guinée équatoriale et São Tomé et Príncipe.

Dans sa première décennie d'existence, la CEEAC a obtenu des résultats peu satisfaisants, ceci étant dû en grande partie au faible engagement des membres et à l'absence de

paiement de leurs contributions. De 1992 à 1997, la CEEAC et ses institutions ont été pratiquement paralysées ; au cours de cette période, aucune Conférence des chefs d'État

**Figure 6.1 : Carte des États membres de la CEEAC**



Source : ACBF.

NB : Le Rwanda est redevenu membre de la CEEAC en fin 2015.

et de gouvernement ni aucune réunion du Conseil des ministres ne se sont tenues, et de nombreux experts ont quitté le Secrétariat. Par conséquent, le personnel de la CEEAC a chuté de 82 à 36, soit 17 experts, quatre consultants à long terme, et 15 personnels d'appui (ACBF et CEEAC 2014). En 1998, la CEEAC a été relancée, et son mandat restructuré et élargi pour inclure non seulement les questions économiques, mais aussi les questions politiques et de sécurité.

La CEEAC a donc été désignée comme un pilier de la Communauté économique africaine (AEC), mais l'AEC et la CEEAC n'ont établi de contact formel qu'en octobre de 1999. Ses principales priorités étaient de maintenir la paix, la sécurité et la stabilité – toutes les conditions préalables essentielles pour le développement économique et social - travailler à l'intégration physique, économique et monétaire ; développer une culture de l'intégration humaine ; et établir un mécanisme de financement autonome pour la CEEAC, en gardant comme objectif principal la création éventuelle d'un marché unique de l'Afrique centrale.

Les chefs d'État et de gouvernement ont renforcé le mandat du Secrétariat général de la CEEAC par la promotion de l'intégration physique, économique et monétaire, ainsi que la paix, la sécurité et la stabilité en Afrique centrale. En 2004, la CEEAC a adopté un accord de libre-échange devant être pleinement mis en œuvre à l'horizon 2007, et des programmes tels que le Plan directeur consensuel de transport (PDCT-AC/CMPT-CA), le Programme régional pour la sécurité alimentaire en Afrique centrale, et le Pool énergétique en Afrique centrale.

Cependant, malgré ces programmes louables, la CEEAC fonctionne au milieu de conflits et de troubles sociaux. En outre, elle a une

très faible capacité institutionnelle et organisationnelle, et ne dispose pas d'une masse critique de personnel professionnel compétent et de soutien pour conduire le plan d'intégration régionale. C'est la raison pour laquelle l'évaluation des besoins en capacités de 2014 est si importante pour l'avenir de la CEEAC en tant qu'institution.

## Structure de gouvernance

*Cadre institutionnel et institutions spécialisées.* Les principaux organes de la structure formelle de la CEEAC sont la Conférence des chefs d'État et de gouvernement, le Conseil des ministres, et le Secrétariat général. Ses institutions comprennent également la Cour de justice et la Commission consultative, ainsi que les Comités techniques spécialisés. La présidence de la CEEAC est censée tourner chaque année entre ses États membres par ordre alphabétique, en conjonction avec la Conférence annuelle prévue de réunions des chefs d'État et de gouvernement.

*La Conférence des chefs d'État et de gouvernement.* La Conférence des chefs d'État et de gouvernement ('CHSG') définit la politique et l'orientation générale, et supervise toutes les autres institutions de la CEEAC. C'est l'organe suprême de prise de décisions de la communauté sur les questions relatives à la paix et à la sécurité (Article 8 du Protocole). La CHSG décide des mesures à prendre par les autres organes de la CEEAC. Elle est censée se réunir une fois par an en session ordinaire (mais elle peut aussi convoquer des sessions extraordinaires) ; mais en pratique, elle n'a pas réussi à se tenir sur une base régulière en dépit de ses ambitions.

*Le Conseil des ministres.* Le Conseil des ministres, composé des ministres de chacun des 11 États membres, supervise le

fonctionnement et le développement de la CEEAC. Entre autres choses, il fait des recommandations à la CHSG, dirige les activités d'autres institutions de la CEEAC, et accorde à la CHSG un budget. Il existe un ministère de contact de la CEEAC dans chaque État membre, bien que les différents pays aient nommé différents ministères pour être en charge de cette tâche, en fonction de l'accent qu'ils mettent sur la CEEAC. Le Conseil se réunit en session ordinaire deux fois par an, et, si nécessaire, en session extraordinaire.

*Le Secrétariat général.* Le Secrétariat général de la CEEAC, organe administratif et exécutif du bloc, est dirigé par un Secrétaire général élu pour un mandat de quatre ans (renouvelable une fois). Le Secrétaire général est assisté de trois adjoints, chacun en charge des trois départements du Secrétariat général (un autre département a été proposé). Le Secrétariat général garantit que les projets et programmes de la CEEAC sont exécutés selon les directives de la CHSG. Il supervise également le budget, établit le programme de travail annuel de la CEEAC, produit les rapports sur les activités réalisées, promeut les programmes et projets de développement de la communauté, et étudie comment atteindre les objectifs de la CEEAC.

### Les missions de la CEEAC

Les missions de la CEEAC se répartissent en trois catégories : Les missions traditionnelles depuis 1985, les missions supplémentaires depuis la renaissance en 1998 et les nouvelles missions depuis le 11<sup>ème</sup> Sommet en 2004. Les missions traditionnelles visent principalement à établir une coopération régionale et l'intégration économique conduisant à un espace économique commun ; les programmes de cette catégorie comprennent la mise en œuvre d'une zone de libre-échange, l'institution du

Fonds de coopération et de développement de la CEEAC, et la relance de la Chambre de compensation de la CEEAC.

Les missions supplémentaires visent à promouvoir et à consolider la paix régionale et à garantir la libre circulation des citoyens des États membres de la CEEAC. Les nouvelles missions comprennent la coordination et la mise en œuvre du NEPAD en Afrique centrale, et l'atteinte d'un plan consensuel de transport régional.

*La Commission consultative.* La Commission consultative composée d'experts choisis par les États membres, recherche et examine des questions ou des projets spécifiques en détail pour le Conseil des ministres. Sur recommandation du Conseil, des commissions techniques spécialisées peuvent être mises en place pour examiner une question précise.

*La Cour de justice.* La Cour de justice veille à ce que la loi soit interprétée et appliquée selon le traité de la CEEAC ; elle statue également sur les différends. Ses juges doivent garantir le respect des documents juridiques de la communauté, et que les décisions, directives et règlements pris par d'autres institutions de la CEEAC soient cohérents. La Cour de justice peut également se prononcer sur des affaires portées soit par un État membre ou par la Conférence sur le manque de compétence, l'abus de pouvoir ou une violation du traité. En outre, la CHSG et le Conseil des ministres peuvent consulter les juges sur toute question juridique et leur demander leur avis consultatif. Toutefois, la Cour de justice n'est pas encore opérationnelle.

*Autres comités et groupes spécialisés créés ou prévus par le traité.* En 2001, la CEEAC a créé un Centre des droits humains et de la démocratie (CRHD) et adopté un protocole pour un réseau de parlementaires de l'Afrique

centrale – Réseau des parlementaires de la CEEAC (REPAC) – en 2002. Le CDHD est appelé à jouer un rôle clé dans la prévention des conflits et la promotion des droits humains, les pratiques démocratiques et la bonne gouvernance. Le but du REPAC est de conseiller la CEEAC sur les questions liées aux droits de l'Homme, à la citoyenneté, aux droits des minorités, aux questions de genre, à l'environnement, la science et la technologie, à l'éducation, la santé publique, et à l'énergie ; il peut également émettre des déclarations sur la révision du Traité de la CEEAC et la libre circulation au sein de la région.

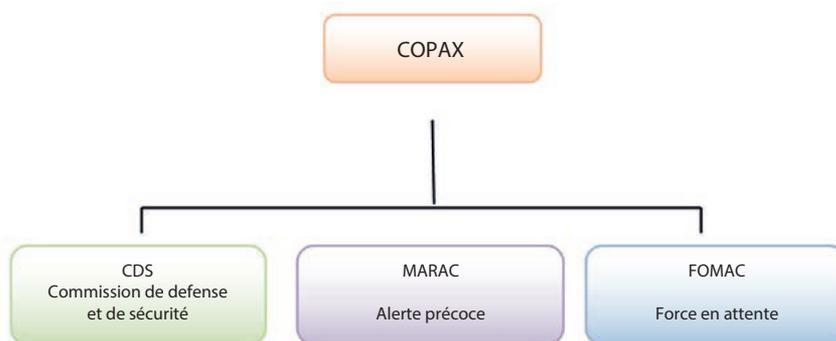
Une structure du Secrétariat du REPAC a été mise en place en 2010, et depuis lors, les responsables ont tenu des réunions et des ateliers pour sensibiliser les parlementaires sur le rôle du REPAC, mais ce dernier n'est lui-même pas toujours pas actif notamment parce qu'il n'a pas obtenu des fonds de la CEEAC. En outre, le processus de ratification a mis du temps, forçant les responsables de la CEEAC à reporter sans cesse l'inauguration du REPAC.

*Conseil pour la paix et la sécurité (COPAX).* La CEEAC a conçu COPAX pour promouvoir,

maintenir et consolider la paix et la sécurité en Afrique centrale. Sa structure ressemble à celle du Conseil des ministres, mais il est composé de ministres des affaires étrangères, de la défense et de l'intérieur, et est présidé par le ministre des Affaires étrangères de l'État membre qui préside la conférence. Ses objectifs sont de prévenir, gérer et régler les conflits ; promouvoir et consolider la paix ; élaborer des mesures de renforcement de la confiance entre les États membres ; résoudre les différends de manière pacifique ; mettre en œuvre des mesures relatives à la non-agression et à l'assistance à la défense mutuelle ; faciliter les efforts de médiation en cas de crise ; et assurer des approches communes aux problèmes tels que les réfugiés, les personnes déplacées internes, la criminalité transnationale et le trafic d'armes. Les principes directeurs du protocole du COPAX sont la souveraineté et de la non-ingérence dans les affaires intérieures.

Les organes techniques du COPAX comme le montre la figure 6.2 sont le Mécanisme d'alerte rapide de l'Afrique centrale (MARAC) ; la Commission de défense et de sécurité (CDS), et la Force multinationale de l'Afrique centrale (FOMAC). Les

**Figure 6.2 : L'organigramme du COPAX**



Source : Secrétariat de la CEEAC.

**Tableau 6.1 : PIB dans la CEEAC, 2000–14**

(Millions \$ US à prix constants 2005)

Pays/Région	2000	Part de la CER	2005	Part de la CER	2010	Part de la CER	2011	Part de la CER	2012	Part de la CER	2013	Part de la CER	2014	Part de la CER	TCAM (2000–14)
Angola	20 067	30,6 %	32 811	35,4 %	57 791	43,40 %	60 030	43,4 %	63 151	43,3 %	66 347	43,7 %	69 200	43,5 %	9,2 %
Burundi	1 024	1,6 %	1 117	1,2 %	2 122	1,60 %	2 212	1,6 %	2 305	1,6 %	2 412	1,6 %	2 525	1,6 %	6,7 %
Cameroun	13 827	21,1 %	16 588	17,9 %	19 147	14,40 %	19 940	14,4 %	20 855	14,3 %	22 015	14,5 %	23 138	14,6 %	3,7 %
Centrafrique	1 444	2,2 %	1 413	1,5 %	1 667	1,30 %	1 701	1,2 %	1 751	1,2 %	1 120	0,7 %	1 120	0,7 %	-1,8 %
Tchad	2 944	4,5 %	5 873	6,3 %	6 967	5,20 %	7 008	5,1 %	7 646	5,2 %	7 906	5,2 %	8 554	5,4 %	7,9 %
Congo	4 988	7,6 %	6 087	6,6 %	7 878	5,90 %	8 146	5,9 %	8 457	5,8 %	8 734	5,8 %	9 153	5,8 %	4,4 %
RDC	9 925	15,1 %	11 965	12,9 %	15 669	11,80 %	16 746	12,1 %	17 933	12,3 %	19 455	12,8 %	21 167	13,3 %	5,6 %
Guinée équatoriale	2 158	3,3 %	7 206	7,8 %	11 552	8,70 %	11 482	8,3 %	12 091	8,3 %	11 505	7,6 %	11 241	7,1 %	12,5 %
Gabon	9 125	13,9 %	9 579	10,3 %	10 100	7,60 %	10 816	7,8 %	11 384	7,8 %	12 020	7,9 %	12 621	7,9 %	2,3 %
São Tomé et Príncipe	105	0,2 %	125	0,1 %	171	0,10 %	178	0,1 %	186	0,1 %	194	0,1 %	202	0,1 %	4,8 %
CEEAC	65 608	100 %	92 762	100 %	133 065	100 00 %	138 260	100 %	145 761	100 %	151 708	100 %	158 921	100 %	6,5 %

Source : UNSTATS (2015).

NB : Les chiffres de la CEEAC sont calculés comme total de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 6.2 : PIB par habitant dans la CEEAC, 2000–14**

(En dollars US à prix constants 2005)

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	Taux de croissance annuel composé (en %) 2000–14
Guinée Équatoriale	4 165	11 937	16 593	16 037	16 421	15 198	14 447	10,5
Gabon	7 446	6 944	6 490	6 785	6 973	7 190	7 375	-0,3
Angola	1 441	1 983	2 956	2 975	3 033	3 090	3 126	6
Congo	1 596	1 718	1 916	1 928	1 950	1 964	2 008	1,6
São Tomé et Príncipe	752	807	958	974	987	1 003	1 020	2,2
Cameroun	868	915	928	943	961	989	1 014	1
Tchad	355	586	594	580	614	616	648	4,3
RDC	211	221	252	262	273	288	305	2,4
RCA	397	357	383	384	387	243	238	-3,7
Burundi	153	144	230	232	234	237	241	3,4

Source : UNCTAD STATS (2015).

textes régissant ces organes ont été adoptés en 2002.

Le MARAC (*Mécanisme d'alerte rapide de l'Afrique centrale*) recueille et analyse les données pour la détection précoce et la prévention des crises ; le MARAC alimente le Système continental d'alerte rapide basé au siège de l'UA à Addis-Abeba, en Éthiopie. La FOMAC est une force en attente temporaire d'action rapide composée de contingents de militaires, policiers et civils de chaque État membre de la CEEAC engagé dans le maintien de la paix, la sécurité et l'aide humanitaire. La CDS est un organe de planification technique et consultatif composé de chefs d'état-major des armées nationales et de commandants en chef des forces de police et de gendarmerie des États membres, ainsi que des experts des ministères de la défense, de l'intérieur et des affaires étrangères. Son rôle est de conseiller le COPAX et d'autres organes de prise de décision de la CEEAC sur d'éventuelles opérations militaires.

## Contexte de développement régional

### Performance économique

Le PIB réel de la sous-région CEEAC a augmenté de 4,8 pour cent en 2014 en se chiffrant à 158,9 milliards de dollars, soit 9,9 pour cent du PIB de l'Afrique. Le bloc, qui avait en 2013 une population de 146 millions d'habitants bien inférieure aux 174 millions d'habitants du Nigeria, a connu une baisse significative des exportations de marchandises cette année-là. La croissance globale du PIB réel a été généralement stable, à un taux annuel composé de 6,5 pour cent depuis 2000. L'Angola qui est la plus grande économie au sein de la CEEAC, a représenté 44 pour cent du PIB de l'organisation en 2014. Le PIB du pays a augmenté de 4,3 pour cent en 2013, mais son économie dépend à 99 pour cent des exportations de pétrole, et les investissements directs étrangers (IDE) sont tombés à 4,3 milliards de dollars cette année-là.

La Guinée équatoriale a vu son PIB baisser de 12,1 milliards de dollars en 2012 à 11,5 milliards de dollars en 2013 et à 11,2 milliards de dollars en 2014. Pourtant, depuis 2000, elle a bénéficié d'un taux de croissance annuel composé de 12,5 pour cent, soit le plus élevé de la sous-région et qui est bien au-dessus des 9,2 pour cent de l'Angola et des 6,7 pour cent du Burundi. À l'autre extrême se trouve la République centrafricaine, dont le PIB qui représente à peine 1 pour cent du total de la CEEAC, a chuté de 36 pour cent de 2012 à 2013 seulement, et de 1,9 pour cent depuis 2000.

Le plus petit pays de la sous-région est São Tomé et Príncipe, qui ne représente que 0,1 pour cent du PIB total de la CEEAC. Avec seulement 193 000 habitants et un PIB de 194 millions de dollars, il est la plus petite économie dans le monde entier ; les produits alimentaires constituent 77 pour cent de ses exportations, et les entrées d'IDE en 2013 ont été seulement de 30 millions de dollars.

La croissance du PIB réel par habitant a été assez impressionnante, étant donné que la plupart des pays membres de la CEEAC ont profité de l'augmentation des prix des matières premières et des flux d'IDE. Entre 2000 et 2014, l'économie de la Guinée équatoriale a bondi en moyenne de 10,5 pour cent par an pour la hisser au rang de pays le plus riche d'Afrique, avec des exportations de pétrole qui ont propulsé le PIB par habitant de 4 165 dollars en 2000 à 14 447 dollars en 2014. De même, l'Angola qui compte sur ses exportations de pétrole a vu son PIB par habitant augmenter de 6 pour cent par an au cours de la même période, passant ainsi de 1 441 dollars à 3 126 dollars. Le Gabon, classé deuxième des États de la CEEAC en termes de revenu par habitant, a enregistré une baisse de 0,3 pour cent, en passant de 7 446 dollars en 2000 à 7 375 dollars en 2014, malgré l'augmentation annuelle de 6 973 dollars à 7 375 dollars entre 2012 et 2013.

En revanche, la RCA a subi une baisse de son PIB par habitant de 3,7 pour cent, qui est passé de 397 dollars en 2000 à 238 dollars en 2014. Malgré d'énormes gisements de minerais et de vastes étendues de terres arables, elle est l'un des 10 pays les plus pauvres du monde entier. Au Cameroun voisin, le PIB par habitant a également stagné de 2000 à 2014.

### Tendances des IDE

La CEEAC, tout comme la CEDEAO, est riche en ressources naturelles, mais ses IDE sont plus diversifiés. La majeure partie des fonds étrangers investis dans les États membres de la CEEAC vont aux secteurs primaire et tertiaire, et au développement des infrastructures, avec des fonds provenant de l'augmentation des dépenses par les multinationales au compte de l'exploration pétrolière et minière. Ceci explique pourquoi la plupart des pays de la CEEAC contribuent de manière substantielle aux IDE régionaux. Les flux pour alimenter les pays exportateurs de pétrole les moins développés ont plongé ces dernières années (en particulier en Angola, qui a enregistré des entrées négatives). Le Tchad, São Tomé et Príncipe, l'Angola et le Burundi contribuent très peu aux IDE régionaux, en raison de l'insuffisance des infrastructures et de règlements très fluctants.

### Structure de l'économie de la CEEAC

Les États membres de la CEEAC tirent la plus grande partie de leurs revenus de l'industrie (47 pour cent), suivis par les services (34 pour cent) et l'agriculture (18,3 pour cent), comme indiqué dans le tableau 6.4. Cela contraste avec les autres CER de l'Afrique, qui dépendent plus des services. La part de 95,5 pour cent du PIB de la Guinée équatoriale reposant entièrement sur les exportations

**Tableau 6.3 : Flux d'IDE vers la CEEAC, 2000–14**

(En millions de dollars US courants)

Pays/Région	2000	Part dans la CER	2005	Part dans la CER	2010	Part dans la CER	2011	Part dans la CER	2012	Part dans la CER	2013	Part dans la CER	2014	Part dans la CER	TCAM (2000–14)
Angola	879	58,0 %	-1 304	-160,0 %	-3 227	-67,0 %	-3 024	-67,0 %	-6 898	-290,0 %	-7 120	-430,0 %	-3 881	-49,0 %	—
Burundi	12	1,0 %	1	0,0 %	1	0,0 %	3	0,0 %	1	0,0 %	7	0,0 %	32	0,0 %	7,3 %
Cameroun	159	10,0 %	244	30,0 %	538	11,0 %	652	14,0 %	526	22,0 %	326	20,0 %	501	6,0 %	8,5 %
RCA	1	0,0 %	10	1,0 %	62	1,0 %	37	1,0 %	70	3,0 %	2	0,0 %	3	0,0 %	8,2 %
Tchad	115	8,0 %	-99	-12,0 %	313	6,0 %	282	6,0 %	343	14,0 %	538	32,0 %	761	10,0 %	14,5 %
Congo	166	11,0 %	585	72,0 %	928	19,0 %	2 180	48,0 %	2 152	91,0 %	2 914	176,0 %	5 502	70,0 %	28,4 %
RDC	72	5,0 %	267	33,0 %	2 939	61,0 %	1 687	37,0 %	3 312	139,0 %	2 098	127,0 %	2 063	26,0 %	27,1 %
Guinée Équatoriale	154	10,0 %	769	95,0 %	2 734	57,0 %	1 975	44,0 %	2 015	85,0 %	1 914	116,0 %	1 933	24,0 %	19,8 %
Gabon	-43	-3,0 %	326	40,0 %	499	10,0 %	696	15,0 %	832	35,0 %	968	58,0 %	973	12,0 %	—
São Tomé et Príncipe	4	0,0 %	16	2,0 %	51	1,0 %	32	1,0 %	23	1,0 %	11	1,0 %	20	0,0 %	12,2 %
CEEAC	1 519	100 %	814	100 %	4 837	100 %	4 521	100 %	2 375	100 %	1 657	100 %	7 907	100 %	12,5 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 6.4 : Parts des secteurs dans le PIB de la CEEAC, 2013**

(%)

Pays/Région	Agriculture	Industrie	Services
Angola	9,3	63,7	27,0
Burundi	38,1	15,2	46,7
Cameroun	22,7	29,7	47,6
Congo	4,5	73,4	22,1
Congo (RDC)	20,8	44,4	34,8
Gabon	3,6	55,2	41,2
Guinée équatoriale	1,4	95,5	3,1
RCA	41,7	23,9	34,4
São Tomé et Príncipe	20,7	17,5	61,8
Tchad	19,8	51,3	28,9
CEEAC	18,3	47,0	34,8

Source : UNSTATS (2014).

NB : Les valeurs de la CEEAC sont calculées sur la base du total de la sous-région.

de pétrole est l'une des plus élevées au monde ; le pays a vu les entrées d'IDE plus que doubler en passant de 769,2 millions de dollars en 2005 à 1,9 milliard de dollars en 2013. D'autres grandes économies au sein de la CEEAC dépendant de l'industrie sont le Congo (73,4 pour cent), l'Angola (63,7 pour cent), le Gabon (55,2 pour cent), et le Tchad (51,3 pour cent) ; dans tous ces pays, l'agriculture représente un pourcentage très faible de l'activité économique.

La base économique des États la CEEAC est restée relativement stable à l'exception de celle de Tchad, qui a vu la part de l'industrie plus que quadrupler, passant de 11,3 pour cent du PIB total en 2000 à 51,3 pour cent en 2013, grâce à l'intensification de l'exploration et au forage du pétrole brut. Le Burundi et la RCA dépendent encore économiquement de l'agriculture, et São Tomé et Príncipe des services.

## Composition et structure des échanges

Le pétrole brut, les lubrifiants et les produits connexes dominent la matrice du commerce des marchandises de la sous-région, ce qui représente 88,6 pour cent du total en 2013 (Tableau 6.5). Les exportations de pétrole ont été particulièrement importantes pour la Guinée équatoriale, le Congo, l'Angola, le Gabon et le Tchad. Pourtant, les produits manufacturés ne représentent que 3,9 pour cent des exportations, ce qui dénote un problème fondamental dans la plupart des économies d'Afrique : la forte dépendance vis-à-vis des matières premières. Lorsqu'on y inclut les matériaux bruts et l'agriculture, ces exportations représentent plus de 90 pour cent des exportations de la région, tandis que le commerce des produits et les opérations au sein de la CEEAC ont constitué seulement 0,2 pour cent du total, indiquant des marchés financiers sous-développés.

## Tendances des exportations et des importations

En ce qui concerne le commerce, la sous-région a obtenu des résultats médiocres en 2013. Les exportations de biens et services ont augmenté de seulement 1,1 pour cent en passant à 60 millions de dollars US, ce qui représente 13,6 pour cent des exportations africaines (Tableau 6.6). Les exportations ont diminué en RCA, au Tchad, au Congo, en Guinée équatoriale et au Gabon, pour un total supérieur aux gains du Burundi (13,1 pour cent), du Cameroun (26 pour cent), de la RDC (17,3 pour cent), et de São Tomé et Príncipe (10 pour cent). L'instabilité politique en RCA a déclenché une énorme crise humanitaire et une contraction de l'économie, avec des importations de 28 pour cent et des exportations de 26 pour cent en 2013.

**Tableau 6.5 : Matrice du commerce des marchandises de la CEEAC, 2013**

(Exportations en millions de dollars US)

Groupe de produits	2013	Proportion (en %)
Combustibles minéraux, lubrifiants et produits connexes	104 806	88,6
Matières brutes non comestibles, à l'exception des carburants	5 499	4,6
Produits manufacturés	4 650	3,9
Aliments et animaux vivants	1 158	1,0
Produits chimiques et produits connexes, 'n.e.s.'	908	0,8
Machines et matériel de transports	751	0,6
Divers articles manufacturés	204	0,2
Articles et transactions, 'n.e.s.'	182	0,2
Boissons et tabac	80	0,1
Huiles, graisses et cires d'origine animale et végétale	54	0

Source : UNCTAD STATS (2014).

**Tableau 6.6 : Exportations et importations de biens et services de la CEEAC, 2000–13**

(En millions de dollars US)

	Angola		Burundi		Cameroun		RCA		Tchad		Congo		RDC	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M
2000	19 491	13 674	49	175	3 129	2 852	320	381	853	781	4 727	1 900	1 403	1 272
2005	28 223	17 599	69	323	3 393	3 562	203	317	3 202	1 500	4 820	2 506	2 745	3 514
2010	31 414	24 539	197	687	3 289	4 943	272	341	2 671	1 620	4 825	3 860	2 393	5 992
2011	32 639	25 496	165	701	3 363	5 596	279	350	2 618	1 509	4 543	4 258	2 777	6 163
2012	34 336	26 822	215	918	3 320	5 666	300	385	2 442	1 592	4 304	5 377	2 430	5 586
2013	34 666	28 699	244	991	4 183	6 701	215	286	2 408	1 530	4 104	5 682	2 850	6 502

	Guinée équatoriale		Gabon		São Tomé et Príncipe		CEEAC	
	X	M	X	M	X	M	X	M
2000	3 270	1 438	5 868	2 087	17	56	39 127	24 616
2005	7 100	2 231	5 748	2 293	16	53	55 521	33 898
2010	7 224	3 196	4 897	2 604	18	104	57 200	47 887
2011	7 036	2 883	5 317	2 931	17	108	58 753	49 996
2012	6 882	3 330	5 056	3 165	17	100	59 304	52 941
2013	6 250	3 310	5 022	3 438	19	113	59 961	57 254

Source : UNSTATS (2014).

NB : X = Exportations ; M = Importations.

Les importations par les membres la CEEAC ont augmenté de 8,1 pour cent en passant à 57,3 milliards de dollars US, ce qui représente 11,03 pour cent du total des importations de l'Afrique en 2013. Cette année-là, le Cameroun a stimulé les importations de 18,3 pour cent et les exportations de 26 pour cent. Depuis 2000, les importations de la CEEAC ont augmenté à un taux de croissance annuel composé de 6,71 pour cent, soit plus du double de la croissance qui est de 3,34 pour cent des importations de la CEEAC sur la même période.

Les troubles politiques ont nui à l'économie nationale de la sous-région, avec l'excédent commercial total de la CEEAC qui chutait de 57 pour cent, passant de 6,4 milliards de dollars US en 2012 à 2,7 milliards de dollars US en 2013.

La part des importations de la sous-région dans le PIB a continué de baisser, passant de 43,2 pour cent en 2000 à 37,9 pour cent en 2013 (Tableau 6.7). La Guinée équatoriale et São Tomé et Príncipe ont tous deux vu leurs parts d'exportations et d'importations dans le PIB chuter depuis 2000, tandis que la RDC a enregistré de bons résultats dans ces deux domaines. Le cuivre raffiné et brut, le pétrole brut et le cobalt trônent en tête des exportations de la RDC.

D'autre part, le Tchad a connu un compromis entre la part de ses exportations et de ses importations dans le PIB. Les parts des exportations ont augmenté de 20 pour cent du total en 2000 en se situant à 46,6 pour cent en 2013, tandis que celles des importations dans PIB ont baissé, passant de 42,7 pour cent en 2000 à 20,2 pour cent en 2013. Pendant qu'il y a variation au niveau des pays pris individuellement,

**Tableau 6.7 : Parts des exportations et des importations dans le PIB de la CEEAC, 2000–13**

Parts des exportations dans le PIB											
	Angola	Burundi	Cameroun	Guinée équatoriale	Gabon	São Tomé et Príncipe	Congo	RDC	RCA	Tchad	CEEAC
2000	67,5	5,6	23,3	105,2	61,7	35,1	81,8	11,4	22,1	20,0	43,4
2005	86,0	6,2	20,5	98,5	60,0	12,8	79,2	22,9	14,4	54,5	45,5
2010	62,3	9,7	17,3	90,5	54,8	9,6	92,2	41,1	9,7	50,3	43,7
2011	70,5	10,4	18,4	89,9	58,4	9,8	84,9	40,0	10,6	53,5	44,6
2012	70,4	10,2	18,8	91,9	57,1	12,7	82,2	30,7	10,7	49,4	43,4
2013	65,3	10,5	20,7	87,5	51,4	13,7	82,1	34,2	12,1	46,6	42,4
Part des importations dans le PIB											
	Angola	Burundi	Cameroun	Guinée équatoriale	Gabon	São Tomé et Príncipe	Congo	RDC	RCA	Tchad	CEEAC
2000	52,9	21,2	19,7	90,9	27,4	95,0	40,3	15,6	26,4	42,7	43,2
2005	53,6	28,9	21,5	31,0	23,9	42,2	41,2	29,4	22,5	25,5	32,0
2010	43,2	29,8	23,0	51,2	33,6	62,7	54,0	49,6	23,6	23,9	39,4
2011	46,3	33,9	26,5	47,1	26,3	63,6	49,0	45,6	22,8	21,4	38,2
2012	46,2	33,5	26,6	40,4	29,0	49,5	59,1	37,4	22,6	20,3	36,5
2013	47,7	35,4	28,9	42,5	30,9	44,3	63,9	40,4	24,5	20,2	37,9

Source : UNSTATS (2014).

**Tableau 6.8 : Concentration des exportations de la CEEAC, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Angola	0,8816	0,9445	0,9656	0,9639	0,9663	0,9677
Burundi	0,6769	0,5976	0,5909	0,4956	0,4447	0,3599
Cameroun	0,4361	0,4159	0,3604	0,3486	0,3871	0,4228
Congo	0,6650	0,7908	0,7864	0,7958	0,8317	0,8146
Gabon	0,7357	0,7666	0,7254	0,7534	0,7538	0,7549
Guinée équatoriale	0,7990	0,9202	0,7507	0,7398	0,7393	0,7423
RCA	0,6837	0,4381	0,3356	0,3795	0,3487	0,3561
RDC	0,5983	0,4151	0,3870	0,4041	0,4824	0,5743
São Tomé et Príncipe	0,3751	0,6200	0,4011	0,4233	0,4724	0,6471
Tchad	0,7280	0,7179	0,8517	0,9144	0,8049	0,9167
CEEAC	0,6579	0,6627	0,6155	0,6218	0,6231	0,6556

Source : UNCTAD STATS (2014).

**Tableau 6.9 : Diversification des exportations de la CEEAC, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Angola	0,8162	0,8355	0,8391	0,8295	0,8420	0,8453
Burundi	0,7319	0,7836	0,7553	0,7599	0,7410	0,7107
Cameroun	0,7975	0,7631	0,7302	0,6834	0,7058	0,6949
Congo	0,7867	0,8272	0,8116	0,8075	0,8070	0,8068
Congo (RDC)	0,8100	0,7817	0,8044	0,7987	0,8015	0,8389
Gabon	0,8721	0,8553	0,8296	0,8203	0,8196	0,8265
Guinée équatoriale	0,6734	0,7875	0,7536	0,7608	0,7372	0,7432
RCA	0,8385	0,7941	0,7724	0,7772	0,7659	0,7769
São Tomé et Príncipe	0,6759	0,6822	0,6138	0,6471	0,6409	0,6331
Tchad	0,7722	0,7562	0,7544	0,7895	0,7511	0,8108
CEEAC	0,7774	0,7867	0,7664	0,7674	0,7612	0,7687

Source : UNCTAD STATS (2014).

la performance globale de la sous-région a été négative au cours de la dernière décennie.

### Tendances en matière de concentration et de diversification des exportations

La concentration des exportations pour la CEEAC est passée de 0,6231 en 2012 à

0,6556 en 2013 (Tableau 6.8). La sous-région n'a pas connu de changement significatif dans l'indice au cours de la dernière décennie. L'Angola (0,9677), le Tchad (0,9167) et le Congo (0,8146) ont connu la meilleure concentration des exportations de carburant, et cette dépendance n'a fait qu'augmenter au fil des ans, bien que le Burundi et la RCA aient présenté une certaine amélioration de

cet indicateur en raison de leur secteur agricole dynamique, qui compte pour 38,1 et 41,7 pour cent de leurs PIB respectifs.

Les États de la CEEAC dont le PIB repose largement sur l'industrie font également un score plus élevé sur la concentration des exportations, parce que leurs exportations sont concentrées uniquement sur une poignée de produits de base, en particulier le pétrole brut. L'aide extérieure n'a pas réussi à apporter des changements réels (voir le tableau 6.9). La concentration des exportations était en moyenne de 0,7687 en 2013, contre 0,7774 en 2000. Tous les pays membres ont eu des indices élevés, avec São Tomé et Príncipe réalisant le score le plus bas, avec 0,6331. La plupart de ces pays sont vulnérables aux chocs extérieurs ; cela est particulièrement vrai en Afrique, où les exportations portent surtout sur des produits primaires.

### Tendances commerciales : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde

Les exportations intragroupes pour la CEEAC ont été extrêmement faibles, équivalant à 1 pour cent en 2013 soit une croissance de 0,8 pour cent depuis 2000, à un taux annuel

composé (Tableau 6.10). Même si le reste de l'Afrique offre un marché bien portant pour plus de 80 pour cent des exportations de la CEEAC, l'intégration économique a également été extrêmement faible. Les chiffres de la CEEAC montrent que ses exportations vers le reste de l'Afrique se sont améliorées de manière significative, en passant de 55,3 pour cent en 2000 à 82,7 pour cent en 2013, soit un taux beaucoup plus élevé que celui de la CEDEAO (44,2 pour cent) ou de l'IGAD (49,5 pour cent).

Les exportations intragroupes au sein de la CEEAC ont obtenu de faibles résultats, tout comme les importations, qui ne représentent que 2,1 pour cent du total des importations en 2013 (Tableau 6.11). Des similitudes dans les produits d'exportation ont contribué à l'étouffement de la croissance des importations au sein du bloc des 10 membres. Le pourcentage des importations en provenance du reste de l'Afrique est beaucoup plus élevé, avec une structure commerciale unique, ce qui dénote une forte demande en biens et services provenant du continent africain. Très peu d'éléments probants montrent que l'intégration économique au sein de la CEEAC s'est améliorée, puisque la plupart des activités commerciales se font avec les pays non-membres.

**Tableau 6.10 : Flux des exportations de la CEEAC, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	155	0,9	192	55,3	17 021	99,1
2005	439	0,9	1 088	71,3	49 663	99,1
2010	1 626	1,8	4 276	72,4	90 382	98,2
2011	1 201	1,0	4 188	77,7	117 633	99,0
2012	1 352	1,1	5 491	80,2	121 616	98,9
2013	1 237	1,0	5 917	82,7	117 055	99,0

Source : UNCTAD STATS (2014).

**Tableau 6.11 : Flux des importations de la CEEAC, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	191	2,4	1 598	89,3	7 760	97,6
2005	520	2,7	3 246	86,2	19 040	97,3
2010	1 738	4,0	9 695	84,8	41 866	96,0
2011	1 344	2,5	9 886	88,0	52 966	97,5
2012	1 847	3,1	9 579	83,8	58 133	96,9
2013	1 285	2,1	8 919	87,4	59 717	97,9

Source : UNCTAD STATS (2014).

### Performance en matière de développement humain

Quatre États membres de la CEEAC tombent dans le groupe à indice de développement humain (IDH) moyen, et cinq sont dans le groupe à IDH faible. La plupart des membres de la CEEAC ont vu leur IDH baisser de 1990 à 2000 et se rétablir depuis lors. Cette reprise a coïncidé avec les sommets extraordinaires de la CEEAC et de la CEMAC, qui se sont tenus à Libreville, au Gabon, le 23 juin 2000. Les ministres des affaires étrangères de 10 pays d'Afrique centrale se sont réunis en RDC les 16 et 17 août 2001 pour discuter de la sécurité dans leur région déchirée par la guerre, et en juin 2002, la capitale de la Guinée équatoriale, Malabo, a accueilli la 10<sup>ème</sup> session ordinaire des chefs d'État et de gouvernement, qui a adopté un protocole pour former un réseau de parlementaires de l'Afrique centrale (REPAC) ainsi que les organes permanents du Conseil pour la paix et la sécurité en Afrique centrale (COPAX), qui comprenaient la Commission de défense et de sécurité (CDS), la Force multinationale de l'Afrique centrale (FOMAC), et le Mécanisme d'alerte rapide de l'Afrique centrale (MARAC).

L'IDH moyen est passé de 0,408 en 1980 à 0,420 en 2000, ensuite à 0,498 en 2013, mais cela reste toujours inférieur à 0,502 pour l'Afrique subsaharienne. Trois États de la CEEAC – Burundi (0,389), Tchad (0,372) et RDC (0,338) – se classent parmi les 10 moins performants. Leurs niveaux de vie figurent parmi les plus pauvres de l'Afrique, et sont comparables à la moyenne de 0,487 des pays les moins avancés d'Afrique.

L'adulte moyen au Burundi, au Tchad et en RDC a eu moins de trois années de scolarité, comparativement à sept ans pour les adultes japonais. Les dépenses moyennes d'éducation en proportion du PIB de 2005 à 2012 étaient seulement de 6,1 pour cent pour le Burundi, 2,6 pour cent pour le Tchad, et 2,5 pour cent pour la RDC. Parmi ceux-ci, la population des moins de 25 ans ayant reçu au moins une éducation secondaire, était de 7,1, 5,5, et 16,5 pour cent, respectivement, par rapport à 75,5 pour cent pour les Botswanais du même groupe d'âge.

La RDC est extrêmement riche en ressources naturelles, mais l'instabilité politique et la mauvaise qualité globale de la gouvernance a étouffé sa croissance ; le rapport 2014 sur

**Tableau 6.12 : Tendances de l'indice de développement humain de la CEEAC, 1980–2013**

Classement IDH	Pays/Région	Indice du développement humain (IDH)									TCAM (en %)		
		1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980–90	1990–2000	2000–13	
<b>Indice de développement moyen</b>													
112	Gabon	0,540	0,619	0,632	0,644	0,654	0,662	0,666	0,670	0,674	1,37	0,21	0,50
140	Congo	0,542	0,553	0,501	0,525	0,548	0,565	0,549	0,561	0,564	0,19	-0,98	0,92
142	São Tomé et Principe	—	—	0,495	0,520	0,537	0,543	0,548	0,556	0,558	—	—	0,92
144	Guinée équatoriale	—	—	0,476	0,517	0,543	0,559	0,553	0,556	0,556	—	—	1,21
<b>Indice de développement faible</b>													
149	Angola	—	—	0,377	0,446	0,490	0,504	0,521	0,524	0,526	—	—	2,60
152	Cameroun	0,391	0,440	0,433	0,457	0,477	0,493	0,498	0,501	0,504	1,19	-0,15	1,18
180	Burundi	0,230	0,291	0,290	0,319	0,362	0,381	0,384	0,386	0,389	2,37	-0,03	2,29
184	Tchad	—	—	0,301	0,324	0,338	0,349	0,365	0,370	0,372	—	—	1,66
186	RDC	0,336	0,319	0,274	0,292	0,307	0,319	0,323	0,333	0,338	-0,53	-1,52	1,64
	CEEAC	0,408	0,444	0,420	0,449	0,473	0,486	0,490	0,495	0,498	0,86	-0,57	1,32

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs d'indice de la CEEAC sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

Tableau 6.13 : Indice du développement humain dans la CEEAC et ses composantes, 2013

Classement IDH	Pays/Région	Indice du développement humain (IDH)	Espérance de vie à la naissance	Durée moyenne de scolarisation	Années de scolarisation escomptées	Revenu national brut (RNB) par habitant	Indice du développement humain (IDH)	Changement dans le classement
		Valeur 2013	(années) 2013	(années) 2012	(années)	(2011 PPA \$) 2013	Valeur 2012	2012–13
<b>Indice de développement moyen</b>								
112	Gabon	0,674	63,5	7,4	12,3	16 977	0,670	-1
140	Congo	0,564	58,8	6,1	11,1	4 909	0,561	0
142	São Tomé et Príncipe	0,558	66,3	4,7	11,3	3 111	0,556	-1
144	Guinée Équatoriale	0,556	53,1	5,4	8,5	21 972	0,556	-3
<b>Indice de développement faible</b>								
149	Angola	0,526	51,9	4,7	11,4	6 323	0,524	0
152	Cameroun	0,504	55,1	5,9	10,4	2 557	0,501	0
180	Burundi	0,389	54,1	2,7	10,1	749	0,386	0
184	Tchad	0,372	51,2	1,5	7,4	1 622	0,370	-1
186	RDC	0,338	50,0	3,1	9,7	444	0,333	1
	CEEAC*	0,498	55,987	4,6	10,2	6 518	0,495	—

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs d'indice de la CEEAC sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région.

**Tableau 6.14 : Indice de gouvernance africaine Ibrahim pour la CEEAC, 2013**

	Note globale	Sécurité et primauté du droit	Participation et droits de l'Homme	Développement économique durable	Développement humain
Angola	40,9	43,1	37,3	34,6	48,6
Burundi	45,3	40,4	49,6	38,5	52,7
Cameroun	47,6	45,4	39,3	46,2	59,6
Congo	43,4	45,0	38,1	39,2	51,2
Gabon	51,0	57,6	42,0	41,5	62,8
Guinée équatoriale	38,4	41,5	25,9	28,4	57,9
RCA	24,8	12,0	28,2	24,8	34,3
RDC	34,1	23,7	32,6	34,8	45,2
São Tomé et Príncipe	59,7	65,7	66,5	40,4	66,3
Tchad	32,3	33,9	28,1	29,9	37,1
CEEAC	41,8	40,8	38,8	35,8	51,6

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

l'IDH la classe 186<sup>ème</sup> sur 187 pays. De même, en dépit de son statut de pays le plus riche d'Afrique en termes de revenu par habitant, la Guinée équatoriale se classe 144<sup>ème</sup> dans l'IDH, car les possibilités économiques sont inégalement réparties entre ses citoyens.

### Qualité de la gouvernance

Depuis 2000, la gouvernance s'est considérablement améliorée au sein de la sous-région CEEAC. Bien qu'elle se classe avant dernière des huit CER d'Afrique dans la fourniture nationale de conditions politiques, sociaux et économiques, la note générale de la communauté est passée de 35,6 en 2000 à 41,8 en 2013. Mais aucun membre de la CEEAC ne se trouve parmi les 10 premiers pays d'Afrique en termes de qualité de l'indice de gouvernance. São Tomé et Príncipe, dont le score global de 59,7 était le plus élevé de la sous-région, a été classé 12<sup>ème</sup> en Afrique grâce à son environnement de sécurité des personnes et des droits des citoyens relativement bon, et à son environnement des affaires et son réseau d'infrastructures

en herbe. Le Gabon était le suivant parmi les États membres et était classé 27<sup>ème</sup> en Afrique.

La plupart des pays de la CEEAC sont confrontés à d'importantes lacunes dans la sécurité et l'État du droit, les libertés civiles, la participation des citoyens ainsi que les besoins en infrastructures, qui ont non seulement étouffé la croissance économique, mais aussi affecté les dividendes de gouvernance dans les zones rurales. Huit des 10 membres de la CEEAC ont une note en dessous de 50 pour cent en capacités à fournir des biens publics. La Guinée équatoriale se classe comme l'un des pires pays d'Afrique en responsabilité publique, en droits humains, et en possibilités économiques durables. Même si l'économie du pays a connu une croissance rapide, les résultats sociaux ont été extrêmement bas.

### Principales réalisations et défis

L'une des principales réalisations de la CEEAC depuis sa renaissance est la paix, la sécurité et la stabilité largement répandues

dans la région par rapport aux turbulences des années 1990. Cela est en grande partie dû au Protocole du Conseil pour la paix et la sécurité en Afrique centrale (COPAX), qui est devenu opérationnel en 2003 après avoir été ratifié par plus d'un tiers des États membres. La COPAX promeut, maintient et consolide la paix et la sécurité en Afrique centrale. La Mission de consolidation de la paix (MICOPAX) en République centrafricaine a été cruciale en ce sens. Cette opération de maintien de la paix dirigée par la CEEAC a servi d'intermédiaire entre les rebelles qui ont signé des accords de paix. Elle a également aidé le gouvernement de la RCA à désarmer, démobiliser et réintégrer les rebelles, et a contribué à la mise en place du processus politique. La CEEAC a également amélioré la sécurité dans le golfe de Guinée à travers des patrouilles régionales, grâce à un Pacte d'assistance mutuelle déjà en place. D'autres réalisations majeures sont les suivantes :

- L'extension du processus d'intégration à la politique, la sécurité, la bonne gouvernance, et au commerce mondial.
- La garantie que les institutions de la CEEAC mettent en place des programmes et des plans d'action dans les domaines du commerce, des transports, des infrastructures, de l'agriculture et de l'énergie.
- L'établissement d'un cadre stratégique de 3,85 millions de dollars et d'un plan d'action pour lutter contre le VIH/SIDA, ainsi que l'initiation d'un fonds régional pour financer ledit plan d'action.
- L'harmonisation des objectifs de la CEEAC et de la CEMAC avec les normes de l'OMC et le respect du nouvel accord de partenariat ACP-UE.
- L'adoption d'une stratégie visant à promouvoir les questions de genre, et la

création d'une zone sans discrimination entre les hommes et les femmes.

- L'adoption du Plan directeur consensuel des transports en janvier 2004.
- L'adoption du Programme régional pour la sécurité alimentaire de l'Afrique centrale (PRSA) en janvier 2004.
- La création d'un Pool énergétique en Afrique centrale. En 2003, les États de la CEEAC sont convenus de mettre en place une politique commune sur la production, les transports, la distribution de l'énergie et l'exploitation des réseaux électriques.
- L'établissement de programmes pour garantir que les États membres organisent des élections conformément aux normes et pratiques au lieu de provoquer des troubles démocratiques.
- L'adoption de programmes pour arrêter la circulation et la prolifération des armes légères et de petit calibre dans la région.
- La réalisation d'un niveau de pénétration significatif d'Internet à travers la sous-région

En outre, la sous-région CEEAC est dotée d'énormes ressources naturelles : une vaste forêt qui peut absorber environ 500 millions de tonnes de dioxyde de carbone ; d'énormes gisements de diamants, d'uranium, d'or, de cuivre, de fer, de cobalt, de manganèse, de coltan et d'autres minerais ; et des estimations de réserves prouvées de pétrole de 31,3 milliards de barils, soit environ 28 pour cent du total de l'Afrique. Les États membres de la CEEAC ont également un énorme potentiel agricole ; des ressources en eau suffisantes, grâce au Congo-Oubangui-Sangha, au bassin du lac Tchad, à la région des Grands Lacs, et

aux voies navigables intérieures. La sous-région dispose également d'un vaste potentiel de génération hydroélectrique, dominé par le barrage d'Inga, dans la région du Bas-Congo en RDC, qui représente à lui seul 60 pour cent de la capacité potentielle de production hydroélectrique de l'Afrique.

En outre, la position stratégique de l'Afrique centrale pourrait en faire un futur pôle de transit, car elle est la seule région qui borde l'ensemble des autres régions de l'Afrique. Pourtant, toutes ces possibilités nécessitent un renforcement des capacités pour être efficacement coordonnées et mises en œuvre dans l'ordre du jour de la CEEAC.

En dépit de ces opportunités, des obstacles entravent l'intégration économique de la CEEAC, notamment :

- Une capacité institutionnelle insuffisante pour coordonner et mettre en œuvre sans heurts les politiques économiques et commerciales régionales et sectorielles. Cela a retardé l'intégration économique effective de l'accord de libre-échange de la CEEAC et l'union douanière de la CEMAC. Ces institutions nécessitent un renforcement des capacités pour concevoir et mettre en place leurs politiques d'intégration régionale.
- La disponibilité limitée des infrastructures de base. Les routes, l'eau potable, l'assainissement et les TIC sont tous des secteurs dans lesquels la région accuse un retard sur le reste de l'Afrique. De même, le secteur de l'énergie de l'Afrique centrale est le moins développé du continent en dépit de ses 166 gigawatts de capacité potentielle de production. L'accès à l'électricité est de loin inférieur à la moyenne de l'Afrique ; la consommation par habitant de l'énergie au sein de la CEEAC est de 12,5 kWh,

comparativement à 17,3 pour l'Afrique dans son ensemble. En ce qui concerne les TIC, la sous-région CEEAC compte 10,2 lignes d'accès à Internet, 21,6 lignes téléphoniques mobiles et 3,6 lignes fixes pour 1000 habitants, contre 61,8 lignes Internet, 37,6 lignes de téléphonie mobile et 32,4 téléphones fixes pour 1000 habitants pour l'Afrique.

- L'interconnexion limitée des liaisons nationales de transport et de communication entre les pays d'Afrique centrale, constitue un obstacle majeur à l'intégration physique et économique de la région. Le transport terrestre est crucial pour la CEEAC : 80 pour cent de ses citoyens et biens utilisent les transports terrestres. Pourtant, les routes asphaltées représentent moins de 20 pour cent du réseau routier de 150.000 km de la région, et seulement 30 pour cent de l'ensemble du réseau routier consensuel PDCT-AC. En outre, les systèmes ferroviaires de l'Afrique centrale sont obsolètes, sous-utilisés et non reliés. Et même si le transport aérien en Afrique centrale a été libéralisé, les liaisons aériennes ne relient généralement pas les États membres de la CEEAC entre eux en raison de l'effondrement de plusieurs compagnies aériennes de la région, des avions obsolètes, de la faible concurrence, et d'une infrastructure aéroportuaire limitée.
- Une capacité portuaire limitée, ce qui entraîne des coûts de transport plus élevés. Les principaux ports d'Afrique centrale sont mal équipés pour gérer le plein essor du transport maritime de conteneurs. Les temps d'attente peuvent prendre jusqu'à 80 pour cent de la période totale de livraison de marchandises en Afrique centrale, contre 20 pour cent en Asie de l'Est. Cette situation, associée à des moyens de transport limités, a conduit à des coûts élevés

de transport. Compte tenu de la complexité de la réforme portuaire, le secteur privé qui est déjà engagé dans la gestion des ports continuera à jouer un rôle clé dans l'amélioration de la qualité des services portuaires par le renforcement des partenariats publics/privés.

- Les ressources naturelles au sein des États membres de la CEEAC sont mal évaluées. Par conséquent, la région ne peut pas en profiter pleinement, et les investissements privés ne peuvent pas en améliorer la productivité.
- De faibles institutions de développement du secteur privé. La plupart des institutions de la CEEAC ne disposent pas des ressources humaines techniques ou financières nécessaires pour accomplir leur mission. En outre, le chevauchement des responsabilités entre les différents organes les rendent moins efficaces. De même, les agences de promotion des investissements passent souvent trop de temps dans la promotion du concept de guichet unique en négligeant les efforts de réforme. Elles ne prodiguent pas assez de conseils aux autorités sur la façon d'améliorer le climat d'investissement régional, d'identifier et faire connaître les possibilités d'investissement, ou de partenariat avec le secteur privé local pour le monde extérieur.
- Dialogue public-privé limité. Dans la plupart des États de la CEEAC, les cadres institutionnels sont trop fragiles pour être efficaces ou sont tout simplement inexistants. Le dialogue est rarement articulé sur une vision commune de développement. Le secteur privé est lui-même faible, et ses aspirations reçoivent rarement l'appui des institutions.
- Une main-d'œuvre improductive. Au sein de la CEEAC, les coûts du travail sont très hétérogènes, une situation aggravée dans plusieurs pays par le soi-disant « mal hollandais ». Par exemple, le salaire minimum mensuel varie de 40 à 45 dollars en RCA, au Cameroun et en RDC, à 240 dollars et même 300 dollars dans les pays exportateurs de pétrole comme la Guinée équatoriale et le Gabon. Le défi se pose plus en termes de ratio des salaires à la productivité, en particulier dans les activités de transformation.
- Disponibilité et coût du capital. Le ratio du crédit du secteur privé au PIB dans les États membres de la CEEAC est faible, malgré les progrès réalisés ces dernières années.
- Coûts élevés de l'électricité, un autre obstacle à la diversification des placements. Au Tchad, par exemple, plus de 75 pour cent des entreprises utilisent des générateurs, qui couvrent 70 pour cent de leurs besoins. Les entreprises subissent en moyenne 22 coupures d'électricité chaque mois le double de celles de l'Afrique subsaharienne et le manque à gagner lié à des insuffisances du secteur de l'électricité est estimé à 8,8 pour cent des recettes totales, comparativement à 6,7 pour cent pour l'Afrique subsaharienne dans son ensemble. Au Congo, près de 33 pour cent des propriétaires d'entreprises disent que l'électricité est un obstacle majeur à la croissance. En raison de fréquentes coupures de courant qui dépassent 25 par mois, 82 pour cent des entreprises ont des générateurs qui couvrent 56 pour cent de leurs besoins, mais à un coût élevé.
- Coûts élevés de connectivité via les technologies de l'information et de la communication (TIC). La CEEAC n'a pas encore comblé le fossé numérique ; toutefois, la téléphonie mobile rend cet écart moins dommageable pour le

développement économique. Lorsqu'il existe, l'accès à Internet reste prohibitif et ne facilite pas l'investissement.

- Coûts de transport élevés et faible densité des routes. Des 10 États membres de la CEEAC, le Tchad et la RCA enclavés sont les plus vulnérables à des anomalies dans les activités portuaires et les transports terrestres. Selon la BDEAC, le coût de transport d'un conteneur du port camerounais de Douala à destination de Shanghai est seulement une fraction du coût de camionnage du même conteneur le long de l'autoroute Douala-N'Djamena long de 1 735 km. De même, le prix d'expédition des marchandises de Douala aux États-Unis est le même que celui entre Douala et Yaoundé, la capitale du Cameroun. Les frais de transport entre Douala et N'Djamena sont en moyenne de 3,19 dollars/km, de Douala à Bangui 3,78 dollars/km, et de Mombasa à Kampala seulement 2,22 dollars/km. Des insuffisances dans la chaîne logistique contribuent aux coûts de transport élevés.
- Des taux d'imposition instables. Au sein de la CEEAC, la fiscalité est souvent alourdie par des prélèvements informels, mettant à rude épreuve le secteur formel. En matière de fiscalité indirecte, la CEMAC n'applique pas toujours son plafond de 15 à 19 pour cent, tandis que le taux d'imposition des sociétés au sein de la CEMAC varie de 25 à 40 pour cent. En dehors de la CEMAC, les taux d'imposition sont généralement au même niveau : RDC (40 pour cent) ; Angola et Burundi (35 pour cent) ; et São Tomé et Príncipe (32,5 pour cent). Ces taux sont un peu élevés par rapport à ceux évalués dans le monde entier.
- Piètre bilan du développement humain. Le niveau de la pauvreté au sein de la CEEAC est seulement légèrement au-dessus de la

moyenne africaine, avec environ 45 pour cent de la population vivant avec moins de 1 dollars par jour.

Ces défis montrent que le renforcement des capacités des institutions régionales est essentiel, en particulier dans la gestion des infrastructures (routes, eau, électricité, transport aérien), la gouvernance et la sécurité pour garantir que la CEEAC atteigne son but ultime d'intégration régionale.

## Évaluation des besoins en capacités

### Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006

D'après l'évaluation de l'ACBF de 2006, la CEEAC souffre d'une très faible capacité institutionnelle et humaine. Par conséquent, le Secrétariat général de la CEEAC ne peut pas remplir son mandat avec efficacité, ou durablement. Les lacunes de capacités institutionnelles identifiées comprennent :

- Le conflit généralisé au sein de la CEEAC, qui a entamé toutes les tentatives de développement de la région sur le plan économique.
- Le très faible niveau des échanges entre les États membres de la CEEAC, avec certains pays qui manquent de liaisons internes par rail.
- Le peu d'initiatives formelles de réseautage avec d'autres CER pour partager des informations, l'expérience et les meilleures pratiques sur la coopération et l'intégration régionale.
- L'absence de plans assortis de délais stratégiques, de programmation financière et de

gestion. Seuls des organigrammes temporaires nécessitant des révisions importantes sont disponibles. L'organigramme actuel de la CEEAC, par exemple, dispose de trois départements inégalement répartis, parmi lesquels seuls deux inégalement fournis en ressources fonctionnent.

- Le manque de descriptifs de poste, de classification des emplois, ou des manuels de procédure pour les employés.
- L'échec de la CEEAC à mobiliser des ressources intrarégionales nécessaires à l'exécution d'un programme d'intégration louable. La plupart des États membres accusent des arriérés énormes dans le paiement de leurs contributions statutaires. Par conséquent, la CEEAC est en manque de ressources de recrutement de base et est incapable d'embaucher des personnes qualifiées ou d'obtenir les contributions promises par les États membres.
- La faible capacité d'absorption, avec seulement 20 pour cent de son programme de travail budgétisé en 2003.
- L'insuffisance des infrastructures de bureau. La CEEAC dispose actuellement de deux bâtiments qui n'ont pas été convertis en bureaux modernes et fonctionnels. Bien qu'elle ait fait des efforts considérables dans la technologie des communications, la CEEAC ne dispose d'aucune base de données ou installation de bibliothèque pertinente. Pas plus qu'elle ne contribue aux revues électroniques et rapports pertinents. Ses professionnels prennent rarement part dans le monde de la production de connaissances, des échanges et de la distribution.

L'évaluation a également noté que la CEEAC n'a pas encore créé le cadre organisationnel

minimal pour étendre l'intégration régionale comme prévu. Parmi les lacunes des capacités organisationnelles identifiées :

- La CEEAC souffre d'un manque chronique de personnel compétent. De ses 36 employés, 17 sont des professionnels, quatre tous des hommes sont consultants à long terme, et 25 font partie du personnel d'appui. Aucune attention particulière n'est accordée à l'équilibre de genre dans le processus de recrutement.
- La CEEAC a besoin d'au moins 96 salariés, dont 77 doivent être des professionnels mixtes avec des compétences complémentaires, ainsi que 19 personnels d'appui.
- Compte tenu de la nature congruente des programmes de la CEEAC et du NEPAD, le Secrétariat de la CEEAC doit créer le poste de Point focal du NEPAD dans le Bureau du Secrétaire exécutif. Cela enverrait un signal clair au personnel du Secrétariat et aux États membres que la CEEAC considère les projets du NEPAD comme une priorité.
- Les professionnels de la CEEAC manquent de personnel pour mener des recherches, de compétences professionnelles de mise à niveau, ou de réseau avec d'autres CER. Nous sommes convaincus que la CEEAC a besoin de soutien pour offrir une formation spécialisée à l'intention du personnel professionnel et une formation en gestion pour tous les gestionnaires.
- Les salaires et les avantages professionnels de la CEEAC sont inférieurs à ceux de CER similaires.

En ce qui concerne l'autonomie financière, la CEEAC n'a pas la capacité de mobiliser

et d'absorber le secteur privé et le financement des organismes de développement. La communauté dépend trop des contributions limitées des États membres et de subventions des donateurs. Par conséquent, elle ne peut pas coordonner et harmoniser les initiatives de renforcement des capacités par les donateurs, soutenir les projets financés par les donateurs, ou absorber intégralement les fonds mis à disposition.

### Initiatives actuelles de renforcement des capacités

Compte tenu de l'ampleur des besoins non identifiés en Afrique centrale et de la nécessité d'accélérer le processus d'intégration régionale, la BAD a lancé en février 2011 une stratégie d'intégration régionale (STIR) pour l'Afrique centrale couvrant la période 2011–15. Celle-ci comprenait deux piliers : la construction d'infrastructures régionales pour intégrer physiquement et économiquement les États de la CEEAC, et le renforcement des capacités institutionnelles et humaines de la CEEAC et de la COMIFAC (Commission des forêts d'Afrique centrale). Ce dernier se concentre sur la mise en œuvre de plans et programmes régionaux d'infrastructures, et sur la gestion durable du bassin du Congo, tout en tenant compte des projets d'investissement pour gérer le risque de changement climatique et d'adaptation. Dans le cadre de la stratégie d'intégration de la CEEAC relancée, ses initiatives actuelles de renforcement des capacités se composent de trois éléments, à savoir :

1. L'appui à l'amélioration du cadre institutionnel et au suivi et évaluation (S&E) des programmes régionaux de développement des infrastructures qui se décline comme suit :

#### *Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du Secrétariat général de la CEEAC*

- Soutien à la cellule juridique et révision des textes juridiques
- Renforcement des capacités des DSCI (notamment la mise en œuvre d'une politique du genre)
- Prise en charge de la mise en place d'une gestion axée sur les résultats

#### *Renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des projets d'infrastructure*

- Prise en charge des transports de surface (routes, chemins de fer, ports)
- Prise en charge des transports maritime et aérien
- Prise en charge de la cellule de l'énergie
- Prise en charge des services des TIC.

#### *Renforcement du système statistique régional*

- Appui au développement des statistiques régionales du commerce extérieur ;
  - Renforcement du système statistique sur les infrastructures ;
  - Installation d'un système d'analyse statistique et économique ;
  - Appui à une stratégie régionale de développement des statistiques.
2. Soutien à l'harmonisation des politiques et instruments d'intégration régionale

### *Mise en œuvre du Programme de rationalisation CEEAC/CEMAC*

- Études visant à harmoniser les politiques commerciales de la CEEAC et de la CEMAC ;
- Lancement d'un comité mixte CEEAC/CEMAC sur la nomenclature, les tarifs et la législation ;
- Préparation du forum annuel sur la rationalisation des CER en Afrique centrale,
- Validation, édition et publication du Code régional des douanes,
- Communication du plan CEEAC/CEMAC sur la rationalisation, les échanges et le mécanisme de dialogue.

### *Appui institutionnel au Secrétariat technique COFIL*

- Soutien logistique
- Soutien technique pour rendre le ST COFIL opérationnel
- Renforcement des capacités des ressources humaines
- Assistance fonctionnelle.

### *Renforcement de la coordination entre le Secrétariat Général, les États membres et les institutions de la CEEAC*

- Appui à la conception et à la mise en œuvre du plan de communication
- Mise en place de mécanismes pour accélérer la collecte des contributions communautaires à l'intégration (CCI) des États membres.

Programme de sensibilisation des entités non gouvernementales dans les États membres.

### 3. Gestion et coordination

En septembre 2012, la BAD a lancé le Projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles de la CEEAC (PARCI-CEEAC) d'une valeur de 8,23 millions d'UC, couvrant la période 2012–17. Le projet s'inscrit dans le deuxième pilier de la STIR, qui vise à renforcer les capacités humaines et institutionnelles de la CEEAC et de la CEMAC pour une meilleure répartition des programmes nationaux sur l'infrastructure et la rationalisation des politiques et des instruments d'intégration régionale.

La CEEAC dispose désormais d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités pour soutenir les forces armées et le projet BAD/PARCI. Cependant, depuis 2013, elle n'a pas reçu suffisamment de financements ou d'expertise. Mais, à cause surtout de la difficulté de la surveillance et de la centralisation des données, la CEEAC ne sait pas combien de membres du personnel ont été formés dans le moyen terme et ce que ses besoins minimaux seront pour les trois à cinq prochaines années dans les domaines de l'intégration régionale et du commerce ; la paix, la sécurité et la bonne gouvernance ; les infrastructures ; l'agriculture et la sécurité alimentaire ; l'environnement et le changement climatique ; les ressources naturelles et les industries extractives ; la transformation économique des jeunes et les questions liées au genre ; le développement du secteur privé ; ainsi que le développement socioéconomique inclusif et soucieux de l'environnement.

### **Capacités de gestion des résultats**

La capacité actuelle de la CEEAC à gérer les résultats semble faible. La communauté

ne dispose pas d'un cadre de S&E pour ses politiques ; elle n'a pas non un cadre d'évaluation de la qualité. Néanmoins, elle a produit environ six rapports d'étape avec un cadre de résultats, mais nombre de ses étapes d'intégration ne sont pas achevées. Les programmes d'intégration de la CEEAC tels que la libre circulation des citoyens, une zone de libre-échange, et les questions de l'union douanière sont considérés comme pauvres, tandis que l'intégration économique est classée comme moyenne. Seule son intégration politique est jugée assez bonne. Néanmoins, quatre pays de la CEMAC ont convenu à la libre circulation de leurs populations. En outre, la CEEAC est impliquée dans de nombreuses initiatives de l'UA/NEPAD à travers l'Afrique.

La capacité de la CEEAC pour les statistiques, les bases de données et les ensembles de données est moyenne. Malgré sa stratégie actuelle de statistiques, elle ne fournit pas de ressources pour mettre en œuvre les initiatives africaines en matière de statistiques. Elle ne vient pas non plus en appui à un centre de formation offrant des cours spécifiques de statistiques, et elle n'a toujours pas de base de données exhaustive sur l'intégration régionale ; sa seule base de données exhaustive traite des douanes, du commerce, de l'industrie et des politiques macroéconomiques. Une base de données partielle couvre les statistiques, les analyses et prévisions, et le secteur des transports, mais il n'existe pas de base de données pour d'autres secteurs prioritaires.

Même si tous les membres du personnel de la CEEAC sont compétents en informatique, ils n'ont pas tous accès à Internet. Les États membres ont rarement exprimé un intérêt pour les besoins en capacités de la CEEAC ces cinq dernières années. Le moyen de communication du responsable de l'entité est son site internet, ainsi que les documents et publications archivés dans sa bibliothèque.

La stratégie commune de la CEEAC pour le secteur agricole couvre une période de cinq ans et comprend un chapitre spécifique sur le renforcement des capacités. Cependant, on ne sait pas de combien de projets la CEEAC dispose dans l'agriculture et la sécurité alimentaire. La CEEAC tente de renforcer le processus du PDDAA en fournissant une assistance technique aux États membres et en les aidant à mobiliser des ressources. Elle dispose d'une base de données partielle sur l'agriculture et la sécurité alimentaire.

### **Budget, gestion des ressources et projets**

Les contributions des membres ont été la principale source de financement pour les activités de la CEEAC entre 1985 et 1997. Toutefois, ces cotisations ne suffisaient pas à financer ces activités à un niveau optimal, car elles ne couvraient que les dépenses de fonctionnement du Secrétariat. Il ne restait plus d'argent pour le Fonds de développement, divers projets sectoriels, et les activités de paix et de sécurité. Les membres n'ont payé que 46,6 pour cent de leurs contributions, laissant 53,4 pour cent d'arriérés pour les 10 États membres, à l'exclusion de l'Angola qui était encore un observateur pendant cette période-là. Toutefois, la relance de la CEEAC en 1998 a donné une impulsion à un mécanisme de financement autonome indépendant des budgets nationaux et de l'aide étrangère, remplaçant le système de financement traditionnel ancré sur les flux de trésorerie des États membres.

Le nouveau mécanisme, connu sous le nom Contribution communautaire d'intégration (CCI), était composé de deux phases. La première fournissait le cadre juridique des CCI entre 1998 et 2004, tandis que la seconde, qui a débuté en 2005, portait sur la mise en œuvre du mécanisme de financement autonome. Les

CCI financent les budgets de fonctionnement du Secrétariat général, des institutions spécialisées et d'autres organes de la CEEAC ; les budgets des fonds de compensation ; la dotation en espèces du Fonds de coopération et de développement ; les besoins des instruments régionaux de paix et de sécurité, et les coûts des projets et programmes.

Cependant, une évaluation effectuée le 30 octobre 2007 par le 13<sup>ème</sup> Sommet des chefs d'État et de gouvernement à Brazzaville a révélé que les CCI n'ont pas produit les résultats escomptés. Cela est dû au fait que certains États membres ont refusé de payer, car ils estimaient que leurs contributions calculées sur la base de grands volumes de marchandises importées de pays tiers étaient trop élevés. Pour l'exercice 2008, la CEEAC a commencé par limiter la disponibilité des fonds dans le but de répondre à ces plaintes. Seulement, cette option n'a pas non plus généré les fonds attendus. Par conséquent, les partenaires au développement financent 62 pour cent du budget de la CEEAC, et les États membres les 38 pour cent restants.

De ces 62 pour cent de fonds de développement, les partenaires multilatéraux (UE, Banque mondiale, BAD, GIZ, PDDAA, UNESCO, ACBF) représentent 99 pour cent, et seulement un pour cent provenant de partenaires bilatéraux. Les partenaires au développement sont pleinement engagés à remplir leurs obligations, bien que les fondations et les partenaires au développement du secteur privé ne contribuent pas du tout à la CEEAC. Le financement est généralement sous la forme de dons plutôt que de prêts. Malgré cela, un déficit budgétaire de 65 pour cent persiste, parce que les États membres ont négligé leurs engagements et omis de percevoir l'impôt de contribution à l'intégration. Ceci illustre la faible capacité de la CEEAC à mobiliser des ressources et son manque d'autonomie financière.

Les partenaires au développement ont alloué 126,5 millions de francs CFA à des projets de renforcement des capacités de la CEEAC, mais on ne sait pas combien les États membres ont contribué. Les membres du personnel de la CEEAC ont eux-mêmes conçu ces projets, plutôt que des consultants. La CEEAC a fourni une assistance technique pour mettre en œuvre les CCI au Burundi et au Gabon, bien qu'aucune demande formelle n'ait été faite pour la mobilisation et la gestion des ressources. Néanmoins, la CEEAC est impliquée dans de nombreux projets de l'UA/NEPAD.

Il est évident que si les États membres payaient leurs contributions de CCI à temps, la CEEAC aurait suffisamment de ressources financières à sa disposition. Cependant, au fur et à mesure que le processus d'intégration se développe, ces ressources peuvent diminuer. En fait, étant donné que les fonds reçus par l'intermédiaire du nouveau mécanisme sont proportionnels au volume des importations en provenance des pays tiers, toute augmentation des échanges au sein de la CEEAC grâce à l'intégration économique pourrait induire une baisse des importations des États non-membres. Par conséquent, la déduction spéciale de 0,40 pour cent des CCI sur ces importations va probablement générer moins de revenus pour la CEEAC. L'on doit réfléchir à un mécanisme de financement alternatif, avec des sanctions prises à l'encontre des États membres qui ne parviennent pas à contribuer au compte des CCI. Le tableau 6.15 énumère les projets affectés pour 2011–15 au STIR/Afrique centrale, avec des coûts en millions d'unités de compte (UC).

### Ressources humaines disponibles

La CEEAC compte cinq départements : Programmes, budget, administration et ressources humaines ; Intégration fiscale,

Tableau 6.15 : Liste indicative des projets/STIR/Afrique centrale, 2011–15

	2011	2012	2013	2014	2015	Région/Pays qui en bénéficie
<b>Renforcement des capacités institutionnelles</b>						
1. Appui à la rationalisation des CER en Afrique centrale et au renforcement des capacités de la CEEAC		15				
<b>Transport</b>						
2. Projet de la route Doussala (Gabon) - Dolisie (Congo)		105				Gabon, Congo
3. Projet de route Kribi-Campo (Cameroun) - Bata (Guinée équatoriale)		70				Cameroun, Guinée équatoriale
4. Projet de pont routier et ferroviaire entre Kinshasa (RDC) et Brazzaville (Congo)			70			Congo, RDC
5. Projet multimodal : Navigation sur le fleuve Oubangui-Congo-Sangha et construction de la route Ouesso (Congo) - Bangui (RCA) -N'Djamena (Tchad)			100			États membres CICOS/Congo, RCA, RDC, Tchad
6. Construction de la route Ouesso (Congo) - Sangmélima (Cameroun) Phase 2			80			Congo, Cameroun
<b>Énergie et télécommunications</b>						
7. Projet « Central African Backbone » Phase 1		30				Cameroun, RCA, Tchad
8. Projet d'interconnexion Boali 3 entre la RCA et la RDC	60					RCA, RDC
9. Projet d'interconnexion sur le réseau d'électricité Tchad-Cameroun		60				Tchad, Cameroun
10. Projet d'interconnexion sur le réseau d'électricité Cameroun-Gabon-Guinée équatoriale			100			Cameroun, Gabon, Guinée équatoriale
11. Développement hydroélectrique de RUSIZI III				50		Burundi, RDC, Rwanda
12. Projet Inga III/Grand Inga					100	Angola, Burundi, RDC, STP, pays de la CEEAC et autres
Total indicatif des opérations de STIR 2011–15	60	280	350	50	100	

économique et monétaire ; Intégration humaine, paix, sécurité et stabilité ; intégration socio-culturelle, et le Secrétariat général. Le Département de l'intégration humaine, de la paix, de la sécurité, de stabilité emploie 56 membres du personnel de la CEEAC vu la fréquence des conflits dans la région, suivi de celui de l'intégration fiscale, économique et monétaire (42) ; de celui des Programmes, du budget, de l'administration et des ressources humaines (33), et du Secrétariat Général (37). Le Département de l'intégration socio-culturelle a le plus petit nombre d'employés. En effet, compte tenu des besoins en capacités de la communauté, le nombre de membres du personnel de la CEEAC apparaît insuffisant. Le Département de l'intégration fiscale,

économique et monétaire devrait embaucher plus de membres du personnel pour améliorer les efforts d'intégration de la communauté.

De tous les départements au sein de la CEEAC, celui de l'intégration humaine, de la paix, de la sécurité, et de la stabilité a le plus grand nombre de personnel professionnel, suivi de celui de l'intégration fiscale, économique et monétaire. Le département des programmes, du budget, de l'administration et des ressources humaines a le plus de personnel d'appui, suivi de celui de l'intégration humaine, de la paix, de la sécurité et de la stabilité. Le département de l'intégration socio-culturelle a le plus faible nombre de personnel d'appui. Il semble y avoir un cas évident de préjugés sexistes en faveur des hommes au

sein de la CEEAC, qui emploie peu de femmes. Tout le personnel avait des contrats d'emploi de six mois ou plus, bien qu'aucune information ne fût disponible sur leur niveau d'éducation ou de maîtrise des langues.

Les questions de maintien de la paix et de la sécurité occupent 90 pour cent du temps des cadres supérieurs de la CEEAC ; les 10 pour cent restants sont consacrés aux efforts d'intégration. De l'effectif total, 30 employés sont des nominations politiques alors que deux seulement ont été nommés par les organisations multilatérales. Aucune information n'est disponible sur le nombre d'agents détachés par les gouvernements et sur les nominations professionnelles ouvertes à la concurrence. La CEEAC n'offre actuellement aucune incitation en matière de salaires, d'avantages sociaux et de conditions de travail, bien qu'elle propose de lancer une politique d'incitation au cours des prochaines réformes. Moins de 1 pour cent du budget annuel est alloué au Centre d'information et à la bibliothèque. La CEEAC continue de travailler sur un mécanisme de partage des connaissances, des expériences et des meilleures pratiques avec les autres CER africaines.

Cinq employés de la CEEAC sont compétents en matière d'environnement, quatre en informatique, logiciels et applications informatiques, et trois en finances publiques (impôts, tarifs douaniers, recettes et économie du secteur public). La CEEAC dispose de deux employés qualifiés en questions d'économie et de commerce international (gestion des projets/matrices, analyse de projets et des investissements, développement des politiques commerciales, promotion des investissements et du commerce, transport et communications, agriculture et éducation). Les domaines ont chacun un expert : mobilisation des ressources et politiques des donateurs, partenariats public/privé dans les projets d'infrastructures, ingénierie financière,

développement institutionnel, développement socio-culturel, santé, questions de genre, conception de systèmes, industrie et énergie et sciences politiques (gestion des conflits, la paix et la sécurité) ont chacun un expert. La CEEAC ne dispose ni d'une cellule de recherche ni de chercheurs à temps plein ou à temps partiel. On ignore si les recherches de la CEEAC sont évaluées par des pairs.

### Secteurs prioritaires en matière de besoins en capacités

L'étude de 2006 de l'ACBF sur les besoins en capacités a conduit au projet de l'ACBF (RENFOR) et à l'organigramme de la CEEAC, lequel a été financé par la BAD. Cependant, la CEEAC n'a pas effectué une évaluation au cours des cinq dernières années, que ce soit pour la communauté ou pour les États membres pris individuellement. Depuis 2006, ses secteurs prioritaires sont les statistiques, les analyses et prévisions ; les transports ; l'informatique et les télécommunications ; l'énergie et l'eau ; l'industrie du commerce et les douanes ; les politiques macroéconomiques ; l'environnement ; la paix et la sécurité : la diplomatie, la médiation, MARAC, les élections, la bonne gouvernance ; la justice et les droits humains, la libre circulation des personnes et la société civile. Ces secteurs prioritaires sont également d'ordre socio-culturel, et incluent aussi l'éducation, la santé, l'emploi et la science. Dans l'ensemble du personnel de la CEEAC alloué aux secteurs prioritaires, 3,4 pour cent travaillent dans les statistiques, les analyses et prévisions, suivi par le service informatique et des télécommunications (2,9 pour cent), et la justice et les droits humains, la libre circulation des personnes et la société civile (2,9 pour cent). Les départements des politiques macroéconomiques et du transport avaient la plus faible allocation en personnel de tous les secteurs prioritaires, avec 0,6 pour cent chacun.

Le secteur de la paix et de la sécurité a quatre projets en cours ; il en va de même du secteur des transports. Les départements de l'eau et de l'énergie, des douanes et du commerce, et de l'environnement ont chacun trois projets en cours, alors que celui de l'informatique et des télécommunications n'a qu'un seul projet en cours. En raison de nombreux conflits de la région, la CEEAC alloue 60,4 pour cent de son budget à la paix et la sécurité, tandis que l'environnement consomme 25,5 pour cent du budget. La plus petite part, 0,3 pour cent, va à l'informatique et aux télécommunications. Malgré cela, l'ensemble du personnel est parfois appelé à soutenir le secteur de la paix et de la sécurité.

À l'heure actuelle, la CEEAC a une stratégie en place pour les transports ; l'informatique et les télécommunications ; l'énergie et l'eau ; les douanes et l'industrie du commerce ; ainsi que la paix et la sécurité. Toutefois, il n'existe aucune stratégie pour les statistiques, les analyses et prévisions ; les politiques macro-économiques, l'environnement, la justice et les droits de l'Homme et le service socio-culturel, l'éducation, la santé, l'emploi et la science. Le renforcement des capacités est seulement incorporé dans les stratégies de l'énergie et l'eau, des douanes et du commerce, et de la paix et la sécurité, mais pas dans les stratégies des secteurs de l'informatique et des télécommunications et des transports.

Le document stratégique/plan d'action global de la CEEAC comprend le renforcement des capacités au niveau de la communauté et des États membres, avec des chapitres spécifiques. Cependant, la CEEAC coordonne seulement quelques-unes de ces stratégies au niveau intercommunautaire, comme la CEDEAO le fait sur la sécurité maritime, et la CEMAC sur les protocoles agricoles et économiques. Ces stratégies ciblent les professionnels au niveau

de la communauté et les décideurs au niveau des pays, mais elles ont tendance à laisser de côté le public.

La stratégie de renforcement des capacités de la CEEAC prend en compte une dimension continentale ou nationale, en utilisant soit une approche ascendante soit une approche descendante. Depuis 2006, cette stratégie n'a pas changé. L'outil d'analyse qu'elle a adopté pour évaluer son cycle de politique n'est pas disponible. Par conséquent, aucune politique de la CEEAC n'a jamais été soumise à une évaluation indépendante, tout comme sa résistance aux stratégies d'événements extrêmes n'est pas connue. Toutefois, la CEEAC dispose d'un cadre de gestion des risques.

### Principales initiatives de renforcement des capacités (à court, moyen et long termes)

Dans le sens de la Vision stratégique 2025 de la CEEAC, les initiatives de renforcement des capacités du groupe peuvent être classées en besoins immédiats (à satisfaire dans les six mois), en besoins à court terme (à satisfaire dans les deux ans), en besoins à moyen terme (à satisfaire dans les cinq ans) et en besoins à long terme (à satisfaire après cinq ans). Ces initiatives de renforcement des capacités sont considérées dans le contexte de la Mission multi-agences STIR, PARCI-CEEAC et ACBF, et sont les suivantes :

#### *Besoins immédiats et à court terme*

- Création d'une base de données statistiques et recrutement d'au moins deux statisticiens pour renforcer le système statistique, notamment le Système de comptabilité nationale (SCN 2008) et l'indice des prix consolidés (IPC).

- Indicateurs ODD post-2015.
- Appui à la mise en place et au renforcement du Secrétariat de l'organe parlementaire de la CEEAC.
- Rédaction d'une stratégie de communication ; numérisation et achat de logiciels de gestion de la bibliothèque et des publications.
- Mise en place d'une cellule de suivi et d'évaluation, et d'une stratégie de mobilisation des ressources, en particulier celles locales, dans le cadre des contributions communautaires à l'intégration.
- Renforcement des capacités en conception et en gestion des politiques culturelles.
- Renforcement des capacités en conception et développement des politiques de jeunesse et de sport.
- Renforcement des capacités en développement des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation.
- Renforcement des capacités en gestion des programmes de matériel de bureautique.
- Renforcement des capacités en gestion avant l'ouverture d'un bureau de S&E au sein de la CEEAC.
- Mise en place d'un projet d'information comprenant le renforcement des capacités techniques et opérationnelles.
- Renforcement des capacités par une formation spécifique au personnel du MARAC (Mécanisme d'alerte rapide de l'Afrique centrale) sur la sécurité maritime.
- Renforcement des capacités pour former les cadres de la CEEAC en portugais, anglais et espagnol.
- Renforcement des capacités de la cellule d'arbitrage (formation, renforcement du cadre d'arbitrage, et création d'un réseau d'arbitrage des journalistes, ainsi que le renforcement de leurs capacités).
- Renforcement des capacités des correspondants sur le terrain pour une meilleure observation et collecte de données.

### *Besoins à moyen et long terme*

- Recrutement du personnel d'encadrement en vue de pourvoir les postes vacants dans les départements et services.
- Partage des expériences et interactions avec d'autres CER.
- Mise en place d'un cadre stratégique pour l'intervention de la société civile.
- Renforcement des capacités en sécurité et en questions liées aux frontières.

Une couverture adéquate de ces initiatives va répondre à tous les besoins de renforcement des capacités de la CEEAC qui, dans le cadre de la plate-forme multi-agences, aide le Secrétariat de la CEEAC à jouer son rôle de leader, à devenir crédible aux yeux des États membres et à stimuler le processus d'intégration de l'Afrique centrale. Les initiatives de renforcement des capacités sont résumées dans le tableau 6.16.

### **Stratégies de renforcement des capacités**

Le plan d'intégration stratégique de la CEEAC, qui est la Vision 2025, constitue le fondement de la stratégie de renforcement des capacités de la communauté. En général,

**Tableau 6.16 : Résumé des initiatives de renforcement des capacités de la CEEAC**

Besoins immédiats (à atteindre dans le six mois)	Besoins à court terme (à atteindre dans deux ans)	Besoins à moyen terme (à atteindre dans cinq ans)	Besoins à long terme (à atteindre après cinq ans)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appui à la cellule juridique et examen des textes juridiques</li> <li>2. Renforcement des capacités des DSCI (notamment l'appui à la mise en œuvre d'une politique du genre, la conception des politiques de jeunesse et de sport ainsi que la gestion axée sur les résultats des politiques culturelles)</li> <li>3. Appui à une gestion programmatique axée sur les résultats</li> <li>4. Étude de la structure organisationnelle et mise en place de mécanismes visant à accélérer la collecte des contributions communautaires d'intégration (CCI) des États membres</li> <li>5. Examen du cadre institutionnel (organigramme).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appui aux services de transports de surface (routes, chemins de fer, ports)</li> <li>2. Appui aux services de transports maritime et aérien ;</li> <li>3. Appui à l'unité de l'énergie</li> <li>4. Appui aux services des technologies de l'information et de la communication (TIC)</li> <li>5. Appui à la conception et la mise en œuvre du plan de communication ;</li> <li>6. Appui à la mise en place et au renforcement du secrétariat de l'organe parlementaire de la CEEAC</li> <li>7. Rédaction d'une stratégie de communication : numérisation et achat de logiciels de gestion de la bibliothèque et des publications</li> <li>8. Mise en place d'une cellule de suivi-évaluation et d'une stratégie de mobilisation des ressources internes et externes</li> <li>9. Renforcement des capacités en conception des politiques en science, en technologie et en innovation.</li> <li>10. Renforcement des capacités en gestion des programmes d'équipement de bureautique</li> <li>11. Création d'une base de données statistiques et recrutement d'au moins deux statisticiens pour renforcer le système statistique : CN, SCN, 2008.</li> <li>12. Indice des prix consolidés (IPC) ; indicateurs post-OMD ; développement des statistiques régionales sur le commerce extérieur ; infrastructures et système d'analyse statistique et économique ; appui à la conception d'une stratégie régionale de développement des statistiques.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Études sur l'harmonisation des politiques commerciales de la CEEAC et de la CEMAC ;</li> <li>2. Opérationnalisation du comité mixte CEEAC/CEMAC sur la nomenclature, les tarifs douaniers et les questions juridiques ;</li> <li>3. Préparation et suivi du forum annuel sur la rationalisation des CER en Afrique centrale</li> <li>4. Validation, édition et publication du Code régional des douanes</li> <li>5. Appui à la logistique</li> <li>6. Programme pour la sensibilisation des acteurs non étatiques (OSC et secteur privé) dans les États membres</li> <li>7. Recrutement du personnel d'encadrement en vue de pourvoir les postes vacants dans les départements/services</li> <li>8. Renforcement du partage des expériences et interactions avec d'autres CER</li> <li>9. Mise en place d'un cadre stratégique pour l'intervention de la société civile</li> <li>10. Renforcement des capacités dans le domaine de la sécurité</li> <li>11. Renforcement des capacités du personnel d'encadrement avant l'ouverture d'un bureau de S&amp;E au sein de la CEEAC</li> <li>12. Mise en place d'un projet d'information comprenant le renforcement des capacités techniques et opérationnelles.</li> <li>13. Renforcement des capacités maritimes par une formation spécifique au personnel du MARAC (Mécanisme d'alerte rapide de l'Afrique centrale) sur la sécurité maritime</li> <li>14. Renforcement des capacités des cadres de la CEEAC en langues (portugais, anglais, espagnol)</li> <li>15. Renforcement des capacités de la cellule d'arbitrage (formation, renforcement du cadre d'arbitrage, et création d'un réseau de journalistes d'arbitrage et renforcement de leurs capacités)</li> <li>16. Renforcement des capacités des correspondants sur le terrain pour une meilleure observation et collecte des informations</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcement des capacités des États membres pour la mise en œuvre de l'interconnexion de leurs réseaux d'électricité</li> </ol>

**Tableau 6.17 : Stratégie et plan d'action de renforcement des capacités de la CEEAC**

<b>Pilier I : Formation dans des domaines spécifiques et recrutement optimal</b>				
Activités	Planning des activités			
	Dans l'immédiat	À court terme	À moyen terme	À long terme
1. Séminaires de formation sur la gestion, la mise en œuvre et la coordination des projets et programmes dans les infrastructures et d'autres secteurs concernant la région				
2. Séminaires de formation sur la conception et la gestion des politiques macroéconomiques				
3. Séminaires de formation sur le suivi et l'évaluation				
4. Séminaires de formation sur la sécurité maritime pour le personnel du MARAC				
5. Formation des cadres de la CEEAC aux langues (anglais, portugais et espagnol) afin d'améliorer la communication avec les États membres				
6. Recrutement optimal du personnel pour un fonctionnement satisfaisant de la CEEAC				
7. Assistance technique par des consultants ou des assistants techniques pour le transfert de connaissances par le biais de « l'apprentissage par la pratique » pour une coordination et une mise en œuvre efficaces des programmes régionaux liés au secteur				
<b>Pilier II : Accords institutionnels</b>				
Activités	Planning des activités			
	Dans l'immédiat	À court terme	À moyen terme	À long terme
1. Création d'une cellule de CCI en charge de la diffusion des mécanismes financiers CCI dans les États membres, du suivi de la réhabilitation et de l'aide internationale.				
2. Restimuler la coordination entre la CEEAC, la CEMAC et les États membres dans la mise en œuvre des programmes régionaux dans les infrastructures et d'autres secteurs, et dans l'harmonisation des textes juridiques et des politiques commerciales				
3. Mettre des moyens logistiques et des équipements, en particulier dans le domaine des TIC, à la disposition de la CEEAC				
<b>Pilier III : Organisation structurelle</b>				
Activités	Planning des activités			
	Dans l'immédiat	À court terme	À moyen terme	À long terme
1. Examen du cadre institutionnel afin d'adapter l'organigramme de la CEEAC à ses besoins pour le rendre viable et fonctionnel				
2. Mise en réseau et échange d'expériences avec d'autres CER				
3. Création d'une base de données statistiques viable, qui fournira des données statistiques nécessaires à l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles, des politiques macro-économiques et à la réalisation d'études spécifiques				
4. Mise en place d'un bureau de suivi et d'évaluation				

il favorise l'intégration régionale dans le cadre du mandat de l'Union africaine, et dans l'agenda du Traité d'Abuja. Plus précisément, il vise à réduire la pauvreté en Afrique centrale à travers le renforcement des capacités humaines, institutionnelles et

organisationnelles, permettant à la région de mieux affronter les défis de l'intégration par l'appropriation des projets et programmes régionaux, ainsi que la réalisation efficace et efficiente des 15 axes de la vision. Le présent cadre énumère trois piliers : la formation dans

des domaines spécifiques et le recrutement optimal, les accords institutionnels et l'organisation structurelle. Le tableau 6.17 présente une décomposition de la stratégie et du plan d'action de renforcement des capacités de la CEEAC.

Les activités à réaliser dans le cadre de ces piliers permettront au personnel d'appui du Secrétariat général de la CEEAC, aux assistants administratifs et aux gestionnaires de concevoir et mettre en œuvre des projets et programmes régionaux dans les domaines suivants : S&E ; mobilisation, utilisation des ressources financières ; rationalisation des CER en Afrique centrale ; amélioration de l'environnement des affaires à travers l'harmonisation et la diffusion des lois dans le secteur bancaire et de la finance, en particulier sur les investissements ; développement des statistiques régionales ; et programmes visant à faciliter les transports et la simplification des procédures.

L'acquisition de ces nouvelles capacités permettra d'accélérer la mise en œuvre des 15 axes stratégiques et prioritaires énoncés dans la Vision 2025 de la CEEAC, axés sur la paix, la sécurité et la stabilité ; l'amélioration des infrastructures et de l'énergie, l'eau et l'environnement. Cette acquisition sera bénéfique pour le Programme national de sécurité alimentaire (PNSA), la politique agricole commune (PAC), le Fonds spécial pour l'agriculture, l'union douanière et les accords finaux de partenariat économique (APE). Cela permettra à la CEEAC de relever le défi de l'intégration et de profiter de l'énorme potentiel de développement de la région.

En outre, le secteur privé va probablement bénéficier d'un climat d'affaires amélioré et d'une meilleure gouvernance engendrée par cette nouvelle stratégie, qui porte également sur le genre et les questions liées au VIH/

SIDA par le renforcement des capacités du Département de l'intégration socio-culturelle de la CEEAC.

La stratégie de renforcement des capacités de la CEEAC entre 2014 et 2025 devrait coûter 9,51 millions dollars, avec 4,9 millions dollars représentant 51,8 %. La BAD a déjà promis de trouver ce qui reste soit 4,6 millions de dollars équivalent à 48,2 pour cent. Les besoins immédiats représentent 2,4 millions dollars (25,6 pour cent) du total ; les besoins à court terme 2,2 millions dollars (23,0 pour cent) ; les besoins à moyen terme 3,9 millions dollars (40,1 pour cent) ; et les besoins à long terme 1,0 million dollars (10,5 pour cent). Mais ces engagements financiers ont été réduits à leur plus bas niveau possible.

## Principaux résultats et recommandations

Bien qu'elle ait été créée en 1983, la CEEAC est restée en sommeil de 1992 à 1997 en raison de graves conflits dans la sous-région. Elle a été relancée en 1998 et est aujourd'hui considérée comme l'un des piliers de la Communauté économique africaine (AEC). La structure économique de la CEEAC est étroitement liée à la production et l'exportation du pétrole, étant donné que six États membres producteurs de pétrole ont généré plus de 80 pour cent du PIB régional moyen entre 2005 et 2013. Bien que l'inflation ait été relativement stable au cours de la dernière décennie, le commerce intrarégional au sein de la CEEAC est resté faible, en raison de la faiblesse des infrastructures et de l'échec des États membres à diversifier leurs économies nationales.

Malgré cela, la CEEAC a une structure de gouvernance bien conçue et des institutions spécialisées qui sont particulièrement aptes à maintenir la paix et la sécurité dans

la sous-région. De ce fait, la CEEAC a été en mesure de parvenir à une relative stabilité politique. D'autres réalisations majeures incluent l'extension du processus d'intégration à la politique, la sécurité, la bonne gouvernance et le commerce international ; la promotion de la création d'une zone de non-discrimination en matière d'égalité ; l'adoption du Plan directeur consensuel des transports (PDCT), du programme régional pour la sécurité alimentaire (RPFS), et du Pool énergétique en Afrique centrale (CAEP). En outre, les États membres de la CEEAC hébergent de vastes gisements minéraux, un riche potentiel agricole, des possibilités hydroélectriques, et pourrait devenir une zone de transit privilégiée dans un proche avenir.

Néanmoins, la CEEAC n'a pas la capacité institutionnelle suffisante pour coordonner et assurer la bonne mise en œuvre des politiques économiques, sectorielles et commerciales régionales. Elle n'a pas non plus assez d'infrastructures de base, d'interconnexion des réseaux de transport et de communication entre les États membres, ou de services portuaires régionaux. Ces déficits augmentent les coûts de fret, dégradent le développement humain, et affaiblissent les institutions du secteur privé. Les initiatives actuelles de renforcement des capacités prennent en charge l'amélioration des cadres institutionnels, la surveillance et l'évaluation des programmes régionaux de développement des infrastructures, l'harmonisation des politiques d'intégration régionale, la gestion et la coordination, entre autres.

Cependant, la capacité de la CEEAC en gestion des résultats semble faible. Elle ne dispose pas de cadre de S&E, et nombre des étapes d'intégration attendent encore d'être achevées. Sa gestion de base de données sur l'intégration régionale est également faible, compte tenu de son manque de financement

pour les statistiques. La communauté dispose d'une faible capacité à mobiliser des ressources et manque d'autonomie financière, et son déficit budgétaire flagrant de 65 pour cent découle de la négligence des États membres à payer leur juste part d'impôt de contribution à l'intégration.

La taille du personnel du Secrétariat de la CEEAC semble adéquate, ce qui implique qu'elle a déjà apporté des solutions appropriées à certains besoins de renforcement des capacités identifiés par l'étude de l'ACBF de 2006. Par exemple, elle a constaté que le Secrétariat avait besoin d'au moins 96 employés, dont 77 cadres, pour que la CEEAC fonctionne ; à cette époque il n'y avait que 36 employés, dont 17 cadres. Il compte présentement au moins 175 membres du personnel, dont 141 professionnels, bien que le déséquilibre entre les sexes persiste. Nous exhortons donc la CEEAC à :

- Avoir un cadre de S&E adéquat de ses politiques, et un cadre d'évaluation de la qualité.
- Achever rapidement ses étapes d'intégration, en particulier l'intégration économique et la libre circulation des personnes, la zone de libre-échange et l'union douanière.
- Renforcer les capacités de ses statistiques, de sa base de données et de l'ensemble des données avec la mobilisation des ressources, soutenir un centre de formation qui offre des cours de statistiques spécifiques, et financer une base de données exhaustive sur l'intégration régionale pour faciliter la référence aux activités de la CEEAC.
- Garantir des installations de bureaux adéquates et l'accès à Internet pour le

personnel du Secrétariat de la CEEAC en convertissant le bâtiment actuel en un complexe de bureaux fonctionnels.

- Concevoir des moyens novateurs, au-delà de la contribution communautaire d'intégration (CCI), pour stimuler les contributions des membres en vue de garantir le succès des programmes d'intégration de la CEEAC. Le financement actuel de la CEEAC est nettement insuffisant dans l'espace CEEAC ; étant donné les compromis associés à la CCI, un mécanisme de financement alternatif doit être envisagé, avec des sanctions imposées

contre les pays membres qui ne paient pas leurs contributions.

- Renforcer ses capacités à mobiliser des ressources régionales et assurer l'autonomie financière.
- Augmenter le personnel du département de l'intégration fiscale, économique et monétaire pour intensifier les efforts d'intégration de la CEEAC, puisque la majeure partie du financement actuel est allouée à la paix et à la sécurité. En outre, l'équilibre entre les sexes doit être observé dans le processus de recrutement.

**Tableau 6.18 : Personnes rencontrées**

No.	Noms	Fonction
1	S.E. Allam –Mi Ahmad	Secrétaire Général de la CEEAC
2	S.E. Mme Clotilde Nizigama	Secrétaire Général Adjoint Chargé du Département Programme, Budget, Administration, et Ressources Humaines, DPBARH
3	Excellence Mr Crispin Jaime Sangale Rondo	Secrétaire Général Adjoint Chargé du Département Intégration socio-culturelle , DISC
4	Augustin Ndabiore	Conseiller du SG Responsable de la Cellule technique coopération et coordination de l'aide
5	Dr Salomon Abba Nerambaye	Coordonnateur du projet PARCI
6	Léon Konande Mudubu	Statisticien démographe. Focal point Migration & Développement
7	Dr Honoré Tabuna	Expert valorisation biodiversité et économie de l'environnement
8	Dominique Kuitsouc	Expert, Gestion Risques de Catastrophes et Adaptation au Changement Climatique. Point Focal Régional Réduction des Risques de Catastrophe et Changements Climatiques
9	Jules Romel Touka	Expert macroéconomiste, Département Intégration Physique, Économique et Monétaire, DIPM
10	Jean Claude Mbassi	Responsable du Centre d'information et de documentation
11	Mbadinga David	Conseiller du Secrétaire Général, Chef Cellule NEPAD
12	Joel Bassem	Coordonnateur du Programme Régional de Sécurité Alimentaire PFR/AACP, Chef du projet FS-BM-PDDAA
13	Pascal Moussavou Mbina	Expert Gestion Administrative et Fiduciaire des projets/programmes
14	Ahmed Achta Séné	Expert en charge de la collaboration avec les Organisations de la Société Civile
15	Elono Daniel Pascal	Expert Analyste, Directeur par intérim du MARAC
16	Ovono Petit-Lambert	Expert Analyste au MARAC
17	Manpangou Moussadji	Expert en sécurité transfrontalière CEEAC
18	Emvono Alexis	Expert en médiation
19	Missak Kasongo	Expert en réforme du secteur de la sécurité
20	Mvom Jacques Didier	Expert chargé de défense et de sécurité
21	Mengue-Ekomie Roger	Régisseur PAPS II
22	Mboyi Linda Larissa	Stagiaire au MARAC

- Mettre en place une cellule de recherche pour aider à analyser les questions économiques et macroéconomiques. Une revue doit également être créée pour diffuser les activités d'intégration de la CEEAC ; cela aidera ses professionnels dans la production et l'échange de connaissances.
- Engager d'autres secteurs avec des liens en amont et en aval importants pour assurer le traitement accéléré du processus de développement de la CEEAC, puisque la majeure partie des fonds de la CEEAC est consacrée à la paix et à la sécurité, pour fournir un environnement propice.
- Adopter une stratégie commune dans les secteurs où il n'en existe pas, notamment les statistiques, l'analyse et les prévisions ; les politiques macro-économiques, l'environnement, la justice et les droits de l'Homme et les secteurs socio-culturels, de l'éducation, de la santé, de l'emploi et de la science. Le renforcement des capacités devrait également être intégré dans ces stratégies.
- Mettre à niveau les compétences de recherche et professionnelles du personnel actuel, améliorer la formation spécialisée de ces derniers, et améliorer la formation de tous les membres du personnel de gestion.
- Renforcer la collaboration avec d'autres CER à travers l'Afrique.
- Renforcer les capacités du public, car les stratégies de renforcement des capacités actuelles ciblent les professionnels au niveau de la communauté et les décideurs au niveau national, mais laissent de côté le public.
- Éliminer les goulots d'étranglement aux infrastructures et au commerce pour augmenter les flux de commerce intrarégional de la CEEAC.
- Examiner adéquatement les plans stratégiques existants assortis d'échéances pour garantir que des progrès soient réalisés.

## 7

COMMUNAUTÉ DE  
L'AFRIQUE DE L'EST (EAC)

L'Afrique de l'Est a une longue histoire d'intégration régionale qui date de la création en 1917 de la première Communauté de l'Afrique de l'Est par le Kenya et l'Ouganda, qui ont été rejoints par le Tanganyika (prédécesseur de la Tanzanie actuelle) en 1927. L'actuelle EAC, instituée le 7 juillet 2000, prend ses racines dans l'Accord de médiation pour le partage des ressources et des dettes de l'EAC initiale, qui s'est effondrée en 1977 pour diverses raisons politiques et économiques. Dans cet accord signé le 14 mai 1984, le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda s'accordent pour explorer les domaines de coopération futurs, et conclure des accords concrets pour cette coopération. Des rencontres subséquentes des trois chefs d'État ont conduit à la signature de l'Accord pour l'institution d'une Commission tripartite permanente (CTP) pour la coopération de l'Afrique de l'Est le 30 novembre 1993. La coopération elle-même a commencé le 14 mars 1996 avec le lancement du secrétariat de la CTP au siège de l'EAC à Arusha en Tanzanie.

En juin 2007, le Burundi et le Rwanda ont rejoint les membres pionniers qu'étaient le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda (voir figure 7.1). Les cinq États – avec une histoire et une culture communes – ont fondé l'EAC pour poursuivre la vision d'une Afrique de l'Est

prospère, compétitive, sûre, stable et politiquement unie.

Leur but est d'être une zone économique (y compris une union douanière et monétaire, avec des politiques macroéconomiques harmonisées, et à terme une fédération politique), en vue de mieux compétir sur le marché mondial, d'améliorer la situation des industries locales, et d'augmenter les échanges et les investissements dans la région, ce qui à son tour devrait améliorer la qualité de vie des ressortissants de l'Afrique de l'Est.

Figure 7.1 : EAC member states



Source : ACBF.

NB : Le Soudan du Sud a été admis comme membre en février 2016.

La nouvelle EAC a expressément confirmé le rôle crucial du secteur privé et de la société civile : les principes régissant les objectifs de la communauté seront « centrés sur le peuple et guidés par le marché » (Article 7 du traité de l'EAC), contrairement au premier effort d'une EAC qui était essentiellement guidée par les gouvernements. La feuille de route de l'EAC envisage une évolution progressive d'une union douanière vers un marché commun et une union monétaire, pour finalement s'achever par une fédération politique.

## Structure de gouvernance

### *Cadre institutionnel et institutions spécialisées*

Le cadre institutionnel de l'EAC comprend le Sommet, le Conseil des ministres, le Comité de coordination, les Comités sectoriels, la Cour de justice de l'Afrique de l'Est, l'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est, et le Secrétariat, dont le siège est à Arusha en Tanzanie. Ces structures ont été instituées pour aider la communauté à réaliser ses objectifs et ses étapes d'intégration.

*Le Sommet.* L'organe suprême de prise de décision est responsable, entre autres, de toute l'orientation politique et du fonctionnement de l'EAC; de l'examen des rapports annuels d'étape et des autres rapports qui lui sont soumis par le Conseil; et de passer en revue l'état de la paix, de la sécurité et de la bonne gouvernance au sein de l'EAC, et les progrès obtenus en vue de l'institution d'une fédération politique. Comme le dispose le Traité, le Sommet peut déléguer n'importe laquelle de ses fonctions à l'un de ses membres, au Conseil ou au Secrétariat général. Le Sommet se réunit au moins une fois l'an et peut organiser des réunions extraordinaires à la demande de tout membre. Il est présidé de

manière rotative par chaque État membre pour un an. Les décisions du Sommet sont prises par consensus.

*Le Conseil des ministres.* C'est la principale institution de décision politique. Il initie et soumet des propositions de loi à l'Assemblée; donne des orientations aux États membres et aux organes de l'EAC hormis le Sommet, la Cour, et l'Assemblée; élabore des règlements, donne des directives, prend des décisions, et donne des opinions en conformité avec les dispositions du Traité; étudie le budget; soumet des rapports annuels d'étape au Sommet, dont il prépare l'ordre du jour; crée des comités sectoriels prévus par le Traité; et applique les décisions et directives du Sommet. Le Conseil est constitué de ministres chargés de la coopération régionale et de tout autre membre officiellement désigné. Il se réunit deux fois par an, immédiatement après le Sommet, ou à la demande d'un État membre ou du président du Conseil. Il est présidé de façon rotative par un ministre de chaque État membre et prend ses décisions par consensus.

*Le Comité de coordination (CC).* Cet organe est responsable de la coopération régionale et coordonne les activités des Comités sectoriels. Entre autres, il soumet des rapports et des recommandations au Conseil soit de sa propre initiative, soit à la demande du Conseil; applique les décisions du Conseil; reçoit et étudie les rapports des comités sectoriels; et peut demander à ces comités d'enquêter sur un problème particulier. Le CC est constitué de secrétaires permanents responsables de la coopération régionale et tout autre secrétaire permanent que les membres pourraient désigner. Il se réunit au moins deux fois par an (avant les réunions du Conseil), et peut tenir des réunions extraordinaires à la demande du président du comité. Il est dirigé de façon rotative par un secrétaire permanent de chaque État membre.

*La Cour de justice de l'Afrique de l'Est.* Instituée par l'article 9 du Traité, c'est le bras judiciaire de la communauté. Elle s'assure que la loi de l'EAC est interprétée et appliquée conformément au Traité. La Cour est compétente pour entendre et régler les litiges entre les États membres au sujet de l'interprétation et de l'application du Traité (si le litige lui est soumis par accord spécial), et entre la communauté et ses employés. La Cour a commencé à fonctionner le 30 novembre 2001 et est provisoirement logée à Arusha, en attendant que le Sommet choisisse son siège permanent. Les six juges dont deux par État membre sont nommés par le Sommet parmi les magistrats du siège de toute cour nationale ou des juristes reconnus, tandis que le greffier est nommé par le Conseil.

*L'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est.* C'est l'organe législatif de l'EAC. Elle compte 52 membres, dont 45 sont également élus par chaque État partenaire et sept membres ex-officio constitués de ministres ou de vice-ministres responsables des affaires de l'EAC dans chaque pays, du Secrétaire général, et du Conseil de la communauté. Les fonctions de l'Assemblée couvrent les aspects législatifs, représentatifs, et de supervision, et incluent la législation, le travail avec les assemblées des États partenaires sur les questions liées à l'EAC, l'appropriation du budget, l'étude des rapports annuels de l'EAC, et la création de comités pour des tâches nécessaires. L'Assemblée a créé sept comités couvrant les affaires internes, la comptabilité, l'agriculture, le tourisme, les ressources naturelles, les affaires régionales et le règlement des conflits. Ces comités supervisent l'application des dispositions du Traité et de la Stratégie de développement de l'EAC dans les domaines spéciaux de coopération. Ils exécutent les tâches de l'Assemblée dont ils sont ses bras techniques.

*Le Secrétariat.* Basé à Arusha en Tanzanie, c'est l'organe exécutif de l'EAC. Il est responsable de : l'administration quotidienne du Traité; la coordination et le suivi de l'application des décisions du Conseil et de la communauté; la préparation des réunions, la diffusion de l'information, et la tenue des rapports des réunions des institutions de l'EAC (il est le gardien de tous les documents de l'EAC); l'aide à l'harmonisation des politiques et stratégies nationales des États membres en rapport avec l'EAC; et l'assistance à la négociation des accords commerciaux avec des tiers. Comme gardien du traité, il s'assure que les règlements et directives adoptés par le Conseil soient bien appliqués. Le Secrétariat est dirigé par un Secrétaire général, qui est un citoyen d'un État membre désigné pour un mandat unique de cinq ans. L'essentiel du budget du Secrétariat est financé par contributions égales des États membres.

### *Les institutions spéciales*

La Banque de développement de l'Afrique de l'Est ('EADB') a été initialement instituée en 1967 dans l'ancienne Communauté de l'Afrique de l'Est. Après la dislocation de l'EAC en 1977, la Banque a été réinstituée sous sa propre charte en 1980. Elle offre une gamme large de services financiers aux membres de l'EAC. Pour plus d'information, consulter le site [www.eadb.org/background](http://www.eadb.org/background).

La Commission du bassin du lac Victoria ('LVBC'), qui a été instituée en 2001, offre un mécanisme de coordination des diverses interventions sur le Lac Victoria et son bassin, et sert comme centre de promotion des investissements et de partage d'informations. Elle se focalise entre autres sur l'harmonisation des politiques et lois sur la gestion environnementale du lac et son bassin. Plus d'information disponible en ligne au [www.eac.int/programme.htm](http://www.eac.int/programme.htm).

L'Organisation pour la pêche sur le lac Victoria ('LVFO') qui a été instituée en 1994 vise à booster la coopération entre les États membres sur les questions concernant le lac Victoria; à harmoniser les mesures nationales pour une utilisation durable des ressources de la pêche et d'autres; et à prendre des mesures de conservation et de gestion pour assurer la santé de l'écosystème du lac et sa durabilité. (Plus d'information disponible en ligne au [www.inweh.unu.edu/lvfo/Default.htm](http://www.inweh.unu.edu/lvfo/Default.htm))

Le Conseil inter universitaire de l'Afrique de l'Est ('IUCEA') institué en 1980 vise à faciliter les contacts entre les universités de l'Afrique de l'Est, offrir un forum de discussion des questions académiques et autres liées à l'enseignement supérieur, et à aider à maintenir des normes académiques élevées et comparables. Plus d'information disponible en ligne au [www.iucea.org](http://www.iucea.org).

Parmi les autres institutions, on note l'Agence de supervision de la sûreté et la sécurité de l'aviation civile ('CASSOA'), la Commission pour la recherche en matière de santé de l'Afrique de l'Est ('EAHRC'), la Commission de l'Afrique de l'Est pour le Kiswahili ('EAKC'), et la Commission pour la science et la technologie de l'Afrique de l'Est ('EASTC').

### État des initiatives et programmes d'intégration

Depuis le début des années 1990, suite à la signature du traité instituant l'EAC et le lancement du Secrétariat, les activités se sont plus concentrées sur les objectifs d'intégration de la communauté. La première grande étape a été le dévoilement du drapeau et du passeport de l'Afrique de l'Est en 1997. En 2000, le traité créant la nouvelle EAC est entré en vigueur et, un an plus tard, les chefs

d'État de l'EAC ont inauguré l'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est et la Cour de justice de l'Afrique de l'Est.

L'union douanière de l'EAC est devenue opérationnelle en janvier 2005, le protocole l'instituant n'ayant été signé qu'en mars 2004. En 2007, le Rwanda et le Burundi sont devenus des membres à part entière de l'EAC mais n'ont rejoint l'union douanière que deux ans plus tard.

Des pourparlers en vue de jumeler l'EAC, le COMESA et la SADC en une zone de libre-échange ont commencé en 2008 au sommet tripartite tenu à Kampala en Ouganda. Lors du 10<sup>e</sup> anniversaire de l'EAC en 2009, le Protocole pour l'institution du Marché commun de l'EAC a été signé. Un an plus tard, il est entré en vigueur après sa ratification par tous les cinq États partenaires. Le Sommet des chefs d'État de l'EAC a adopté l'hymne de l'EAC la même année. Au Sommet tripartite à Johannesburg en Afrique du Sud, les représentants du COMESA, de l'EAC et de la SADC sont tombés d'accord pour commencer les négociations en vue d'une grande Zone de libre-échange entre les trois blocs et, en novembre 2013, les cinq États membres ont signé le protocole instituant l'Union monétaire de l'EAC.

### Contexte de développement régional

#### Performance économique

Les économies des États membres de l'EAC sont relativement faibles, ce qui explique la nécessité initiale de s'intégrer. La plus grande économie de la communauté est celle de la Tanzanie dont le PIB réel a plus que doublé depuis 2000, atteignant 33,074 milliards de

**Tableau 7.1 : PIB dans l'EAC, 2000–14**

(En millions de dollars US aux prix constants de 2005)

Pays	2000	Part de la CER (%)	2005	Part de la CER (%)	2010	Part de la CER (%)	2011	Part de la CER (%)	2012	Part de la CER (%)	2013	Part de la CER (%)	2014	Part de la CER (%)	TCAM (2000–14)
Burundi	1 024	2,4 %	1 117	2,0 %	2 122	2,8 %	2 212	2,8 %	2 305	2,8 %	2 412	2,7 %	2 525	2,7 %	6,7 %
Kenya	17 859	42,5 %	21 493	38,7 %	26 872	35,8 %	28 070	35,2 %	29 647	35,4 %	31 433	35,3 %	33 068	34,9 %	4,5 %
Rwanda	1 779	4,2 %	2 581	4,6 %	3 731	5,0 %	3 986	5,0 %	4 336	5,2 %	4 541	5,1 %	4 814	5,1 %	7,4 %
Tanzanie	13 167	30,6 %	18 508	32,5 %	24 797	32,3 %	27 144	33,3 %	28 517	33,3 %	30 842	33,9 %	33 074	34,9 %	6,8 %
Ouganda	8 545	20,3 %	12 295	22,1 %	18 116	24,1 %	18 915	23,7 %	19 534	23,3 %	20 414	23,0 %	21 319	22,5 %	6,7 %
EAC	42 374	100 %	55 994	100 %	75 638	100 %	80 327	100 %	84 339	100 %	89 642	100 %	94 800	100 %	5,9 %
Afrique	845 989		1 104 386		1 416 587		1 430 176		1 502 399		1 553 778		1 603 842		4,7 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

dollars américains en 2014 (Tableau 7.1). Juste après vient l'économie du Kenya avec 33,068 milliards de dollars et, plus loin, l'Ouganda, avec un PIB de 21,319 milliards de dollars. En 2014, la Tanzanie a dépassé le Kenya pour devenir la plus grande économie de l'EAC avec un taux de croissance annuel moyen de 6,8% de 2000 à 2014, contre 4,5 % pour le Kenya. La Tanzanie a fait des réformes économiques et structurelles cruciales pour soutenir ses taux de croissance économique pendant la dernière décennie, les secteurs de la construction, du commerce, de l'agriculture et du transport apportant les principales contributions.

L'EAC ne constitue que 6 % du PIB total de l'Afrique, taux qui est resté inchangé depuis 2000. Pourtant, la part du Kenya dans l'économie de l'EAC a chuté de 42,5 % en 2000 à 34,9 % en 2014

L'EAC est constituée de certains des pays africains les plus pauvres sur la base du PIB par habitant. En 2014, aucun de ses États membres n'a atteint un PIB par habitant de 800 dollars –même pas le Kenya ou la Tanzanie qui sont parmi les 10 premières économies de l'Afrique en matière de PIB nominal. La croissance du PIB par habitant a été positive pour tous les cinq membres, bien que beaucoup plus élevée pour le Rwanda et la Tanzanie qui ont enregistré des taux de croissance annuels moyens de 4,6 % et 3,8 % respectivement entre 2000 et 2014. Hormis le secteur touristique en pleine croissance qui a attiré de grands afflux de capitaux, le Rwanda a continué de soutenir ses exportations de produits de rente tels que le café et le thé.

### Tendances des IDE

Au sein de l'EAC, le Kenya a récemment connu une croissance forte des entrées d'IDE,

**Tableau 7.2 : PIB par habitant de l'EAC, 2000–14**

(En millions de dollars US aux prix constants de 2005)

Pays	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	Taux de croissance annuel moyen (%) 2000–14
Kenya	571	601	657	668	687	709	726	1,7 %
Tanzanie	387	477	551	586	597	626	652	3,8 %
Ouganda	352	428	533	538	537	543	549	3,2 %
Rwanda	212	274	344	358	378	386	398	4,6 %
Burundi	153	144	230	232	234	237	241	3,3 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

ce qui a plus que compensé la baisse des parts d'IDE de la Tanzanie et de l'Ouganda. Les performances du Kenya viennent partiellement d'augmentation des dépenses des consommateurs, de la dérégulation progressive, et de l'intégration régionale à l'intérieur de l'EAC. Alors que la banque, les télécommunications et d'autres services continuent de dominer les IDE de l'EAC, les investissements dans l'exploration pétrolière sont en hausse. Cependant, on se fait de plus en plus de soucis au sujet des augmentations d'impôts et de la détérioration de la sécurité.

### Tendances des exportations et des importations

En termes de commerce extérieur, le Kenya domine l'EAC, le total de ses échanges ayant excédé 21 milliards de dollars en 2013 (Tableau 7.4). Il est suivi par la Tanzanie avec 15 milliards de dollars et l'Ouganda avec 8 milliards de dollars. Le Burundi est à la traîne avec un total des échanges de moins d'1 milliard de dollars en 2013. En plus de présenter les chiffres les plus bas du commerce en valeur absolue des cinq États membres de l'EAC, il a aussi l'économie la moins ouverte. L'indicateur de l'ouverture de

l'économie du Burundi – le ratio des exportations et importations totales par rapport au PIB – est environ la moitié de celui du Kenya qui est suivi de la Tanzanie et de l'Ouganda comme d'habitude (Tableau 7.5).

En ce qui concerne le commerce intrarégional, le Kenya est loin devant les autres pays de l'EAC en matière d'exportations (Tableau 7.6), peut-être parce qu'il a le PIB par habitant le plus élevé de la sous-région. Par contre, le Burundi est le pays qui exporte le moins. L'Ouganda a souvent dominé les importations intrarégionales, suivi de la Tanzanie. Au milieu, on retrouve le Rwanda, tandis que le Kenya et le Burundi sont les plus petits importateurs intrarégionaux.

### Tendances des échanges : Intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde

Par catégories, les produits manufacturés dominent les exportations intrarégionales (Tableau 7.7). Ensuite on a les denrées alimentaires, les animaux vivants et les produits chimiques. Ceci traduit la transformation progressive du bloc d'une économie agricole à une économie industrielle. En effet, les produits bruts, les carburants fossiles et les huiles

**Tableau 7.3 : Afflux d'IDE dans l'EAC, 2000-14**

(En millions de dollars US actuels)

Pays/Région	2000	Part de la CER	2005	Part de la CER	2010	Part de la CER	2011	Part de la CER	2012	Part de la CER	2013	Part de la CER	2014	Part de la CER	TCAM (2000-14)
Burundi	12	2 %	1	0 %	1	0 %	3	0 %	1	0 %	7	0 %	32	1 %	7,3 %
Kenya	111	19 %	21	2 %	178	6 %	335	13 %	259	7 %	505	13 %	989	22 %	16,9 %
Rwanda	8	1 %	8	1 %	251	9 %	119	5 %	255	7 %	258	6 %	268	6 %	28,5 %
Ouganda	181	30 %	380	28 %	544	20 %	894	35 %	1 205	34 %	1 096	27 %	1 147	25 %	14,1 %
Tanzanie	282	48 %	936	70 %	1.813	65 %	1.229	48 %	1.800	51 %	2.131	53 %	2.142	47 %	15,6 %
EAC	593	100 %	1 345	100 %	2 786	100 %	2 581	100 %	3 519	100 %	3 996	100 %	4 577	100 %	15,7 %

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

d'origine animale et végétale – dont certaines auraient pu être transformées – occupent une place très faible dans les exportations intra-régionales. Le Kenya joue un rôle clé dans cette transformation puisqu'il exporte le plus de produits manufacturés dans la région.

### Diversification et concentration des exportations

Les indices de concentration et de diversification, surtout ceux du Kenya (Tableau 7.8), confirment l'observation faite ci-dessus sur la transformation structurelle. L'indice de concentration du Kenya s'est éloigné davantage de 1, si on considère le fait qu'il a chuté et s'est donc retrouvé plus près de zéro de 2005 à 2013. De même, son indice de diversification indique que le pays reste diversifié et peut s'améliorer. Par contre, les indices de concentration et de diversification de la Tanzanie et de l'Ouganda sont respectivement faibles et élevés ce qui montre que les deux pays cherchent à se diversifier et à dépendre moins de quelques produits de base.

### Performance du développement humain

Les cinq États membres de l'EAC sont dans le groupe des pays à faible développement humain. L'IDH du sous-groupe était en moyenne de 0,480 en 2013, soit une croissance par rapport aux 0,328 de 1980 et 0,368 en 2000 – ce qui est significativement plus bas que les résultats de l'Afrique au sud du Sahara en 2013 qui étaient de 0,502. À l'intérieur de l'EAC, le Rwanda s'est le mieux comporté; son IDH a augmenté de 3,35 % entre 2000 et 2013 pendant que le PIB par habitant augmentait et que la qualité de sa gouvernance s'améliorait.

L'espérance de vie moyenne à la naissance dans la sous-région EAC était de 60,1 ans

**Tableau 7.4 : Exportations et importations de biens et services de l'EAC, 2000–13**

(En millions de dollars US)

Pays/Flux commercial	2000	2005	2010	2011	2013
Burundi	190	317	509	1.266	808
Exportations	40	59	105	139	86
Importations	150	258	404	1 128	722
Kenya	4 455	9 259	17 149	—	21 842
Exportations	1 564	3 412	5 057	—	5 448
Importations	2 891	5 846	12 093	—	16 394
Rwanda	—	561	238	1 774	2 322
Exportations	—	149	238	417	620
Importations	—	412	—	1 357	1 701
Tanzania	2 129	4 367	11 097	14 201	15 388
Exportations	542	1 121	3 084	3 017	2 863
Importations	1 586	3 247	8 013	11 184	12 525
Uganda	1 313	2 794	6 253	7 783	8 222
Exportations	360	740	1 589	2 152	2 405
Importations	954	2 054	4 664	5 631	5 818
Total général	8 088	17 298	35 247	25 024	48 582

Source : UNSTATS (2014).

**Tableau 7.5 : Parts des exportations et des importations dans le PIB de l'EAC, 2000–13**

(%)

EXPORTATIONS					
PIB	2000	2005	2010	2011	2013
Burundi	3,9	5,3	5,0	6,3	3,6
Kenya	8,8	15,9	18,8	—	17,3
Rwanda	—	21,7	6,4	44,5	51,1
Tanzanie	4,2	6,2	12,7	11,4	9,5
Ouganda	4,2	6,0	8,8	11,4	11,8
IMPORTATIONS					
Burundi	14,6	23,1	19,0	51,0	29,9
Kenya	16,2	27,2	45,0	—	52,2
Rwanda	—	16,0	—	34,0	37,5
Tanzanie	12,3	18,0	33,1	42,2	41,6
Ouganda	11,2	16,7	25,7	29,8	28,5

Source : UNSTATS (2014).

**Tableau 7.6 : Commerce intrarégional entre les pays membres de l'EAC, 2000–13**

(En millions de dollars US actuels)

EXPORTATIONS						
	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Burundi	6,0	7,4	17,9	24,1	2,0	29,7
Kenya	343,9	547,2	1 103,6	976,1	1 013,6	1 106,4
Rwanda	36,9	27,7	49,5	64,5	311,2	380,3
Tanzanie	45,7	112,6	493,1	402,0	602,4	404,4
Ouganda	68,4	113,0	347,3	497,8	574,3	518,2
IMPORTATIONS						
Burundi	30,9	34,2	79,2	258,4	164,6	159,1
Kenya	18,6	59,9	240,5	192,0	192,5	328,8
Rwanda	44,7	91,7	362,3	432,0	377,1	364,8
Tanzanie	86,3	113,9	250,9	337,8	659,1	36,5
Ouganda	142,2	236,8	495,2	590,5	558,2	534,3

Source : World Integrated Trade Solution wits@worldbank.org.

**Tableau 7.7 : Exportations intrarégionales entre les pays membres de l'EAC par SITC section Rev 1, 2013**

(En millions de dollars US)

Types de produits	Burundi	Kenya	Rwanda	Ouganda	Tanzanie	Total général	Rang du total
Huiles et graisses animalss et végétales	0,30	57,52	3,14	64,16	4,57	129,68	9
Boissons et tabac	2,54	46,36	1,59	79,66	13,54	143,68	8
Produits chimiques	4,21	233,06	2,48	46,32	35,99	322,06	3
Produits de base et transactions non classés par type	0,04	1,34	0,01	2,51	1,26	5,16	10
Produits bruts non mangeables, hormis les carburants	4,91	45,64	222,06	14,98	23,16	310,75	4
Nourriture et animaux vivants	14,72	136,31	126,27	184,86	92,12	554,27	2
Machines et équipements de transport	0,63	117,75	18,36	42,42	72,85	252,00	5
Produits manufacturés	2,34	400,91	25,55	149,73	103,99	682,52	1
Combustibles minéraux, lubrifiants et autres produits associés	0,00	90,51	39,64	18,76	28,88	177,78	7
Divers articles manufacturés	0,06	156,02	6,34	24,02	45,26	231,70	6
Total	29,73	1 285,41	445,45	627,42	421,61	2 809,61	
Proportion	1,06	45,75	15,85	22,33	15,01	100	

Source : UNSTATS (2014).

**Tableau 7.8 : Indices de diversification et de concentration des exportations de l'EAC, 2005 et 2013**

	Nombre de produits exportés (1)	Indice de diversification (2)	Indice de concentration (3)	Nombre de produits exportés (1)	Indice de diversification (2)	Indice de concentration (3)
	2005			2013		
Économies en voie de développement : Afrique	260	0,603	0,434	260	0,534	0,409
Afrique de l'Est	255	0,679	0,117	255	0,655	0,149
Burundi	17	0,784	0,598	57	0,708	0,358
Kenya	226	0,714	0,211	237	0,642	0,193
Rwanda	39	0,757	0,451	99	0,849	0,463
Ouganda	142	0,75	0,265	204	0,724	0,183
Tanzanie	173	0,759	0,231	217	0,748	0,197

Source : UNSTATS (2014).

en 2003, alors que la moyenne du nombre d'années d'étude espéré était de cinq et 11 ans respectivement. Si les attentes se sont améliorées, les résultats réels de l'éducation sont restés faibles – surtout au Rwanda qui a été incapable de booster les dépenses d'éducation pour sortir de la situation actuelle dans laquelle elles ne représentent que 4,8 % du PIB total. Au Burundi, l'adulte moyen ne passe que 3 ans à l'école; l'espérance de vie à la naissance du pays n'est que de 54 ans – soit 8 ans de moins que le kenyan moyen.

### Qualité de la gouvernance

L'EAC est la deuxième CER d'Afrique en matière de gouvernance; depuis 2000, c'est aussi la sous-région qui a le plus progressé. En 2013, son résultat total était de 55,5 soit le deuxième meilleur résultat après celui de la SADC qui était à 58,5. Hormis le Burundi qui a obtenu 45,3 (le 38<sup>ème</sup> en Afrique), les États membres ont enregistré un résultat total au-delà de 50. Deux guerres civiles et un

génocide, l'une pendant les années 1970 et l'autre dans les années 1990, ont laissé le pays sous-développé et appauvri. Les Burundais ont dû faire face à une baisse de la sécurité des personnes et de la gestion responsable, en même temps qu'à la mauvaise gestion des affaires publiques et aux déficits infrastructurelles, qui ont empêché la plupart des citoyens de progresser économiquement. Les droits de l'Homme laissent aussi dubitatif puisque l'État de droit a continué de décliner au fil des années. Par contre, l'Ouganda a connu une amélioration relative dans les domaines de la santé publique, de la sûreté personnelle et de la sécurité nationale, le résultat total de sa gouvernance ayant augmenté de 50,8 en 2000 à 56,1 en 2013.

Le résultat le plus bas de l'EAC (51,4) concerne la création d'opportunités économiques durables. La sous-région a besoin d'investissements publics soutenus dans les infrastructures, ainsi que des efforts ciblés pour améliorer la gestion des affaires publiques et réduire les obstacles à un environnement des affaires compétitif.

## Principales réalisations et défis majeurs

Des huit CER d'Afrique, la Communauté de l'Afrique de l'Est est celle qui a le plus progressé en matière d'intégration. Alors que les autres sont en cours d'institution soit des zones de libre-échange soit d'unions douanières, seule l'EAC a vraiment mis en place une ZLE qui fonctionne pleinement. Elle l'a fait en mettant d'abord sur pied une union douanière qui reliait le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda; le Rwanda et le Burundi ont rejoint les trois autres en 2009. Un an plus tard, l'EAC a mis sur pied un marché commun et, en 2013, elle a adopté un protocole définissant son plan pour la mise en place d'une union monétaire dans 10 ans – une démarche ambitieuse sans pareil dans les autres CER d'Afrique. Pour assurer le suivi de son progrès, l'EAC a publié *The East African Common Market Score Card 2014 : Tracking EAC Compliance in the Movement of Capital, Services and Goods*. Le rapport a montré que la Tanzanie et le Burundi sont les plus restrictifs en ce qui concerne le commerce transfrontalier. La grille d'évaluation passe en revue les lois et règlements pour évaluer le niveau de conformité de chaque État au Protocole du Marché commun qui est entré en vigueur en juillet 2010. C'est l'un des mécanismes d'évaluation qui font de l'EAC une CER unique parmi les autres.

Avec un PIB en hausse de 62 % pendant la décennie passée, la croissance de l'EAC a été effectivement impressionnante (Gigineishvili, et. al, 2014). Le bloc a récemment dépassé la CEDEAO comme deuxième CER ayant la croissance la plus forte au monde après l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est. Ceci est essentiellement dû aux progrès effectués dans la banque électronique et la facilité de faire les affaires. Plusieurs membres

de l'EAC ont aussi commencé à délivrer des obligations souveraines, le début du Kenya en 2014 étant le plus grand en Afrique au sud du Sahara, avec 2 milliards de dollars.

En plus, la durée du temps de transit des cargos a été considérablement réduite de 18 jours à 4 jours du port kenyan de Mombassa à Kampala en Ouganda, et de 21 jours à 6 jours de Mombassa à Kigali au Rwanda. Le Kenya, l'Ouganda et le Rwanda ont introduit un visa unique pour touristes, et les marchés sont en cours d'émergence pour les mouvements des professionnels à l'intérieur de la région à travers un cadre de reconnaissance de normes professionnelles (Drummond et Williams, 2015).

L'Afrique de l'Est domine le continent en ce qui concerne le nombre de CER et d'organismes intergouvernementaux. Presque tous les 12 pays de la région appartiennent à quatre des huit CER reconnues par l'Union africaine. Chacun des cinq États membres de l'EAC appartient à au moins deux CER; le Kenya appartient à cinq d'entre elles. Les adhésions multiples aux CER sont contreproductives et débouchent souvent sur la duplication des ressources et des buts et sur politiques antagonistes, puisqu'un État membre particulier est tenu de participer aux activités, ateliers, réunions et conférences organisées par les blocs d'échanges commerciaux respectifs.

Le problème de l'insuffisance des capacités continue de miner l'EAC. Il retarde les performances actuelles et futures de la communauté et entrave les perspectives d'intégration régionale.

L'amertume persistante au sujet de la dislocation de l'ancienne EAC provoque des appréhensions quant à l'intégration régionale. L'un des plus grands défis de la communauté est de savoir comment gérer la question de la souveraineté et les notions y afférentes de perte

**Tableau 7.9 : Tendances de l'indice de développement humain de l'EAC, 1980–2013**

Classement IDH	Indice de développement humain (IDH)										TCAM (%)		
	Pays/Région	1980	1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980–90	1990–2000	2000–13
<b>Indice de développement faible</b>													
147	Kenya	0,446	0,471	0,455	0,479	0,508	0,522	0,527	0,531	0,535	0,55	-0,34	1,25
151	Rwanda	0,291	0,238	0,329	0,391	0,432	0,453	0,463	0,502	0,506	-2,01	3,31	3,35
159	Tanzanie	0,377	0,354	0,376	0,419	0,451	0,464	0,478	0,484	0,488	-0,64	0,59	2,04
164	Ouganda	0,293	0,310	0,392	0,429	0,458	0,472	0,477	0,480	0,484	0,55	2,38	1,63
180	Burundi	0,230	0,291	0,290	0,319	0,362	0,381	0,384	0,386	0,389	2,37	-0,03	2,29
	EAC	0,328	0,333	0,368	0,408	0,442	0,459	0,466	0,477	0,480	0,15	1,02	2,69

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs de l'indice de l'EAC sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

d'identité nationale, de pouvoir politique, de prise de décision et de flexibilité. Une autre préoccupation consiste à savoir comment la fédération compte réduire les défaillances en matière de gouvernance et les déficits démocratiques, y compris le constitutionalisme et le respect des droits de l'Homme.

## Évaluation des besoins en capacités

### Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006

L'étude de l'ACBF a mis en évidence un écart relativement grand entre la base des capacités actuelles des ressources institutionnelles et humaines de l'EAC et ce qu'elle considère le minimum approprié pour exécuter son mandat d'intégration régional. Elle a déclaré que l'organigramme de l'EAC était trop faiblement définie pour soutenir ce mandat qui gagne en importance, et que l'entité doit urgemment mobiliser des ressources pour recruter le personnel requis, assurer un équilibre de genre équitable et trouver les fonds nécessaires pour former les professionnels de façon continue, mettre à niveau les aptitudes, obtenir les équipements de TIC, et s'engager dans des activités de formation de réseaux professionnels. L'ACBF a aussi exhorté l'EAC à promouvoir une culture d'apprentissage continu en mobilisant les capacités qui facilitent la production, la diffusion, les échanges, et la mise en réseau de savoirs institutionnalisés avec les CER similaires en vue de renforcer l'intégration sociale, économique et politique de la région.

Pour que tous les citoyens participent à l'intégration de l'Afrique de l'Est, le rapport pense que l'EAC doit acquérir des capacités organisationnelles et institutionnelles qui encouragent la participation du peuple dans la

Tableau 7.10 : L'indice de développement humain et ses composantes dans l'EAC, 2013

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)	Espérance de vie à la naissance (années)	Nombre moyen d'études (années)	Nombre d'années d'étude espéré (années)	Revenu national brut (RNB) par habitant (2011 PPA \$)	Indice de développement humain (IDH)	Changement dans le classement
		Valeur 2013	2013	2012	2012	2013	Valeur 2012	2012-13
<b>Indice de développement faible</b>								
147	Kenya	0,535	61,7	6,3	11,0	2 158	0,531	0
151	Rwanda	0,506	64,1	3,3	13,2	1 403	0,502	0
159	Tanzanie	0,488	61,5	5,1	9,2	1 702	0,484	1
164	Ouganda	0,484	59,2	5,4	10,8	1 335	0,480	0
180	Burundi	0,389	54,1	2,7	10,1	749	0,386	0
	EAC*	0,480	60,1	4,6	10,9	1 469	0,477	—

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs de l'indice de l'EAC sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques. En plus, il affirme que les systèmes de gestion interne de l'EAC sont mal articulés et recommande l'institution de systèmes complets de gestion des informations, de gestion financière, et de contrôle qui doivent être utilisés comme critère de gestion de la performance. Selon le rapport, l'EAC est faible en capacités de mobilisation, d'utilisation et de gestion des ressources – ce qui débouche sur des arriérés chroniques dans les contributions des membres, des systèmes de soutien des donateurs mal harmonisés, et une trop grande dépendance des contributions et des ressources des donateurs.

### Initiatives de renforcement des capacités en cours

En préparation à l'étude de l'ACBF de 2006, le Secrétariat de l'EAC a produit un plan d'action; en juin 2009, il a présenté une version de ce plan à l'équipe chargée de l'étude, et est maintenant en train de recruter un consultant pour le mettre totalement en application dans six à 12 mois. Ce plan, qui définit clairement les résultats/indicateurs, les activités, et les besoins en personnel de l'EAC pour garantir la durabilité et le soutien aux partenaires au développement, définit plusieurs domaines fonctionnels clés : l'audit interne, les systèmes financiers, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, la planification et la gouvernance d'entreprise. Cependant, environ 50% des activités qui seront financées par les partenaires de développement n'ont pas été lancées. Apparemment, l'EAC a mis en œuvre certaines activités de renforcement des capacités du plan d'action de 2009 en 2012 et en 2013. Ces activités réalisées incombaient aux bureaux du Secrétaire général et ses adjoints, et à presque toutes les directions, y compris celles des ressources humaines et de l'administration, des infrastructures, de

**Tableau 7.11 : Indice Ibrahim de gouvernance africaine pour l'EAC, 2013**

	Note totale	Sécurité et État de droit	Participation et droits de l'Homme	Opportunités économiques durables	Développement humain
Rwanda	60,4	58,2	47,7	63,4	72,1
Tanzanie	58,2	57,4	65,5	50,5	59,6
Kenya	57,4	51,3	59,3	54,4	64,6
Ouganda	56,1	53,3	58,4	50,1	62,8
Burundi	45,3	40,4	49,6	38,5	52,7
EAC	55,5	52,1	56,1	51,4	62,3

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

la planification, des secteurs productifs, des douanes et du commerce, l'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est, et la Cour de justice de l'Afrique de l'Est. Il en résulte que l'EAC possède maintenant des capacités qui l'aident à gérer les résultats, à réaliser les fonctions de gestion de budget et de ressources, et à mettre en œuvre les objectifs, ainsi qu'à administrer la Ressources humaines disponibles disponibles. Les déficits de ces capacités et les résultats escomptés si l'on parvenait à y remédier sont analysés à tour de rôle pour chaque direction.

Dans le Bureau de la Cellule de liaison pour la défense du Secrétaire général, des exercices de formation sur le terrain devraient permettre à l'EAC de s'engager dans la contre piraterie, le contre terrorisme et la réaction aux crises, le commandement et le contrôle, et d'améliorer la coopération dans le secteur de la défense. Cependant, à cause des pertes de temps dans la mise en œuvre du renforcement des capacités, l'EAC ne peut pas effectivement et efficacement fonctionner.

L'EAC ne peut pas non plus offrir une formation militaire au PSO, qui favorise la coopération dans la gestion des catastrophes et renforce les secteurs de la défense et la sécurité. Elle doit avoir des principes

institutionnalisés de gestion des risques en formant ses cadres et son personnel professionnel sur un cadre, une politique et une stratégie de gestion des risques. Elle doit aussi former le personnel chargé de l'audit interne en utilisation des logiciels de gestion des audits et d'audit assisté par ordinateur. Pour n'avoir pas subi la formation requise, le personnel chargé de l'audit est incapable d'exécuter efficacement ces tâches.

La formation judiciaire régionale pourrait donner à l'EAC la capacité de coordonner les rencontres et les programmes de formation du Comité pour l'éducation judiciaire en Afrique de l'Est, y compris convoquer les réunions programmées et préparer les rapports; élaborer des programmes régionaux de formation judiciaire et coordonner leur mise en œuvre; et préparer les budgets et les propositions financières pour les activités du comité. Ces capacités manquent encore, ainsi que celles liées à la coordination du développement des dons dans l'EAC qui pourraient être facilitées par le renforcement du Bureau de mobilisation des ressources ('RMO'). Cette formation pourrait aussi mettre un accent sur la mobilisation des ressources par le personnel de l'EAC pour la gestion des projets; mettre un accent sur la mobilisation de la formation pour les programmes et institutions clés de

l'EAC pour promouvoir et étiqueter la communauté; et susciter une prise de conscience des parties prenantes pour faciliter le processus d'intégration en organisant des visites conjointes et des programmes de sensibilisation transfrontaliers.

Certaines capacités spécifiques doivent être renforcées dans le Bureau de la direction des ressources humaines et de l'administration qui dépend du Secrétaire général adjoint. Il s'agit entre autres de la capacité à mettre en œuvre la fonction de supervision liée aux systèmes financiers, administratifs et de TIC de l'EAC; du renforcement des capacités et du soutien aux ressources humaines; de la gestion du processus pour attirer et maintenir le personnel compétent, de la coordination de tous les programmes de renforcement des capacités de l'EAC, de la fourniture de systèmes et services bien définis de gestion des rapports en mettant à niveau le système 'TRIM' pour les versions 6.1 à 7.2.1; de la numérisation de 14.000 rapports dans la base de données 'TRIM', et de la gestion en ligne de la correspondance de l'EAC en attribuant en ligne des lettres aux responsables de l'action et au personnel formé à l'utilisation de 'TRIM'.

La Direction des finances du bureau doit s'impliquer dans le renforcement du cadre institutionnel de l'EAC en gérant et en mettant à jour ses systèmes opérationnels via l'amélioration des capacités du personnel à suivre la préparation, la coordination et la mise en œuvre du budget de l'EAC ainsi que la formation du personnel en 'CPE' et aux systèmes de gestion des budgets. Le personnel de bureau a besoin de mise à niveau de ses capacités pour être capable de remplir son mandat.

De la même façon, la Direction de la planification et des infrastructures doit améliorer ses capacités à créer, maintenir et mettre à jour

les bases de données statistiques de l'EAC en mettant à jour le bureau d'assistance pour le commerce de l'EAC, en développant les statistiques au niveau pays pour le Burundi et les statistiques au niveau régional pour l'EAC, en intégrant les infrastructures de marché, et en renforçant les capacités régionales en matière de systèmes de paiement. L'accès sans délai à la formation est vital bien que sept nouveaux employés aient reçu une formation dans différentes activités techniques liées à la production de résultats, à une assistance technique à court terme pour appuyer les activités de la 'FSDRP', à la formation pour le 'PAT', et au renforcement des participants en matière de réglementation et dans le domaine du marché pour le secteur financier; à mettre conjointement en œuvre le programme de l'EAC sur le climat des investissements en concert avec le groupe IFC/Banque mondiale; à améliorer le renforcement des capacités dans le domaine de la réglementation de l'EAC à développer, à évaluer et suivre les mesures politiques liées au climat des investissements; et à instituer un registre de commerce de l'EAC.

Parmi les domaines ayant besoin de renforcement des capacités, on note l'harmonisation du droit des affaires; l'accélération de la participation du secteur privé à la nouvelle dérogation d'intégration de l'EAC; la création d'un cadre de dialogue et de règles de procédure pour l'implication du secteur privé dans les efforts d'intégration de l'EAC, et la convocation d'un forum des chefs d'entreprises privées des cinq nations de la région.

Du fait de l'inadéquation des capacités, la Direction des secteurs productifs n'a pas pu intégralement mettre en œuvre le plan d'action pour la sécurité alimentaire de l'EAC, recruter des spécialistes de l'appui aux programmes agricoles, harmoniser les politiques régionales, les actes, les règlements et les normes, assurer

des formations sur les accords 'SPS' et sur les procédures des organismes de normalisation internationaux (ISSO), harmoniser les lois et politiques sur les minerais et la biosécurité et appliquer les mesures prioritaires d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ce dernier. De même, la Direction des secteurs sociaux doit procéder à la revue du plan stratégique 'SRHR' de l'EAC et ensuite en assurer la mise en œuvre, puis renforcer son système intégré d'information et de surveillance de la santé pour la santé sexuelle et de reproduction, tandis que la Direction des douanes doit renforcer les capacités de la douane et appliquer le programme de formation de l'EAC.

L'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est ('EALA') souffre d'un déficit de capacités; son mandat doit être renforcé et amélioré pour conduire à plus de législation sur les différents projets de loi, ce qui exigera de poser les questions prioritaires, d'introduire des motions et d'adopter des résolutions. L'EALA a besoin d'améliorer son image et son personnel doit apprendre le fonctionnement en réseau et les meilleures pratiques tout en affûtant ses connaissances. En plus, l'EALA doit beaucoup améliorer son rôle de supervision des programmes et projets de l'EAC, ainsi que sa capacité à scruter les comptes audités de l'EAC, faire des revues post-audit, et évaluer ces programmes. Les membres des comités ont besoin de mieux comprendre les questions liées aux sociétés coopératives et aux politiques commerciales, et de gérer les services administratifs et techniques plus efficacement. L'EALA a aussi besoin d'affermir ses relations avec les autres organisations régionales et internationales, pour apprendre le fonctionnement en réseau et les meilleures pratiques tout en améliorant sa bibliothèque et ses systèmes d'information.

La Cour de justice de l'Afrique de l'Est est un autre organe de l'EAC qui a besoin de

renforcement des capacités pour pleinement remplir son mandat. Cela inclut la participation aux rencontres statutaires, aux réunions du comité, et aux sessions plénières et d'autres réunions régionales chaque année. La Cour doit simplifier sa procédure de saisine tout en suscitant une prise de conscience de son existence parmi les parties prenantes.

### **Initiatives clés de renforcement des capacités (à court, moyen, et long terme)**

L'équipe de l'étude et le personnel de l'EAC ont eu des discussions au sujet des besoins en capacités de la communauté et ont identifié quelques déficits, en même temps que ses besoins immédiats, à court et à moyen terme. Les discussions faites pendant la mission étaient guidées par un questionnaire remis aux directions et cellules de l'EAC.

L'EAC a des cadres hautement formés et qualifiés mais manque de personnel suffisant pour remplir son mandat. En effet, presque toutes les directions et cellules sont à court de personnel. Le personnel en place a aussi besoin de formation pour s'adapter à un environnement mondial sans cesse changeant, et les États membres de l'EAC eux-mêmes ont besoin de renforcer leurs aptitudes et d'augmenter les ressources humaines.

Le Traité de l'EAC repose sur quatre piliers : l'union douanière, le marché commun, l'union monétaire et la fédération politique. L'union douanière est entrée en vigueur en 2010, tout comme le marché commun qui dispose de quatre libertés : la libre circulation des personnes, des services, de la main d'œuvre et des capitaux. L'EAC est actuellement en train d'aller vers le troisième pilier, l'union monétaire. Cela nécessite un changement de

paradigme dans l'organisation et les opérations de l'institution, ainsi que dans celles des États partenaires. Cette situation va provoquer une plus grande demande de capitaux et de ressources humaines supplémentaires aux niveaux régional et au niveau des États partenaires.

### *Besoins immédiats*

La situation actuelle de l'EAC nécessite une certaine action en vue de l'intégration régionale.

*Renforcement des aptitudes.* Le personnel du secrétariat de l'EAC et les responsables clés dans les États membres doivent être formés en vue d'accélérer l'application des politiques de l'EAC.

*Création d'une cellule de recherche.* Il est vital pour l'EAC de commencer à faire de la recherche sur les indicateurs clés (politiques fiscales et monétaires tels que la 'CPI', la balance de paiements, et les comptabilités nationales); la sécurité alimentaire et les questions liées aux échanges; et les problèmes liés à la main d'œuvre, au tourisme et à la santé. Le succès éventuel de l'union monétaire dépend de l'adhésion à ces questions, et une cellule de recherche informerait toutes les parties prenantes.

*Diffusion des publications.* La portée de l'EAC limite les capacités de l'institution à informer les citoyens de l'importance et l'urgence de l'intégration régionale. Elle doit augmenter le nombre de documents publiés et faciliter leur diffusion aux citoyens des cinq pays qui constituent la communauté.

*Ateliers sur les questions d'union monétaire.* Les États partenaires de l'EAC reconnaissent que l'intégration est essentielle au développement et à la croissance de la sous-région. Heureusement, ils ont institué un marché commun et cherchent maintenant à créer une union

monétaire. Cela nécessite un programme de sensibilisation auprès des institutions financières, des organisations du secteur privé et de la société civile dans les États partenaires.

*Une vision commune de l'EAC.* En vue de la signature du protocole pour l'institution de l'union monétaire de l'Afrique de l'Est et l'adoption d'une monnaie unique, l'assistance est nécessaire. Elle l'est aussi pour la définition d'une vision de la communauté dans 50 ans. L'EAC doit recruter des consultants pour produire ces deux documents pour la communauté. Les visions de la région doivent être synchronisées avec celles des États membres et l'agenda continental pour l'intégration.

### *Besoins à court terme*

Le mandat de l'EAC est de construire une union douanière qui conduira à un marché commun, à une union monétaire et éventuellement à une fédération politique. Pour réaliser cet objectif, l'EAC doit s'engager dans les activités suivantes à court terme :

- Solliciter en permanence les services des experts pour former la communauté et les États membres en gestion macroéconomique, statistique, douanière et commerciale, agricole, infrastructurelle et fiscale.
- Achever l'harmonisation des procédures et processus douaniers, fiscaux, infrastructurels et monétaires entre les États membres;
- Continuer de former le personnel de l'EAC et des États partenaires en gestion des projets et des données
- Former les jeunes professionnels dans les États partenaires en intégration régionale pour en faire un réservoir de futurs leaders de la région. Mettre aussi en place un groupe de professionnels pour passer en

revue les données nationales en vue de créer la confiance vis-à-vis des données fournies par les organismes nationaux de statistique.

- Maintenir et renforcer les efforts de partage des connaissances. L'EAC a établi des relations de travail avec d'autres initiatives africaines et européennes d'intégration; ceci est particulièrement crucial dans le cas de l'UEMOA en ce qui concerne l'intégration monétaire. L'EAC a besoin de l'expertise des CER pour renforcer ses capacités dans ce domaine critique.

### *Besoins à moyen terme*

*Renforcement des capacités du Secrétariat* : L'EAC espère renforcer ses capacités internes à préparer les plans stratégiques et de développement. Elle utilise une stratégie de développement sur cinq ans pour faciliter l'application du traité de façon systématique. Cela implique la formulation de beaucoup de stratégies détaillées et d'une matrice d'action politique. Depuis sa création, l'EAC a eu quatre stratégies de développement. La première (1997–2000) était centrée sur sa relance. La deuxième (2001–05) était centrée sur la création de l'union douanière et à poser les bases pour le marché commun. La troisième (2006–10) avait pour priorité l'institution du marché commun. La quatrième (2011–16) se focalise sur la mise en œuvre du marché commun et l'institution de l'Union monétaire de l'EAC<sup>25</sup>.

*Visions des États partenaires de l'EAC* : Ces visions à long terme vont aussi loin que 2040 et cadrent toutes avec les objectifs de l'EAC. Généralement, les États partenaires partagent le rêve de réussir à être des pays à revenus intermédiaires avant 2030. Leurs visions se présentent comme suit :

- Burundi : Vision 2025. Paix et stabilité durables, et réussite des engagements de

développement mondiaux qui cadrent avec les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

- Kenya : Vision 2030. Un Kenya mondialement compétitif et prospère avec une haute qualité de vie.
- Rwanda : Vision 2020. Devenir un pays à revenu intermédiaire avant 2020.
- Ouganda : Vision 2040. Une transformation de l'Ouganda d'une société paysanne à un pays moderne et prospère en 30 ans.
- Tanzanie : Vision 2025. Haute qualité de vie enracinée dans la paix, la stabilité, l'unité, la bonne gouvernance, l'État de droit, une économie résiliente et la compétitivité.

Cependant, la communauté a maintenant besoin d'une vision à long terme qui guiderait la formulation de stratégies de développement quinquennales, c'est-à-dire la Vision EAC 2050<sup>26</sup>. Alors que l'EAC recrutera des consultants pour préparer ce document à long terme, elle doit aussi renforcer ses propres capacités et celles de ses États partenaires à préparer ces documents.

### *Besoins à long terme*

Les programmes élaborés à moyen terme conduiront à ce qui suit :

- Développement du renforcement des capacités dans tous les secteurs dans les États partenaires.
- Amélioration des capacités des institutions dans les États partenaires.
- Renforcement des capacités du Secrétariat de l'EAC.

**Tableau 7.12 : Ressources nécessaires pour financer les besoins de renforcement des capacités de l'EAC**

	Besoins immédiats (USD)	Besoins à court terme (USD)	Besoins à moyen terme (USD)
Renforcement des aptitudes	1 000 000		
Institution d'une cellule de recherche	50 000		
Diffusion des publications	50 000		
Ateliers sur l'union monétaire	25 000		
Création d'une monnaie unique et définition d'une vision de l'EAC dans 50 ans	30 000		
Former et renforcer la communauté et les États partenaires en gestion macroéconomique, statistique, douanière et commerciale, agricole, infrastructurelle et fiscale		1 000 000	
Harmoniser les processus et les procédures douanières, fiscaux, infrastructurels, et monétaires entre les États membres		200 000	
Former le personnel de l'EAC et des États membres en gestion des projets et des données		500 000	
Former les jeunes professionnels dans les États partenaires en intégration et statistique régionales		200 000	
Solliciter l'expertise des autres CER pour renforcer les capacités dans des domaines critiques		50 000	
Renforcer les capacités du Secrétariat à préparer des plans stratégiques et de développement			50 000
Renforcer les capacités des États membres à mobiliser les ressources			200 000
<b>Total</b>	<b>1 155 000</b>	<b>1 950 000</b>	<b>250 000</b>

- Renforcement des accords tripartites entre le COMESA, la SADC et l'EAC, ce qui est unique sur le continent africain.

Tout ceci consolidera les acquis qui ont été réalisés et facilitera la mise en place éventuelle de la zone de libre-échange continentale proposée par l'Union africaine : la Communauté économique africaine.

## Stratégies de renforcement des capacités et ressources requises

### Stratégies de renforcement des capacités

Les stratégies de renforcement des capacités articulées dans l'étude sur l'EAC sont les suivantes :

- Développement des aptitudes

- Institution d'une cellule de recherche
- Diffusion des publications
- Ateliers sur l'union monétaire
- Création d'une monnaie unique et développement d'une vision de l'EAC sur 50 ans
- Formation en gestion macroéconomique, statistique, commerciale et douanière, agricole, infrastructurelle et fiscale
- Formation du personnel de l'EAC et des États partenaires en gestion des projets et des données
- Formation de jeunes professionnels dans les États partenaires, en intégration et statistique régionales

**Tableau 7.13 : Personnes contactées**

	Nom	Poste de responsabilité
1	Dr. Enos Bukuku	Deputy Secretary, General Planning and Infrastructure
2	Tharcisse Kadede	Director, Planning and Infrastructure
3	Julius Birungi	Senior Monitoring and Evaluation Officer
4	Theophile Bazimaziki	Human Resource Officer
5	Samuel M. Njuru	Statistics Expert
6	Algresia Akwi Ogojo	Capacity Building Coordinator
7	Isabelle F. Waffubwa	Principal Political Affairs Officer

- Sollicitation de l'expertise des autres CER pour renforcer les capacités dans des domaines critiques
- Préparation de plans stratégiques et de développement
- Renforcement des capacités des États membres à mobiliser les ressources

### Ressources nécessaires et stratégies de financement

Le tableau 7.12 présente le budget estimatif et les stratégies de financement liées à la stratégie temporaire de renforcement des capacités soulignée plus haut. Il indique que les besoins immédiats de l'EAC coûteront 1,15 million de dollars américains, que ceux à court terme coûteront 1,95 million de dollars américains et ceux à long terme 250 000 dollars.

## 8

## COMMUNAUTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE AUSTRALE (SADC)

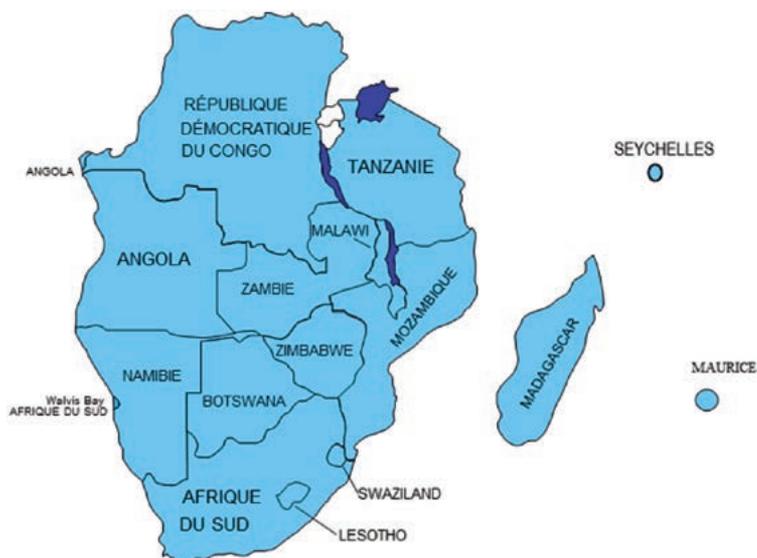
La coopération et l'intégration régionales en Afrique australe doivent leur origine aux facteurs historiques, économiques, politiques, sociaux et culturels qui ont créé des liens de solidarité et d'unité forts entre les peuples de la région. Ces facteurs ont contribué à la formation d'une personnalité et d'une identité de l'Afrique australe distinctes qui constituent le socle de la coopération politique et économique.

La création formelle de structures pour promouvoir cette coopération a commencé comme une initiative des pionniers qui étaient initialement constitués de l'Angola, du Botswana, du Mozambique, de la Tanzanie et de la Zambie. Bien que politiquement indépendants, ces pays faisaient face à une pauvreté généralisée, un retard économique, et la menace de voisins puissants et hostiles dirigés par une minorité blanche. Par conséquent, les leaders de ces États pionniers ont perçu la promotion du développement économique et social à travers la coopération et l'intégration comme prochaine étape logique de leur émancipation économique. Cela a conduit à la création de la Conférence de coordination pour le Développement de l'Afrique Australe (SADCC) par les neuf États de la région dirigés par des majorités à l'époque lors d'un sommet tenu à Lusaka en Zambie en avril

1980. Il s'agissait des pays suivants : Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe.

La SADCC vise à réduire la dépendance économique, en particulier mais pas seulement vis-à-vis de l'Afrique du Sud; à forger des liens pour créer une intégration régionale réelle et équitable; à mobiliser des ressources pour mettre en place des politiques nationales et régionales; et à prendre des actions conjointes pour garantir la coopération mondiale dans le cadre d'une libération économique. Le besoin de renforcer la SADCC, qui est devenu évident à la fin des années 1980, a conduit à la signature d'un traité transformant la conférence de coordination en une communauté : la SADC. Constituée en 1992, la SADC espérait trouver des solutions à la plupart des facteurs qui rendent difficile le maintien de la croissance économique et du développement socioéconomique, tels que la dépendance permanente des exportations de quelques matières premières. Dans les années 1990, le nombre de membres de la SADC est monté à 15 avec l'admission de la Namibie en 1990, de l'Afrique du Sud en 1994, de Maurice en 1995, des Seychelles et de la République démocratique du Congo (RDC) en 1997. Madagascar a été réadmis en janvier 2014 après une suspension imposée en 2009<sup>27</sup>.

Figure 8.1 : Carte des États membres de la SADC



Source : ACBF.

Tableau 8.1 : Caractéristiques la SADC, 2013

Indicateurs	Valeurs
Nombre d'États membres	15
Année de création	1992
Superficie	9 864 775 km <sup>2</sup>
Population totale	293 millions
Taux de croissance annuel du PIB	4,1%
PIB au prix courant du marché	668,2 milliards \$ US
PIB par habitant	2 277 dollars
Inflation	6,5%
Total des importations	253,8 milliards \$ US
Total des exportations	244,5 milliards \$ US
Balance commerciale	-9,3 milliards \$ US
% des importations de biens et services par rapport au PIB	38 %
% des exportations de biens et services par rapport au PIB	37 %
Total du stock de la dette extérieure	217 milliards \$ US
Ratio dette/PIB	33 %
Stock des réserves internationales	113,2 milliards \$ US

Source : Données fournies par les Bureaux nationaux de la Statistique des États membres et approuvées par le Comité de statistique de la SADC basé à Pretoria en Afrique du Sud, du 25 au 27 juin 2014.

La SADC compte 15 membres (Figure 8.1). La région couvre 9 864 775 km carrés avec une population totale de 293 millions d'habitants, et un PIB total en 2013 de 668,2 milliards de dollars, soit 2 277 dollars par habitant. La sous-région a enregistré un taux d'inflation de 6,5 % en 2013 puisque le total du stock de la dette extérieure atteignait 217 milliards de dollars – et que le déficit commercial atteignait 9,3 milliards de dollars la même année. Le total des réserves internationales du bloc a augmenté de 1,2 % en passant de 111,9 milliards de dollars en 2012 à 113,2 milliards de dollars en 2013.

La mission de la SADC est de promouvoir une croissance économique et un développement socioéconomique durables et équitables à travers des systèmes de production plus efficaces, une coopération et une intégration plus enracinées, la bonne gouvernance, et une paix et une sécurité durables, faisant ainsi de la région un acteur compétitif et efficace dans les relations internationales et l'économie mondiale. Toutes ces idées sont contenues dans le Traité de la SADC.

L'objectif principal de la SADC est de réussir le développement économique, la paix et la sécurité, tout en réduisant la pauvreté et en améliorant le niveau et la qualité de vie des peuples de l'Afrique australe. Ceci sera réalisé grâce à plus d'intégration régionale construite sur des principes démocratiques et un développement équitable et durable. Les pays membres suivront l'Agenda commun de la SADC en mettant en application le Plan de développement stratégique indicatif régional ('RISDP') pour les initiatives de développement social et économique, et son complément, le Plan stratégique indicatif de l'organe sur les politiques, la défense, et la coopération en matière de sécurité ('SIPO'), qui se concentre sur la coopération politique et sécuritaire. Ces stratégies permettent d'approfondir l'intégration régionale dans la SADC et offrent aux États

membres un programme cohérent et détaillé de priorités à long terme.

## Structure de gouvernance

La SADC a fait plusieurs tentatives de restructuration institutionnelle depuis son institution. Dans leur effort pour concevoir un cadre institutionnel et une structure appropriés et efficace pour exécuter le mandat du sous-groupe, les chefs d'État et de gouvernement de la SADC ont approuvé une revue de ses institutions au sommet du 9 mars 2001 à Windhoek en Namibie. La réforme a ensuite créé une nouvelle structure avec huit principaux organes et institutions décrits ci-dessous (voir figure 8.2):

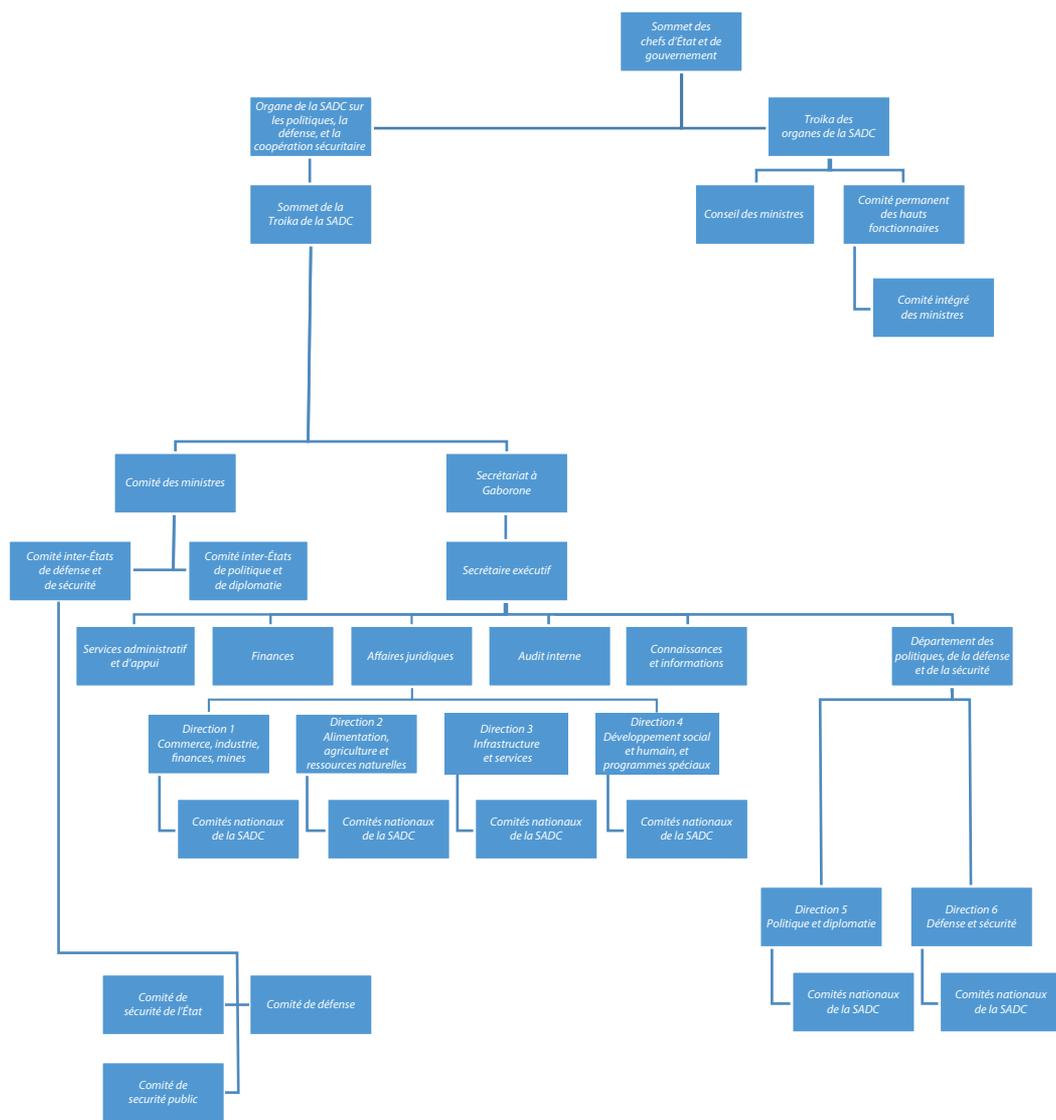
- Le Sommet des chefs d'État et de gouvernement
- Le Sommet de la Troika de la Région
- Le Tribunal de la SADC
- Le Conseil des ministres de la SADC
- Les Comités ministériels sectoriels et de groupes
- Le Comité permanent des hauts fonctionnaires
- Le Secrétariat de la SADC
- Les Comités nationaux de la SADC
- Le Forum parlementaire de la SADC

Les principales institutions de la SADC sont les suivantes :

### *Le Sommet des chefs d'État et de gouvernement*

Le Sommet, qui est l'institution suprême de décision politique de la SADC, est constitué

Figure 8.2 : L'organigramme de la SADC



Source : *Secretariat de la SADC.*

de chefs d'État et de gouvernement de tous les 15 États membres et se réunit au moins une fois l'an. Le Sommet est responsable de toute la direction et du contrôle de la politique de l'organisation et de ses diverses fonctions. Ceci inclue par exemple la revue

du Plan stratégique de développement indicatif régional (RISDP, le principal plan de développement socioéconomique de la SADC), l'adoption et l'amendement des traités de la SADC, ainsi que la nomination d'un Secrétaire général et des juges du tribunal. Le

Sommet élit un président et un vice-président parmi ses membres pour une durée d'un an sur une base rotative. Ses décisions sont prises par consensus à moins que le Traité n'en dispose autrement, et elles ont force de loi.

### *La Troïka*

La Troïka est constituée du président, du président entrant et du président sortant. Elle fonctionne comme un comité directeur et prend des décisions, facilite leur application, et donne des orientations politiques entre les rencontres.

### *Le Tribunal*

Basé à Windhoek en Namibie, le Tribunal qui est l'organe judiciaire suprême de la SADC est constitué de 10 juges nommés par le Sommet et choisis parmi les citoyens qualifiés des États membres de la SADC. Cinq d'entre eux sont des membres réguliers; les cinq autres constituent un panel d'expertise où on peut puiser chaque fois qu'un membre régulier est temporairement absent ou incapable de remplir ses fonctions. Le Tribunal est chargé de s'assurer de l'adhésion au Traité et aux protocoles correspondants, et s'occupe des litiges liés à leur interprétation. Les décisions prises par le Tribunal sont sans appel, ont force de loi et sont appliquées par le Sommet. Il peut aussi donner des opinions, à titre consultatif, sur des questions soumises par le Sommet ou le Conseil des ministres. En partie à cause des contraintes de ressources, le Tribunal n'est devenu opérationnel qu'en 2005–13 ans après son institution – quand les premiers juges ont été nommés. Jusqu'ici, quelques affaires seulement y ont été jugées.

### *L'Organe chargé de la politique, de la défense et de la coopération en matière de sécurité*

L'Organe est l'institution de la SADC qui est responsable de la promotion de la paix et de la

sécurité. Il est responsable devant le Sommet et élabore une politique étrangère commune, promeut une coopération politique régionale, et vise à prévenir, contenir et résoudre les conflits à l'intérieur des États membres ou entre ces derniers. Au niveau exécutif, son travail est coordonné par la Direction de l'Organe au Secrétariat de la SADC. Le chef de l'Organe est toujours un chef d'État ou de gouvernement; le système de la Troïka s'applique aussi à l'Organe.

### *Le Conseil des ministres ('COM')*

Le 'COM' est constitué d'un ministre de chaque État membre, en principe celui chargé des affaires étrangères. Il se réunit au moins quatre fois l'an. Le COM adresse ses rapports au Sommet et le conseille sur les questions politiques et le développement de la SADC. Par exemple, il recommande au Sommet l'approbation de protocoles et des amendements aux Traités. Il supervise le fonctionnement de la SADC et met en œuvre les politiques et programmes, y compris le RISDP et le Plan stratégique indicatif sur les politiques, la défense et la coopération en matière de sécurité (SIPO). Le système de Troïka s'applique aussi au COM.

### *Les groupes ministériels*

Il y'a six groupes constitués par les ministres concernés. Ils portent sur : le commerce, l'industrie, la finance et l'investissement; les infrastructures et les services; l'alimentation, l'agriculture : les ressources naturelles et l'environnement. Les groupes concernant le développement humain et social et les programmes spéciaux ; l'organe sur les politiques, la défense et la coopération en matière de sécurité, et des questions transversales telles que la science, la technologie et le genre sont constitués par les ministres compétents. Ces groupes donnent des orientations politiques aux directions du Secrétariat.

### *Comité intégré des ministres (CIM)*

C'est une nouvelle entité visant à conseiller, coordonner et harmoniser les activités politiques transversales. Il est constitué d'au moins deux ministres de chaque État membre et est responsable devant le Conseil. Le CIM a pouvoir de décision directe pour assurer une mise en œuvre rapide des programmes qui autrement attendraient une réunion formelle du Conseil. Le CIM suit et contrôle aussi la mise en œuvre du RISDP.

### *Comité permanent de fonctionnaires*

Le Comité permanent de fonctionnaires est constitué d'un secrétaire permanent/principal ou d'un fonctionnaire de rang équivalent d'un point de contact national de la SADC dans chaque État membre. En tant que Comité consultatif technique du Conseil, il joue aussi le rôle de désengorgement pour tous les documents à transmettre au Conseil pour étude.

### *Comités nationaux de la SADC*

Ces comités sont constitués de parties prenantes clés venant du gouvernement, du secteur privé et de la société civile dans les États membres. Leur fonction première est de faire des contributions au niveau national pour la formulation de politiques et de stratégies régionales et l'élaboration du Programme d'action de la SADC ('SPA'), ainsi que coordonner et superviser la mise en œuvre de ces programmes au niveau national. Les comités sont responsables du lancement des projets.

### *Le Secrétariat*

Basé à Gaborone au Botswana, le Secrétariat est la principale institution administrative et exécutive de la SADC. Ses principales tâches sont, entre autres : la planification stratégique, l'analyse politique, le suivi, la coordination et

le soutien à la mise en œuvre des programmes de la SADC, l'application des décisions des organes suprêmes de décision et des troïkas respectives, ainsi que la représentation et la promotion de la SADC. Le Secrétariat est dirigé par un Secrétaire exécutif qui est nommé par le Sommet pour un mandat de quatre ans renouvelable une seule fois. Sous lui, on a deux secrétaires exécutifs adjoints qui sont responsables de l'intégration régionale ainsi que de l'administration et la finance. Les directions sont les suivantes : 'TIFI' (Commerce, industrie et investissement), 'FANR' (Alimentation, agriculture et ressources humaines), IS (Infrastructures et services), 'SHDSP' (Développement social et humain et programmes spéciaux), et la Direction de l'organe chargé des politiques, de la défense et de la coopération en matière de sécurité.

## **Le contexte du développement régional**

### **Les performances économiques**

Le PIB réel de la sous-région a augmenté de 3 %, passant de 530,3 milliards de dollars en 2013 à 546,2 milliards de dollars en 2014 (Tableau 8.2). Ceci équivaut à 34,1 % du PIB total de l'Afrique. La SADC est la CER la plus vaste d'Afrique et pour leaders l'Afrique de Sud et l'Angola. L'Afrique du Sud, qui a la plus grande économie de la sous-région, comptait pour 328,7 milliards de dollars en 2014 – approximativement 60,2 % du PIB total de la SADC. La nation de 53 millions d'habitants exporte essentiellement les produits manufacturés même si les IDE réalisés à l'extérieur ont progressé de 1,6 % du PIB en 2013. L'Angola et la Tanzanie suivent comme deuxième et troisième plus grandes économies de la SADC, avec une contribution de 12,7 % et 6,1 % au PIB réel de la sous-région,

**Tableau 8.2 : PIB dans la SADC, 2000-14**

(En millions de dollars US aux prix constants de 2005)

Pays/Région	2000	Part dans la CER	2005	Part dans la CER	2010	Part dans la CER	2011	Part dans la CER	2012	Part dans la CER	2013	Part dans la CER	2014	Part dans la CER	TCAM (2000-14)
Afrique du Sud	213 585	69,6 %	257 772	68,0 %	300 266	63,3 %	309 912	62,7 %	316 792	61,9 %	323 800	61,1 %	328 657	60,2 %	3,1 %
Angola	20 067	6,5 %	32 811	8,7 %	57 791	12,2 %	60 030	12,1 %	63 151	12,3 %	66 347	12,5 %	69 200	12,7 %	9,2 %
Botswana	8 313	2,7 %	9 931	2,6 %	12 117	2,6 %	12 853	2,6 %	13 328	2,6 %	14 194	2,7 %	14 806	2,7 %	4,2 %
Lesotho	1 187	0,4 %	1 368	0,4 %	1 749	0,4 %	1 799	0,4 %	1 916	0,4 %	2 027	0,4 %	2 118	0,4 %	4,2 %
Madagascar	4 502	1,5 %	5 039	1,3 %	5 805	1,2 %	5 882	1,2 %	6 042	1,2 %	6 163	1,2 %	6 361	1,2 %	2,5 %
Malawi	3 251	1,1 %	3 656	1,0 %	5 228	1,1 %	5 380	1,1 %	5 481	1,1 %	5 777	1,1 %	6 083	1,1 %	4,6 %
Maurice	5 493	1,8 %	6 489	1,7 %	8 161	1,7 %	8 480	1,7 %	8 757	1,7 %	9 043	1,7 %	9 350	1,7 %	3,9 %
Mozambique	4 961	1,6 %	7 595	2,0 %	10 813	2,3 %	11 617	2,3 %	12 439	2,4 %	13 365	2,5 %	14 368	2,6 %	7,9 %
Namibie	5 933	1,9 %	7 261	1,9 %	8 887	1,9 %	9 421	1,9 %	10 051	2,0 %	10 494	2,0 %	11 050	2,0 %	4,5 %
RDC	9 925	3,2 %	11 965	3,2 %	15 669	3,3 %	16 746	3,4 %	17 933	3,5 %	19 455	3,7 %	21 167	3,9 %	5,6 %
Seychelles	928	0,3 %	919	0,2 %	1 138	0,2 %	1 229	0,2 %	1 263	0,2 %	1 334	0,3 %	1 373	0,3 %	2,8 %
Swaziland	2 328	0,8 %	2 584	0,7 %	2 917	0,6 %	2 955	0,6 %	3 029	0,6 %	3 114	0,6 %	3 120	0,6 %	2,1 %
Tanzanie	13 167	4,3 %	18 508	4,9 %	24 797	5,2 %	27 144	5,5 %	28 517	5,6 %	30 842	5,8 %	33 074	6,1 %	6,8 %
Zambie	5 679	1,8 %	7 179	1,9 %	9 800	2,1 %	10 470	2,1 %	11 236	2,2 %	11 966	2,3 %	12 744	2,3 %	5,9 %
Zimbabwe	7 749	2,5 %	6 223	1,6 %	9 573	2,0 %	10 713	2,2 %	11 845	2,3 %	12 376	2,3 %	12 747	2,3 %	3,6 %
SADC	307 068	100 %	379 300	100 %	474 711	100 %	494 631	100 %	511 780	100 %	530 297	100 %	546 218	100 %	4,2 %
Afrique	845 989		1 104 386		1 416 587		1 430 176		1 502 399		1 553 778		1 603 842		4,7 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : Les chiffres de la SADC sont calculés en fonction du total de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 8.3 : PIB par habitant dans la SADC, 2000–14**

(En dollars US aux prix constants de 2005)

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	Taux de croissance annuel moyen (%) 2000–14
Afrique du Sud	4 763	5 344	5 836	5 966	6 047	6 135	6 185	1,9 %
Angola	1 441	1 983	2 956	2 975	3 033	3 090	3 126	5,7 %
Botswana	4 736	5 294	6 153	6 469	6 651	7 023	7 263	3,1 %
Lesotho	640	711	871	886	934	977	1 010	3,3 %
Madagascar	286	275	275	271	271	269	270	-0,4 %
Malawi	287	283	348	348	345	353	361	1,7 %
Maurice	4 635	5 350	6 631	6 867	7 065	7 267	7 485	3,5 %
Mozambique	271	361	451	473	494	517	543	5,1 %
Namibie	3 126	3 582	4 078	4 248	4 449	4 556	4 706	3,0 %
RDC	211	221	252	262	273	288	305	2,7 %
Seychelles	11 632	10 553	12 481	13 383	13 678	14 369	14 711	1,7 %
Swaziland	2 189	2 339	2 445	2 438	2 461	2 492	2 461	0,8 %
Tanzanie	387	477	551	586	597	626	652	3,8 %
Zambie	562	626	741	768	798	823	848	3,0 %
Zimbabwe	620	490	732	802	863	875	873	2,5 %

Source : UNCTAD STATS (2014).

soit 69,2 milliards de dollars et 33,1 milliards de dollars respectivement. L'économie la plus petite de la SADC qui est celle des Seychelles avec un PIB réel de 1,4 milliard de dollars et une population de moins de 100.000 habitants a vu ses entrées d'IDE chuter, en passant de 210,8 millions de dollars en 2010 à 177,6 millions de dollars en 2013. De même, les envois d'argent par la diaspora seychelloise ont chuté de 1,79 % du PIB en 2010 à 1,43 % du PIB en 2013.

La restructuration économique de l'Afrique pendant la dernière décennie a aussi été évidente dans toute la SADC. Les économies de l'Angola, du Mozambique, et de la Tanzanie ont connu une croissance annuelle moyenne de 9,2%, 7,9 % et 6,8 % respectivement entre 2000 et 2014. Bien que la croissance de

l'Angola ait été stimulée par les exportations de pétrole, celles du Mozambique et de la Tanzanie se sont diversifiées avec l'extraction minière, les produits manufacturés et les produits agricoles. Depuis 2009, le Mozambique a vu les indices de pouvoir d'achat de ses exportations augmenter de manière constante.

Cependant, les économies de Madagascar, des Seychelles, de l'Afrique du Sud et du Swaziland ont été faibles. La moyenne des taux de croissance annuels du PIB réel de ces nations est descendue à 2,5 %, 2,8 %, 3,1 % et 2,1% respectivement entre 2000 et 2014. Le rapport UNCTAD 2014 montre que pour des pays tels que l'Afrique du Sud, la faiblesse des investissements a continué d'entraver la croissance – en même temps que les facteurs structurels tels qu'un taux de dépendance élevé, une

urbanisation poussée et la hausse des taux d'intérêt réels.

La croissance du PIB par habitant a aussi été positive pour la plupart des États membres de la SADC excepté Madagascar qui a connu une baisse de 0,4 % pendant les quinze dernières années (Tableau 8.3). Sur la base du PIB par habitant, les économies de l'Angola et du Mozambique sont celles qui ont connu la croissance la plus rapide (à 5,7 % et 5,1 % respectivement), alors que le Swaziland, les Seychelles et le Malawi n'ont connu qu'une croissance de 1 à 2 %. Les Seychelles, avec seulement 92 000 habitants, sont le pays le plus riche de la SADC sur la base du PIB par habitant (14 711 dollars en 2014), devant Maurice (7 485 dollars) et le Botswana (7 263 dollars). L'Afrique du Sud, qui se prévaut actuellement d'être la deuxième plus grande économie de l'Afrique, a enregistré un PIB par habitant de 6 185 dollars en 2014.

Sur la base du PIB par habitant, les plus petites économies de la sous-région étaient le Malawi, la RDC et Madagascar. Quatrième île la plus grande au monde, Madagascar a une population de 23 millions d'habitants. Cependant, les pressions démographiques ont été énormes et la productivité économique est restée faible depuis longtemps.

### Tendances des IDE

Les plus grands bénéficiaires d'IDE de la région sont l'Afrique du Sud, la Tanzanie, la Zambie, la RDC et le Mozambique. Les programmes régionaux de privatisation ont stimulé l'arrivée des IDE des pays asiatiques, surtout de la Chine. Par exemple, l'industrie de l'aluminium du Mozambique a été aidée par une demande chinoise croissante d'aluminium. Cependant, le Lesotho, le Swaziland et l'Angola ont de mauvaises performances, en

partie à cause des charges portuaires relativement élevées et des mauvaises infrastructures qui, toutes les deux, découragent l'investissement extérieur.

### Structure de l'économie de la SADC

La structure de l'économie de la SADC n'a pas beaucoup changé pendant les dernières années (voir tableau 8.5). En 2013, les services comptaient pour 54,4 % du PIB régional, alors que l'industrie comptait pour 31,3 % et l'agriculture pour 14,3 %. Dans cinq États membres<sup>28</sup> de la SADC seulement, les services ont compté pour moins de la moitié du PIB. Aux Seychelles, le secteur des services – dominé par le transport et les activités liées au voyage – constituait 81,3% du PIB en 2013, alors que l'Angola tirait 63,7 % de ses activités économiques cette année-là de son secteur industriel, principalement du pétrole brut. En réalité, l'industrie joue encore un rôle clé dans la sous-région, surtout en Angola, en RDC, au Swaziland et en Zambie, où les activités minières, manufacturières et infrastructurelles ont décollé. En 2013, la construction a généré 24,3 % du PIB de la Zambie – le taux le plus élevé de la SADC et peut-être de toute l'Afrique. La Zambie est aussi restée une exportatrice majeure de cuivre, avec jusqu'à trois<sup>29</sup> de ses plus grands partenaires commerciaux en 2013 dans la sous-région.

Cependant, l'agriculture n'est pas un facteur majeur dans la plupart des États de la SADC – surtout en Afrique du Sud, au Botswana, à Maurice et aux Seychelles où elle n'a contribué qu'à hauteur de 2 à 4 % au PIB en 2013. En fait, malgré la production croissante de céréales et de bétail, la sous-région reste une importatrice nette de la plupart des produits agricoles. En raison de la rareté ou des changements imprévisibles dans la disponibilité des denrées alimentaires à cause du climat, de

**Tableau 8.4 : Flux d'IDE vers la SADC, 2000–14**

(En millions de dollars US courants)

Pays/Région	2000	Part de la CER	2005	Part de la CER	2010	Part de la CER	2011	Part de la CER	2012	Part de la CER	2013	Part de la CER	2014	Part de la CER	TCAM (2000–14)
Angola	879	27,0 %	(1 304)	-16,0 %	(3 227)	-33,0 %	(3 024)	-23,0 %	(6 898)	-47,0 %	(7 120)	-44,0 %	(3 881)	-24,0 %	#NUM!
Botswana	57	2,0 %	279	3,0 %	218	2,0 %	1 371	10,0 %	487	3,0 %	398	2,0 %	393	2,0 %	14,8 %
RDC	72	2,0 %	267	3,0 %	2 939	30,0 %	1 687	13,0 %	3 312	22,0 %	2 098	13,0 %	2 063	13,0 %	27,08 %
Lesotho	32	1,0 %	70	1,0 %	30	0,0 %	61	0,0 %	57	0,0 %	50	0,0 %	46	0,0 %	2,63 %
Madagascar	83	3,0 %	86	1,0 %	808	8,0 %	810	6,0 %	812	6,0 %	567	3,0 %	351	2,0 %	10,85 %
Malawi	40	1,0 %	140	2,0 %	97	1,0 %	129	1,0 %	129	1,0 %	120	1,0 %	130	1,0 %	8,78 %
Île Maurice	277	9,0 %	42	1,0 %	430	4,0 %	433	3,0 %	589	4,0 %	259	2,0 %	418	3,0 %	2,98 %
Mozambique	139	4,0 %	108	1,0 %	1 018	11,0 %	3 559	27,0 %	5 629	38,0 %	6 175	38,0 %	4 902	31,0 %	28,98 %
Namibie	186	6,0 %	385	5,0 %	793	8,0 %	816	6,0 %	1 133	8,0 %	801	5,0 %	414	3,0 %	5,88 %
Seychelles	24	1,0 %	86	1,0 %	211	2,0 %	207	2,0 %	260	2,0 %	170	1,0 %	229	1,0 %	17,48 %
Afrique du Sud	887	28,0 %	6 647	82,0 %	3 636	38,0 %	4 243	32,0 %	4 559	31,0 %	8 300	51,0 %	5 712	36,0 %	14,23 %
Swaziland	106	3,0 %	-46	-1,0 %	120	1,0 %	107	1,0 %	32	0,0 %	84	1,0 %	13	0,0 %	-13,92 %
Tanzanie	282	9,0 %	936	11,0 %	1 813	19,0 %	1 229	9,0 %	1 800	12,0 %	2 131	13,0 %	2 142	13,0 %	15,58 %
Zambie	122	4,0 %	357	4,0 %	634	7,0 %	1 110	8,0 %	2 433	17,0 %	1 810	11,0 %	2 484	16,0 %	24,02 %
Zimbabwe	23	1,0 %	103	1,0 %	166	2,0 %	387	3,0 %	400	3,0 %	400	2,0 %	545	3,0 %	25,37 %
SADC	3 210	100%	8 154	100%	9 686	100%	13 125	100%	14 735	100%	16 243	100%	15 960	100%	12,14 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : L'Angola est peut-être le seul pays d'Afrique qui investit plus qu'il ne reçoit de l'étranger malgré le volume important des entrées, ce qui fait de ce pays un fournisseur net d'IDE. Le volume important des investissements angolais à l'étrérieur, notamment au Portugal, se reflète dans les statistiques nationales, qui indiquent un flux d'investissements net (nouveaux investissements moins désinvestissements) demeuré négatif depuis 2005.

**Tableau 8.5 : Répartition du PIB par secteur d'activité dans la SADC, 2013 (%)**

(%)

Pays	Agriculture	Industrie	Services
Afrique du Sud	2,3	29,9	67,8
Angola	9,3	63,7	27
Botswana	2,6	36,9	60,5
Lesotho	8,1	32,4	59,6
Madagascar	25,7	19,1	55,2
Malawi	32,2	16,6	51,2
Maurice	3,3	24,5	72,2
Mozambique	29	20,8	50,2
Namibie	7	29,2	63,8
RDC	20,8	44,4	34,8
Seychelles	3,5	15,2	81,3
Swaziland	7,3	45,8	46,9
Tanzanie	33,4	22,9	43,7
Zambie	17,5	37,5	44,9
Zimbabwe	11,9	30,9	57,2
SADC	14,26	31,32	54,42

Source : UNSTATS (2014).

NB : Les chiffres de la SADC sont calculés en fonction du total de la sous-région.

**Tableau 8.6 : Matrice du commerce de marchandises de la SADC, 2014**

(Exportations en millions de dollars US)

Groupes de produits	2014	Part (%)
Carburants, lubrifiants et autres produits similaires d'origine minérale	71 643	35,0
Produits manufacturés	44 717	21,9
Denrées alimentaires et animaux vivants	20 870	10,2
Produits bruts, non mangeables, hormis les combustibles	18 453	9,0
Produits chimiques et associés, n.e.s.	17 566	8,6
Divers articles manufacturés	12 893	6,3
Matières premières et transactions, n.e.s.	8 618	4,2
Machines et équipements de transport	5 309	2,6
Boissons et tabac	4 106	2,0
Huiles, graisses et cires d'origine animale et végétale	354	0,2

Source : UNCTAD STATS (2015).

la main d'œuvre et des facteurs de production, la communauté a repensé sa politique agricole régionale en 2013 en vue de promouvoir et soutenir les actions orientées vers la politique agricole aux niveaux régional et national.

### Composition et structure des échanges commerciaux

Comme on le voit dans le tableau 8.6, les produits commerciaux de la SADC sont dominés par les ressources minières, les produits pétroliers et connexes (35%), suivis des produits manufacturés (21,9 %) et des matières premières (10,2 %). Cette composition des produits commerciaux est particulièrement différente de celle de la plupart des CER africaines telles que la CEDEAO, la CEEAC, le COMESA et l'IGAD, où elle est essentiellement dominée par les produits de base. Pendant la dernière décennie, le groupe de produits qui s'est développé le plus rapidement a été les carburants fossiles qui ont augmenté à une moyenne annuelle de 15 %, passant de 10,7 milliards de dollars (21,1 %) en 2000 à 71,6 milliards de dollars (35 %) en 2014, essentiellement grâce à la croissance des activités minières et extractives en Angola, au Swaziland, en RDC et en Zambie. De la même façon, les produits de base ont augmenté à une moyenne de 14 % par an, passant de 3,1 milliards de dollars (6 %) en 2000 à 18,5 milliards de dollars (9 %) en 2014. D'autre part, les exportations de denrées alimentaires et d'animaux vivants ont connu une chute drastique en passant de 9,4 % de l'ensemble des exportations en 2000 à 6,3 % en 2014, alors que les huiles, graisses et cires d'origine animale et végétale s'élevaient à 0,2 %.

#### *Tendances des exportations et des importations*

La valeur totale des exportations en 2013 pour le bloc des 15 membres était de 156,7 milliards

de dollars – soit une augmentation de 5,8 % par rapport aux 148 milliards enregistrés en 2012 – tandis que le total des importations a augmenté de 5,9 %, passant de 183,1 milliards de dollars à 193,9 milliards pendant la même période (Tableau 8.7). La SADC reste l'un des plus grands marchés d'exportation de l'Afrique, bien que la croissance des importations ait été supérieure à celle des exportations, avec un taux de croissance annuel moyen composé de 6 % depuis 2000. La SADC représente maintenant 35,5 % des exportations africaines et 37,4 % de ses importations. Les trois plus grands exportateurs de l'Afrique sont l'Afrique du Sud (78,3 milliards de dollars), l'Angola (34,7 milliards de dollars), et le Botswana (6,9 milliards de dollars). Sur la base des valeurs du PIB aux prix constants, le Botswana est la cinquième plus grande économie de la SADC (Tableau 8.2). Pourtant, il exporte beaucoup plus que la Tanzanie, la troisième plus grande économie de la sous-région, mais l'économie de cette dernière est essentiellement dominée par les services. Le Botswana continue d'augmenter ses exportations de diamant, de cuivre et d'autres minerais et métaux.

Le déficit commercial de la SADC a connu une croissance de 6,2 %, passant de 35,1 milliards de dollars en 2012 à 37,3 milliards de dollars en 2013, ce qui traduit une dépendance croissante vis-à-vis des importations. Parmi les 15 membres du bloc, seule l'Angola a enregistré un excédent commercial bien que son commerce de marchandises ait chuté de 8,6 % en 2014. Les Seychelles, le Malawi, le Lesotho et le Swaziland continuent d'avoir les parts de marché du commerce international les plus petites de la sous-région.

En 2013, les importations représentaient 55,4 % du PIB de la SADC, et les exportations 42,8 %. Ce dernier taux a donc connu une croissance par rapport aux 38,2 % de 2000.

**Tableau 8.7 : Exportations et importations de biens et services de la SADC, 2000–13**

(En millions de dollars US)

Pays/Région	2000		2005		2010		2011		2012		2013	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M
Afrique du Sud	58 986	47 084	68 172	68 831	71 700	83 497	74 814	92 293	74 897	97 874	78 331	99 655
Angola	19 491	13 674	28 223	17 599	31 414	24 539	32 639	25 496	34 336	26 822	34 666	28 699
Botswana	4 336	3 394	5 256	3 534	4 147	4 927	5 289	5 875	4 919	6 354	6 878	8 147
Lesotho	318	1 459	669	1 654	894	2 129	921	2 177	912	2 224	952	2 421
Madagascar	1 536	1 758	1 422	2 296	1 884	3 214	2 030	3 323	2 067	3 442	2 965	3 431
Malawi	346	648	616	1 437	829	1 697	868	1 565	820	1 549	952	1 618
Maurice	3 461	3 793	3 830	4 167	4 681	4 785	4 921	5 081	5 087	5 151	5 312	5 457
Mozambique	731	1 869	2 332	3 376	3 667	4 744	3 999	5 353	4 517	6 078	4 743	6 316
Namibie	2 282	2 403	2 937	2 927	3 380	5 557	3 371	5 416	3 722	6 264	4 167	7 232
RDC	1 403	1 272	2 745	3 514	2 393	5 992	2 777	6 163	2 430	5 586	2 850	6 502
Seychelles	700	760	720	919	677	921	658	964	668	1 007	797	1 043
Swaziland	1 730	2 049	2 250	2 356	1 546	1 974	1 909	2 142	1 718	1 986	1 756	2 082
Tanzanie	1 584	1 963	2 937	4 142	3 909	6 065	4 304	7 633	4 995	7 573	5 027	8 407
Zambie	871	1 387	2 481	2 631	2 280	3 646	2 450	3 877	2 728	4 176	2 830	4 443
Zimbabwe	8 443	7 400	2 088	2 644	3 332	5 243	3 168	6 665	4 193	7 035	4 439	8 490
SADC	106 218	90 913	126 678	122 027	136 733	158 930	144 118	174 023	148 009	183 121	156 665	193 943

Source : UNSTATS (2014).

NB : X et M représentent respectivement la valeur des exportations et la valeur des importations. Les chiffres de la SADC sont calculés sur la base du total de la sous-région.

Ceci s'est traduit par un taux de croissance annuel composé de moins d'1% pendant 13 ans (Tableau 8.8). La RDC, le Malawi, le Swaziland, la Tanzanie, la Zambie et le Zimbabwe ont connu le plus de restructurations de leurs volumes d'exportations et d'importations. Le Swaziland a connu une chute brutale de la contribution de son commerce international au PIB. Il dépend énormément de l'Afrique du Sud qui achète 60 % de ses exportations et fournit 90 % de ses importations. L'importance de l'exploitation minière a aussi baissé avec l'effondrement des échanges du fait de la crise économique mondiale et de la baisse des importations de l'Afrique du Sud. Comme le Swaziland, le Lesotho a aussi connu une chute brutale de la contribution de

ses importations au PIB, contribution qui est passée de 134,7 % en 2000 à 101 % en 2013.

### Évolution de la concentration et de la diversification des exportations

La concentration des exportations dans la sous-région SADC telle que mesurée par l'indice Herfindahl-Hirschmann était de 0,41 en 2013 et est restée relativement stable pendant la dernière décennie (Tableau 8.9). Les indices les plus bas étaient ceux de l'Afrique du Sud (0,17), de Madagascar (0,20) et de la Tanzanie (0,20), d'autant plus que ces pays ont tous de grands marchés pour les exportations de leurs produits agricoles, minerais et métaux,

**Tableau 8.8 : Parts des exportations et des importations dans le PIB de la SADC, 2000–13**

(%)

Pays/Région	2000		2005		2010		2011		2012		2013	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M
Afrique du Sud	27,2	24,3	26,4	26,7	28,6	27,4	30,4	29,6	29,7	31	31	33,2
Angola	67,5	52,9	86	53,6	62,3	43,2	70,5	46,3	70,4	46,2	65,3	47,7
Botswana	51,8	40,1	52,9	35,6	35,8	43,2	44,4	50,1	44,8	50,3	55,2	59,9
Lesotho	34,8	134,7	48,9	120,9	44,6	112	49,1	105	45	105,6	42	101
Madagascar	31,1	38,7	28,2	45,6	24,9	43	26,7	42,2	28,9	43,8	28,5	41
Malawi	15	21,9	16,9	39,3	17,5	40,3	22,8	39,2	25	46,5	29,6	58,8
Maurice	61,1	61,2	59	64,2	52,5	63,8	53,4	66,4	54,6	66,7	54,3	66,5
Mozambique	13,4	38,9	30,7	44,4	29,9	38,3	29,4	40,7	28,1	38,2	27,5	37,8
Namibie	40,9	44,5	40,4	40,3	42,6	56,8	41,4	52,9	43,5	53,7	43,9	58,8
RDC	11,4	15,6	22,9	29,4	41,1	49,6	40	45,6	30,7	37,4	34,2	40,4
Seychelles	75,5	81,9	78,3	100	86,7	108,3	88,2	109,1	82,6	104	79,5	90,1
Swaziland	74,3	88	87,1	91,2	53	67,7	64,6	72,5	56,7	65,6	59	63,5
Tanzanie	10,4	15,5	16,3	22,9	19,4	30,2	21,5	37,3	21,7	33,8	17,5	30,8
Zambie	21,1	31,4	34,6	36,7	46,8	34,5	46,3	39,3	46,9	44,4	49	45
Zimbabwe	38,2	35,9	33,5	42,5	34,4	62,2	32,5	78,5	31,3	60,4	26	57,1
SADC	38,2	48,37	44,1	52,89	41,3	54,7	44,1	56,98	42,7	55,17	42,8	55,4

Source : UNSTATS (2014).

NB : X et M représentent respectivement les parts des exportations et des importations. Les chiffres de la SADC sont calculés sur la base de la moyenne de la sous-région.

carburants, aliments en conserve et d'autres produits. À l'autre extrémité se trouvaient trois pays ayant des indices de concentration des exportations très élevés : l'Angola (0,97), le Botswana (0,79), et la Zambie (0,59). Les carburants représentent 99 % des exportations de l'Angola, tandis que le Botswana exporte essentiellement du diamant et de la viande de bœuf – surtout vers le Royaume Uni – et le cuivre représente plus de 70 % des exportations de la Zambie.

L'indice moyen de diversification des exportations de la SADC était de 0,77 en 2013, soit une baisse par rapport à celui de 2000 qui était de 0,79. Il est resté élevé pour la plupart des États membres excepté l'Afrique du Sud

(0,59). En effet, le Botswana (0,89), le Lesotho (0,85), et l'Angola (0,85) avaient les meilleurs indices de diversification des exportations en 2013. Tous les trois dépendent énormément des exportations des matières premières et sont extrêmement vulnérables aux chocs extérieurs. Le principal dilemme auquel font face les dirigeants de la SADC est de comment booster les revenus des exportations tout en stabilisant les gains qui en sont tirés et en augmentant la valeur ajoutée. Pour cela, les États membres – surtout ceux qui ont un indice de concentration et de diversification très élevé – doivent améliorer la diversité de leur assiette d'exportation.

Le succès des économies les plus prospères d'Asie qui ont connu une croissance

**Tableau 8.9 : Concentration des exportations de la SADC, 2000–13**

	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Afrique du Sud	0,1151	0,1396	0,1463	0,1813	0,1818	0,1718
Angola	0,8816	0,9445	0,9656	0,9639	0,9663	0,9677
Botswana	0,6465	0,7743	0,6009	0,7848	0,7889	0,7891
Lesotho	0,3881	0,4051	0,4280	0,4727	0,4701	0,4653
Madagascar	0,2588	0,2304	0,1817	0,2654	0,2420	0,1954
Malawi	0,6270	0,5693	0,5295	0,4369	0,4713	0,4684
Maurice	0,3646	0,2804	0,2487	0,2407	0,2384	0,2474
Mozambique	0,2982	0,6141	0,4995	0,3706	0,2916	0,2627
Namibie	0,3208	0,3074	0,2156	0,2393	0,2764	0,2564
R.D. Congo	0,5983	0,4151	0,3870	0,4041	0,4824	0,5743
Seychelles	0,5708	0,4434	0,4398	0,5166	0,5081	0,4889
Swaziland	0,2253	0,2210	0,2437	0,2452	0,2190	0,2197
Tanzanie	0,2177	0,2313	0,1908	0,2306	0,1825	0,1990
Zambie	0,4437	0,5201	0,6864	0,7082	0,6320	0,5874
Zimbabwe	0,2794	0,2103	0,2086	0,2398	0,2671	0,2601
SADC	0,4157	0,4204	0,3981	0,4200	0,4145	0,4102

Source : UNCTAD STATS (2014).

NB : Les chiffres de la SADC sont calculés sur la base de la moyenne de la sous-région.

substantielle de leurs exportations – particulièrement les exportations de produits manufacturés pendant des décennies – a établi un consensus autour du développement et de la diversification des exportations, en termes d'interventions sélectives et favorables au marché qui entraîneront des réformes de politique commerciale. Comme on peut le voir dans le tableau 8.10, la diversification des exportations de la sous-région SADC est restée relativement stagnante depuis 2000, Maurice étant le seul pays membre qui a significativement diversifié ses exportations entre 2000 et 2013.

### Évolution du commerce : intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde

Les exportations du bloc de 15 membres ont augmenté et se situent à 16,8 % des

exportations totales en 2013, contrairement aux 13,3 % de 2012 (Tableau 8.11). Sa politique de commerce à l'intérieur de la région a porté des fruits au fil des années, et les exportations ont été redirigées du reste du monde vers le niveau régional. Ceci est peut-être dû aux activités économiques des voisins de l'Afrique du Sud – le Zimbabwe, le Lesotho et le Swaziland – qui dépendent tous de l'économie sud-africaine. En effet, l'Afrique du sud est un hub stratégique pour la plupart des États de la SADC. Dix d'entre eux comptent l'Afrique du Sud parmi leurs 10 premiers partenaires commerciaux. Par conséquent, tout changement économique ou de politique commerciale de l'Afrique du Sud aura un grand effet multiplicateur sur les autres membres de la SADC.

En 2013, les exportations de la SADC vers le reste du monde (83,2 % de l'ensemble des

**Tableau 8.10 : Diversification des exportations de la SADC, 2000–13**

	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Afrique du Sud	0,5553	0,5798	0,5690	0,6072	0,5889	0,5856
Angola	0,8162	0,8355	0,8391	0,8295	0,8420	0,8453
Botswana	0,8513	0,9158	0,8578	0,8952	0,8947	0,8926
Lesotho	0,8105	0,8485	0,8737	0,8602	0,8590	0,8516
Madagascar	0,7586	0,7391	0,6983	0,7329	0,7573	0,7155
Malawi	0,8653	0,8253	0,8174	0,8071	0,7964	0,8166
Maurice	0,8365	0,7027	0,7075	0,7014	0,6972	0,6976
Mozambique	0,7865	0,8105	0,8343	0,7349	0,7610	0,7420
Namibie	0,7832	0,8064	0,7638	0,7826	0,7747	0,7640
RDC	0,8100	0,7817	0,8044	0,7987	0,8015	0,8389
Seychelles	0,8239	0,8405	0,8060	0,8332	0,8274	0,8312
Swaziland	0,7610	0,7627	0,7305	0,7480	0,7210	0,6998
Tanzanie	0,7721	0,7594	0,7503	0,7693	0,7563	0,7445
Zambie	0,8427	0,8702	0,8663	0,8589	0,7973	0,8206
Zimbabwe	0,7487	0,7568	0,7753	0,8288	0,7819	0,7627
SADC	0,7881	0,7890	0,7796	0,7858	0,7771	0,7739

Source : UNCTAD STATS (2014).

NB : Les chiffres de la SADC sont calculés sur la base de la moyenne de la sous-région.

**Tableau 8.11 : Flux des exportations de la SADC, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intra groupe	Part (%)	Reste de l'Afrique	Part (%)	Reste du monde	Part (%)
2000	6 151	12,1	1 080	14,9	44 522	87,9
2005	9 083	9,7	2 515	21,7	84 232	90,3
2010	22 813	12,6	5 805	20,3	158 085	87,4
2011	24 000	10,8	5 813	19,5	198 893	89,2
2012	29 072	13,3	5 585	16,1	190 322	86,7
2013	36 105	16,8	4 578	11,3	178 899	83,2

Source : UNCTAD STATS (2014).

exportations) s'élevaient à 178,9 milliards de dollars, soit une chute par rapport aux 190,3 milliards de dollars de 2012. La réussite du bloc à satisfaire ses besoins en divers biens économiques auprès des États membres

a été remarquable en comparaison avec les sept autres CER d'Afrique.

Le flux des importations intragroupe de la SADC s'est aussi amélioré, passant de 16,4 %

**Tableau 8.12 : Flux des importations de la SADC, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Part (%)	Reste de l'Afrique	Part (%)	Reste du monde	Part (%)
2000	9 819	21,6	757	7,2	35 560	78,4
2005	16 955	17,0	2 450	12,6	82 619	83,0
2010	30 972	18,7	7 640	19,8	134 708	81,3
2011	36 528	17,5	8 182	18,3	172 408	82,5
2012	35 957	16,4	11 256	23,8	183 951	83,6
2013	42 659	19,0	8 842	17,2	181 724	81,0

Source : UNCTAD STATS (2014).

des importations totales en 2012 à 19,0 % en 2013. La valeur de ces importations s'élevait à 42,7 milliards de dollars (Tableau 8.12). Les importations provenant du reste de l'Afrique ont chuté de manière plus drastique à 17,2 %, alors que la part provenant du reste du monde a baissé de 3,1 % et se situait à 81 % en 2013. Pourtant, le bloc doit encore faire des efforts pour renforcer les activités dans le secteur agricole, promouvoir la valeur ajoutée et des réformes de politique commerciale sélectives. Tout ceci permettra de booster la croissance économique et l'intégration, le développement des exportations, et la diversification au sein de la SADC.

### Performances en matière de développement humain

L'IDH moyen de la SADC a progressé et est passé à 0,543 en 2013 malgré les mauvais résultats de plus de la moitié des pays membres. Les performances se sont améliorées entre 2000 et 2013 grâce à de meilleures opportunités économiques dans la plupart des pays africains. La tendance de l'IDH pour les pays les plus performants de la SADC est spécifiquement liée à la croissance par habitant et aux améliorations dans la gouvernance et les infrastructures publiques.

Le Botswana a eu une performance spécialement bonne, son IDH étant passé de 0,470 en 1980 à 0,683 en 2013. Alors qu'il était à une époque parmi les nations les plus pauvres – avec un PIB par habitant d'environ 70 dollars à la fin des années 1960 – le Botswana s'est depuis transformé pour devenir l'un des pays africains à la croissance la plus rapide, avec un PIB par habitant de 7.023 dollars en 2013. Au cours des années, le pays a boosté ses dépenses de santé, d'éducation, et de bien-être social tout en mettant l'accent sur les droits liés au genre.

L'espérance de vie moyenne dans la sous-région SADC était de 59 ans en 2013, tandis que l'adulte moyen dans ses 15 pays avait fait 6 années d'étude. Cependant, des écarts énormes persistent dans les niveaux d'intégration économique et sociale entre les États membres. Par exemple, alors que le mozambicain ou le congolais moyen ne passait que trois ans à l'école, les citoyens du Botswana, de Maurice et des Seychelles passaient neuf ans à l'école, et les Sud-africains y passaient 10 ans. De la même façon, l'espérance de vie à la naissance dépasse 70 ans à Maurice et aux Seychelles, mais est à moins de 50 ans au Swaziland, au Lesotho, au Mozambique et en RDC.

**Tableau 8.13 : Tendances de l'indice de développement humain de la SADC, 1980–2013**

Classement IDH	Pays/ Région	Indice de développement humain (IDH)											TCAM (%)			
		1980	1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980–90	1990–2000	2000–13			
<b>Indice de développement élevé</b>																
63	Maurice	0,558	0,621	0,686	0,722	0,741	0,753	0,759	0,769	0,771	1,07	1,01	0,90			
71	Seychelles	—	—	0,743	0,757	0,766	0,763	0,749	0,755	0,756	—	—	0,14			
<b>Indice de développement moyen</b>																
109	Botswana	0,470	0,583	0,560	0,610	0,656	0,672	0,678	0,681	0,683	2,18	-0,40	1,54			
118	Afrique du Sud	0,569	0,619	0,628	0,608	0,623	0,638	0,646	0,654	0,658	0,86	0,14	0,36			
127	Namibie	0,550	0,577	0,556	0,570	0,598	0,610	0,616	0,620	0,624	0,48	-0,36	0,89			
<b>Indice de développement faible</b>																
148	Swaziland	0,477	0,538	0,498	0,498	0,518	0,527	0,530	0,529	0,530	1,20	-0,77	0,48			
149	Angola	—	—	0,377	0,446	0,490	0,504	0,521	0,524	0,526	—	—	2,60			
155	Madagascar	—	—	0,453	0,470	0,487	0,494	0,495	0,496	0,498	—	—	0,73			
156	Zimbabwe	0,437	0,488	0,428	0,412	0,422	0,459	0,473	0,484	0,492	1,12	-1,30	1,08			
159	Tanzanie	0,377	0,354	0,376	0,419	0,451	0,464	0,478	0,484	0,488	-0,64	0,59	2,04			
161	Mauritanie	0,347	0,367	0,433	0,455	0,466	0,475	0,475	0,485	0,487	0,55	1,67	0,91			
162	Lesotho	0,443	0,493	0,443	0,437	0,456	0,472	0,476	0,481	0,486	1,06	-1,06	0,72			
174	Malawi	0,270	0,283	0,341	0,368	0,395	0,406	0,411	0,411	0,414	0,46	1,88	1,50			
178	Mozambique	0,246	0,216	0,285	0,343	0,366	0,380	0,384	0,389	0,393	-1,31	2,84	2,49			
186	RDC	0,336	0,319	0,274	0,292	0,307	0,319	0,323	0,333	0,338	-0,53	-1,52	1,64			
	SADC*	0,418	0,455	0,472	0,494	0,516	0,529	0,534	0,540	0,543	0,84	0,37	1,10			

Source : Rapport sur le Développement Humain (2014).

NB : Les valeurs de l'indice de la SADC sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 8.14 : Indice de développement humain dans la SADC et ses composantes, 2013**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)		Espérance de vie à la naissance (années)	Nombre d'années moyen d'études (années)	Nombre d'années d'étude espéré (années)	Revenu national brut (RNB) par habitant (2011 PPA \$)	Indice de développement humain		Changement dans le classement 2012-13
		Valeur 2013	Valeur 2012					Valeur 2013	Valeur 2012	
<b>Indice de développement élevé</b>										
63	Maurice	0,771		73,6	8,5	15,6	16.777	0,769		0
71	Seychelles	0,756		73,2	9,4	11,6	24.632	0,755		-1
<b>Indice de développement moyen</b>										
109	Botswana	0,683		64,4	8,8	11,7	14.792	0,681		-1
118	Afrique du Sud	0,658		56,9	9,9	13,1	11.788	0,654		1
127	Namibie	0,624		64,5	6,2	11,3	9.185	0,620		0
<b>Indice de développement faible</b>										
148	Swaziland	0,530		49,0	7,1	11,3	5.536	0,529		0
149	Angola	0,526		51,9	4,7	11,4	6.323	0,524		0
155	Madagascar	0,498		64,7	5,2	10,3	1.333	0,496		0
156	Zimbabwe	0,492		59,9	7,2	9,3	1.307	0,484		4
159	Tanzanie	0,488		61,5	5,1	9,2	1.702	0,484		1
161	Mauritanie	0,487		61,6	3,7	8,2	2.988	0,485		-2
162	Lesotho	0,486		49,4	5,9	11,1	2.798	0,481		1
174	Malawi	0,414		55,3	4,2	10,8	715	0,411		0
178	Mozambique	0,393		50,3	3,2	9,5	1.011	0,389		1
186	RDC	0,338		50,0	3,1	9,7	444	0,333		1
	SADC	0,543		59,1	6,1	10,9	6.755	0,540		—

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs de l'indice de la SADC sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région.

## Qualité de la gouvernance

Des huit CER d'Afrique, la SADC est en tête en ce qui concerne la qualité de la gouvernance avec un résultat total de 58,5. La sous-région a systématiquement réalisé ce résultat depuis 2000, lorsqu'elle a réalisé un score général de 53,7, six de ses États membres arrivant parmi les 10 premiers dans l'indice IIAG. Maurice, la meilleure nation africaine en la matière, a continué de booster les investissements dans la santé, l'éducation et le bien être social tout en garantissant les droits liés au genre, la gestion publique et l'expansion des opportunités économiques rurales. Le Botswana et l'Afrique du Sud ont suivi comme deuxième et troisième pays de la sous-région respectivement, avec des résultats IIAG de 76,2 (troisième en Afrique) et 73,3 (quatrième en Afrique). Les deux

ont des institutions politiques fortes qui non seulement garantissent la sécurité et l'État de droit, mais aussi protègent les droits humains et l'engagement citoyen. Leurs résultats pour la gouvernance politique sont le double de ceux de l'Angola, du Zimbabwe et de la RDC.

## Principaux succès et défis

La SADC a connu de grands succès dans beaucoup de domaines dont la paix, la sécurité, la stabilité politique et le développement économique depuis son lancement en 1980 à Lusaka. Six des 10 pays les mieux classés dans l'indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine en 2014 appartiennent à la SADC. L'Afrique australe a continué de réaliser de bons résultats dans trois des quatre catégories

**Tableau 8.15 : Indice Ibrahim de la gouvernance africaine de la SADC, 2013**

	Résultat total	Sécurité et État de droit	Participation et droits de l'Homme	Opportunités économiques durables	Développement humain
Maurice	81,7	84,5	77	79,7	85,6
Botswana	76,2	85,3	73,1	65,9	80,4
Afrique du Sud	73,3	68,1	74,4	71,9	78,8
Seychelles	73,2	70,8	74,1	63,6	84,4
Namibie	70,3	74,9	75	62,2	68,9
Lesotho	62,3	69,5	69,9	50,4	59,3
Zambie	59,4	65,1	60,4	51	61,4
Tanzanie	58,2	57,4	65,5	50,5	59,6
Malawi	57,6	64,6	62,9	45,9	56,8
Mozambique	52,2	50,8	60,7	46,8	50,5
Swaziland	51,5	60,8	31	51,6	62,6
Madagascar	48,2	49	51	44,1	48,6
Angola	40,9	43,1	37,3	34,6	48,6
Zimbabwe	38	37,7	37	23,5	53,9
RDC	34,1	23,7	32,6	34,8	45,2
SADC	58,5	60,4	58,8	51,8	63

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

que l'indice mesure, notamment la sécurité et l'État de droit; la participation et les droits humains; et les opportunités économiques durables.

La SADC a entrepris plusieurs projets infrastructurels dont les principaux sont la réhabilitation des routes, des chemins de fer et des gares. Le 10 juin 2015, les chefs d'État et de gouvernement de la SADC, le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), et la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) se sont réunis à Sharm El Sheikh en Égypte pour le troisième sommet tripartite pour officiellement lancer la Zone de libre-échange tripartite (ZLET) COMESA-EAC-SADC. Cette ZLET représente un marché intégré de 26 nations avec une population totale de 632 millions d'habitants, soit 57 % de la population de l'Afrique; son PIB qui est de 1,3 mille milliards de dollars représente 58 % du PIB total de l'Afrique. L'institution de la ZLET boostera clairement le commerce intrarégional en créant un marché plus grand, en accélérant le flux des investissements, en favorisant la compétitivité et en encourageant le développement des infrastructures régionales.

Cependant, plusieurs facteurs entravent une plus grande intégration économique entre les membres de la SADC. Il s'agit entre autres de ceux qui suivent :

### **Des objectifs bien ambitieux**

Dans la logique de sa vision et de son agenda, la SADC a fixé un certain nombre d'objectifs ambitieux mais n'a pas pu réaliser la plupart d'entre eux. Un protocole commercial signé par 11 des 15 États membres en 2000 visait à libéraliser 85% du commerce intrarégional avant 2008 et 100% du commerce avant 2012. Il visait aussi à instituer une union douanière

régionale avant 2010. Tous ces objectifs ont été manqués. De même, les efforts pour instituer un marché commun avant 2012 et une union monétaire avant 2016 ont aussi échoué. Enfin, presque tous les États membres de la SADC ont montré une propension à promouvoir leurs propres intérêts économiques et politiques, contrairement à la vision régionale contenue dans ses protocoles. Ceci explique partiellement pourquoi l'Afrique australe a été si lente à mettre en application des accords qui encouragent l'intégration régionale.

### **Adhésions multiples et simultanées à plusieurs CER**

Les adhésions multiples et simultanées à plusieurs communautés économiques régionales (CER) ont constitué le défi le plus décourageant à l'intégration économique régionale au sein de la SADC. L'Afrique du Sud, le Botswana, le Lesotho, et le Swaziland sont membres à la fois de la SADC et de l'Union douanière de l'Afrique australe (UDAA) dont le siège est à Windhoek en Namibie, alors que la Namibie et le Swaziland sont membres à la fois de trois pactes d'intégration régionaux et appartiennent à la Zone monétaire commune, qui compte aussi l'Afrique du Sud et le Lesotho en son sein. En outre, neuf des 15 membres de la SADC appartiennent aussi au COMESA. Par conséquent, l'adhésion à plusieurs organisations n'est pas seulement onéreuse, mais elle est aussi inefficace et est en partie responsable des capacités limitées et du peu de succès de la SADC et d'autres CER.

### **La domination de la SADC par l'Afrique du Sud**

Le contrôle de l'Afrique du Sud sur la SADC est un obstacle à l'intégration

régionale. Ce seul pays compte pour 60 % de tout le commerce intra SADC et environ 70 % du PIB total du sous-groupe. Étant donné ce grand pouvoir économique, l'asymétrie entre l'Afrique du Sud et les autres membres de la SADC et de l'UDAA, ce pays ne peut pas être traité comme un partenaire égal. La conséquence est que l'Afrique du Sud s'est permis de bafouer des règles sans beaucoup de protestations des autres membres. Elle est aussi en train de négocier son propre Accord de partenariat économique avec l'UE plutôt que pour le compte du bloc régional.

### La coexistence de la SADC et de l'UDAA

L'existence de la SADC et de l'UDAA à côté l'une de l'autre avec des objectifs similaires débouche sur des États divisés entre deux institutions. Bien que les États membres de l'UDAA ne puissent pas signer de nouveaux accords d'échanges préférentiels avec des tiers, plusieurs pays ont bafoué cette règle. En plus, des blocs économiques puissants tels que l'UE cherchent à diviser la SADC et l'UDAA en négociant avec elles séparément, bien que l'adhésion à l'UDAA soit consignée dans les traités de la SADC.

### Autres défis

Parmi les autres défis, on note la rareté des ressources – un obstacle majeur à l'intégration régionale – ainsi que l'incapacité à prendre des décisions à cause du manque de connaissances des États membres sur les questions régionales. La langue ambiguë dans laquelle plusieurs dispositions de la SADC sont écrites et la faiblesse de la structure de gouvernance de la SADC que certains membres jugent non inclusives sont aussi des problèmes.

## Évaluation des besoins en capacités

### Principaux résultats de l'étude ACBF de 2006

En 2006, l'ACBF a mené une étude sur les besoins en capacités des CER d'Afrique en vue de la mise en application du Plan d'action à court terme du NEPAD, avec une insistance sur l'intégration régionale. Lors de leur sommet extraordinaire en 2001, les chefs d'État et de gouvernement de la SADC ont approuvé un programme de restructuration de l'organisation dont les éléments clés étaient :

- La centralisation de la coordination et de la mise en œuvre des programmes au Secrétariat, avec 21 cellules sectorielles de coordination regroupées sous quatre directions.
- L'institution des comités nationaux de la SADC dans tous les États membres, comprenant des représentants du gouvernement, du secteur privé et de la société civile.
- La préparation d'un plan d'activités pour le Plan de développement stratégique indicatif régional (RISDP). Le plan était soutenu par 'GI', utilisant les techniques du « Think Tools », et était facilité par Deloitte. Il a défini les activités à réaliser sur la base d'un calendrier, les objectifs à atteindre et des indications de coûts. Ces plans ont fait de la SADC un acteur majeur dans la mise en œuvre des projets du NEPAD et du 'STAP'.
- La mise en œuvre de 400 projets du NEPAD/STAP/UA, qui malheureusement souffre de contraintes institutionnelles et de personnel. Le Secrétariat manque de pouvoir de décision et d'autonomie pour

fonctionner de manière efficace, puisque la plupart des décisions relèvent du ressort de la structure politique de la SADC.

- Des accords nébuleux entre le Secrétariat et des ministères dans les pays membres. Les questions de ressources humaines auxquelles fait face le Secrétariat, telles que l'inadéquation entre le personnel disponible, les ressources et la charge de travail dans les fonctions techniques; la pauvreté de l'investissement dans la formation/le développement du personnel pour améliorer les capacités de gestion; et l'absence d'une gestion financière consciencieuse et d'un système de production de rapports, sont étroitement liées aux problèmes mentionnés sous « Développement institutionnel ».

Notre étude de 2006 a recommandé que la SADC investisse énormément dans les ressources humaines techniques en vue de satisfaire les besoins immédiats des projets du NEPAD/UA, et prépare un plan d'intervention à court terme pour les experts. Les aptitudes acquises amélioreront les capacités managériales et techniques dans des domaines tels que la planification, le développement et la gestion des projets, le suivi et l'évaluation (S&E), et les procédures 'ICP' de financement et de production des rapports.

### Principaux résultats de l'étude de l'ACBF de 2013

À la suite de l'étude de 2006, l'ACBF a organisé en 2013 une autre étude pour identifier les nouveaux changements de capacités induits par des changements institutionnels nouveaux et émergents. Notre équipe a effectué une mission de renforcement des capacités au Secrétariat de la SADC du 9 au 13 décembre 2013 pendant laquelle elle a

rencontré quelques employés et collecté des données grâce à un questionnaire. En voici les principaux résultats :

#### *Capacités de gestion des résultats*

Le renforcement des capacités est un élément clé pour la SADC, et constitue une des composantes essentielles du document de stratégie globale de la SADC. Bien que les États membres aient coordonné leurs stratégies, cette coordination a été essentiellement soutenue au niveau inter CER par les partenaires au développement. Cette approche a été ascendante au niveau des États membres et descendante à travers le Programme régulier de coopération technique (PRCT). Les publications des stratégies de renforcement des capacités visent les professionnels au niveau de la SADC, les décideurs au niveau des pays et le grand public.

La SADC évalue son cycle politique sur la base de l'analyse de la gestion, et soumet toutes ses politiques à une évaluation indépendante. L'infrastructure institutionnelle dispose aussi d'un cadre de gestion des risques. Ses politiques réagissent bien aux événements stratégiques extrêmes – avec un soutien extérieur au niveau des États membres – permettant ainsi à la SADC de maintenir relativement inchangée sa stratégie de renforcement des capacités depuis 2006.

Hormis son cadre d'évaluation de la qualité, la SADC dispose aussi d'un cadre de S&E pour ses politiques; les deux sont guidés par des rapports annuels d'étape. Pourtant, le progrès vers l'intégration régionale a été difficile. Parmi les problèmes, on note la réalisation de la libre circulation des personnes; une zone de libre-échange, une union douanière, et une intégration fiscale, économique et politique. Malgré tout, la SADC participe à toutes les initiatives de l'UA/NEPAD.

La stratégie de la SADC pour les statistiques l'aide à contribuer aux initiatives africaines en matière de statistique à travers des ateliers, des réunions, l'assistance technique, et la mobilisation des ressources. Bien qu'elle ait une base de données détaillée sur l'intégration régionale, elle manque de centre de formation offrant des cours spécifiques de statistique.

Puisque l'étude de l'ACBF de 2006 n'a pas eu assez d'impact sur le profil des capacités de la SADC, l'organisation a entrepris une évaluation indépendante de ses besoins, avec des financements provenant à la fois de l'UE et de GIZ. Depuis lors, un rapport final a été validé et mis à la disposition du public.

#### *Budget, gestion des ressources et projets*

Les États membres financent 40% du budget de la SADC; les autres 60% proviennent des partenaires au développement et des ONG parmi lesquels l'UE, l'ONU, le GIZ, le DFID, et l'ACBF. Ces partenaires apportent des dons et des prêts, ainsi que des opportunités de construction du partenariat public/privé. Mais la SADC n'a toujours pas réussi à collecter les contributions; à un certain moment, Madagascar ne pouvait pas honorer ses engagements.

L'institution est pleinement engagée dans tous les projets de l'UA/NEPAD, et elle en tire des capacités à élaborer des projets internes et former des consultants techniques. Ceci a mis la SADC en bonne position pour offrir une assistance technique, des ressources, une expertise en matière de gestion, et d'autres appuis aux pays membres.

La stratégie d'assistance technique/de renforcement des capacités de l'organisation est le Renforcement des capacités pour l'intégration régionale (RCIR). À travers ce système, plus de 300 cadres ont été formés dans les

domaines de la paix, la sécurité et la gouvernance. La SADC a résolu de s'assurer que ses ressources humaines cadrent avec son mandat.

#### *Base de ressources humaines disponibles*

Toutes les directions de la SADC, y compris le Secrétariat exécutif et les organes associés, ont demandé le renforcement des capacités notamment les directions du commerce, de l'investissement et de la finance dans le domaine de l'industrie; des infrastructures et des services; de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles; du développement social et humain et des programmes spéciaux; des politiques, de la planification et de la mobilisation des ressources; et de la finance et de l'administration.

Au fil des années, la gestion des conflits est restée un problème majeur de politique entre les États membres; c'est pourquoi la SADC consacre encore 80% de son temps à la résolution et l'atténuation des conflits. Bien que les questions d'intégration soient une priorité à un niveau élevé (environ 80% du temps du personnel), elles restent d'importance mineure pour l'institution prise dans sa globalité (environ 20% du temps du personnel).

La politique d'incitation de la SADC est basée sur les salaires, les avantages annexes, et l'environnement de travail. Elle a aussi un mécanisme de partage des connaissances, des expériences et des meilleures pratiques avec les autres CER. Ceci est prioritairement fait à travers son plan de formation. Le tableau 8.16 présente la structure de nomination des ressources humaines de la SADC, alors que le tableau 8.17 explique la composition du personnel de la SADC.

La SADC a institué une cellule de recherche en statistique, bien qu'elle n'emploie qu'un

**Tableau 8.16 : Structure de nomination des ressources humaines de la SADC**

Nomination	Pourcentage
Nomination politique	0 %
Détachement provisoire par les gouvernements	12 %
Organisations multilatérales	1 %
Nomination professionnelle et sur la base de la concurrence	60 %
Quota de genre	50/50

seul chercheur à temps plein. La pénétration des TI est totalement prise en compte et tout le personnel a une connaissance de l'outil informatique avec accès à internet.

La stratégie agricole commune de la SADC est la Politique agricole régionale (PAR) qui va de 2014 à 2019. Ses stratégies de renforcement des capacités sont intégrées avec des objectifs spécifiques. Jusqu'ici, l'institution a mis en œuvre moins de 10 projets agricoles. À travers

**Tableau 8.17 : Composition et caractéristiques du personnel de la SADC**

Taille actuelle du personnel		Secrétariat exécutif, toutes les cellules et tous les organes transversaux	Direction du commerce, de l'industrie, de la finance et de l'investissement	Direction des infrastructures et des services	Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources humaines	Direction du développement social et humain et des programmes spéciaux	Direction de la planification politique et de la mobilisation des ressources	Direction de la finance et de l'administration	Direction du budget et de la finance
Taille actuelle du personnel		9	16	11	8	8	6	50	39
Personnel professionnel		4	14	9	6	6	5	19	27
Sexe	Homme	2	8	6	5	2	1	6	14
	Femme	2	6	3	1	4	4	13	13
Durée du contrat									
Durée du contrat	> 6 mois	9	16	11	8	8	6	50	39
	< 6 mois								
Niveau d'études	Doctorat	2	1	1	1	2	2	1	1
	Master	2	13	8	5	4	3	18	26
	Licence (BA/BS)								
	Diplômes professionnels								
Maîtrise des langues									
Maîtrise des langues	Parlent couramment l'arabe								
	Parlent couramment l'anglais	4	14	9	6	6	5	19	27
	Parlent couramment le français	0	2	1	0	1	0	4	3
	Parlent couramment le portugais	0	0	0	0	1	1	4	2
	Parlent couramment l'espagnol	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel d'appui		5	2	2	2	2	1	31	12

le processus du PDDAA que la SADC met en œuvre, elle offre une assistance technique, et mobilise les ressources entre les États membres. Elle a aussi créé une base de données complète sur l'agriculture, l'alimentation et la sécurité.

### Initiatives clés de renforcement des capacités (à court, moyen et long terme)

Même si la SADC se conforme aux références des bonnes pratiques de l'UE, sa capacité d'absorption est encore faible. Pour combler ce vide, le Secrétariat vise à mettre en application son programme Planification, suivi et évaluation du développement stratégique ('SDME') et faire correspondre le personnel aux activités prévues dans le Plan de développement stratégique indicatif régional (RISDP 2005–20) et le Plan stratégique indicatif pour les organes ('SIPO'). La SADC veut améliorer cette masse critique, mettre les aptitudes du personnel à niveau et acquérir des instruments.

#### Les besoins immédiats

La SADC a besoin d'action immédiate pour faciliter son travail en vue de l'intégration régionale. Il s'agit, entre autres, de ce qui suit :

*Réseau de chercheurs de la SADC avec des think tanks.* La création de réseaux des cellules de recherche avec des think tanks locaux offrira les connaissances et construira des indicateurs. Le progrès vers un marché commun de la SADC dépendra de la pertinence des informations spécifiques fournies par la cellule de recherche sur la faisabilité d'un Tarif extérieur commun (TEC).

*Mise à niveau des aptitudes.* La formation du personnel du Secrétariat et des responsables

clés dans les États membres devrait accélérer la mise en œuvre des quatre piliers dans les domaines suivants :

- Comptabilité
- Normes d'audit externe
- Contrôle et audit internes
- Normes d'approvisionnement
- Base de données, ensemble de données, et/ou une cartographie des données
- Suivi et évaluation
- Gestion axée sur les résultats
- Livraison
- Cadre de gestion de qualité
- Évaluation des risques et de la résilience
- Évaluation d'impact et analyse basée sur les faits
- Évaluation des besoins de recherche, de formation et de formation de réseaux
- Planification, programmation et budgétisation à travers un cadre détaillé
- Coordination et planification de la chaîne de valeur

#### Besoins à court terme

*Politique, planification et mobilisation des ressources*

- Définir un cadre de S&E et de production des rapports pour la mise en œuvre du RISDP

- Définir un cadre de qualité et des procédures de garantie de la qualité pour toutes les activités prévues dans le Plan de développement stratégique indicatif régional (RISDP) et le Plan indicatif stratégique sur l'organe (SIPO).
- Mettre en place des scénarios de macro convergence et leur impact sur la SADC, les pays membres et le secteur privé.

#### *Analyse approfondie*

- Procéder à une analyse approfondie des obstacles à la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le commerce, qui a été signé à Maseru en 1996 et qui est entré en vigueur en 2000.
- Trouver des solutions aux défis des BRICS et leurs implications sur la stratégie régionale de la SADC envers la Chine.
- Mettre en œuvre l'Accord tripartite COMESA-EAC-SADC.

#### **Besoins à moyen terme**

*Statistiques.* Renforcer les capacités de la cellule des statistiques à mettre en œuvre la Stratégie régionale pour le développement de la statistique ('RSDS' 2013–18) au niveau des États membres à travers un programme détaillé de renforcement des capacités.

*Cycle des politiques de la SADC.* Renforcer la stabilité, la prévisibilité, et la conformité aux règles internationales de bonnes pratiques dans la gestion des institutions du cycle des politiques de la SADC; définir un système intégré de planification, de S&E, de budget et de finance, et le système de gestion intégré de la SADC ('SIMS'), et évaluer la préparation des directions et des

services à adopter le cycle de politique de la SADC.

*Phase III du RISDP.* Évaluer les besoins en capacités du Secrétariat de la SADC pour la mise en œuvre du RISDP 2015–20.

#### **Stratégies de renforcement des capacités et ressources nécessaires**

Une stratégie de renforcement des capacités détaillée, avec un budget estimatif et une stratégie de financement consistant à :

- Créer des réseaux de cellules de recherche
- Mettre à niveau les aptitudes au Secrétariat et dans les États partenaires
- Définir un cadre de S&E et de production de rapports pour la mise en œuvre du RISDP
- Développer un cadre de qualité et des procédures de garantie de la qualité pour toutes les activités prévues dans le RISDP et le SIPO.
- Définir des scénarios de macro convergence et leur impact sur la SADC, les pays membres et le secteur privé.
- Faire une analyse approfondie des obstacles à la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le commerce; les défis posés par les BRICS et leurs implications sur la stratégie régionale de la SADC; et la mise en œuvre de l'Accord tripartite COMESA-EAC-SADC.
- Renforcer les capacités de la cellule des statistiques à mettre en œuvre la Stratégie régionale pour le développement de la statistique ('RSDS' 2013–18) au niveau des

**Tableau 8.18 : Ressources nécessaires pour financer les besoins en renforcement des capacités de la SADC**

	Besoins immédiats (en dollars US)	Besoins à court terme (en dollars US)	Besoins à moyen terme (en dollars US)
Créer des réseaux de cellules de recherche	100 000		
Mettre à niveau les aptitudes au Secrétariat et dans les pays partenaires	1 500 000		
Définir un cadre de S&E et de production des rapports pour la mise en œuvre du RISDP		500 000	
Définir un cadre de qualité et des procédures de garantie de la qualité pour toutes les activités prévues dans le RISDP		500 000	
Définir des scénarios de macro convergence et leur impact sur la SADC, les pays membres et le secteur privé.		500 000	
Procéder à une analyse approfondie des obstacles à la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le commerce; les défis posés par les BRICS et leurs implications sur la stratégie régionale de la SADC; et la mise en œuvre de l'Accord tripartite COMESA-EAC-SADC.		500 000	
Renforcer les capacités de la cellule des statistiques à mettre en œuvre la Stratégie régionale pour le développement de la statistique (RSDS 2013–18) au niveau des États membres à travers un programme détaillé de renforcement des capacités.			1 000 000
Renforcer la stabilité et la prévisibilité du cycle de politique de la SADC et sa conformité avec les règles internationales des bonnes pratiques dans la gestion des institutions.			500 000
Définir un système intégré de planification, de S&E, de budget et de finance, et le Système intégré de gestion de la SADC (SIMS).			100 000
Évaluer les besoins en capacités du Secrétariat de la SADC pour la mise en œuvre du RISDP 2015–20.			500 000
<b>Total</b>	<b>1 600 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>1 700 000</b>

**Tableau 8.19 : Personnes contactées**

Dr. Angelo E. Mondlane	Director, Policy Planning and Resource Mobilisation (PPRM)
Martin T. Muchero	RAP Coordinator Food, Agriculture and Natural Resources, FANR Directorate
Russel S. Mufaya	Director, Human Resources and Administration
Hendrix A.D. Tonde	Senior Officer, Human Resources
Prof. Jonathan M. Kaunda	Senior Policy and Strategy Development Directorate, PPRM
Kalinde Chindebwu	APSA Program Coordinator (former Institutional Capacity Development, ICDP Officer)
Ackim Jere	Senior Officer, Statistics, PPRM
Mabel Mpofo	Senior Policy Adviser, Poverty, PPRM

États membres à travers un programme détaillé de renforcement des capacités.

- Renforcer la stabilité et la prévisibilité du cycle de politique de la SADC et sa conformité avec les règles internationales de bonnes pratiques dans la gestion des institutions.
- Définir un système intégré de planification, de S&E, de budget et de finance, et

le Système intégré de gestion de la SADC ('SIMS').

- Évaluer les besoins en capacités du Secrétariat de la SADC pour la mise en œuvre du RISDP 2015–20.

Le tableau 8.18 montre de combien la SADC a besoin pour financer les besoins en renforcement des capacités identifiés.

## 9

## L'AUTORITÉ INTERGOUVERNEMENTALE POUR LE DÉVELOPPEMENT (IGAD)

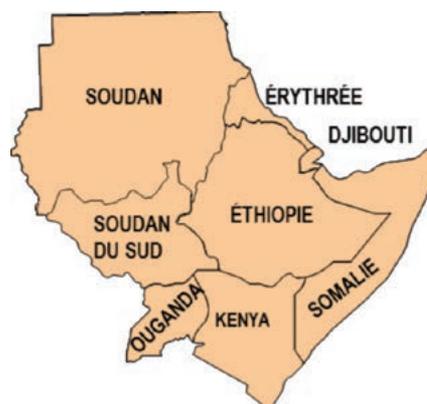
En 1996, l'IGAD a remplacé l'Autorité intergouvernementale pour la sécheresse et le développement, qui avait été établie en 1986 par Djibouti, l'Éthiopie, le Kenya, la Somalie, le Soudan et l'Ouganda, à la suite d'une sécheresse de 12 ans qui avait causé une famine généralisée, une dégradation écologique et un déclin économique dans toute la Corne de l'Afrique. Une fois revitalisée, l'organisation s'est réunie à Djibouti et a étendu son mandat pour coordonner et harmoniser les politiques dans les domaines du développement socio-économique et agricole, de la protection de l'environnement, et des affaires politiques et humanitaires.

À la suite de sa redynamisation, la réunion de l'Union africaine de Banjul en juillet 2006 a reconnu l'IGAD comme communauté économique régionale forte et viable (CER). Le Protocole de janvier 2008 sur les relations entre l'UA et les CER d'Afrique a reconnu l'IGAD comme une CER à part entière, rejetant par là même une recommandation de haut niveau qui l'aurait reléguée à une organisation seulement chargée des questions de paix et de sécurité ainsi que des questions de désertification. Le nombre de pays membres de l'IGAD est passé à huit après que l'Érythrée ait obtenu son indépendance en 1993; le Soudan du Sud lui a emboîté le pas en 2011.

La mission de l'IGAD est de « Promouvoir la coopération et l'intégration régionale pour davantage valoriser les efforts des États membres dans la réalisation de la paix, la sécurité et la prospérité. » L'organisation espère atteindre ses objectifs grâce à une coopération accrue dans les domaines suivants :

- Sécurité alimentaire et protection de l'environnement.
- Promotion et maintien de la paix, de la sécurité et des affaires humanitaires.

**Figure 9.1 : Carte des États membres de l'IGAD**



Source : ACBF.

- Coopération et intégration économique.

## Structure de gouvernance

Le 21 mars 1996, les dirigeants des six membres fondateurs de l'Autorité intergouvernementale pour la sécheresse et le développement, réunis à Nairobi, ont signé une « Lettre instrument modifiant la Charte/ Accord de l'IGAD » et ont rebaptisé le groupe avec un nouveau nom : Autorité intergouvernementale pour le développement. L'IGAD est structurée en quatre organes directeurs hiérarchiques qui ont été créés pour concevoir et approuver les politiques, surveiller ses activités, et mettre en œuvre ses programmes et ses projets. Ces organes sont :

- L'Assemblée des chefs d'État et de gouvernement
- Le Conseil des ministres
- Le Comité des ambassadeurs
- Le Secrétariat

Pour coordonner, suivre et évaluer les programmes, les organismes suivants ont été créés :

- Les points focaux de l'IGAD
- Le Comité d'experts de l'IGAD
- Le Comité de mise en œuvre de la stratégie de l'IGAD (CMSI)
- Le Forum des partenaires de l'IGAD (FPI)

La figure 9.2 représente l'organigramme de l'IGAD, tandis que le tableau 9.1 présente les fonctions spécifiques de chaque corps avec la description et le rôle des entités de l'IGAD.

Le Secrétariat de l'IGAD est dirigé par un secrétaire exécutif choisi par l'Assemblée des chefs d'État et de gouvernement pour une durée de quatre ans, renouvelable. Le Secrétariat aide les États membres à concevoir des projets régionaux dans les domaines prioritaires; coordonne et harmonise les politiques de développement; mobilise des ressources pour adopter des projets et des programmes régionaux approuvés par le Conseil, et renforce les infrastructures nationales nécessaires à la mise en œuvre des projets et des politiques régionales.

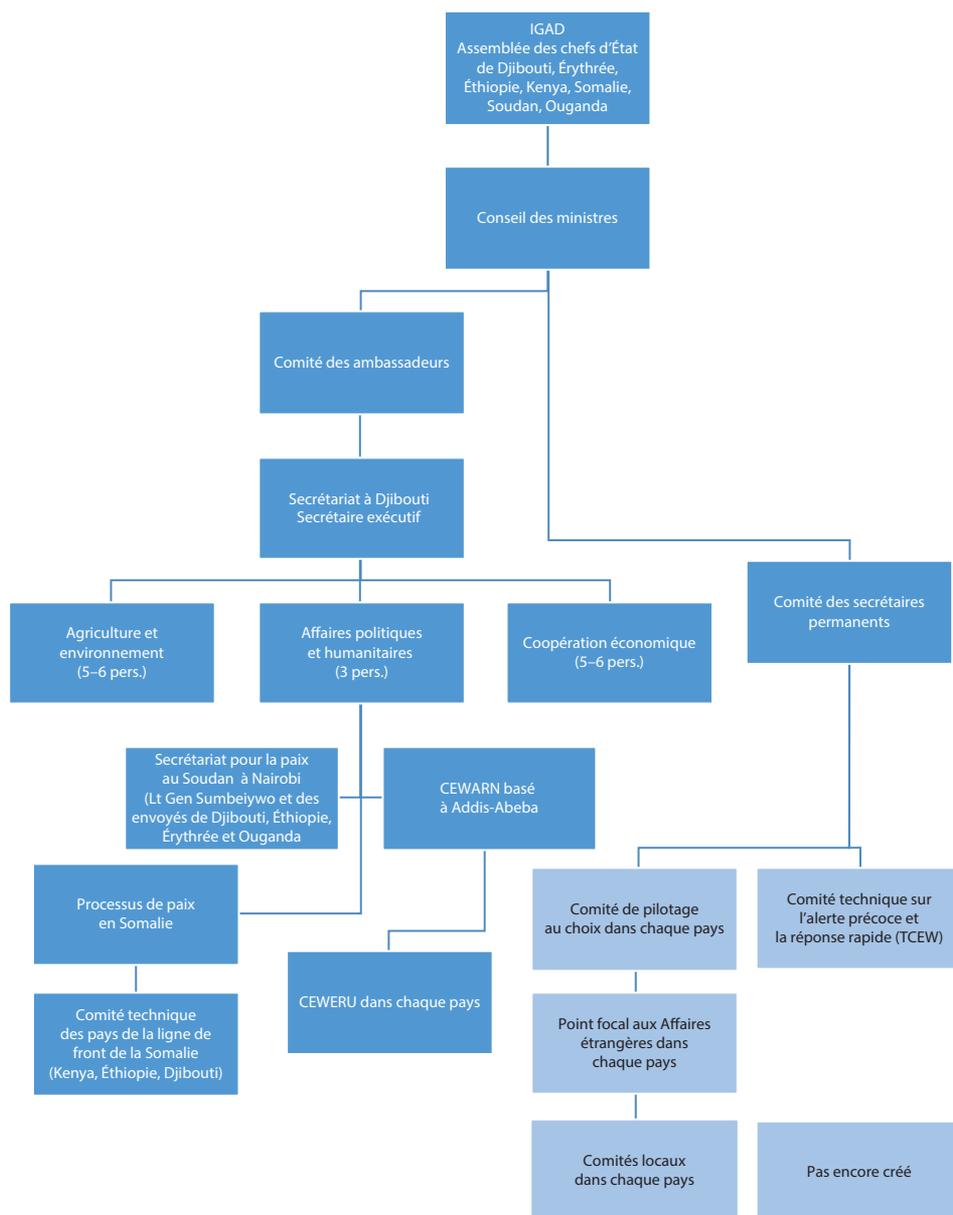
Le secrétaire exécutif est assisté de quatre directeurs qui sont à la tête des divisions de la Coopération économique et du développement social; de l'Agriculture et de l'environnement; de la Paix et de la sécurité; et de l'Administration et des finances, ainsi que de 22 membres du personnel professionnels et leurs collègues chargés des questions techniques et des projets à court terme.

## Contexte du développement régional

### Performance économique

Le PIB réel de la sous-région de l'IGAD a augmenté de 4,1 pour cent, passant de 126,1 milliards de dollars en 2013 à 131,4 milliards de dollars en 2014, ce qui équivaut à une contribution de 8,2 pour cent du PIB réel de l'Afrique (voir le tableau 9.2). La population de l'IGAD a augmenté de 2,8 pour cent, en passant de 236,5 millions en 2012 à 243 millions de personnes en 2013, l'Éthiopie se situant en tête avec une population de 94,1 millions d'habitants. Première économie de l'IGAD, le Soudan est exportateur de pétrole, avec un PIB de 35,9 milliards de dollars en 2014, soit 27,4 pour cent du PIB total de

Figure 9.2 : L'organigramme de l'IGAD



Source : IGAD.

la sous-région. En 2013, le Soudan a attiré 3,1 milliards de dollars en investissements directs étrangers (IDE), en comptant principalement sur les partenaires commerciaux

asiatiques pour acheter ses exportations. Parmi les membres de l'IGAD, l'Éthiopie avait l'économie à la croissance la plus rapide, avec croissance annuelle composée de 8,9

**Tableau 9.1 : Description et rôle des entités de l'IGAD<sup>32</sup>**

Organisme	Composition	Responsabilités
Assemblée des chefs d'État et de gouvernement	Représentants de tous les États membres	Organe suprême d'élaboration des politiques; détermine les objectifs, les orientations et les programmes
Conseil des ministres	Ministres des affaires étrangères, plus un ministre « point focal » nommé par chaque État membre	Recommande les politiques, approuve les programmes de travail, les budgets annuels, les nominations de personnel et les lois financières
Comité des ambassadeurs	Représentants de chaque État membre accrédité à Djibouti	Fournit des conseils et des orientations au Secrétaire Exécutif
Secrétariat exécutif	Organe exécutif	Met en œuvre les décisions de l'Assemblée et du Conseil <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectue des enquêtes et autres études et développe l'information et les lignes directrices pour développer, en étendue et en profondeur, la coopération entre les États membres</li> <li>• Initie, identifie et coordonne les programmes et projets de développement;</li> <li>• Effectue toutes autres fonctions qui lui sont confiées par tout autre organisme de l'autorité</li> </ul>
Points focaux de l'IGAD	Représentants des États membres : Ministère des affaires étrangères, Ministère point focal (technique), Ministère de la planification/ économie + Secrétariat de l'IGAD	Aider le Secrétariat à coordonner, suivre et évaluer les programmes, et servir de lien avec les ministères concernés dans les États membres
Comité de mise en œuvre de la stratégie de l'IGAD ('ISIC')	Représentants des ministères techniques des États membres + partenaires au développement	Entretenir le débat technique sur les questions de fonctionnement/mise en œuvre des programmes relatifs à l'IGAD
Forum des partenaires de l'IGAD ('IFP') Comité de mise en œuvre du projet	Représentants au niveau des ambassadeurs des États membres et des représentants diplomatiques des pays donateurs	Remplacées par l'ISIC

pour cent du PIB réel de 2000 à 2014. L'expansion des secteurs de l'agriculture et des services de l'Éthiopie constituent en grande partie le moteur de cette croissance, tandis que la croissance des industries de fabrication a été relativement modeste. La consommation privée et l'investissement public expliquent également la croissance de la demande dans le pays, ce dernier assumant un rôle de plus en plus important ces dernières années.

Pourtant en 2014, le PIB total de l'IGAD de 131,4 milliards de dollars représentait seulement 43 pour cent du PIB du Nigeria, et tout juste 40 pour cent de celui de l'Afrique du Sud. Sa minuscule production économique est le résultat de l'instabilité politique, des guerres, de la famine et de la sécheresse qui ont longtemps frappé la plupart de ses États

membres. Malgré cela, le PIB de l'IGAD a augmenté en moyenne de 5,4 pour cent par an de 2000 à 2014, contre 4,7 pour cent pour l'Afrique dans son ensemble.

Peuplé de 900 000 personnes seulement et avec un PIB réel de 1,2 milliard de dollars en 2014, Djibouti constitue la plus petite économie de la sous-région de l'IGAD. En 2013, il a attiré 286 millions de dollars des flux d'IDE, mais qui représentaient six fois les 43,9 millions de dollars l'IDE qui sont allés à l'Érythrée où vivent 6,3 millions d'habitants. Étant donné que l'or compte pour environ 90 pour cent du total des exportations de l'Érythrée, le commerce extérieur de ce pays est fortement concentré à la fois sur ce produit et sur sa part dans le marché, ce qui en fait une économie hautement volatile sensible aux

**Tableau 9.2 : PIB dans l'IGAD, 2000-14**  
(En millions de dollars US à prix constants 2005)

Pays/Région	2000	Parts de la CER (%)	2005	Parts de la CER (%)	2010	Parts de la CER (%)	2011	Parts de la CER (%)	2012	Parts de la CER (%)	2013	Parts de la CER (%)	2014	Parts de la CER (%)	TCAM (2000-14)
Djibouti	617	1,0 %	709	0,8 %	971	0,8 %	1 014	0,8 %	1 063	0,9 %	1 116	0,9 %	1 178	0,9 %	4,7 %
Érythrée	968	1,5 %	1 098	1,3 %	1 057	0,9 %	1 148	1,0 %	1 229	1,0 %	1 243	1,0 %	1 283	1,0 %	2,0 %
Éthiopie	8 904	14,1 %	12 164	14,3 %	20 386	17,4 %	22 645	18,8 %	24 621	20,7 %	27 172	21,5 %	29 243	22,3 %	8,9 %
Kenya	17 859	28,3 %	21 493	25,2 %	26 872	23,0 %	28 070	23,3 %	29 647	24,9 %	31 433	24,9 %	33 068	25,2 %	4,5 %
Somalie	1 978	3,1 %	2 316	2,7 %	2 628	2,2 %	2 696	2,2 %	2 766	2,3 %	2 838	2,2 %	2 912	2,2 %	2,8 %
Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—	—	—	5 614	4,7 %	6 351	5,0 %	6 415	4,9 %	—
Soudan	24 315	38,5 %	35 183	41,3 %	46 824	40,1 %	45 901	38,1 %	34 424	29,0 %	35 578	28,2 %	35 934	27,4 %	2,8 %
Ouganda	8 545	13,5 %	12 295	14,4 %	18 116	15,5 %	18 915	15,7 %	19 534	16,4 %	20 414	16,2 %	21 319	16,2 %	6,7 %
IGAD*	63 186	100 %	85 258	100 %	116 854	100 %	120 389	100 %	118 898	100 %	126 145	100 %	131 352	100 %	5,4 %
Afrique	845 989		1 104 386		1 416 587		1 430 176		1 502 399		1 553 778		1 603 842		4,7 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

fluctuations du marché mondial. En 2013, l'Érythrée a subi une baisse de 31,2 pour cent des exportations de marchandises.

L'IGAD abrite certains des pays les plus pauvres d'Afrique, dont l'Éthiopie, la Somalie et l'Érythrée qui ont chacun avec un PIB par habitant inférieur à 350 dollars (Tableau 9.5). Sur la base du PIB par habitant, Djibouti est l'économie la plus prospère de la région avec un PIB par habitant presque égal à celui des quatre États mal lotis mis ensemble. Le revenu par habitant de l'Éthiopie a rapidement augmenté, progressant de 5,9 pour cent en moyenne par an entre 2000 et 2014, mais le pays a encore un long chemin à parcourir pour sortir de la pauvreté.

### Tendances de l'IDE

En 2014, l'IGAD a vu les flux d'IDE baisser de 8,3 pour cent à 4,2 milliards de dollars. Le secteur du textile en Éthiopie, en pleine expansion, continue d'attirer les IDE avec ses bas salaires et sa main-d'œuvre bon marché ;

ses zones industrielles ont attiré les usines de textiles, de l'habillement et du cuir. Au Soudan, les IDE ont chuté ces derniers temps, principalement en raison de la mauvaise gouvernance et des règlements inefficaces, de la guerre civile et des conflits politiques. Toutes ces difficultés ont sapé le développement d'une société qui, avant, était stable et prête pour une croissance économique durable. Le Soudan du Sud a également fait mauvaise figure en ce qui concerne les IDE à cause d'une bureaucratie excessive, d'un capital humain limité et de l'insuffisance des infrastructures.

### Structure de l'économie de l'IGAD

En 2013, comme présenté dans le tableau 9.5, les services représentaient 49,0 pour cent du PIB dans les États membres de l'IGAD, suivis de l'industrie (22,4 pour cent) et de l'agriculture (28,6 pour cent). Cependant, de grandes variations existent entre les États pris individuellement. À Djibouti, les services – de transport surtout – ont constitué 75,7 pour cent du PIB. Par ailleurs, l'apport de l'agriculture

**Tableau 9.3 : PIB par habitant dans l'IGAD, 2000–14**

(En dollars US à prix constants 2005)

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	Taux global de croissance annuel (2000–14)
Djibouti	854	912	1 164	1 198	1 237	1 279	1 329	3,2 %
Soudan	—	—	—	—	926	937	927	—
Kenya	571	601	657	668	687	709	726	1,7 %
Soudan du Sud	—	—	—	—	518	562	546	—
Uganda	352	428	533	538	537	543	549	3,2 %
Éthiopie	135	160	234	253	268	289	303	5,9 %
Somalie	268	273	273	272	271	270	269	0,0 %
Érythrée	246	226	184	194	200	196	196	-1,6 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

**Tableau 9.4 : Entrées d'IDE de l'IGAD, 2000–14**

(En millions de dollars US courants)

Pays/Région	2000	Part dans la CER	2005	Part dans la CER	2010	Part dans la CER	2011	Part dans la CER	2012	Part dans la CER	2013	Part dans la CER	2014	Part dans la CER	TCAM (2000–14)
Djibouti	3	0 %	22	1 %	37	1 %	79	2 %	110	3 %	286	6 %	153	4 %	32,4 %
Érythrée	28	3 %	1	0 %	91	3 %	39	1 %	41	1 %	44	1 %	47	1 %	3,8 %
Éthiopie	135	16 %	265	11 %	288	9 %	627	16 %	279	6 %	953	21 %	1.200	28 %	16,9 %
Kenya	111	13 %	21	1 %	178	5 %	335	9 %	259	6 %	505	11 %	989	23 %	16,9 %
Somalie	0	0 %	24	1 %	112	3 %	102	3 %	107	2 %	107	2 %	106	3 %	52,4 %
Soudan	—	—	—	—	—	—	—	—	2 311	54 %	1 688	37 %	1 277	30 %	—
Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—	—	—	0	0 %	-78	-2 %	-700	-17 %	—
Soudan	392	46 %	1 617	69 %	2 064	62 %	1 734	46 %	—	—	—	—	—	—	—
Ouganda	181	21 %	380	16 %	544	16 %	894	23 %	1.205	28 %	1.096	24 %	1.147	27 %	14,1 %
IGAD	850	100 %	2 331	100 %	3 313	100 %	3 810	100 %	4 313	100 %	4 601	100 %	4 218	100 %	12,1 %

Source : UNCTAD STATS (2015).

NB : Les données sur le Soudan incluent aussi les valeurs du PIB avant la sécession du Soudan du Sud en 2011. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 9.5 : PIB par secteurs dans l'IGAD, 2013**

(%)

	Agriculture	Industrie	Services
Djibouti	3,7	20,6	75,7
Érythrée	17,6	23,5	58,9
Éthiopie	45,5	11,1	43,5
Kenya	28,7	19,3	52,1
Somalie	60,2	7,4	32,5
Soudan	42,6	15,5	41,8
Soudan du Sud	4,0	59,6	36,4
Ouganda	26,8	22,3	50,9
IGAD	28,6	22,4	49,0

Source : UNSTATS (2014).

NB : Les chiffres de l'IGAD sont calculés selon la moyenne de la sous-région.

au PIB n'a été que de 3,7 pour cent, le plus bas de l'IGAD. Cela contraste avec la Somalie, où l'agriculture contribue à hauteur de 60,2 pour cent du PIB, et où les produits alimentaires (comme le bétail, les moutons, les chèvres et les oléagineux) ont constitué 90 pour cent du total des exportations en 2013.

Parmi les pays enclavés de l'IGAD, le Soudan du Sud avait la part d'industrie la plus élevée, à hauteur de 59,6 pour cent. Le Soudan du Sud, qui a rejoint le bloc régional en 2011, est presque à 100 pour cent dépendante des exportations de pétrole brut vers la Chine et le Japon. De même, l'industrie représentait 23 pour cent du PIB total de l'Érythrée en 2013, soutenue principalement par les exportations d'or, d'argent, de minerai de fer et d'autres minéraux de grande valeur.

La sous-région a continué à connaître une croissance régulière de son secteur des services, qui est passé de 45 pour cent du PIB en 2000 à 49 pour cent en 2013, avec de bonnes

performances dans le commerce de gros et de détail (y compris les hôtels et les restaurants), le transport, les services financiers du gouvernement et les services assurés par les privés.

### Composition et structure des échanges

Les exportations de l'IGAD vers le reste du monde ont été principalement constituées de produits de base (en particulier les produits alimentaires, les animaux vivants, et les carburants fossiles), ce qui représente 79 pour cent du total des exportations (Tableau 9.6). Le commerce des produits et les transactions ont considérablement augmenté, passant de 127 millions de dollars en 2000 à 2,3 milliards de dollars en 2013. Toutefois, le commerce des produits manufacturés est resté à la cinquième place au cours de la dernière décennie, ce qui représente 7 pour cent seulement des exportations de produits en 2013, bien que les carburants fossiles, les lubrifiants et les matières connexes aient constitué 26,5 pour cent de ces exportations. L'Ouganda est le seul pays membre de l'IGAD avec quatre de ses principaux partenaires commerciaux en Afrique (le Soudan, le Rwanda, la RDC et le Kenya). Ses exportations sont diverses, allant du café et du ciment au pétrole raffiné et à l'équipement de radiodiffusion.

En dépit de tous ces acquis, l'absence d'une infrastructure moderne et de la logistique, à laquelle s'ajoutent des douanes non harmonisées – pour ne pas citer des politiques commerciales qui manquent de cohérence – ont entravé l'essor du commerce intrarégional au sein de l'IGAD.

### Tendances des exportations et des importations

En 2013, la valeur totale des exportations de l'IGAD était de 17,4 milliards de dollars,

**Tableau 9.6 : Matrice du commerce de marchandises de l'IGAD, 2013**

(Exportations en millions de dollars US)

Groupes de produits	2013	Parts (%)
Produits alimentaires et animaux vivants	5 492	28,9
Carburants fossiles, lubrifiants et produits connexes	5 035	26,5
Articles et transactions, n.e.s.	2 267	11,9
Matières brutes non comestibles, à l'exception des carburants	2 161	11,4
Produits manufacturés	1 309	6,9
Produits chimiques et produits connexes, n.e.s.	780	4,1
Divers articles manufacturés	719	3,8
Machines et matériel de transports	690	3,6
Boissons et tabac	374	2,0
Huiles animales et végétales, graisses et cires	203	1,1

Source : UNCTAD STATS (2014).

accusant ainsi une baisse par rapport aux 23 milliards de dollars en 2011. Ce chiffre représentait seulement un cinquième des 78,3 milliards de dollars des exportations de l'Afrique du Sud cette année-là, et faisait seulement 3,9 pour cent de contribution aux exportations de l'Afrique en général. Le tableau 9.7 montre que les exportations de l'IGAD, dont la valeur est constamment inférieure à celle des importations, a chuté de près de la moitié de la valeur des importations en 2013. Bien que les exportations aient augmenté plus rapidement au fil du temps, l'IGAD reste dépendante des importations, comme la plupart des pays africains.

Le Soudan du Sud qui, en 2011, a dominé les exportations de la sous-région, a vu sa part chuter de plus de 90 pour cent, puisque les recettes d'exportations de pétrole brut ont fondu, passant de près de 11 milliards de dollars en 2010 à moins de 1,8 milliard de dollars en 2012<sup>30</sup>. La guerre civile en cours dans le pays a également nui aux pays voisins tels que l'Éthiopie, le Kenya, le Soudan et l'Ouganda, et a été aggravée par la famine dans

la région. Ce coût économique de ces catastrophes a entraîné une baisse considérable des recettes d'exportations, causant une baisse de 15 pour cent du PIB du Soudan en 2014<sup>31</sup>.

Avec des exportations de 6,4 milliards de dollars, le Kenya représente désormais 36,5 pour cent du total des exportations de l'IGAD, suivi de l'Ouganda, qui détient un quart des exportations de la sous-région. Les attaques incessantes de pirates ont mis à mal la poursuite du commerce international de la Somalie, étant donné que ces attaques entraînent souvent des coûts indirects élevés tels que les retards de livraison des cargaisons, la rupture de contrat, et la baisse de la valeur des marchandises et services. Les pertes globales de la Somalie sont estimées entre 1 milliard et 16 milliards de dollars par année<sup>32</sup>. En 2013, les exportations totales de la Somalie étaient de 9 millions de dollars; seules les petites nations insulaires du Pacifique, Nauru et Tuvalu, ont exporté moins que ceci.

En 2013, les pays membres de l'IGAD ont connu un déficit commercial total de

**Tableau 9.7 : Exportations et importations de biens et services au sein de l'IGAD, 2000–13**

(En millions de dollars US)

	Djibouti		Érythrée		Éthiopie		Kenya		Somalie		Soudan du Sud		Soudan	
	X	M	X	M	X	M	X	M	X	M			X	M
2000	234	354	66	572	937	2 106	3 470	4 962	7	39	—	—	—	—
2005	314	454	68	603	1 855	4 359	5 089	6 785	7	39	—	—	—	—
2010	487	719	85	313	2 428	9 141	5 875	11 021	9	44	8 268	3 136	2 064	4 893
2011	541	916	284	346	2 492	9 049	6 416	12 480	9	46	8 097	3 054	1 399	4 987
2012	566	1 056	418	379	2 362	11 143	6 403	13 150	9	47	657	1 977	1 290	4 738
2013	578	1 162	412	406	2 824	11 910	6 350	13 183	9	48	1 311	2 188	1 594	4 915

	Ouganda		IGAD	
	X	M	X	M
2000	860	2 000	5 574	10 033
2005	1 854	2 938	9 187	15 178
2010	3 260	5 219	22 476	34 486
2011	3 788	5 594	23 026	36 472
2012	4 088	5 601	15 793	38 091
2013	4 318	5 387	17 396	39 199

Source : UNSTATS (2014).

NB : X représente les exportations et M les importations. Les chiffres de l'IGAD sont calculés selon le total de la sous-région.

21,8 milliards de dollars soit 27,9 pour cent du déficit commercial de toute l'Afrique. Les États membres sont en grande partie dépendants des importations, en particulier l'Éthiopie, qui importe plus de quatre fois ce qu'il exporte. Le Kenya, la Somalie et Djibouti n'ont pas fait mieux. La part des exportations de l'IGAD dans le PIB total de l'Afrique a augmenté, passant de 16 pour cent en 2000 à 22,1 pour cent en 2011, puis a chuté à 15 pour cent en 2013. Djibouti a connu une forte baisse de sa part d'exportations, passant de 43,8 pour cent en 2000 à 32,4 pour cent en 2013, tandis que la part des exportations du Soudan a également diminué au fil du temps. L'Éthiopie, pays le plus peuplé de l'IGAD, a vu sa part d'exportations grimper en passant

de 12,1 pour cent du PIB en 2000 à un sommet de 17 pour cent en 2011, pour chuter à 12,7 pour cent en 2013. Le tableau 9.8 montre combien l'IGAD est dépendante des importations, avec en tête les importations du Soudan et de l'Éthiopie – même si, l'Érythrée continue de réduire son écart d'import-export.

### Tendances en matière de concentration et de diversification des exportations

La concentration des exportations de l'IGAD qui mesure le degré de dépendance des exportations sous-régionales vis-à-vis d'une petite gamme de produits – a progressivement augmenté au fil du temps (Tableau 9.9). Fait

**Tableau 9.8 : Parts du PIB dans les exportations et les importations de l'IGAD, 2000–13**

Parts des exportations									
	Djibouti	Érythrée	Éthiopie	Kenya	Somalie	Soudan du Sud	Soudan	Ouganda	IGAD
2000	43,8	9,7	12,1	19	0,3	—	—	10,8	16,0
2005	44,4	6,2	15,3	23,7	0,3	—	—	15,1	17,5
2010	33,1	4,8	13,8	20,8	0,3	61,4	4,2	18,4	19,6
2011	33,1	14,4	17	22,2	0,3	66,1	3,8	19,9	22,1
2012	33,3	19,1	13,9	20,1	0,3	10,1	1,9	20,2	14,9
2013	32,4	17,1	12,7	18	0,3	18,2	1,7	19,8	15,0
Parts des importations									
	Djibouti	Érythrée	Éthiopie	Kenya	Somalie	Soudan du Sud	Soudan	Ouganda	IGAD
2000	63,3	58,2	24,2	26	1,7	—	—	20,9	32,4
2005	64,1	54,9	35,8	31,6	1,7	—	—	23,9	35,3
2010	54,6	23,3	33,3	33,8	1,7	29,5	12,6	33,5	27,8
2011	54,6	23,2	32,1	39,9	1,7	27,2	11,4	32,9	27,9
2012	54,9	22,8	32	36	1,7	45,3	12,3	30,5	29,4
2013	57,5	22	28	33,7	1,7	42,8	11,5	29,2	28,3

Source : UNSTATS (2014).

NB : Les chiffres de l'IGAD sont calculés comme la moyenne de la sous-région.

**Tableau 9.9 : Concentration des exportations de l'IGAD, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Djibouti	0,1154	0,1619	0,3488	0,2999	0,2468	0,1944
Érythrée	0,2586	0,1845	0,1578	0,6101	0,5851	0,3879
Éthiopie	0,5043	0,3790	0,3479	0,3612	0,3596	0,3310
Kenya	0,2684	0,2113	0,2173	0,2016	0,2033	0,1906
Somalie	0,6479	0,5648	0,5012	0,5543	0,8432	0,8998
Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—
Soudan	—	—	—	—	0,5248	0,6837
Ouganda	0,3758	0,2645	0,1968	0,2244	0,1830	0,1803
IGAD	0,3617	0,2943	0,2950	0,3753	0,4208	0,4097

Source : UNCTAD STATS (2014).

NB : Les chiffres de l'IGAD sont calculés comme moyenne de la sous-région.

intéressant, la Somalie et le Soudan, qui ont à peine connu une réelle croissance de leur part d'exportations dans le PIB, ont les ratios de concentration des exportations les plus élevés. Et en dépit de la participation croissante du bloc au commerce mondial, la moyenne de la concentration des exportations de l'IGAD de 0,41 en 2013 reste beaucoup plus élevée que celle des pays en voie de développement à revenu intermédiaire (0,08) et des pays en voie de développement à faible revenu (0,21).

Djibouti, le Kenya et l'Ouganda sont relativement mal classés sur l'indice de Herfindahl-Hirschmann, bien qu'une part importante de leurs exportations soit constituée de produits primaires<sup>33</sup>. Les principales causes de la concentration des exportations sont le manque de capacités technologiques pour produire une plus grande variété de produits et les symptômes du mal hollandais<sup>34</sup>.

Les mesures politiques qui mettent l'accent sur le développement de la résilience de l'économie nationale ont relevé l'importance d'un programme commercial sur la diversification des exportations. En fait, la diversification des exportations est en hausse dans la plupart

des États de l'IGAD (voir tableau 9.10), avec la Somalie et le Soudan qui affichent les plus faibles indices de diversification des exportations de la sous-région. L'indice était beaucoup plus élevé que celui des pays en voie de développement à faible revenu (0,43) et des pays en voie de développement à revenu intermédiaire (0,31). Le Kenya est le seul pays de l'IGAD dont l'indice de la diversification des exportations a diminué, de 0,75 en 2000 à 0,64 en 2013.

### Les tendances du commerce : intragroupe, reste de l'Afrique et reste du monde

Les membres de l'IGAD n'ont pas assez exporté entre eux au cours de la dernière décennie. En 2013, les exportations entre les huit nations représentaient seulement 12,6 pour cent des exportations totales, ce qui traduisait cependant une légère hausse par rapport à 11,3 pour cent en 2000 (Tableau 9.11). L'intégration régionale a joué un rôle non négligeable dans la fourniture des biens et services entre les pays membres en raison des conflits, bien que le reste de l'Afrique ait acheté pour 49,5 pour cent

**Tableau 9.10 : Diversification des exportations de l'IGAD, 2000–13**

Pays/Région	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Djibouti	0,5299	0,6565	0,6428	0,6168	0,5937	0,5795
Érythrée	0,6467	0,6458	0,6692	0,8061	0,7493	0,7511
Éthiopie	0,5697	0,6437	0,8012	0,7949	0,7878	0,7745
Kenya	0,7479	0,7136	0,6717	0,6401	0,6409	0,6423
Somalie	0,8002	0,7757	0,7810	0,7594	0,7714	0,7809
Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—
Soudan	0,8194	0,8083	0,8506	0,8231	0,7871	0,8181
Ouganda	—	—	—	—	0,7254	0,7238
IGAD	0,6856	0,7072	0,7361	0,7422	0,7222	0,7243

Source : UNCTAD STATS (2014).

NB : Les chiffres de l'IGAD sont calculés comme moyenne de la sous-région.

**Tableau 9.11 : Flux des exportations de l'IGAD, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	491	11,3	415	45,8	3 857	88,7
2005	980	9,8	926	48,6	8 985	90,2
2010	1 951	9,2	1 914	49,5	19 244	90,8
2011	2 431	11,8	2 164	47,1	18 111	88,2
2012	2 336	14,1	2 510	51,8	14 231	85,9
2013	2 405	12,6	2 354	49,5	16 625	87,4

Source : UNCTAD STATS (2014).

de ses exportations. Les meilleurs clients de l'IGAD ont toujours été en dehors de la sous-région, malgré une légère baisse à 87,4 pour cent en 2013 par rapport aux 91 pour cent de 2010.

Les importations IGAD intragroupe ont diminué, ce qui signifie que les États membres sont moins dépendants les uns des autres pour les biens et services (Tableau 9.12). Les importations entre ces pays ont sérieusement diminué, passant de 9,1 pour cent en 2000 à 3,6 pour cent en 2013, alors même que la sous-région devient plus dépendante du reste

du monde avec des flux d'importations qui sont passés de 90,9 pour cent des importations totales en 2000 à 96,4 pour cent en 2013. En dépit des efforts d'intégration régionale au sein de l'IGAD, les importations intragroupe ont régulièrement diminué, passant de 4,9 pour cent du total en 2010 à 4,7 pour cent en 2011 et à 3,6 en 2013, alors même que les importations en provenance du reste de l'Afrique ont progressé de 3,1 pour cent en 2010 à 3,6 pour cent en 2013. Les conflits régionaux continuent d'entraver le commerce, la distribution et le développement des infrastructures transnationales.

**Tableau 9.12 : Flux des importations de l'IGAD, 2000–13**

(En millions de dollars US courants)

	Intragroupe	Pourcentage	Reste de l'Afrique	Pourcentage	Reste du monde	Pourcentage
2000	752	9,1	554	2,4	7 509	90,9
2005	1 119	5,4	1 460	6,6	19 628	94,6
2010	1 832	4,9	3 137	3,1	35 434	95,1
2011	1 947	4,7	3 259	2,6	39 553	95,3
2012	1 947	4,2	3 368	3,4	44 493	95,8
2013	1 725	3,6	3 009	3,6	45 601	96,4

Source : UNCTAD STATS (2014).

## Performances de développement humain

L'indice de développement humain de l'IGAD qui est en moyenne de 0,462 en 2013, est beaucoup plus faible que la moyenne de l'Afrique subsaharienne de 0,502 et inférieur à celui des nations les moins développées du monde dans son ensemble (0,487). La croissance a également été fragile, malgré les progrès récents de l'Éthiopie. Les conflits politiques ont frappé l'IGAD et ses fonctionnaires ont dû réaffecter les investissements de l'État préalablement destinés au bien-être, à l'éducation et aux soins de santé à d'autres besoins urgents ou les ont tout simplement éliminés.

En 2013, l'espérance de vie à la naissance dans les États membres de l'IGAD était seulement de 60 ans, tandis que les adultes dans la sous-région avaient une moyenne de quatre années d'études seulement, et les enfants dans les pays de l'IGAD pouvaient espérer suivre, en moyenne, huit années de scolarité. Pourtant, mis à part le manque d'infrastructures d'éducation, les familles moyennes dans ces pays sont trop pauvres pour envoyer leurs enfants à l'école. En Éthiopie, les dépenses d'éducation du gouvernement représentent seulement 4,7 pour cent du PIB total, et en Érythrée, ces dépenses ne représentent que 2,1 pour cent du PIB.

## Qualité de la gouvernance

L'IGAD se classe au dernier rang des huit CER d'Afrique en matière de qualité de la gouvernance. Les avancées se font à pas de tortue et la performance de

**Tableau 9.13 : Tendances de l'indice de développement humain de l'IGAD, 1980–2013**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)										TCAM (%)		
		1980	1990	2000	2005	2008	2010	2011	2012	2013	1980–90	1990–2000	2000–13	
<b>Indice de développement faible</b>														
147	Kenya	0,446	0,471	0,455	0,479	0,508	0,522	0,527	0,531	0,535	0,55	–0,34	1,25	
164	Ouganda	0,293	0,310	0,392	0,429	0,458	0,472	0,477	0,480	0,484	0,55	2,38	1,63	
166	Soudan	0,331	0,342	0,385	0,423	0,447	0,463	0,468	0,472	0,473	0,33	1,20	1,59	
170	Djibouti	—	—	—	0,412	0,438	0,452	0,461	0,465	0,467	—	—	—	
173	Éthiopie	—	—	0,284	0,339	0,394	0,409	0,422	0,429	0,435	—	—	3,35	
182	Érythrée	—	—	—	—	—	0,373	0,377	0,380	0,381	—	—	—	
	Somalie	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	Soudan du Sud	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	IGAD	0,357	0,374	0,379	0,416	0,449	0,449	0,456	0,459	0,462	0,48	0,12	1,54	

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les valeurs de l'indice de l'IGAD sont calculées sur la base de la moyenne de la sous-région. TCAM = Taux de croissance annuel moyen.

**Tableau 9.14 : Indice de développement humain dans l'IGAD et ses composantes, 2013**

Classement IDH	Pays/Région	Indice de développement humain (IDH)	Espérance de vie à la naissance	Nombre d'années moyen de scolarisation	Nombre d'années de scolarisation prévu	Produit national brut par habitant (PNB)	Indice de développement humain (IDH)	Changement dans le classement
		Valeur 2013	(années) 2013	(années) 2012	(années) 2012	(2011 PPA \$) 2013	Valeur 2012	
<b>Indice de développement faible</b>								
147	Kenya	0,535	61,7	6,3	11,0	2 158	0,531	0
164	Ouganda	0,484	59,2	5,4	10,8	1 335	0,480	0
166	Soudan	0,473	62,1	3,1	7,3	3 428	0,472	0
170	Djibouti	0,467	61,8	3,8	6,4	3 109	0,465	0
173	Éthiopie	0,435	63,6	2,4	8,5	1 303	0,429	0
182	Érythrée	0,381	62,9	3,4	4,1	1 147	0,380	0
	Somalie	—	55,1	—	—	—	—	—
	Soudan du Sud	—	55,3	—	—	1 450	—	—
	IGAD*	0,462	60,2	4,1	8,0	1 990	0,46	—

Source : Rapport sur le développement humain (2014).

NB : Les indices de l'UMA sont calculés sur la base de la moyenne de la sous-région.

**Tableau 9.15 : L'indice Mo Ibrahim de gouvernance en Afrique pour l'IGAD, 2013**

	Performance générale	Sécurité et État de droit	Participation et droits de l'Homme	Opportunités économiques durables	Développement humain
Kenya	57,4	51,3	59,3	54,4	64,6
Ouganda	56,1	53,3	58,4	50,1	62,8
Éthiopie	48,5	50	36,7	50,4	56,9
Djibouti	46,8	50,6	32,1	48,1	56,4
Érythrée	29,8	31	22,8	21,9	43,5
Somalie	8,6	5,9	10,7	3,5	14,1
IGAD	41,2	40,3	36,7	38,1	49,7

Source : Fondation Mo Ibrahim (2014).

la sous-région dans l'indice de gouvernance africaine Mo Ibrahim n'a progressé que de 2,4 points – allant de 38,8 en 2000 à 41,2 en 2013. Le Kenya a enregistré 57,4 – le plus grand score de la sous-région – dépassant fort bien 50 pour cent dans tous les indicateurs gouvernementaux. Cela n'a pas été le cas de l'Érythrée et de la Somalie, dont les institutions politiques sont faibles et les services publics défaillants. La Somalie, dont le score était 9,4 en 2000, a fait de mauvais scores dans presque toutes les catégories y compris l'État de droit, l'éducation, et un environnement des affaires presque inexistant. Depuis lors, sa performance dans l'ensemble ne cesse de décroître au point d'atteindre 8,6 en 2013. Du fait de l'instabilité, de la violence omniprésente, et l'absence prolongée d'une autorité centrale permanente, la Somalie s'est retrouvée au premier rang dans l'indice des États fragiles (IEF)<sup>35</sup> de 2008 à 2013. L'Érythrée occupait le 50<sup>ème</sup> rang en Afrique, puisque la performance générale du pays passait de 33,5 en 2000 à 29,8 en 2013.

## Principales réalisations et défis majeurs

En dépit de la mauvaise performance de la sous-région quant au renforcement de

l'intégration économique, quelques succès sont à noter.

- Les efforts de l'IGAD ont contribué aux initiatives de négociation pour la paix et la sécurité au Soudan du Sud et en Somalie, bien que les accords obtenus eussent été plus solides et plus durables s'ils étaient suivis d'un accroissement des relations commerciales et des investissements transfrontaliers dans la sous-région.
- La création de la plateforme IGAD et du Comité directeur de l'initiative de résilience face aux catastrophes de la sécheresse et de durabilité ('IDDRSI') a permis de résister à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique.
- Le Centre de prévision et des applications climatiques ('ICPAC') de l'IGAD a été très remarquable en ce qui concerne le changement climatique, dans la mesure où il a pu produire et diffuser à temps des informations sur les alertes climatiques, améliorer les connaissances des processus et nouveaux modèles empiriques de prévision climatique, et établir un réseau efficace avec les utilisateurs des données climatiques, les climatologues, ainsi que

les groupes de promotion du genre et les médias, dans l'optique de diffuser les informations et produits météo et bien d'autres.

- L'initiative de l'IGAD de créer un Mécanisme d'alerte précoce et de réponse rapide aux conflits (CEWARN) s'est avérée très utile pour détecter à temps l'imminence des conflits et réagir vite. Ce mécanisme encourage la coopération entre toutes les parties qui s'impliquent à temps dans la réponse aux violents conflits potentiels ou en cours dans la région. Grâce à ce mécanisme, l'IGAD a joué un rôle central dans les processus de paix au Soudan et en Somalie.

Alors que les autres CER travaillent à la création d'unions douanières, d'accords de libre-échange, et même de monnaies communes, l'IGAD est encore en quête de repère pour une intégration économique régionale. Elle n'a jusqu'ici pas pu matérialiser son projet de création d'une zone de libre-échange, prévue au plus tard en 2012. En effet, alors que la Corne de l'Afrique souffre, la question de l'intégration n'occupe qu'une place très marginale dans le programme de l'IGAD, ce qui justifie les faibles réalisations enregistrées dans ce domaine au cours de la décennie écoulée. (cf. tableau 9.16).

## Principaux défis régionaux

### L'insécurité

La piraterie, l'instabilité et le coût élevé des affaires mettent en exergue le besoin urgent d'initiatives pouvant stimuler l'interdépendance, l'intégration et pourquoi pas la stabilité. L'insécurité, ajoutée à l'incapacité des gouvernements à instaurer l'État de droit, ne cesse d'aggraver les mauvaises conditions dans lesquels opère l'économie du secteur privé.

**Tableau 9.16 : Niveau d'intégration des pays de l'IGAD**

Éléments d'appréciation de l'intégration	Niveau d'intégration de 1 (très base) à 5 (très élevé)
Libre circulation des personnes	1
Zone de libre-échange	1
Questions de l'union douanière	1
Intégration monétaire	1
Intégration économique	1
Intégration politique	1

Source : Compilation de l'ACBF.

### La mauvaise gouvernance

La mauvaise gouvernance et des institutions économiques faibles ont contribué à faire régresser la sous-région dans son processus de stimulation de l'intégration économique. Les membres de l'IGAD font de mauvais résultats en ce qui concerne l'indice de développement humain (IDH). Selon le Rapport *Doing Business 2014* de la Banque mondiale, le coût des affaires dans les États membres de l'IGAD est très élevé. À preuve, aucun de ces pays ne s'est rapproché du 100<sup>ème</sup> rang ; l'Éthiopie est à la 125<sup>ème</sup> position sur la liste, et le Kenya à la 129<sup>e</sup>.

### La négligence politique

L'intégration économique a été fortement négligée comme instrument de politique étrangère au sein des pays de l'IGAD. Étant donné leurs grandes différences historiques, de gouvernance et de stratégie de développement national, l'harmonisation des politiques et la conception d'une vision régionale commune relève d'un très grand défi.

### L'adhésion à d'autres CER

L'IGAD est très négativement affectée par les adhésions multiples de ses membres à d'autres

communautés d'intégration. Le Kenya, par exemple, est membre de cinq regroupements régionaux (l'IGAD, le COMESA, l'EAC, la CEN-SAD, et la CIRGL), tandis que l'Ouganda et le Soudan appartiennent chacun à quatre (l'IGAD, le COMESA, l'EAC, et la CIRGL). Le Kenya et l'Ouganda sont par ailleurs plus impliqués dans l'EAC. Ailleurs dans la Corne de l'Afrique, l'Érythrée continue d'user de la force pour résoudre les mésententes dans les politiques avec ses voisins; l'Éthiopie reste indifférente aux marchés régionaux, tandis que la Somalie contrôle à peine sa propre politique commerciale, diplomatique et macroéconomique.

### *Les questions structurelles*

Mises à part ces réalités, les questions structurelles contribuent également à décourager une intégration menée par l'économie au sein de cette communauté. Même comparée aux autres économies en développement, le secteur industriel dans la Corne de l'Afrique est maigre (et presque inexistant en Somalie, à Djibouti, et au Soudan du Sud). La grande majorité des importations vient alors de l'extérieur de la sous-région. Entre-temps, les pays de l'IGAD exportent juste une quantité limitée de produits de première nécessité tels que le café, le bétail, les graines oléagineuses, et plusieurs le font dans un climat de compétition interne pour les marchés internationaux.

### **Renforcement des capacités et la Commission**

Étant donné l'instabilité politique dans la Corne de l'Afrique, et ses fréquents conflits en cours, les États africains et la communauté internationale considèrent l'IGAD comme une priorité aussi bien en matière de sécurité que de développement.

Le Secrétariat de l'IGAD s'est efforcé d'offrir des services de qualité à tous ses dé-membrements opérationnels et programmes à travers les connaissances, les aptitudes et la technologie disponibles. Pendant des années, sa direction des ressources humaines a organisé des formations et des activités de développement pour permettre aux responsables et employés de mener à bien leurs tâches, tout en garantissant une bonne exécution des projets programmés. Or la mise en œuvre de son mandat, qui inclut les projets prioritaires du NEPAD STAP, bute sur des déficits de capacités humaines, institutionnelles, physiques et financières dans les domaines suivants :

- Agriculture et environnement
- Coopération économique et développement social
- Paix et sécurité
- Sécheresse
- Sécurité alimentaire
- Prévisions climatiques

Parmi ses défis majeurs on a :

- Manque de personnel qualifié pour mener les activités prévues
- Longue procédure d'achat qui retarde l'exécution des projets prioritaires
- Absence de capacités de recherche disponibles en interne
- Faibles capacités pour d'autres secteurs prioritaires en dehors de la paix et de la sécurité

- Absence de formation et de politique de développement humain ainsi que de programmes de renforcement des capacités du personnel en poste
- Absence de stratégie commune de coopération économique
- Mauvaise politique de mesures incitatives à l'égard du personnel
- Absence de bases de données complètes et détaillées dans la plupart des domaines, y compris l'intégration économique et l'agriculture
- Forte dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure
- Faiblesse des points focaux IGAD au sein des États membres

Parmi les principales réalisations de l'IGAD en 2013, l'on peut citer la participation à la coordination des processus de recrutement et de nomination du personnel au sein du Secrétariat ainsi que dans ses institutions spécialisées et programmes sur le terrain; la gestion des contrats du personnel ; et la facilitation et la gestion des déplacements du personnel. La direction des RH a mis en œuvre une politique et une stratégie, et

**Tableau 9.17 : Recrutement et nomination du personnel de l'IGAD**

Changements au sein du personnel	2012	2013
Nominations	28	42
Mise à la retraite	4	4
Résiliations	—	1
Démissions	—	10

finalisé un manuel de recrutement des personnels et consultants en charge des projets, de même qu'elle s'est attaché les services de 46 employés en 2013 (voir tableau 9.17). Cette politique est fondamentale pour l'harmonisation des conditions d'emploi des personnels chargés des projets.

### Finance

Le budget de l'IGAD en 2013 a été approuvé en mai 2013 à Addis-Abéba après un examen minutieux en décembre 2012 par le Comité d'experts, réuni à Nairobi. Cet exercice budgétaire a été marqué par le lancement de la stratégie 'IDDRSI' ainsi que des contributions substantielles des partenaires de l'initiative. De plus, les contributions des États membres sont montées à 5.085.926 dollars (soit 83 pour cent du budget total proposé par l'IGAD), alors

**Tableau 9.18 : États de paiement des contributions des États membres entre 2009 et 2013**

(En dollars US courants)

	2013	2012	2011	2010	2009	Moyenne
Approuvés	6 096 515	5 546 410	5 291 334	4 762 595	4 498 622	5 024 740
Versements	5 085 926	2 343 514	4 089 162	3 237 473	1 959 210	2 907 340
Pourcentage	83 %	42 %	77,3 %	68,0 %	43,6 %	58 %

Source : Rapport annuel de l'IGAD (2013).

qu'elles étaient de 2.343.514 dollars (soit 42 pour cent du budget total proposé par l'IGAD) la session précédente (voir le tableau 9.18).

En 2013, les arriérés s'élevaient à 14,47 millions de dollars, légèrement en hausse par rapport aux 13,46 millions de dollars enregistrés l'année d'avant (voir le tableau 9.20). Ceci correspond aux dépenses de l'institution pendant près de deux ans et demi ; ce qui implique que les activités du Secrétariat de l'IGAD ont été retardées du fait des défaillances dans les contributions des États membres.

### Financement des partenaires

Les partenaires au développement ne cessent de financer l'IGAD, déboursant 14.987.331 dollars pour les différents programmes en 2013 (Tableau 9.21). Ils ont également contribué au financement de l'IDDRSI, et ont constitué une alliance mondiale pour canaliser de tels efforts.

### Budget 2014

Le projet de budget 2014 s'élevait à 7.316.694 dollars, représentant une augmentation d'environ 20 pour cent des 6.096.515 dollars

approuvés en 2013. Les propositions budgétaires des partenaires au développement pour les activités de l'IDDRSI étaient d'environ 300 millions de dollars américains, incluant les programmes d'assistance de chaque pays à cette initiative. Les contributions des États membres en 2013 étaient telles que stipulées par le budget approuvé. En même temps, le Secrétariat de l'IGAD a recouvré 35 pour cent des arriérés de contribution au cours de cette année.

### Les dépenses en 2013

Les dépenses en 2013 s'élevaient à presque 83 pour cent du budget proposé (Tableau 9.23) ; dont celles du Secrétariat (y compris les institutions spécialisées du CEWARN et de l'ICPAC) qui étaient de 5.077.613 dollars.

### Principaux résultats de l'étude ACBF de 2013

L'équipe des consultants de l'ACBF a fait son évaluation des besoins en renforcement

### Tableau 9.19 : État des contributions, 2013

(En dollars US courants)

État membre	Montant payé
Djibouti	910 000
Soudan	988 462
Éthiopie	1 256 883
Kenya	1 340 580
Ouganda	590 000
<b>Total général</b>	<b>5 085 926</b>

Source : Rapport annuel de l'IGAD (2013).

### Tableau 9.20 : Arriérés des États membres en 2013 et total cumulé des arriérés

(En dollars US courants)

États membres	2013	Total cumulé des arriérés
Djibouti	580 490	1 081 521
Érythrée		1 207 744
Éthiopie	124 728	124 728
Kenya	1 451 682	1 907 177
Somalie	—	—
Soudan	754 850	1 554 765
Soudan du Sud	754 850	2 058 652
Ouganda	1 173 071	6 533 233
<b>Total général</b>	<b>4 839 671</b>	<b>14 470 820</b>

**Tableau 9.21 : Contributions annuelles des partenaires au développement, novembre 2013**

(En dollars US courants)

Intitulé du projet	Montant (2013)	Montant (2012)
IRIISP (Banque mondiale)	178 812	160 176
IGAD/OPÉRATION SOUDAN/SWEDEN	0	1 034 585
USAID/LSGA	595 982	977 208
World Bank HIV/AIDS PPSP	1 400 000	1 973 220
RRF	0	195 851
GFDRR	0	154 461
Danish Peace Fund	1 200 000	1 099 989
IGAD/EU RISP II	1 581 612	514 772
IGAD/AU – APSA	733 997	1 056 427
Somali Effort Denmark – MGD	0	769 485
GiZ	439 567	920 483
JFA Fund	750 000	979 079
IGAD/ACP-UE Reg. Disaster	0	1 279 621
Santé de reproduction (UNFPA)	486 121	228 502
RIHSSP (UE)	424 056	306 463
PPMU (Finlande)	0	255 193
IRCC/UE Fund	0	408 948
INWRM (UE)	2 231 753	532 054
GMSSF	0	14 987
ERM - SOMALIE FACILITATION OFFICE	758 407	254 183
IGAD CPMR (UE)	0	1 023 381
REFORM (UE)	0	103 448
IGAD/ICA BAD	1 110 677	19 968
Fonds spécial italien	0	650 518
Lutte contre le terrorisme (Pays-Bas)	0	1 430 000
Lutte contre le terrorisme (USA)	0	302 475
IGAD/Fonds pour la paix	0	49 597
IGAD-TSU Funds-Norvège	20 000	176 539
AMESD	0	561 467
Développement climatique	0	85 614
One Time Off Projects	0	302 919
Échange des connaissances- USD	0	32 535
JFA Peace & Security	2 844 192	0
Gestion de la biodiversité-UE	232 157	0
Total général	14 987 331	17 814 680

Source : Rapport annuel de l'IGAD (2014).

des capacités au siège de l'IGAD à Djibouti du 29 novembre au 5 décembre 2014. Cette équipe s'est entretenue avec le Secrétaire exécutif et les autres membres du personnel pour discuter des besoins en renforcement des capacités de l'organisation et identifier les déficits de capacités dans ses trois principales visions : le développement économique et social, l'agriculture et l'environnement, et la paix et la sécurité. L'équipe a par ailleurs eu des entretiens avec les officiels du programme contre la sécheresse (IDRISS) et la Cellule de suivi et d'évaluation des projets. Ces échanges – basées sur un questionnaire conçu pour l'IGAD – ont fait ressortir l'état complet des besoins en capacités de l'institution. Les résultats obtenus faisaient déjà partie des conclusions d'une évaluation faite par ses partenaires : l'UE et l'ACDI.

### Cycle des politiques et des stratégies

Depuis l'étude menée en 2006 par l'ACBF, l'IGAD a, par deux fois, changé sa stratégie de renforcement des capacités. Plus tard, l'UE a fait une évaluation institutionnelle des

**Tableau 9.22 : Allocation des contributions**

(En dollars US courants)

États membres	Pourcentage taux	Allocation des contributions	
		2014	2013
Djibouti	9,52	636 936	580 388
Érythrée	0	—	—
Éthiopie	22,66	1 521 945	1 381 470
Kenya	23,81	1 595 595	1 451 580
Somalie	—	—	—
Soudan	12,38	831 370	754 749
Soudan du Sud	12,38	831 370	754 749
Ouganda	19,24	1 287 283	1 172 969
Total général	100	6 704 599	6 096 515

Source : Rapport annuel de l'IGAD (2014).

capacités du Secrétariat général à remplir ses fonctions suivant ses engagements envers ses partenaires au développement. En 2006, l'ACDI et l'IGAD ont passé un accord d'évaluation conjointe des investissements de l'ACDI au

**Tableau 9.23 : Analyse des performances du budget prévu en 2013**

(En dollars US courants)

Désignation	Budget (a)	De janvier à octobre	Projections novembre et décembre	Total (b)	Différence (c) = (a)-(b)	Pourcentage utilisé (b)/(a)
Charges du personnel	2 545 826	1 908 141	381 628	2 289 769	256 057	90 %
Charges des autres employés	877 641	458 407	91 681	550 088	327 553	63 %
Coût des opérations	926 530	553 867	110 773	664 640	261 890	72 %
Cabox	125 000	9 666	1 933	12 000	113 000	90 %
CEWARN	313 398	261 165	52 233	313 398	0	100 %
ICPAC	918 641	765 701	153 140	918 841	0	100 %
Soutien additionnel (institutions d'adoption)	329 478	274 565	54 913	329 478	0	100 %
Imprévus	60 000	0	0	0	60 000	0 %
Total général	6 096 515	4 231 512	846 301	5 077 613	1 018 902	83 %

sein de l'IGAD, et mené une évaluation plus étendue pour déterminer les forces de l'IGAD ainsi que les domaines nécessitant une amélioration. Ces stratégies de renforcement des capacités ont été incorporées dans le document de stratégie globale de l'IGAD, même si elles restent vagues, soit au niveau de la région, soit au niveau du pays. En conséquence, la coordination entre les États membres a été très mauvaise dans la mesure où chaque pays organise ses propres activités de renforcement des capacités sans se soucier des autres. La coordination entre les CER a été principalement soutenue par les partenaires au développement.

Les publications sur les stratégies de renforcement des capacités se sont principalement focalisées sur les professionnels au niveau de l'IGAD uniquement, laissant de côté les décideurs au niveau des pays ou du grand public. Dans les pays membres, l'approche a été ascendante comme le stipulent les stratégies nationales. L'IGAD évalue le cycle de ses politiques en se servant de l'analyse des coûts et bénéfices, aussi bien que des enjeux et performances. Toutes ses politiques ont fait l'objet d'évaluation indépendante ; et elle a une fois adopté la stratégie de résistance aux événements extrêmes qui avait toutefois reçu l'approbation des États membres. L'IGAD dispose d'un cadre de gestion des risques de son cycle de politiques et de stratégies.

### *Capacités de suivi et d'évaluation*

Pour ce qui est des capacités de suivi et d'évaluation, l'IGAD n'est dotée ni d'un cadre pour ses politiques, ni d'un cadre d'évaluation de la qualité. Le Secrétariat est en train de concevoir un cadre de S&E, bien qu'apparemment il ait déjà produit deux rapports avec l'approche basée sur les résultats.

Bien que l'IGAD ait signé la feuille de route pour l'établissement d'une zone de

libre-échange, tous ses indicateurs d'intégration sont au rouge. C'est le cas de la libre circulation des personnes, de la zone de libre-échange, de l'union douanière, de l'intégration économique et monétaire, et de l'intégration politique. Malgré ceci, l'institution a participé à la plupart des nombreuses initiatives de l'UA et du NEPAD. L'IGAD ne dispose pas d'une stratégie de gestion des statistiques, encore moins de la capacité de gestion des bases de données. Elle se contente de l'exécution des initiatives africaines sur les statistiques dans ses pays membres à travers des mécanismes de coordination tels que les ateliers, les conférences et les rencontres. L'organisation n'apporte aucune forme d'assistance technique ou de mobilisation des ressources à ces initiatives.

### *Capacités de gestion des statistiques, des bases de données et des ensembles de données*

Du fait du manque de capacités en statistique, ce bloc régional ne peut établir une base de données complète sur l'intégration régionale ou entretenir un centre de formation en statistique.

### *Profil des capacités/Évaluation des besoins*

L'étude de l'ACBF menée en 2006 n'a pu faire aucune contribution utile à l'IGAD parce que le rapport a été remis au Secrétariat suffisamment tard, malgré le fait que l'institution faisait l'objet d'une autre évaluation à cette époque-là.

**Tableau 9.24 : Sources de financement**

Source de financement	Ratio
Contributions des États membres	25,8 %
Partenaires au développement Multilatéraux 56 % Bilatéraux 44 %	74,2 %

### *Budget, gestions des ressources et projets*

La gestion des ressources et l'exécution des projets de l'IGAD se font avec les ressources provenant entièrement des contributions des pays membres et des dons accordés par les partenaires au développement, aux proportions indiquées dans le tableau 9.24 ci-dessous.

Du fait de son modèle de financement, il existe des défaillances émanant généralement du non respect des engagements par les États membres. Les crises politiques en Érythrée et en Somalie ont entraîné un déficit de 16,6 pour cent du budget total prévu, même si l'IGAD a tout de même pu mobiliser les ressources pour ses opérations.

### *Interventions/Projets de renforcement des capacités*

Les fonds dévolus aux interventions de renforcement des capacités se sont limités à l'IGAD toute seule, et sont octroyés par les partenaires au développement (exemple de la dotation de 2 millions de dollars de l'USAID/Finlande pour les structures de renforcement des capacités). L'IGAD n'a prévu aucune dotation budgétaire à cette fin. Ses pays membres ne lui font pas recours pour une quelconque assistance technique, mobilisation des ressources ou soutien managérial ; l'assistance s'est généralement limitée à l'organisation des ateliers et aux médiations dans les conflits. L'organisation n'est impliquée que dans quelques projets de l'UA et du NEPAD, puisque le gros de ses capacités de conception des projets provient des consultants ou de l'assistance technique des partenaires au développement.

### *Assistance/Formation technique*

La GIZ apporte un appui technique permanent à l'IGAD, tandis que la Finlande finance

le soutien technique pour le S&E. L'IGAD a reçu quelques dizaines d'experts en assistance technique durant ces cinq dernières années. Ce qui lui a été bénéfique dans la mesure où ses ressources humaines sont bien outillées pour remplir son mandat.

### *Communication et événements*

À la lumière de ces besoins, l'IGAD fait ses déclarations officielles et publie ses besoins en capacités à travers ses rapports et sur son site internet. Le Secrétariat organise également des rencontres avec les acteurs impliqués pour discuter des besoins.

### *Dotation en ressources humaines*

Toutes les cinq directions de l'IGAD – le Secrétariat général ; l'Agriculture et l'environnement, la Coopération économique et le développement social, les Affaires politiques et humanitaires, et la Paix et la sécurité – ont exprimé le besoin d'être dotés de plus de personnel. La direction de la coopération économique et du développement social a particulièrement émis le besoin d'avoir des experts en commerce et en statistiques, tandis que la direction des affaires politiques et humanitaires et celle de la paix et de la sécurité ont demandé à avoir des experts en négociation. À cause de la crise politique qui frappe l'IGAD, cette CER consacre 90 pour cent de son temps à la gestion des conflits, les 5 pour cent restants reviennent à l'intégration et aux autres affaires. Cette répartition temporelle est malheureusement aussi celle des hauts responsables de la structure.

Tout comme la plupart des CER, l'IGAD a un employé dont la désignation est purement politique. Six autres sont détachés par leurs gouvernements, et cinq autres sont pris en charge par les partenaires au développement. Le reste du personnel est recruté à travers un

processus ouvert à la concurrence. Il faut cependant déplorer le fait que, hormis le salaire, le Secrétariat n'a aucune politique d'avantages annexes et visant à rendre attrayant l'environnement de travail. Pour ce qui est de la gestion des connaissances, l'IGAD dispose d'un mécanisme d'échange des connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques avec les autres CER, bien qu'elle consacre moins de deux pour cent de son budget au centre de documentation et d'information. Par ailleurs, l'organisation ne dispose point d'une cellule de recherche, même si ses employés sont aptes à se servir de l'outil informatique et ont accès à internet.

### Les secteurs prioritaires en matière de besoins en capacités

Les politiques d'agriculture et de sécurité alimentaire de l'IGAD suivent un plan stratégique commun qui court de 2014 à 2020. Bien que le renforcement des capacités soit inclus dans le programme, aucun objectif spécifique n'a été formulé à cet effet. La communauté a une dizaine de projets dans ce secteur. Par exemple, elle coordonne la mise en œuvre du programme PDDAA auprès de ses membres et les assiste dans la mobilisation des ressources. Comme il a été dit plus haut, elle n'apporte aucun appui technique. L'IGAD ne dispose pour l'instant d'aucune base de données sur l'agriculture et la sécurité alimentaire.

Les meilleurs résultats de l'IGAD s'enregistrent dans les domaines de la paix, la sécurité et la lutte contre la sécheresse pour lesquels elle dispose d'une stratégie intégrée et d'une base de données complète. Par contre, elle n'en a aucune pour l'intégration économique. L'institution emploie 104 personnes dans le domaine de la paix et la sécurité, mais quatre employés seulement sont

affectés à la coopération économique et au développement (Tableaux 9.25 et 9.26).

### Les priorités en renforcement des capacités

L'IGAD a fait l'objet d'un ensemble d'évaluations – généralement à l'initiative d'un des donateurs – et subi des changements institutionnels qui lui ont permis de renforcer ses capacités internes à planifier, gérer les ressources humaines et bien d'autres. Cependant, elle n'a toujours pas résolu ses principaux défis institutionnels. Par exemple, l'IGAD dispose d'un personnel hautement qualifié et compétant, mais insuffisant pour réaliser ses objectifs. Tout en reconnaissant les efforts de renforcement des capacités et en les intégrant dans les différentes activités, presque toutes les directions et cellules de l'institution se plaignent de l'insuffisance du personnel nécessaire pour exécuter le mandat de l'organisation. En l'occurrence, l'IGAD a urgemment besoin d'une cellule en charge des statistiques qui va suivre les progrès de ses cellules dans les questions d'intégration régionale.

*Besoins immédiats.* La situation actuelle de l'IGAD nécessite une action immédiate. En première ligne se trouve le renforcement du personnel du service des affaires économiques et sociales en s'attachant les services d'experts commerciaux et des chargés d'études afin de faciliter les efforts vers l'intégration régionale de la sous-région, tel que le prévoit le Traité d'Abuja.

*Besoin à court terme.* L'IGAD se doit de mettre sur pied une cellule de gestion des données statistiques avec un personnel constitué d'experts statisticiens.

*Besoins à moyen terme.* L'IGAD a fait savoir à l'équipe d'évaluation que les déficits en

**Tableau 9.25 : Répartition du personnel de l'IGAD**

Secteur/Priorité	% du personnel affecté	Nombre de projets en cours	% du budget total alloué
Agriculture et environnement	5	8	10
Coopération économique et développement	3,8	25	—
Affaires politiques et humanitaires	10	—	—
Paix et sécurité	13,8	—	—
Sécheresse	6,7	1	—
Sécurité alimentaire	4,8	—	—
Prévisions climatiques	11	—	—

Source : Secrétariat de l'IGAD.

**Tableau 9.26 : Composition et caractéristiques du personnel de l'IGAD**

Taille actuelle du personnel		Secrétariat général et toutes les cellules transversales	Direction de l'Agriculture et de l'environnement	Direction de la Coopération économique et du développement	Direction de la Paix et de la sécurité	Total
<b>Staff professionnel</b>		6	5	4	104	119
Sexe	Homme	4	4	2	73	83
	Femme	2	1	2	37	42
Durée du contrat	> 6 mois	6	5	4	16	31
	< 6 mois	0	0	0	0	0

Source : Secrétariat de l'IGAD.

**Tableau 9.27 : Ressources nécessaires au financement des besoins en renforcement des capacités de l'IGAD**

	Besoins immédiats (en dollars US)	Besoins à court terme (en dollars US)	Besoins à moyen terme (en dollars US)
Renforcement du personnel du service des affaires économiques et sociales	1 000 000		
Renforcement des capacités : formation du personnel de la commission afin d'accélérer la mise en application des politiques	1 000 000		
Recrutement d'experts pour améliorer les stratégies de la politique d'intégration et étendre l'appui technique aux États membres		2 000 000	
Continuer la formation du personnel de l'IGAD et des pays membres sur les projets, ainsi que la collecte et la gestion des données		2 000 000	
Formation des pays membres au recrutement et à la formation des personnels des points focaux sur l'exécution des politiques d'intégration			3 000 000
<b>Total</b>	<b>2 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>3 000 000</b>

**Tableau 9.28 : Personnes contactées**

Nom	Direction/Cellule	Poste occupé
Amb. (Engr.) Mahboub M. Maalim	Executive Secretary	Executive Secretary
Dr Ayan Mahamoud	Drought Resilience Platform Unit	Coordinator for Regional Programming
M. Daniel Yifru	Peace and Security Division	Senior Peace and Security Advisor
MS Helen Hailu	Peace and Security Division	Program Officer Governance and Elections
Ms Zeinab Mahmoud	Peace and Security Division	Program Officer
Joseph Rwanshote		Program Manager Trade, Industry and Tourism
Muhamad H. M. Yousif	Economic Cooperation and Social Development Division Project Preparation and Management Unit (PPMU)	Regional Expert for Studies (PPMU)
Dr. Leena M. Kirjavainen	Economic Cooperation and Social Development Division (PPMU)	Senior Consultant/CTA (Finland Technical Assistance to IGAD)
Beyene Belachew	Economic Cooperation and Social Development Division (PPMU)	Regional Experts for Projects (PPMU)
El-Sadig A. Abdalla	Economic Cooperation and Social Development Division	Director
Mubarak Mabuya	Economic Cooperation and Social Development Division	Program Manager Gender Affairs
Mohamed Moussa Mohamed	Agriculture and Environment Division	Director
M. Ahmed Habbane	Economic Cooperation and Social Development Division	Program and Project Coordinator
Samuel Zziwa	Agriculture and Environment Division	P.M. Agriculture, Livestock and Food Security
Dr. Eshete Dejen	Agriculture and Environment Division	Fisheries Expert
Abdullahi Busuri	Information & Documentation	Program Manager

capacités identifiés en 2007 avec le soutien de l'UE persistent, et que les conclusions et recommandations faites à la fin restent valables même s'il faut les mettre à jour.

*Besoins à long terme.* Pour l'instant, l'institution se focalise sur deux domaines à savoir les questions de paix et sécurité et les questions

d'agriculture et d'environnement (particulièrement celles relatives à la sécheresse). Elle a donc besoin d'assistance pour développer les capacités requises pour s'attaquer aux autres piliers de l'intégration régionale, à savoir le commerce, la libre circulation des personnes, et l'union douanière, comme envisagé par le Traité d'Abuja.

## 10

## PRINCIPALES CONCLUSIONS TIRÉES DE L'ÉTUDE DES COMMUNAUTÉS ÉCONOMIQUES RÉGIONALES

Les sept chapitres précédents ont présenté les résultats de chacune des CER impliquées dans l'étude. Ce qui suit est un résumé de nos principales conclusions dans les sept CER enquêtées, avec l'intention de comparer les résultats.

### **Le point sur les conclusions et l'exploitation des recommandations de l'étude de 2006 et auto-évaluation des besoins en capacités**

Un point de départ logique consistait à évaluer dans quelle mesure les CER ont suivi et mis en œuvre les recommandations de notre étude de 2006, qui a précédé celle-ci, afin d'examiner les contraintes de capacités des CER dans la mise en œuvre du Plan d'action à court terme du NEPAD. Les résultats indiquent que toutes les CER n'ont pas le même point de vue sur l'étude de 2006. D'une part, certaines CER telles que la CEDEAO et la CEEAC l'ont comprise et en ont apprécié l'utilité. En fait, l'étude a conduit à la mise en place de certains projets et interventions spécifiques pour le renforcement des capacités qui étaient

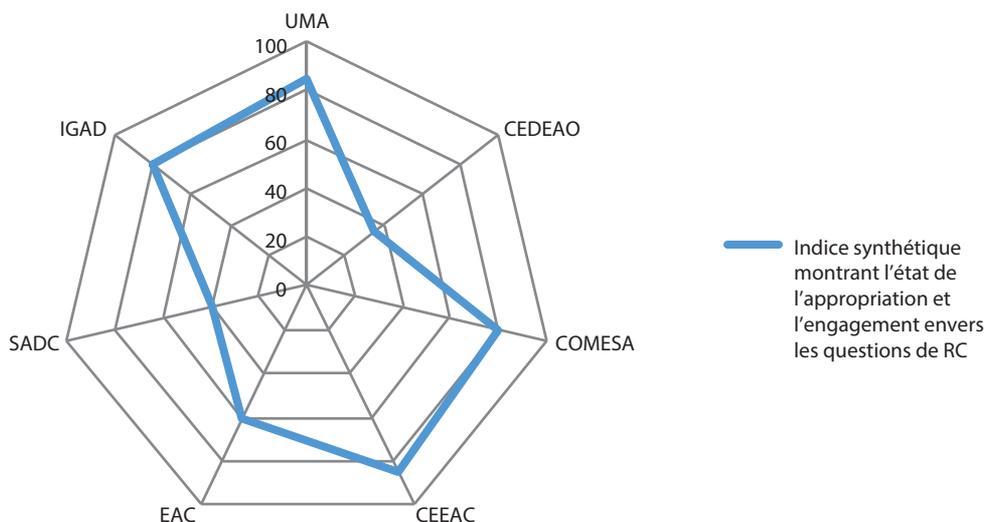
financés soit directement par l'ACBF soit par d'autres bailleurs de fonds comme la BAD.

D'autre part, des CER comme l'IGAD, qui ne recevait qu'une intervention minimale de l'ACBF, et l'UMA qui n'avait pas fait partie de l'étude de 2006, ont fait peu d'utilisation de l'étude et de ses résultats. L'IGAD a livré ses résultats avec retard et son Secrétariat a mené sa propre évaluation des besoins en capacités avec l'appui de l'ACDI et de l'UE. Les deux documents constituent toujours la référence pour toutes les activités significatives de renforcement des capacités des CER, y compris la présente étude.

L'analyse indique que toutes les CER ont intériorisé le renforcement des capacités et le prennent au sérieux. Pourtant, malgré le besoin perçu et l'impact potentiel sur leurs capacités à produire des résultats en fonction de leurs mandats, trois seulement des six CER ayant participé à l'étude avaient entrepris, sur leur propre initiative, une évaluation des besoins en capacités. Les partenaires au développement tels que le DFID, l'UE, le GIZ, et l'ACDI ont financé ces évaluations, avec des implications en matière d'appropriation

**Figure 10.1 : Illustration de l'appropriation et de l'engagement envers les questions de renforcement des capacités (RC) au niveau politique**

(%)



et d'engagement. Le COMESA a fait une auto-évaluation de ses besoins en capacités avec ses propres ressources, ce qui est louable.

### **Appropriation et engagement politique vis-à-vis du renforcement des capacités**

Presque toutes les CER visitées disposent de documents de politique sur le renforcement des capacités et de plans d'action stratégiques indiquant les principales directions dans lesquelles sont orientées leurs interventions à court, moyen et long terme. Plus particulièrement, il leur a été demandé s'ils mentionnent de façon spécifique le renforcement des capacités comme étant une composante dans leur politique ou leur stratégie globale ou dans leur plan d'action.

L'UMA, la CEEAC, le COMESA et l'IGAD ont fait preuve d'un niveau élevé d'appropriation et d'engagement envers les questions de RC. En fait, ces quatre CER ont indiqué expressément que le RC est une composante majeure de leur politique et de leur stratégie. En outre, les quatre ont démontré leur engagement à améliorer leurs capacités à travers l'allocation des ressources nationales à des activités ou des projets liés aux capacités, bien que l'allocation soit modeste.

À l'autre extrême, la CEDEAO fait preuve d'un niveau d'appropriation et d'engagement plutôt faible vis-à-vis des besoins en capacités. Cette situation résulte de deux questions liées : le faible engagement de la direction de la CEDEAO à allouer des ressources internes aux questions de RC, et une décision politique prise depuis quelques années de geler les recrutements de professionnels.

## Défis de capacités en termes de coordination inter et intra-CER

L'étude de 2006 a indiqué dans ses conclusions l'importance de la coordination et d'une division claire du travail au sein de la CER, entre ses partenaires au développement – soit les donateurs traditionnels, soit les acteurs non étatiques comme le secteur privé et la société civile – et entre les CER elles-mêmes. Le groupe de travail tripartite COMESA-EAC-SADC est une pratique louable en coordination inter-CER, et une

étape importante dans l'intégration africaine (voir encadré 10.1).

Cet accord tripartite aide les trois CER et leurs États membres à avancer de manière cohérente vers la mise en œuvre du Traité d'Abuja et les différentes étapes de l'intégration régionale. En effet, plusieurs autres CER espèrent aussi conclure des accords de partenariat pour coordonner et harmoniser leurs activités et programmes. Par exemple, l'IGAD a signé des accords de partenariat à la fois avec le COMESA et l'EAC, avec le soutien de l'UE.

### Encadré 10.1 : L'accord tripartite : un important jalon vers l'intégration de l'Afrique

L'accord tripartite liant trois communautés économiques régionales (CER) en Afrique orientale et australe permettra de consolider un marché 1000 milliards de dollars qui représentera 58 pour cent du PIB de l'Afrique et environ 587 millions de consommateurs dans 26 pays. En harmonisant et en coordonnant leurs programmes régionaux, les trois CER - COMESA, EAC, SADC - vont jouer un rôle essentiel, non seulement pour stimuler le commerce intraafricain, mais aussi dans la rationalisation de la coopération entre les différentes CER.

Les chefs d'État et de gouvernement ont mis en place ce dispositif lors du premier Sommet tripartite tenu à Kampala, en Ouganda, en 2008. Lors de la deuxième réunion tenue à Johannesburg en Afrique du Sud en 2011, le Sommet tripartite a entamé des négociations sur la Zone de libre échange tripartite (TFTA) et approuvé une feuille de route de 36 mois pour leur achèvement. La mise en œuvre de l'accord tripartite des 26 membres a commencé en 2014, et pouvait, de manière ultime, accélérer la Zone de libre échange continentale (CFTA). Cet accord a pour socle de réalisation trois piliers : l'intégration du marché, le développement industriel et le développement des infrastructures.

Néanmoins, la coordination actuelle des activités tripartites est partagée dans le cadre du groupe de travail tripartite dont la présidence tournante avec un mandat d'un an est assurée par un des CER. À l'exception de l'EAC, les deux autres CER disposent chacune d'une cellule spécialisée pour gérer les activités tripartites. Ainsi, le programme de travail tripartite est géré par un personnel déjà surchargé.

Pour faire face aux déficits de capacités, la Banque africaine de développement, en consultation avec les CER, a accepté de développer un programme tripartite de renforcement des capacités (PTRC) en complément à l'appui fourni par d'autres partenaires au développement. À travers une assistance technique à court terme et une analyse technique approfondie, le PTRC permettra aux CER d'articuler efficacement leurs positions dans les négociations commerciales tripartites tout en renforçant leur coordination du processus de négociation.

Source : Adapté de la Banque africaine de développement, 2013.

De même, la CEN-SAD a conclu des accords de partenariat avec l'UMA et la CEDEAO, tandis que la CEDEAO et la CEEAC ont élaboré un accord coordonné de gestion de la sécurité maritime. Cependant, nombre de ces accords ne sont pas effectivement appliqués. L'UMA, par exemple, a indiqué qu'elle avait déjà entamé un accord d'échange avec la CEDEAO dans l'agriculture, la désertification et la sécurité alimentaire, mais le projet attend toujours d'être finalisé.

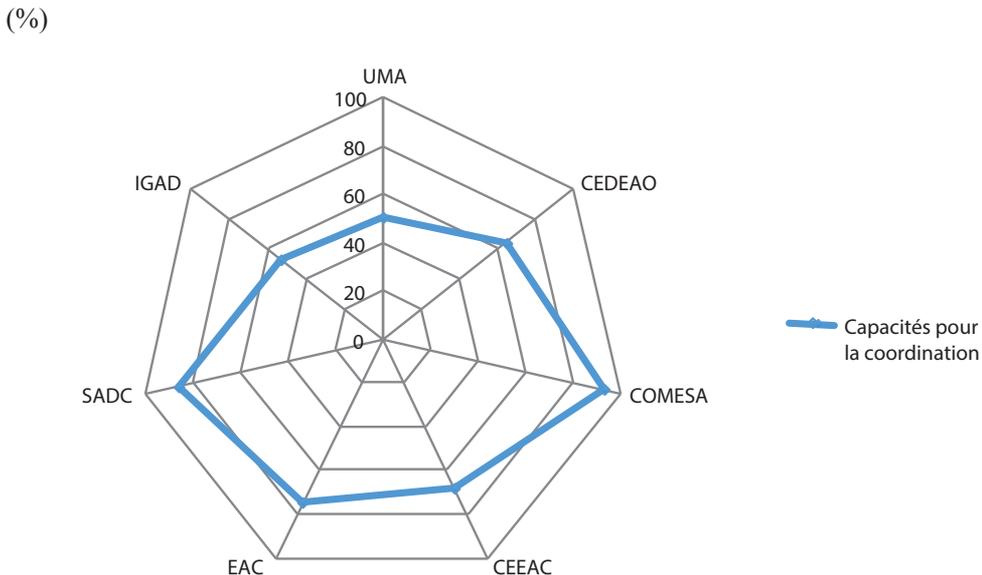
La figure 10.2 représente le niveau d'importance de la coordination pour chaque CER en termes de son aptitude à coordonner et harmoniser ses actions avec les autres CER et/ou avec ses États membres. Elle est mesurée par un indice composé combinant toutes les questions qui contribuent aux capacités de chaque CER à cet égard. Le score confirme la bonne performance de la SADC, de l'EAC et du

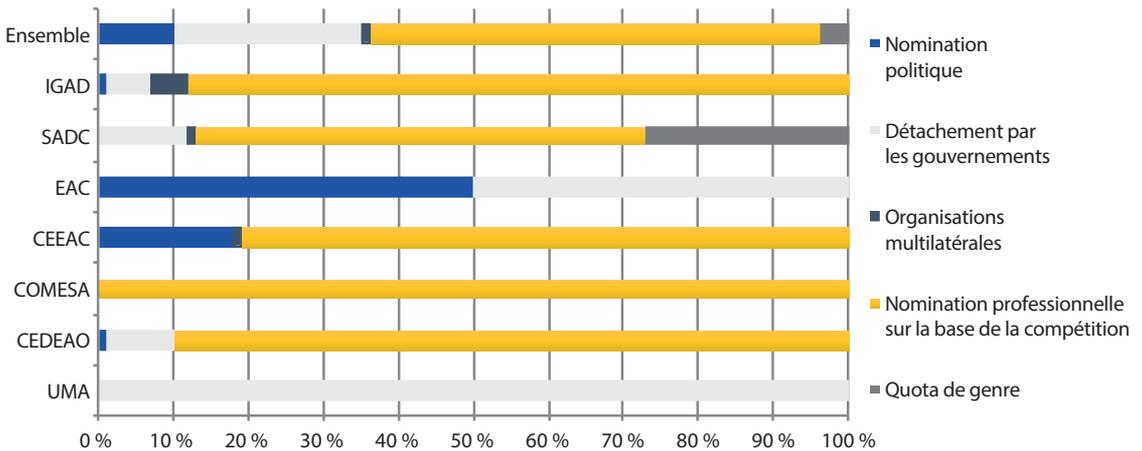
COMESA – principalement due à la création du Secrétariat tripartite. Au bas du tableau vient l'UMA, qui semble isolée des autres CER africaines. Cependant, pour presque tous les CER, des ateliers, surtout thématiques et sectoriels dans le domaine des statistiques, ont toujours eu lieu, mais cela doit encore être renforcé pour améliorer l'harmonisation des activités menées au sein de chaque CER.

### Coordination intra-CER avec les États membres

À en juger par la réponse aux entretiens que nous avons menés, il semble que le défi majeur des capacités pour la plupart des CER soit la difficulté d'entretenir une interface avec les États membres. Par conséquent, aborder le problème des capacités au sein les États membres est aussi important que le faire au

**Figure 10.2 : Capacités existantes pour la coordination inter et intra-CER**



**Figure 10.3 : Répartition du personnel en fonction du mode de recrutement**

sein des CER si celles-ci doivent contribuer de façon significative au processus d'intégration.

Par exemple, étant donné le rôle de coordination que jouent les CER dans plusieurs domaines analytiques tels que les statistiques et le S&E, la performance des CER dépend, en grande partie, des capacités existantes au niveau des pays. La plus grande partie des bases de données pour les données primaires et secondaires au niveau des CER est alimentée par des données que fournissent les États membres. Si les capacités au niveau des États membres sont faibles, la CER ne saurait faire grand chose à son niveau. D'où la nécessité de renforcer également, à l'échelle nationale, les capacités des institutions qui fonctionnent comme interfaces des CER.

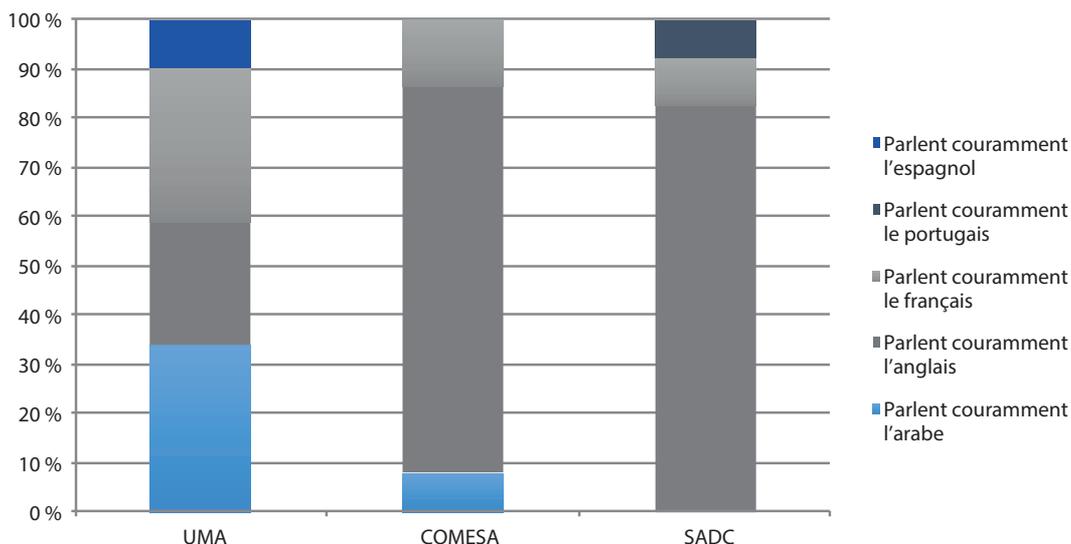
### Ressources humaines disponibles disponibles

Dans l'ensemble des sept CER ayant participé à l'étude, les recrutements du personnel sont faits sur la base de l'appartenance aux

États membres ou des considérations politiques, principalement à travers les élections. Cependant, l'on tient également compte des compétences lors de la sélection des candidats.

Notre analyse montre des liens étroits entre le mandat d'une CER et la façon dont elle recrute son personnel. Les CER comme l'EAC ou l'UMA qui ont des mandats politiques, ont tendance à recruter du personnel sur la base de considérations de citoyenneté ou politiques, que ce soit par voie de détachements par leurs gouvernements ou à travers des nominations politiques. Ce processus repose en grande partie sur un système de quotas, qui est soit implicite, sans répartition prédéfinie entre les États membres, soit initialement fixé et équitable parmi eux.

D'autre part, le COMESA et la SADC dont l'objectif régional principal est l'intégration du commerce recrutent principalement par voie de concours. Il en est de même pour l'IGAD, dont 80 pour cent du personnel sont recrutés sur une base compétitive. La CEDEAO et la CEEAC, dont l'objectif est

**Figure 10.4 : Maîtrise des langues par le personnel**

un mélange de politique et de concurrence, ont adopté une formule qui combine les deux modes de recrutement, mais la balance penche toujours en faveur de considérations politiques.

Comme indiqué sur la figure 10.3, l'UMA est manifestement une exception, dans la mesure où tout son personnel professionnel est nommé sur la base de considérations politiques. Il existe un quota pour chacun de ses cinq États membres, correspondant aux cinq directions du secrétariat de l'UMA. En outre, même le siège de ses institutions est dispersé dans les différents pays membres.

### Maîtrise des langues

Les données sur le personnel concernant la maîtrise des langues sont disponibles uniquement pour trois des sept CER impliquées dans l'étude : l'UMA, le COMESA et la SADC.

Comme il fallait s'y attendre, la plupart des personnels de la SADC et du COMESA parlent couramment l'anglais et, dans une moindre mesure, le français. Les membres du personnel de l'UMA sont compétents en arabe et en français (Figure 10.4).

### Communication, publications, production des rapports et sensibilisation

Toutes les CER impliquées dans l'étude communiquent principalement par le biais de leurs sites Web et des rapports annuels, qui sont dynamiques et à jour, sauf dans le cas de l'UMA. Outre sa présence en ligne et la publication de rapports réguliers et d'autres matériaux, le COMESA arrive en première position dans la diffusion de documents et de messages à travers une exposition publique et des événements organisés par des médias, avec l'appui d'un centre d'information opérationnel.

### Capacités pour les statistiques et le S&E

Pour évaluer les capacités actuelles des CER en matière de statistique et de S&E, le questionnaire a exploité des informations détaillées qui peuvent être structurées en trois catégories principales :

- Existence et fonctionnement d'un cadre spécifique dédié à ces questions, avec un accent particulier sur les bases de données et les processus d'intégration régionale.
- Capacité d'un tel cadre à relever les défis apparentés entre les États membres et les lier aux initiatives africaines. Cette évaluation est basée sur les actions que les CER engagent en termes de coordination, d'appui technique et de mobilisation des ressources pour aider à mettre en œuvre de telles initiatives au niveau des États membres

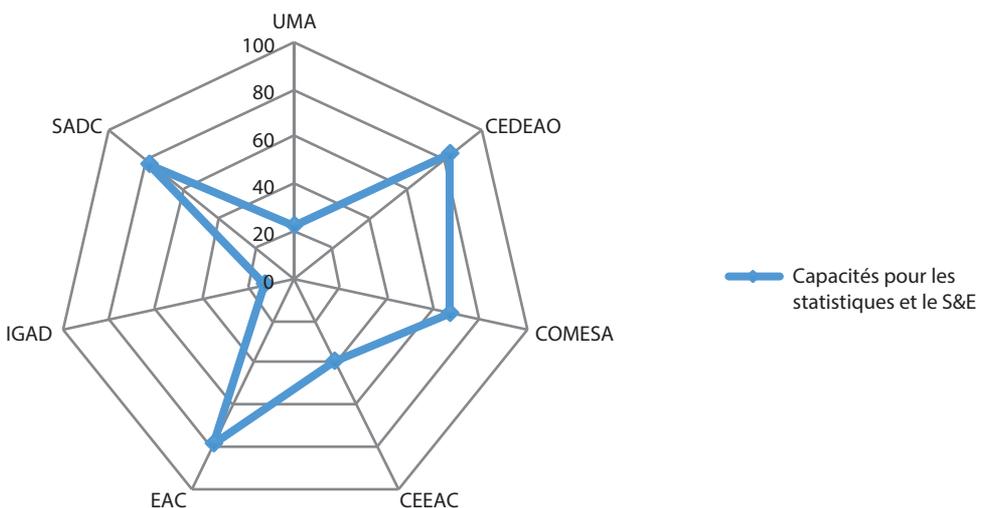
- Prise en charge des établissements de formation qui offrent des formations en statistiques et S&E sanctionnées par des diplômes.

#### *Système statistique*

Les résultats montrent que, bien que toutes les autres CER aient des cellules spécifiques réservées aux statistiques ou au S&E, l'UMA et l'IGAD n'ont pas encore mis en place ces systèmes. Cependant, ces dernières ont indiqué que l'élaboration d'un cadre statistique qui vise à fournir une base de données régionale globale figure parmi leurs besoins les plus importants et les plus immédiats. Même les autres CER qui disposent de cellules statistiques et/ou de S&E continuent de rencontrer des difficultés. Par exemple, la CEEAC et le COMESA ont chacun seulement un ou deux statisticiens en charge de l'ensemble du processus (Figure 10.5).

**Figure 10.5 : Capacités pour les statistiques et le S&E**

(%)



D'autre part, les résultats de l'étude montrent que toutes les CER pourraient coordonner la mise en œuvre d'initiatives statistiques à l'échelle continentale (comme le SNDS et la Charte africaine de la statistique de l'UA). Toutefois, en raison des effectifs limités, peu de CER étaient en mesure de fournir une assistance technique directe conforme aux systèmes statistiques nationaux.

L'appui des CER aux États membres dont on parle le plus est le renforcement de l'échange sans problème de données harmonisées entre le niveau national et niveau régional. Ce processus conduit à une base de données complète et fiable sur les questions d'intégration régionale telles que la démographie, les marchés, les douanes et les infrastructures. Cependant, les résultats montrent des écarts importants entre les CER dans l'atteinte de cet objectif. Alors que l'EAC, le COMESA et la SADC sont assez avancés dans la réalisation de ces piliers de l'intégration, la CEDEAO en

est encore tout au début des certains piliers tandis que la CEEAC n'alimente sa base de données qu'avec des statistiques sur le commerce, et que l'UMA et l'IGAD n'ont même pas entamé le processus.

En ce qui concerne le dernier point utilisé pour évaluer les capacités en statistiques, il n'y a que l'EAC qui déclare avoir appuyé un centre de formation qui offrait un cours de statistique, contribuant ainsi à augmenter le nombre de professionnels dans ce domaine pour l'avenir.

### Suivi et évaluation

En ce qui concerne le S&E, toutes les CER, à l'exception de la CEEAC, ont déclaré avoir mis en place une cellule spécifique et/ou un personnel chargé du traitement des questions de suivi et évaluation. Cependant, même pour les CER qui prétendent disposer de ce cadre,

**Tableau 10.1 : Nomenclature des sites Web des CER d'Afrique**

CER	UMA	EAC	COMESA	SADC	IGAD	CEDEAO	CEEAC		
Site Web	<a href="http://www.maghrebarabc.org">www.maghrebarabc.org</a>	<a href="http://www.eac.int">www.eac.int</a>	<a href="http://www.comesa.int">www.comesa.int</a>	<a href="http://www.sadc.int">www.sadc.int</a>	<a href="http://www.igad.int">www.igad.int</a>	<a href="http://www.ecowas.int">www.ecowas.int</a>	<a href="http://www.cceac-eccas.org">www.cceac-eccas.org</a>	Moyenne	Score maximum
Technique	27,5	37	36,5	32	34	32,5	26	32,2	40
Conception/ Apparence	27,5	32	32	37	34	40	29	33,1	40
Navigaion/ Structure du site	29	34	34	32	36	36	30	33,0	40
Contenu	20,5	34,5	34	32	35	40	26	31,7	40
Engagement	28	26	25	16,5	18	36	16,5	23,7	40
Moyenne	27,2	33,5	33,1	30,9	32,2	37,7	26	31,5	

Source : Compilation de l'auteur de l'étude (2015).<sup>39</sup>

leur engagement à gérer les activités de S&E demeure faible comme le montrent les ressources humaines et financières très limitées qu'elles allouent à ces activités. Les principaux résultats des activités de S&E menées par la plupart des CER se concentrent uniquement sur la production de rapports d'activités annuels. Enfin, trois seulement des sept CER ayant participé à l'étude ont en place des cadres d'évaluation de la qualité. Les efforts de l'EAC en S&E ont abouti à un contrat basé sur la performance qui vise à contrôler l'efficacité de son personnel et celle de la REC dans son ensemble.

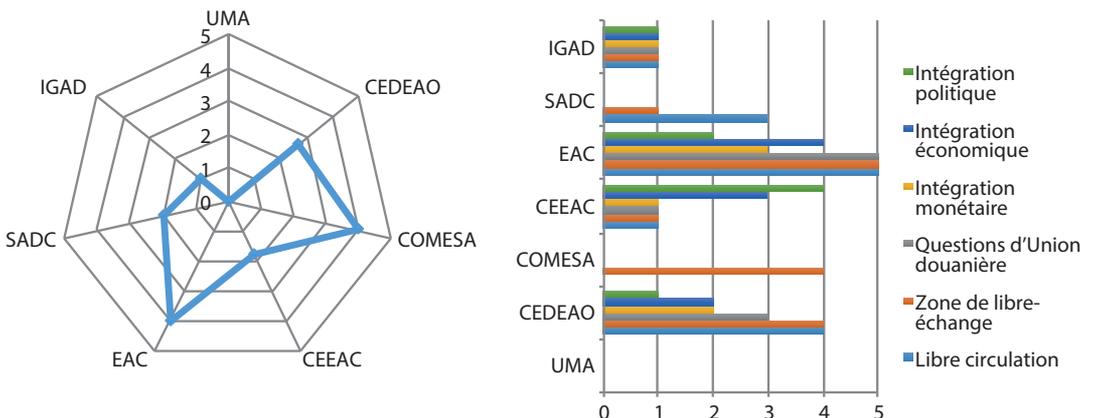
### Fonctionnalité des sites Web

À l'heure de la régionalisation et de la mondialisation, les sites internet intergouvernementaux ne sont pas seulement nécessaires, mais doivent être bien conçus et fonctionnels. Les sites internet de l'EAC, du COMESA, de la SADC, de l'IGAD et de la CEDEAO sont

tous enregistrés sous le domaine .int, lequel est typiquement utilisé, en toute exclusivité, par les organisations internationales créées par un traité. Les sites internet de l'UMA et de la CEEAC utilisent tous le domaine .org. L'analyse comparative moyenne montre également que la plupart des sites ont obtenu de meilleurs résultats dans la conception/l'apparence, la structure de navigation/site et les ajouts de contenus que dans le niveau d'engagement public. La capacité à s'engager avec le public est particulièrement faible, notamment en matière de rétroaction et de durée de temps à la réception de la réponse après remplissage du formulaire de contact ; d'accessibilité aux questions fréquemment posées ('FAQ') ; de capacité des visiteurs de site à pouvoir s'inscrire pour des abonnements aux bulletins, et de présence des liens vers les médias sociaux pour le partage de contenus pertinents, notamment les vidéos et les articles. Comme par hasard, les CER qui utilisent le domaine .int se sont relativement mieux comportées en moyenne que ceux qui utilisent un domaine .org. La

**Figure 10.6 : Niveau d'achèvement des étapes d'intégration régionale par les CER**

(Sur une échelle de 1 à 5, sur la base du questionnaire ACBF)



CEDEAO (avec un score de 37,7 sur un total possible de 40) et l'EAC (33,5) avaient des sites beaucoup plus fonctionnels que celui de l'UMA (27,2) et de la CEEAC (26). En guise de recommandations, l'on propose que l'UMA et la CEEAC, en tant qu'organisations intergouvernementales, soient enregistrées sous des noms de domaine appropriés et que l'on utilise absolument un moteur de recherche bien conçu dans tous les sites internet communautaires. Les CER devront également promouvoir le partage des contenus et la participation du public, tant au niveau des États membres qu'au niveau des organisations.

### Le point sur les étapes d'intégration régionale couvertes par les CER

Alors que chaque CER a ses propres domaines d'intérêt conformément à son mandat et à sa vision concernant les questions d'intégration régionale, toutes les CER se concentrent principalement sur la création de blocs commerciaux. Dans une certaine mesure, tout cela implique la coopération politique et économique. Même si certaines CER se concentrent sur un aspect spécifique de l'intégration régionale, notre étude a essayé de dégager une vue d'ensemble de toutes les étapes à partir des réponses obtenues lors des entretiens. Les résultats sont résumés dans la figure 10.6.

Comme indiqué précédemment, les CER ont fait d'importants progrès dans différents domaines depuis leur création. Pour certaines, la mise en œuvre de leurs programmes est toujours un processus lent, et elles ont besoin de l'appui des différents acteurs. Sachant que les CER ont des visions et des approches différentes en termes d'intégration et de définition des priorités au niveau des domaines, toutes les CER ne peuvent pas attendre de progresser au même rythme; ni être au même niveau dans les réalisations, ni atteindre le même

stade de développement et d'intégration au même moment.

Comme le montre la première partie de la figure 10.6, une CER qui concentre son mandat sur un pilier spécifique de l'intégration régionale tend à réaliser cette étape beaucoup plus rapidement. Par exemple le COMESA est plus proche de l'achèvement de l'unique pilier sur lequel son mandat s'est concentré – la création d'une zone de libre-échange – 16 de ses 19 États membres ayant déjà ratifié les protocoles du marché commun.

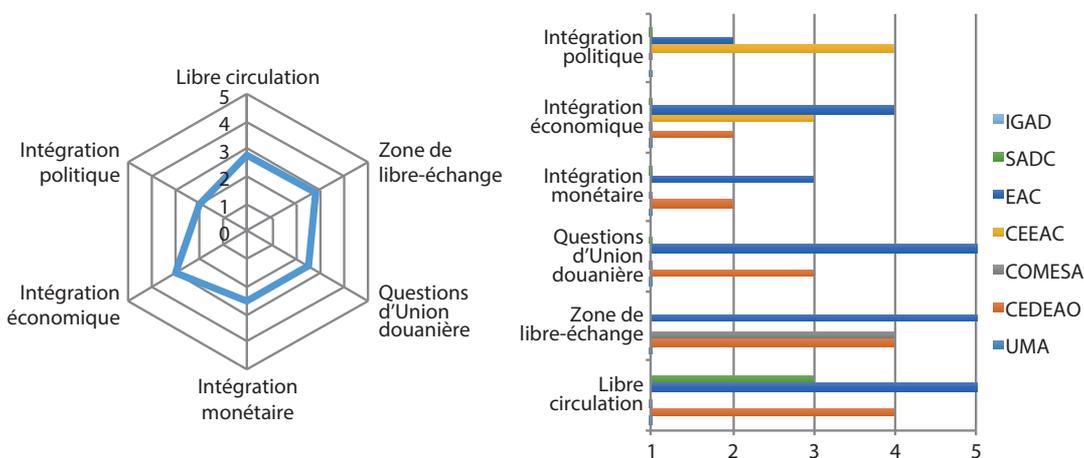
D'autre part, les CER qui se sont concentrées en même temps sur plusieurs piliers d'intégration régionale – libre circulation des personnes et intégration économique, politique et monétaire – semblent avoir des difficultés à parachever n'importe lequel des piliers. C'est probablement le cas de la CEEAC, de la CEDEAO, de la SADC et de l'IGAD. La CEEAC est désormais concentrée sur la résolution de la crise politique en Afrique centrale, au détriment d'autres crises. La CEDEAO a inauguré sa ZLE et prévoit de lancer une union douanière, mais fait face à de nombreux obstacles, y compris l'hésitation de certains États membres à s'engager pleinement dans des domaines sensibles comme une zone de libre-échange ou une monnaie commune.

L'EAC semble être une exception, avec des progrès remarquables réalisés dans tous les piliers. En fait, trois des principaux piliers sont effectifs : l'intégration politique et économique, ainsi que l'intégration monétaire après l'approbation et la ratification du protocole sur la monnaie commune.

L'UMA est relativement lente. Elle en est encore à la première étape de l'amélioration de la coopération entre ses États membres. La même chose est vraie de la CEN-SAD.

**Figure 10.7 : Niveau d'achèvement de chacune des étapes de l'intégration régionale par pilier**

(Sur une échelle de 1 à 5, sur la base du questionnaire ACBF)



Pour l'IGAD, le retard est une conséquence de l'accent mis sur la gestion de la crise dans la Corne de l'Afrique ; 104 de ses membres du personnel travaillent dans le Département paix et la sécurité, contre quatre seulement dans le Département de la coopération économique et du développement social.

La figure 10.7 ci-dessous montre le niveau d'achèvement pour chacun des piliers de l'intégration régionale. Elle montre que, d'un point de vue global, aucune CER n'a pleinement rempli l'une des étapes de l'intégration régionale. Le schéma d'intégration le plus avancé semble être la libre circulation des

personnes, principalement grâce à aux réalisations de la CEDEAO et de l'EAC dans ce domaine.

En analysant les commentaires supplémentaires des répondants sur le parachèvement des piliers de l'intégration régionale, nous pouvons attribuer le mauvais résultat aux déficits de capacités qui existent au sein des CER- déficits amplifiés par le manque de personnel qualifié qui constitue en fait l'un des obstacles majeurs à l'atteinte des résultats escomptés, malgré la volonté politique manifestée par les dirigeants des CER et les efforts déployés à cet effet.

## 11

# PRINCIPAUX RÉSULTATS, RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

Cette étude porte sur le problème critique et urgent du renforcement des capacités dans les communautés économiques régionales d'Afrique (CER), qui ont été identifiés comme les « socles pour la construction » de l'Union africaine. Les CER jouent également un rôle central dans la mise en œuvre de divers projets et programmes régionaux. L'étude évalue et réévalue les besoins en capacités des CER d'Afrique en vue d'identifier leur nouvelle orientation stratégique et leurs impératifs de développement, à la fois actuels et futurs. Elle vise également à proposer des conseils aux partenaires au développement sur leurs interventions et programmes en renforcement des capacités, en tenant compte des nouvelles priorités et scénarios de développement tels que l'Agenda 2063, l'accent sur l'économie verte, la croissance inclusive, la création d'emplois pour les jeunes et le rôle croissant des partenaires non traditionnels tels que la Chine et l'Inde.

Le rapport de l'étude se concentre sur sept des huit CER d'Afrique : l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC), la Communauté Économique des États d'Afrique Centrale (CEEAC), la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC), le Marché Commun de

l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) et l'Autorité Intergouvernementale pour le Développement (IGAD). La CEN-SAD n'a pas pu faire partie de l'étude pour des raisons liées aux défis logistiques. Ce qui suit est un résumé de nos principaux résultats, y compris quelques observations d'ordre général.

## Observations d'ordre général

- Le traité instituant une CER est signé par tous les chefs d'État et de gouvernement, est bien documenté, et est ratifié par les institutions parlementaires. Les protocoles déjà adoptés et ceux en cours sont présentés dans les rapports annuels et autres.
- Le Secrétariat de chaque CER est clairement identifié et reconnaissable. Alors que la CEDEAO et la CEEAC louent les locaux qui abritent leurs sièges, l'EAC est propriétaire de ses biens, et la SADC a une entente de partenariat public-privé pour son siège. Toutes les CER ont un personnel professionnel avec des compétences de haut niveau.
- Le recrutement des hauts responsables diffère considérablement entre les CER. L'UMA dispose d'un système de rotation

- pour le Secrétaire général avec des quotas nationaux pour le personnel professionnel de haut niveau, tandis que la CEDEAO dispose d'un système de rotation pour le président de cette commission; On tient compte de la représentation nationale dans la nomination des commissaires et il y a des recrutements professionnels et ouverts à la concurrence avec prise en compte de la représentation des États membres. L'EAC dispose d'un système de rotation pour le secrétaire général, et son personnel est recruté sur une base professionnelle et compétitive, dans le respect de l'équité vis-à-vis des États membres. Par contre, la SADC dispose d'un système de recrutement ouvert à la concurrence, dans lequel les pays membres présentent des candidats au poste de secrétaire exécutif, qui sont soumis à un entretien devant le Conseil des ministres; tous les autres postes de direction sont publiés, et les candidats sont interviewés par un jury composé des États membres.
- Toutes les CER, sans exception, ont exprimé leur appréhension concernant l'insuffisance du personnel ainsi que le manque de fonds, et dans certains cas, sur les procédures de recrutement des effectifs nécessaires. Les activités de chaque CER sont menées par la direction et les cadres supérieurs avec le concours des personnels d'appui et leurs secrétariats qui développent des politiques, des procédures et des processus régionaux pour accomplir leur mandat. Tout ceci est ensuite mis en œuvre par les États membres. Toutes les CER ont indiqué la nécessité de renforcer les liens entre leurs secrétariats et les États membres. En effet, un secrétaire général adjoint a déclaré à notre équipe d'étude : « Si vous renforcez les capacités du Secrétariat sans renforcer celles des États membres, alors cela ne sert à rien ».
  - Les CER sont incapables de recruter et de former du personnel avant de ratifier les protocoles, en particulier lors du passage d'une étape du processus d'intégration à l'autre. Par exemple, l'EAC et la CEDEAO sont maintenant en train de se bousculer pour former les personnels pour les unions monétaires de leurs institutions respectives, même si les protocoles établissant ce niveau de processus d'intégration sont en place. En effet, les dirigeants de l'EAC ont signé des protocoles le 30 novembre 2013, et ceux de la CEDEAO vont bientôt leur emboîter le pas.
  - Bien que tous les États partenaires doivent contribuer au fonctionnement de la CER à laquelle ils appartiennent, la plupart ne parviennent pas à payer leurs contributions communautaires. Par conséquent, les partenaires au développement ont financé 40 à 60 pour cent de leurs budgets. La seule exception est l'UMA, qui est entièrement financée par ses États membres.
  - À l'exception du COMESA, toutes les CER d'Afrique ont été plongées dans l'activité de résolution des conflits à un moment ou un autre. L'UMA et la CEEAC ont pratiquement suspendu toutes les activités commerciales et négociations; la SADC a rétabli Madagascar au début de 2014, après avoir suspendu son adhésion en 2009 pour des raisons politiques, et la CEDEAO, avec l'aide française et britannique, est intervenue lors du soulèvement civil au Mali en 2012.
  - Les CER partagent des connaissances et des expériences. Par exemple, l'EAC et l'UEMOA collaborent désormais sur l'intégration monétaire et ont tenu des réunions de coopération technique de haut niveau. De même, l'UMA et la CEDEAO interagissent sur les questions environnementales, et

l'EAC, la SADC et le COMESA disposent d'une équipe technique conjointe sur la gestion des ressources humaines.

- L'harmonisation des comptes nationaux, des variables monétaires et financières et des politiques sur l'agriculture, l'industrie, l'énergie, la santé, la pauvreté, les échanges, le commerce et le coût de la vie sont essentiels à l'intégration régionale. Tous dépendent des données et de la collecte des informations.
- Les cellules des CER en charge des statistiques ne sont pas convenablement pourvues en personnel, en particulier au niveau national, et aucune des CER n'a accordé foi aux données fournies par les États membres.
- Les CER doivent mener des recherches appropriées pour pouvoir bien éclairer le processus d'intégration. La CEDEAO a créé sa propre cellule de recherche sur les politiques économiques, alors que la SADC a embauché un responsable de haut niveau pour établir une telle structure. L'UMA n'a pas de cellule de recherche ni de cellule statistique, et l'EAC dispose d'une cellule de statistique, mais pas de cellule de recherche.
- Le suivi et évaluation est important pour consolider les acquis et guider les futurs programmes. Toutes les CER en conviennent et, dans certains cas, leurs services de S&E ont développé des systèmes de surveillance basés sur le Web et faciles à utiliser, en particulier pour les activités du Secrétariat. Mais le « E » dans le S&E est faible, lorsqu'il existe. Les CER se font du souci parce que les projets et programmes sont à peine évalués tandis que la mise en œuvre des politiques, processus et procédures régionales par les États membres est pratiquement inexistante.

- Les idées novatrices abondent dans les CER. Les Secrétariats regorgent de personnels créatifs, énergiques, animés d'un esprit progressiste. Des efforts sont en cours pour la mise en place d'une équipe d'experts bien formés pour examiner entre pairs les données et des statistiques fournies par les États membres, en vue de créer des think tank qui vont servir de centre de coordination des recherches au sein des CER.

### Principaux résultats concernant le renforcement des capacités

- L'ACBF n'a pas assuré le suivi systématique des recommandations de l'évaluation des capacités des CER de 2006 consistant à mettre en œuvre les plans d'action à court terme du NEPAD sur les infrastructures.
- Comme l'ACBF l'a toujours soutenu au cours des dernières années, la capacité est sans doute au cœur de la quête engagée par l'Afrique, à travers des efforts au niveau régional, pour atteindre des résultats durables qui vont avoir un impact sur l'avenir du continent. À l'évidence, les interventions des capacités déployées au fil des années ont été largement fragmentées et réactives, plutôt que d'être des initiatives bien planifiées qui répondent aux besoins et défis de développement de la région. Toutes les CER manquent de capacités suffisantes dans les quatre domaines d'évaluation, en particulier en matière de politique et de stratégie, de S&E, de statistiques, de budget, de gestion des ressources, et de ressources humaines.
- Les efforts visant à améliorer l'apprentissage au niveau des CER ont été dominés par des approches de formation qui sont souvent de nature ad hoc, déployées par les différentes parties de l'organisation, avec

différentes normes, sans une compréhension claire et complète de l'impact réel. Le suivi a également fait défaut. Divisions et cellules ont tendance à fonctionner en vase clos. De plus en plus, la stratégie de renforcement des capacités nécessite des espaces qui favorisent l'élaboration de stratégies conjointes et une collaboration constructive.

- Certaines CER, par leur mode de nomination et de programmes de renforcement des capacités, se montrent insensibles quant à l'aspect genre dans le cadre de la composition du personnel et l'embauche des consultants.
- En général, les CER comptent beaucoup sur des sources externes pour financer les activités de renforcement des capacités, qui sont en grande partie prises en charge par les partenaires au développement. La plupart des CER ont une base faible dans la mobilisation des ressources, l'utilisation et la gestion comme en témoigne la prévalence des arriérés des États membres et des systèmes d'appui mal harmonisés de donateurs.
- Bien que la plupart des CER aient adopté des initiatives visant à améliorer leurs capacités afin qu'elles soient à la hauteur de leur mandat et contribuent à l'agenda continental de l'Afrique, la synergie est apparemment absente. Les CER n'ont pas travaillé avec efficacité et efficience, ni de manière coordonnée.

## Principales recommandations

La capacité des CER et d'autres institutions africaines déterminera, dans une grande mesure, tout progrès dans l'intégration régionale. Comme le Secrétaire exécutif de la SADC l'a récemment relevé, une telle intégration

nécessite un solide réseau d'institutions nationales et régionales – y compris les CER – comme socles de construction pour la transformation de l'Afrique. Cela implique fondamentalement qu'il doit y avoir des CER efficaces qui doivent agir comme des institutions de coordination et de facilitation avec des capacités propres assez fortes pour conduire l'intégration. Sur la base de notre étude, nous formulons les recommandations suivantes, comme un moyen d'accroître le renforcement des capacités dans les CER d'Afrique.

### Aux communautés économiques régionales

- Les CER d'Afrique doivent renforcer d'urgence les mandats de leurs secrétariats exécutifs, non seulement en gérant les mécanismes internes ainsi que les structures complémentaires de gouvernance, mais aussi en conseillant les États membres sur les questions clés de l'intégration régionale. Cette approche serait efficace dans la conduite d'une approche intégrée pour assurer, de manière cohérente, l'engagement et la mise en œuvre des priorités sous-régionales.
- Consciente du fait que la formation a souvent été utilisée comme une solution « miracle » appliquée sans discernement à des problèmes de capacités complexes, le développement des compétences devrait de plus en plus être pris en charge d'une manière qui situe l'apprentissage individuel dans la perspective des changements dans l'environnement institutionnel. Plusieurs approches novatrices doivent être explorées, y compris l'encadrement et le mentorat, le E-learning, la gestion des connaissances, le renforcement des organisations, et le développement de partenariats avec des universités et d'autres institutions semblables.

- Pour apprivoiser la connaissance, la partager et la diffuser, il est indispensable d'en maîtriser la composante gestion. Les services de gestion de la connaissance devraient inclure la mise en place de communautés de pratique (CoP) où les pratiquants partagent la connaissance et l'expérience en vue de trouver aux problèmes des solutions durables et bien documentées.
- Tous les grands projets doivent avoir un volet formation. Certaines CER ont institué des politiques exigeant que cette composante formation soit financée en même temps les activités du projet. Ceci est une stratégie créative pour répondre aux besoins en capacités du personnel travaillant sur un projet spécifique, et elle devrait être adoptée par d'autres CER.
- Les CER devraient s'efforcer de réduire le chevauchement des activités de renforcement des capacités; cela permettrait d'améliorer l'efficacité et de maximiser les possibilités qui leur sont offertes pour le renforcement des capacités institutionnelles et des ressources humaines.
- Pour répondre à l'équilibre entre les sexes dans le renforcement des capacités, toutes les CER doivent concevoir une politique de genre conforme aux conventions internationales, notamment la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), et qui vont dans le sens de l'adhésion à la Déclaration solennelle sur l'égalité des sexes dans Afrique. Une politique d'égalité complète, couplée avec des ressources humaines et financières suffisantes, fournirait un cadre adéquat pour aborder les questions de genre de façon plus significative.
- Au sein des CER, un système de suivi-évaluation et de production des rapports efficace est non seulement un outil de gestion essentiel pour l'efficacité de la politique, mais il permettrait aussi d'institutionnaliser de façon appropriée le processus de mise en œuvre de leurs plans de renforcement des capacités. Le système devrait être simple, facile à gérer, et suffisamment souple pour être utilisé et appliqué dans les États membres.
- Les CER d'Afrique doivent renforcer leurs capacités internes afin de concevoir des stratégies innovantes de planification, de mobilisation et d'utilisation des ressources. Elles ont besoin d'un financement durable pour diverses activités, y compris le renforcement des capacités; à cet égard, un fonds d'affectation spéciale devrait être créé et alimenté par des contributions provenant à la fois des États membres et des partenaires au développement. Un certain pourcentage de l'argent contribué par chaque groupe doit être mis de côté pour alimenter le fonds, et la CER devrait décider de la part du fonds à allouer au renforcement des capacités. La Commission de la CEDEAO est en train de développer une telle stratégie que les autres CER peuvent consulter pour s'en inspirer. Introduit en 1996, le prélèvement de 0,5 pour cent sur les biens importés dans la sous-région CEDEAO en provenance de pays tiers permettra à la communauté de financer ses programmes en remplacement de l'ancien régime des cotisations évaluées.

### **À la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique**

- L'ACBF devrait s'efforcer de procéder à une évaluation similaire des capacités des institutions et des acteurs clés au niveau

national qui jouent le rôle d'interface avec les CER.

- En collaboration avec la Commission de l'Union africaine, l'ACBF devrait assurer le suivi des CER et relever, sur une base annuelle, les développements qu'elles connaissent, y compris la mise en œuvre des recommandations de cette étude.
- Elle devrait continuer à aider les CER à renforcer leurs capacités critiques; à créer et soutenir une communauté de pratique (CoP) afin de partager les bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités. Elle devrait aussi élaborer des normes et indicateurs communs régionaux ainsi qu'un modèle harmonisé de production des rapports afin d'assurer la comparabilité de la performance de chaque pays.

### À l'Union africaine

La capacité de l'ensemble de l'architecture institutionnelle de l'UA nécessite qu'on y réfléchisse, dans le cadre du processus de renforcement des capacités et de consolidation de l'institution. Une telle démarche s'impose en vue d'une articulation efficace avec les autres institutions de l'UA pour *éviter* le problème longtemps posé et sans solution de chevauchements et de double emploi par des institutions qui sont censées travailler de manière cohérente, en déployant des efforts<sup>36</sup>

de transformation qui vont les affermir et les connecter les unes aux autres. Ainsi, il est urgent de mettre en place, de façon impérative, un modèle intégré de renforcement des capacités qui prend en compte l'UA, les CER et les États membres. L'initiative devrait viser à *établir des liens* fonctionnels entre les CER et d'autres organes et institutions de l'UA en vue de créer des synergies, tout en évitant les doubles emplois et le gaspillage.

### Aux partenaires au développement

Nous encourageons les partenaires à continuer d'aider les CER à renforcer leurs capacités. L'appui des partenaires au développement est crucial dans plusieurs domaines clés, y compris l'élaboration d'un mécanisme d'application des décisions pour s'assurer que les interventions en renforcement des capacités produisent l'impact souhaité; le renforcement des capacités de coordination des CER; la mise en place de systèmes cohérents et coordonnés pour le suivi et l'évaluation; et la promotion et le partage des connaissances/expériences et des plates-formes d'apprentissage de manière à affermir la durabilité et l'amélioration continue. Cependant, une définition claire du rôle et de l'espace des partenaires de coopération dans le renforcement des capacités institutionnelles est d'une importance critique. Cela permettra une appropriation bien en profondeur de l'agenda du développement de l'Afrique par les Africains.

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdoulahi, M. 2005. *Progress Report on Regional Integration Efforts in Africa towards the Promotion of Intra-African Trade*. African Trade Policy Centre.
- African Union. 2013. *Agenda 2063 : A Shared Strategic Framework for Inclusive Growth and Sustainable Development*. Addis Ababa: African Capacity Building Foundation (ACBF).
- . 2008. *A Survey of the Capacity Needs of Africa's Regional Economic Communities*. Harare, Zimbabwe: African Capacity Building Foundation.
- African Union Commission. 2013. *Status of Integration in Africa (SIA IV)*. African Union Commission.
- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2014. *Africa Capacity Report 2014 : Capacity Imperatives for Regional Integration in Africa*. The African Capacity Building Foundation.
- AfDB (African Development Bank). 2009. *Regional Integration Strategy 2009–2012*. Tunis: African Development Bank.
- . 2011. *Central Africa Regional Integration Strategy Paper 2011–2015*. Regional Department Center (ORCE) and NEPAD, Regional Integration and Trade Department (ONRI). African Development Bank.
- Ahmed, G. B., and S. Othman. 2014. “North Africa Awakening : New Hopes for Faster and Inclusive Growth.” Chapter 4 in *A New Paradigm : Perspectives on the Changing Mediterranean*, Edited by Sasha Toperich and Andy Mullins, Center for Transatlantic Relations, Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University. pp. 47–60.
- Ancharaz, V., T. Kandiero, and K. Mlambo. 2010. “The First Africa Region Review for EAC/COMESA.” Working Paper, African Development Bank Group.
- Atieno, N. 2009. *Regional Economic Communities in Africa : A Progress Overview*. Study Commissioned by GTZ, Nairobi.
- COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa). 2010. *Medium Term Strategic Plan Towards an Integrated and Competitive Common Market 2011–2015*. COMESA.
- . 2002. *Procedures Manual on the Implementation of the Protocol on The Rules of Origin for Products to Be Traded between the Member States of the Common Market for Eastern and Southern Africa*. COMESA.
- De Melo, J. 2014. *The Tripartite FTA : Is It the Way to Deepen Integration in Africa?* Brookings Institution, November.
- . 2015. *Regional Integration Arrangements in Africa : Is Large Membership the Way Forward?* Brookings Institution. <http://www.brookings.edu/blogs/africa-in-focus/posts/2015/08/26-regional-integration-arrangements-africa-de-melo>.
- Drummond, P., and O. Williams. 2015. *East African Community : The Unfinished Agenda*.

- Brookings Institution. April 30. <http://www.brookings.edu/blogs/africa-in-focus/posts/2015/04/30-east-african-community-drummond-williams>.
- ECOWAS (Economic Community of West African States). 2010. *Regional Strategic Plan 2011–2015. The Reader Friendly Version. A Proactive Mechanism for Change*. Abuja, Nigeria : ECOWAS Commission. September 2010. <http://www.spu.ecowas.int/wp-content/uploads/2010/06/REGIONAL-STRATEGIC-PLAN-RFV-in-English.pdf>.
- European Commission. 2013. *Central Africa Economic Partnership Agreement*. European Commission. [http://ec.europa.eu/agriculture/developing-countries/acp/central-africa\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/developing-countries/acp/central-africa_en.pdf).
- Jerome, A., and D. Nabena. 2016. "Infrastructure and Regional Integration in Africa." In Daniel H. Levine and Dawn I. Nagar (eds.), *Region-building and Regional Integration in Africa*. Centre for Conflict Resolution, London: Macmillan. Forthcoming.
- Khandelwal, P. 2004. "COMESA and SADC : Prospects and Challenges for Regional Trade Integration." International Monetary Fund Working Paper WP/04/227, IMF, Washington, DC.
- Makame, A. 2012. *The East African Integration : Achievement and Challenges*. GREAT Insights 1 (6), August 2012. Maastricht: ECDPM.
- Martinez, L. 2006. *Algeria, the Arab Maghreb Union and Regional Integration*. Euromesco Paper 59, Euro-Mediterranean Study Commission.
- Maruping, M. 2005. *Challenges for Regional Integration in Sub-Saharan Africa : Macroeconomic Convergence and Monetary Coordination*. The Hague: Forum on Debt and Development.
- Mugunga, A. 2014. *Key Issues in Regional Integration, Vol. 2*. COMESA.
- Okechukwu, I. 2007. *Beyond Declarations : Law Enforcement Officials and ECOWAS rotocols on Free Movement of Persons and Goods in West Africa*. CLEEN Foundation.
- Organization of African Unity. 1980. *Lagos Plan of Action for the Economic Development of Africa, 1980–2000*. Republished by UNECA, April 1980. Available at: [http://www.uneca.org/itca/ariportal/docs/lagos\\_plan.pdf](http://www.uneca.org/itca/ariportal/docs/lagos_plan.pdf).
- Othieno, T., and I. Shinyekwa. 2011. *Prospects and Challenges in the formation of the COMESA-EAC and SADC Tripartite Free Trade Area*. Research Series 87, Economic Policy Research Centre (EPRC).
- Oyejide, T. A. 2013. *Expanding Bilateral and Regional Trade in Africa through Legislation*. Paper presented at the First African Legislative Summit, 10–13 November, 2013.
- Saville, D., and L. White. 2015. Ensuring that Africa keeps rising : The Economic Integration Imperative, *South African Journal of International Affairs* 22 (1), pp. 1–21.
- UNECA (United Nations Economic Commission for Africa). 2010. *Assessing Regional Integration in Africa IV : Enhancing Intra-African Trade*. United Nations Economic Commission for Africa.
- . 2012a. *Best Practices in Regional Integration in Africa*. Session of the Committee on Trade, Regional Cooperation and Integration. E/ECA/CTRCI/8/4.
- . 2012b. *Assessing Regional Integration in Africa V. Towards an African Continental Free Trade Area (ARIA V)*. United Nations Economic Commission for Africa, Addis Ababa.
- World Bank. 1981. *Accelerated Development in Sub-Saharan Africa : An Agenda for Action*. Washington, DC: World Bank.

# ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

---



## ÉTUDE SUR LES BESOINS EN CAPACITÉS DES COMMUNAUTÉS ÉCONOMIQUES RÉGIONALES D'AFRIQUE

### GUIDE

(QUESTIONNAIRE)

2006–13

CER

Juillet 2013

## SOMMAIRE

### **SECTION A : CAPACITÉS DE GESTION DES RÉSULTATS (Politiques et stratégies)**

- I. Cycle de politique et de stratégie
- II. Capacités de suivi et d'évaluation
- III. Capacités en statistiques, base de données et ensembles de données
- IV. Profil des capacités/Evaluation des besoins en capacités

### **Section B : BUDGET, GESTION DES RESSOURCES ET PROJETS**

- I. Gestion du budget et des ressources
- II. Interventions et projets de renforcement des capacités
- III. Assistance technique/formation
- IV. Communication

### **SECTION C : RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES**

- I. Situation générale
- II. Composition et caractéristiques du personnel de la CER
- III. Compétences/domaine de compétence du personnel
- IV. Pénétration des TIC

### **SECTION D : SECTEURS PRIORITAIRES VIS-À-VIS DES BESOINS EN CAPACITÉS**

- I. Priorités/Secteurs de la CER
- II. Secteur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire
- III. Autres secteurs/priorités

## SECTION A : CAPACITÉS DE GESTION DES RÉSULTATS

### A.I. CYCLE DE POLITIQUE ET DE STRATÉGIE

**a. Le renforcement des capacités est-il inscrit dans le document stratégique global/plan d'action de la CER comme l'une de ses composantes ?**

au niveau de la CER : 1. *Oui, un chapitre spécifique lui est dédié*  
2. *Oui, mais pas clairement spécifié* 3. *Non*

au niveau national : 1. *Oui, un chapitre spécifique lui est dédié*  
2. *Oui, mais pas clairement spécifié* 3. *Non*

**b. À quel point la coordination des stratégies de renforcement des capacités de la REC est-elle importante ?**

1. *Faible* 2. *Moyenne* 3. *Élevée*

Commentaire : \_\_\_\_\_

**c. Combien de stratégies de renforcement des capacités sont en coordination au niveau inter-CER et publiées ?**

1. *Toutes* 2. *Certaines* 3. *Aucune*

Commentaire : \_\_\_\_\_

**d. Les publications des stratégies de renforcement des capacités visent-elles :**

1. Uniquement les professionnels au niveau de la CER 1. *Oui* 2. *Non*

2. Les décideurs au niveau national 1. *Oui* 2. *Non*

3. Le public au niveau national 1. *Oui* 2. *Non*

**e. La stratégie de renforcement des capacités de la CER prend-elle en compte une dimension continentale ou nationale ?**

1. Au niveau des États membres : *1.Oui 2.Non*
2. Au niveau continental : *1.Oui 2.Non*

**f. Si OUI au niveau des États membres, quelle approche ?** *1. Ascendante 2. Descendante*

**g. Si NON, quel est le meilleur moyen de garantir une cohérence entre les stratégies nationales et celles de la CER**

- 1. Consolider les stratégies nationales pour élaborer celles de la CER*
- 2. Les stratégies sont définies au niveau de la CER et transmises aux pays*

**h. Combien de fois la stratégie de renforcement des capacités de la CER a-t-elle changé depuis 2006 ?**

- 1. Aucun changement 2. Chaque année 3. Deux fois 4. Ne sait pas*

**i. Quel outil d'analyse la CER utilise-t-elle pour évaluer son cycle de politique ?**

1. Économique (coûts-bénéfices) *1.Oui 2.Non 3. Ne sait pas*
2. Proactive (scénario, métaphore...) *1.Oui 2.Non 3. Ne sait pas*
3. Gestion *1.Oui 2.Non 3. Ne sait pas*
4. Autres : \_\_\_\_\_

**j. Combien de politiques ont été soumises à une évaluation indépendante ?**

Nombre : \_\_\_\_\_

**k. Combien de stratégies de résilience à des événements extrêmes ont été mises en œuvre ?**

*Nombre :* \_\_\_\_\_

**l. Le cas échéant, la CER a-t-elle reçu un appui d'une organisation/pays étrangers traitant de cette résilience aux événements extrêmes au niveau des États membres ?**

*1. Oui 2. Non*

**m. La CER dispose-t-elle d'un cadre de gestion des risques ?**

*1. Oui 2. Non*

## **A. II. CAPACITÉS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION**

**a. La CER dispose-t-elle d'un cadre de suivi et d'évaluation de ses politiques ?**

*1.Oui 2.Non*

**b. La CER dispose-t-elle d'un cadre d'évaluation de la qualité ?**

*1.Oui 2.Non*

**b-bis. Si OUI, qui l'a conçu ?**

*1. Une organisation internationale indépendante*

*2. Une entreprise privée locale*

*3. Un partenaire extérieur*

*4. Le service interne*

*5. Autre (spécifier) : \_\_\_\_\_*

c. Combien de rapports d'étape avec cadre de résultats ont été produits à ce jour ?

Nombre : \_\_\_\_\_

d. Combien d'étapes d'intégration régionale ont été réalisées à ce jour par la CER?

Nombre : \_\_\_\_\_

Commentaire : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d-bis. Questions liées à l'intégration	Niveau d'intégration	Observations
	De 1 (mauvais) à 5 (meilleur)	
Libre circulation des personnes		
Zone de libre-échange		
Questions liées à l'union douanière		
Intégration monétaire		
Intégration économique		
Intégration politique		

e. Dans combien d'initiatives de l'UA/NEPAD la CER a-t-elle été impliquée

Nombre : \_\_\_\_\_ 1. Toutes 2. Plusieurs d'entre elles 3. Quelques-unes 4. Aucune

**A. III. CAPACITÉS EN STATISTIQUES, BASE DE DONNÉES ET ENSEMBLES DE DONNÉES**

a. La CER dispose-t-elle d'une stratégie en statistique ? 1.Oui 2.Non

**b. De quelle manière la CER contribue-t-elle à la mise ne œuvre des initiatives africaines en statistique dans les États membres (SNDS, Charte africaine de la statistique...)?**

1. Coordination (ateliers de travail, réunions des États membres...) *1.Oui 2.Non*
2. Assistance technique ? *1.Oui 2.Non*
3. Mobilisation des ressources ? *1.Oui 2.Non*
4. Autres : \_\_\_\_\_

Si l'une des réponses est NON, bien vouloir expliquer : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**c. La CER appuie-t-elle un centre de formation offrant un cours spécifique de statistique ?**

*1.Oui 2.Non*

**d. La CER dispose-t-elle d'une base de données exhaustive sur l'intégration régionale ?**

*1. Oui 2. En cours 3. Non*

**A. IV. PROFIL DES CAPACITÉS/ÉVALUATION DES BESOINS EN CAPACITÉS**

**a. Dans quelle mesure l'étude de l'ACBF de 2006 sur les besoins en capacités a-t-elle été utile à la CER ?**

*1. Très utile 2. À un certain point 3. Pas utile 4. Ne sait pas*

Préciser : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**b. La CER a-t-elle effectué une évaluation des besoins en capacités au cours des 5 dernières années ?**

—pour l'Union *1. Oui 2. Non*

—pour ses États membres *1. Oui 2. Non*

**c. Si oui, qui a entrepris l'évaluation ?**

*1. Un organisme indépendant*

*2. La CER elle-même*

*3. Autres : \_\_\_\_\_*

**d. Si oui, qui a financé l'évaluation ?**

*1. La CER elle-même*

*2. Les partenaires au développement  
(préciser): \_\_\_\_\_*

*3. Autres : \_\_\_\_\_*

**e. Le rapport final a-t-il été validé et mis à disposition ?**

*1. Oui, accessible au public*

*2. Oui, mais pas accessible*

*3. Oui, l'équipe de l'ACBF peut  
obtenir un exemplaire*

*4. Non*

## **SECTION B : BUDGET, GESTION DES RESSOURCES ET PROJETS**

### **B. I. GESTION DU BUDGET ET DES RESSOURCES**

**a. Quelles sont les sources de financement de la CER ?**

1. Les contributions des États membres : \_\_\_\_\_ %

2. Les partenaires au développement : \_\_\_\_\_ %

multilatéral \_\_\_\_\_ %

bilatéral \_\_\_\_\_ %

Fondations/ONG \_\_\_\_\_ %

Secteur privé : préciser : \_\_\_\_\_ %

Commentaires: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**b. Type de ressources :** 1. Dons \_\_\_\_\_ %

2. Prêts \_\_\_\_\_ %

**c. Déficit dans le budget (% du budget total planifié):** \_\_\_\_\_ %

**d. Pourquoi y a-t-il un déficit ?**

1. *Non respect des engagements*

2. *Autres, préciser :* \_\_\_\_\_

**e. Qui n'a pas totalement respecté ?**

1. Les États membres. Pourquoi ? \_\_\_\_\_

2. Les partenaires au développement. Pourquoi ? \_\_\_\_\_

3. Autres (préciser) : \_\_\_\_\_

**f. Quelle est la capacité de la CER à mobiliser des ressources ?**

1. *Elle le fait bien* 2. *À un certain point* 3. *Pas suffisante* 4. *Ne sait pas*



### B. III. ASSISTANCE TECHNIQUE/FORMATION

**a. La CER dispose-t-elle d'une assistance technique/de programmes de renforcement des capacités ?**

1. Oui 2. Non

Si OUI, préciser : \_\_\_\_\_

**b. Montant cumulé des fonds (ou nombre d'experts) reçus au titre de l'assistance technique pour les 3 dernières années :**

Nombre d'experts : \_\_\_\_\_ ou montant : \_\_\_\_\_

1. Plus de 20 2. Des dizaines 3. Moins de 10

**c. Domaines de formation auxquels ont assisté le personnel professionnel et besoins en capacités dans le moyen terme :**

Domaine d'expertise	Nombre de professionnels ayant pris part à la formation dans ce domaine	Besoins minimaux exprimés dans les prochaines 3 à 5 années
Intégration et commerce régionaux		
Paix, sécurité et bonne gouvernance		
Infrastructures		
Agriculture et sécurité alimentaire		
Environnement et changement climatique		
Ressources naturelles et industries extractives		
Transformation économique pour l'emploi des jeunes/ questions de genre		
Développement du secteur privé		
Développement socio-économique vert et inclusif		
Connectivité de la chaîne d'approvisionnement et intégration de la chaîne des valeurs		
Autres domain : _____		

Commentaires : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**d. Dans quelle mesure les ressources humaines de la CER sont-elles en phase avec son mandat ?**

*1. Complètement en phase 2. En phase 3. Pas en phase*

#### **B. IV. COMMUNICATIONS ET ÉVÉNEMENTS**

**a- Combien de fois les États membres ont-ils fait des déclarations officielles/manifesté un intérêt sur les besoins en capacités de la CER au cours des 5 dernières années ?**

*1. Souvent 2. Parfois 3. Jamais*

**b. Quels sont les moyens de communication de la CER ?**

Moyen 1 : \_\_\_\_\_

Moyen 2 : \_\_\_\_\_

Moyen 3 : \_\_\_\_\_

Moyen 4 : \_\_\_\_\_

**c. Le site internet est-il :**            *1. Statique            2. Dynamique*

**d. La CER a-t-elle organisé un événement pour discuter du renforcement des capacités avec les parties prenantes ?**

*1. Oui 2. Non*

## SECTION C : RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES DISPONIBLES

## C. I. SITUATION GÉNÉRALE :

a. Ministères	A exprimé des besoins (Oui/Non)	Commentaires

## b. Allocation du temps aux questions d'intérêt ci-après :

	% de temps que les cadres supérieurs allouent :	% de temps que la CER, en tant qu'institution alloue :
À la gestion des conflits		
Aux questions d'intégration		
Autre : _____		

## c. Quel est le nombre d'employés nommés par :

Nomination politique (par ex. élus/désignés par les gouvernements, un quota national, etc.) \_\_\_\_\_

Détachement par des gouvernements \_\_\_\_\_

Organisations multilatérales \_\_\_\_\_

Poste pourvu par concours, professionnel, (sans quota national) \_\_\_\_\_

Ratio hommes-femmes \_\_\_\_\_

Autres : \_\_\_\_\_

**d. La CER dispose-t-elle d'une politique d'incitation en ce qui concerne :**

Le salaire *1. Oui 2. Non*

Les avantages *1. Oui 2. Non*

L'environnement de travail *1. Oui 2. Non*

**e. Quel % du budget annuel est alloué à la bibliothèque et au centre d'information :**

\_\_\_\_\_

*1. Montant ou %, le cas échéant 2. N'en dispose pas encore 3. En cours*

**f. La CER dispose-t-elle d'un mécanisme de partage de connaissances, d'expériences et de meilleures pratiques avec d'autres CER ?**

*1. Oui 2. Non 3. En cours de conception*

## C. II. COMPOSITION ET CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL DE LA CER :

		Administration	Budget et finances	Direction exécutive et gestion	Taxes commerciales et Affaires monétaires	Infrastructures	Promotion des investissements et développement du secteur privé	Affaires sociales et liées au genre
Taille actuelle du personnel :								
Personnel professionnel :								
Sexe	Homme							
	Femme							
Durée du contrat								
	> 6 mois							
	< 6 mois							
Niveau d'études	Doctorat							
	Master							
	Licence							
	Qualifications professionnelles							
Maîtrise des langues	Parlent couramment l'arabe							
	Parlent couramment l'anglais							
	Parlent couramment le français							
	Parlent couramment le portugais							
	Parlent couramment l'espagnol							
Personnel d'appui :								
Consultants depuis 2006								
Consultants, préciser :								
Si la CER devait agir seule :								
Quelle serait la taille optimale de son personnel ?								
Quelle serait la proportion des professionnels ?								

		Juridique	Information et réseautage	Bureau du Secrétaire général	Bureau du Secrétaire général adjoint – Prog.	Gouvernance, paix et sécurité	Audit interne	Coopération technique et mobilisation des ressources
Taille actuelle du personnel :								
Personnel professionnel :								
Sexe	Homme							
	Femme							
Durée du contrat								
	> 6 mois							
	< 6 mois							
Niveau d'études								
	Doctorat							
	Master							
	Licence							
	Qualifications professionnelles							
Aptitudes linguistiques								
	Parlent couramment l'arabe							
	Parlent couramment l'anglais							
	Parlent couramment le français							
	Parlent couramment le portugais							
	Parlent couramment l'espagnol							
Personnel d'appui :								
Consultants depuis 2006								
Consultants, préciser :								
Si la CER devait agir seule :								
Quelle serait la taille optimale de son personnel ?								
Quelle serait la proportion des professionnels ?								

## C. III. COMPÉTENCES/DOMAINE DE COMPÉTENCE DU PERSONNEL

a. Domaine de compétence	Nombre de professionnels
Économie (macro et microéconomie) et commerce international	
Finances publiques (Taxes, tarifs et revenus ; économie du secteur public)	
Sciences politiques (gestion des conflits, paix et sécurité)	
Agriculture	
Éducation	
Environnement	
Questions de genre	
Gouvernance	
Développement institutionnel	
Santé	
Industrie et énergie	
TI, logiciels et applications informatiques	
Conception de systèmes	
Banque et finance internationales	
Ingénierie financière	
Gestion de projets/matrices	
Analyse de projets et des investissements	
Développement des politiques commerciales, promotion du commerce et des investissements	
Transports et communications	
Mobilisation des ressources et politiques des donateurs	
Partenariats public/privé dans les projets d'infrastructure	
Autres (spécifier) : _____	

**Capacités pour la recherche disponibles en interne :**

**b. La CER dispose-t-elle d'une cellule de recherche ?** *1. Oui 2. Non*

**c. Quel est le nombre de chercheurs à temps plein ?** \_\_\_\_\_

**d. Quel est le nombre de chercheurs à temps partiel ?** \_\_\_\_\_

**e. Les résultats de recherche sont-ils évalués par des pairs ?** *1. Oui 2. Non*

**C. IV. DISPONIBILITÉ ET MAÎTRISE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

**a. Tout le personnel a-t-il de bonnes connaissances en informatique ?** *1. Oui 2. Non*

**b. Tous les membres du personnel ont-ils accès à une connexion internet ?** *1. Oui 2. Non*

## SECTION D : SECTEURS PRIORITAIRES EN TERMES DE BESOINS EN CAPACITÉS :

### D. I. Quelles sont les priorités de la CER depuis 2006 :

Secteurs/Priorités	% du personnel alloué	Nombre de projets en cours	% du budget total alloué :	Observations

### Indications pour les secteurs/priorités

Intégration et commerce régionaux
Paix, sécurité et bonne gouvernance
Déficit en infrastructures
Agriculture et sécurité alimentaire
Environnement et changement climatique
Ressources naturelles et industries extractives
Transformation/Mutation économique pour l'emploi des jeunes
Développement du secteur privé
Développement socio-économique vert et inclusif

## D. II. AGRICULTURE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

**a. La CER dispose-t-elle d'une stratégie commune pour le secteur agricole ?**

1. *Oui* 2. *Non*

**b. Si OUI, quelle période couvre-t-elle ? \_\_\_\_\_**

**c. Le renforcement des capacités dans le secteur agricole est-il intégré dans cette stratégie ?**

1. *Oui, avec des objectifs spécifiques* 2. *Oui, mais sans objectif spécifique* 3. *Pas du tout*

**d. Combien de projets compte la CER dans ce secteur ?**

Nombre si précisé : \_\_\_\_\_ 1. *Plus de 20* 2. *Des douzaines* 3. *Moins de 10* 4. *Aucun*

**e. Que fait la CER dans le processus du PDDAA :**

Coordonne la mise en œuvre entre les États membres 1. *Oui* 2. *Non*

Fournit une assistance technique aux États membres 1. *Oui* 2. *Non*

Assiste les États membres dans la mobilisation des ressources 1. *Oui* 2. *Non*

**f. La CER dispose-t-elle d'une base de données sur l'agriculture et/ou la sécurité alimentaire ?**

1. *Oui, une base de données exhaustive* 2. *Oui, mais partiellement*  
3. *Non, aucune base de données*

**D. III. AUTRES SECTEURS/PRIORITÉS**

Secteur/ Priorité	a- La CER dispose-t-elle d'une stratégie commune pour ce secteur ? 1. Oui ou 2. Non	b- Le renforcement des capacités est-il intégré dans cette stratégie ? 1. Oui, avec des objectifs spécifiques 2. Oui, mais sans objectif spécifique 3. Pas du tout	c- La CER dispose-t-elle d'une base de données exhaustive ? 1. Oui, une base de données exhaustive 2. Oui, mais partiellement 3. Non, aucune base de données	d. Observations

**Indications pour les secteurs/priorités**

Intégration et commerce régionaux
Paix, sécurité et bonne gouvernance
Déficit en infrastructures
Agriculture et sécurité alimentaire
Environnement et changement climatique
Ressources naturelles et industries extractives
Transformation/Mutation économique pour l'emploi des jeunes
Développement du secteur privé
Développement socio-économique vert et inclusif

## ANNEXE 2

### ÉVALUATION COMPARATIVE DES SITES INTERNET DES CER D'AFRIQUE

#### Guide de notation :

Les notes vont de 1 à 5 suivant l'échelle ci-après : 5–Excellent ; 2.5–Moyen ; 1–Faible

S/N	CRITÈRE DE NOTATION	NOTE (1 à 5)	NOTE (1 à 5)	NOTE (1 à 5)	NOTE (1 à 5)	NOTE (1 à 5)	NOTE (1 à 5)	NOTE (1 à 5)
	CER	UMA	EAC	COMESA	SADC	IGAD	CEDEAO	CEEAC
	Site internet	www.maghrebarabce.org	www.eac.int	www.comesa.int	www.sadc.int	www.igad.int	www.ecowas.int	www.ceeac-cccas.org

#### 1 Technique

a. Fonctionnalité	Le site internet est-il fonctionnel ?	4	5	5	5	5	5	2,5
b. Nom de domaine	L'URL renvoie-t-elle à un domaine .int ?	1	5	5	5	5	5	1
c. Temps de chargement de la page d'accueil	Le temps de chargement de la page semble-t-il raisonnable ?	4	4	5	4	4	4	4
d. Compatibilité	Le site est-il accessible à partir de ces navigateurs :							
	Internet Explorer ?	3	4	4	3	2,5	2,5	1
	Mozilla Firefox ?	4	5	5	5	5	5	5
	Apps mobiles ?	2,5	4	2,5		2,5	1	2,5
	Est-il compatible sur plusieurs plateformes ?	3,5	4	4	5	4	4	2,5
	Mac	5	5	5	5	5	5	5
	Windows	4	5	5	5	5	5	5

S/N	CRITÈRE DE NOTATION		NOTE (1 à 5)						
	CER		UMA	EAC	COMESA	SADC	IGAD	CEDEAO	CEEAC
<b>2</b>	<b>CONCEPTION/APPARENCE</b>								
	a. Page d'accueil	Tous les graphiques et textes de la page d'accueil chargent-ils convenablement ?	4	4	4	5	5	5	4
		La page d'accueil est-elle encombrée ?	2,5	4	4	4	4	5	2,5
		L'objectif du site est-il clair ?	3	4	4	5	4	5	1
		Y a-t-il des liens, images brisés ou du chevauchement de textes ?	4	4	4	5	5	5	4
		Chaque page du site affiche-t-elle clairement le nom de la CER ?	3,5	5	5	5	5	5	5
	b. Appui multilingue	Le site internet offre-t-il un appui multilingue ?	2,5	1	1	5	1	5	5
	c. Logo	Le logo est-il visible et au premier plan ?	3	5	5	5	5	5	2,5
	d. Graphiques	Peut-on revenir à la page d'accueil en cliquant sur le logo/ bouton Accueil ?	5	5	5	3	5	5	5
<b>3</b>	<b>NAVIGATION/SITE STRUCTURE</b>								
	a. Boutons	Correspondent-ils à/ complètent-ils la mise en page et la conception ?	4	5	4	5	5	5	2,5
	b. Défilement	La barre de défilement latéral fonctionne-t-elle ?	5	5	5	5	5	5	4
	c. Navigation globale	Le bouton d'accueil est-il facilement identifiable ?	4	5	4	1	5	5	5
		Peut-on revenir/aller aux pages facilement ?	4	5	5	5	5	5	5
	d. Recherche	Le site contient-il une fonction recherche ?	4	5	5	5	5	5	5
		Fonctionne-t-elle et est-elle facilement accessible à travers le site ?	4	4	5	5	5	5	5
		L'outil de recherche prend-il en charge les fautes d'orthographe ?	1	1	2	2	1	1	1
		Les résultats de recherche sont-ils clairs et pertinents ?	3	4	4	4	5	5	2,5

S/N	CRITÈRE DE NOTATION		NOTE (1 à 5)						
	CER		UMA	EAC	COMESA	SADC	IGAD	CEDEAO	CEEAC
<b>4</b>	<b>CONTENU</b>								
	a. Contenu	Le présent contenu est-il approprié/suffisant pour l'audience visée ?	2,5	4	4	4	4	5	4
		Y a-t-il des fautes d'orthographe ?	5	5	4	5	5	5	4
		Le contenu est-il fréquemment mis à jour ?	1	5	5	5	4	5	2,5
		Les images, audios et vidéos sont-elles suffisamment utilisées ?	2	3	3	2,5	4	5	4
		Les images, audios et vidéos sont-elles pertinentes avec le contenu ?	3,5	4	3	4	5	5	4
		Y a-t-il une page Qui sommes-nous ?	1	5	5	4	5	5	1
		Y a-t-il une section communiqué de presse et cette section est-elle régulièrement mise à jour ?	3,5	5	5	5	4	5	4
		Les coordonnées sont-elles facilement accessibles depuis la page d'accueil, et l'affichage Contactez-nous fournit-elle des contacts utiles	2	3,5	5	2,5	4	5	2,5
<b>5</b>	<b>ENGAGEMENT</b>								
	a. Commentaire	Le site encourage-t-il les visiteurs à les contacter ou à faire des commentaires ?	5	4	4	2,5	2,5	5	2,5
		Le formulaire de contact ou de courriel fonctionne-t-il à l'envoi ?	4	5	4	1	1	5	1
	b. FAQ	Le site contient-il une page dénommée « Questions fréquemment posées » ou « Questions courantes » ?	4	5	1	1	1	5	1
	c. Bulletins d'information/ courriel	Les utilisateurs peuvent-ils souscrire aux bulletins d'information ou aux mises à jour par courriel ?	5		5	5	1	5	1
		Y a-t-il un lien clair encourageant les utilisateurs à s'inscrire ?	4	1	1	1	5	1	5

S/N	CRITÈRE DE NOTATION		NOTE (1 à 5)						
	CER		UMA	EAC	COMESA	SADC	IGAD	CEDEAO	CEEAC
	d.Liens vers les médias sociaux	Existe-t-il des liens vers des contenus de médias sociaux externes (tels que Facebook, Twitter, etc.) et fonctionnent-ils ?	1	5	4	1	2,5	5	1
		Les liens sont-ils clairs et aisément identifiables sur la page d'accueil et à travers le site ?	4	5	4	4	4	5	4
		Du contenu pertinent peut-il être partagé ? ex. des vidéos ou des articles.	1	1	2	1	1	5	1

## NOTES

1. L'IIGA évalue la gouvernance dans quatre catégories : la sécurité et l'État de droit ; la participation et les droits humains ; les opportunités économiques durables ; et le développement humain
2. Voir Union africaine (2013), Agenda 2063. Chapitre 1
3. Le PAA 2010–15 est la version révisée de son prédécesseur, PAA 2008, qui a été adopté à Tokyo, au Japon, en 2008
4. Voir Traité de l'AEC, l'article 4 (1)
5. Les CER qui ne figurent pas parmi les huit CER sélectionnées pour former l'AEC sont : la Fédération de l'Afrique centrale (CAF), la Communauté de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), la Conférence des États d'Afrique centrale et de l'Est (CECAS), la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), la Communauté économique des Pays des Grands Lacs (CEPGL), les pays de la ligne de front (FLS), l'Union du fleuve Mano (MRU), l'Initiative du bassin du Nil (IBN), la Zone d'échanges préférentiels de l'Afrique australe et orientale (PTA), l'Union douanière de l'Afrique australe (SACU), la Conférence de Coordination du Développement de l'Afrique Australe (SADCC), l'Union douanière et économique de l'Afrique Centrale (UDEAC), et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).
6. The Tripartite FTA : Is It the Way to Deepen Integration in Africa?/Jaime de Melo, Brookings Institution, November 2014.
7. Le rôle des CER en tant que socles de construction de la Communauté économique africaine (AEC) et leur relation formelle avec l'Union africaine sont régies par une série d'accords formels : les articles 33 et 34 de l'Acte constitutif de l'UA, le Protocole de l'UA-CER de 1998, article 16 (9) du Protocole relatif à l'UA CPS relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité et les protocoles d'accord ultérieurs entre l'UA et les CER individuelles
8. Cf. ACBF (2014) pour plus de détails
9. L'indice Herfindahl-Hirschmann (IHH) mesure le degré de concentration des exportations dans un pays. Sa valeur est comprise entre 0 et 1, avec 1 indiquant qu'un seul produit est exporté. Des valeurs plus élevées indiquent que les exportations sont concentrées dans peu de secteurs.
10. Ceci est basé sur l'Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine qui fournit des données depuis 2000 pour tous les pays africains. Chaque pays obtient un score sur une échelle allant de 0–100 sur laquelle le score le plus élevé indique la meilleure performance. Les pays sont classés de 1 à 54 sur la base de la fourniture des biens politiques, sociaux et économiques que les citoyens sont en droit d'attendre de leur État,

- et que tout État a la responsabilité de fournir à ses citoyens.
11. L'IIGA évalue la prestation de la gouvernance dans les quatre catégories conceptuelles distinctes ci-après : la sécurité et l'État de droit ; la participation et les droits humains ; les opportunités économiques durables ; et le développement humain.
  12. Le Soudan du Sud et le Soudan ne sont pas pris en compte dans les calculs de l'IIGA 2014.
  13. En 2003, le Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA) a été créé par l'Assemblée de l'Union africaine (UA) avec pour objectif d'amener la productivité agricole à au moins six pour cent par an et d'augmenter les investissements publics dans l'agriculture à dix pour cent des budgets nationaux par an. Après une phase initiale portant principalement sur les interventions au niveau national, on se rend de plus en plus compte de la nécessité de travailler davantage sur les dimensions régionales du PDDAA.
  14. Voir Ibeanu, Okechukwu (2007) Beyond Declarations : Law Enforcement Officials and ECOWAS Protocols on Free Movement of Persons and Goods in West Africa, CLEEN Foundation.
  15. Plan de développement des capacités de la Commission de la CEDEAO (ECCDP) 2011–15, page 5
  16. Plan stratégique de la CEDEAO 2011–15 : Un mécanisme proactif pour le changement, page 54
  17. Plan de développement des capacités de la Commission de la CEDEAO (ECCDP) 2011–15 Page 10
  18. Le Manuel de suivi et évaluation de la CEDEAO est un document complet de 102 pages détaillant les différents aspects de suivi et d'évaluation dans l'organisation. Il a été élaboré avec l'appui des partenaires au développement.
  19. <http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=1218>
  20. Les dépenses d'éducation sont le total des dépenses publiques (de fonctionnement et d'investissement) pour l'éducation, et sont exprimées en pourcentage du PIB.
  21. BAD, OCED, PNUD 2015
  22. Odularu, G.O (2009) Export diversification as a promotion strategy for intra-ECOWAS trade expansion.
  23. Les importations en provenance du monde entier comprennent également les importations de la région (Afrique).
  24. *The AU Outlook on Education Report 2014 : Arab Maghreb Union*, AU Outlook on Education, April 2014.
  25. Voir Ahmed, G. B. et S. Othman, (2014).
  26. Concept de la Vision 2050 de l'EAC, Secrétariat de l'EAC, août 2013.
  27. Concept de la Vision 2050 de l'EAC, Secrétariat de l'EAC, août 2013.
  28. <http://www.sadc.int/news-events/news/sadc-lifts-madagascar-suspension/>
  29. <http://www.sadc.int/about-sadc/overview/sadc-facts-figures/>
  30. Le Swaziland, la Zambie, la Tanzanie, la RDC, et l'Angola.
  31. La RDC, l'Afrique du Sud et le Zimbabwe.

32. Évaluation institutionnelle de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) pour la délégation de la Commission européenne en l'Éthiopie.
33. EIA Country Analysis Brief : Sudan and South Sudan (2014).
34. Frontier Economics (2015) South Sudan : The Cost of War.
35. Rengeling, H. (2012) Tackling Somali Piracy.
36. L'indice Herfindahl-Hirschmann (IHH) mesure le degré de concentration des exportations dans un pays. Sa valeur est comprise entre 0 et 1, avec 1 indiquant qu'un seul produit est exporté. Des valeurs plus élevées indiquent que les exportations sont concentrées dans peu de secteurs.
37. Nicita, A et al (2013) Survival Analysis of LDCs' Exports : Role of Comparative Advantage. Study Series No. 54.
38. L'Indice des États fragiles (autrefois Indice des États en faillite) est compilé par le Fonds pour la paix, un groupe de réflexion américain. Un État fragile présente les mêmes indicateurs : le gouvernement central est si affaibli ou inefficace qu'il n'a pratiquement plus de contrôle sur la majeure partie de son territoire ; il n'offre plus les services publics ; il est gangrené par la corruption et la criminalité ; ses populations sont réfugiées ou se déplacent malgré elles ; et son économie est en constant déclin.
39. Prière de vous référer à l'annexe 2 pour la nomenclature complète des sites Web des CER.
40. Cf. la déclaration de Dr Stergomena Lawrence Tax, Secrétaire exécutif de la SADC lors de la réunion du Comité d'orientation des chefs d'État et de gouvernement (HSGOC) du NEPAD sur le renforcement des capacités et la transformation institutionnelle des CER d'Afrique pour l'intégration régionale accélérée le 13 juin 2015, Sandton, Afrique du Sud.



La seconde étude sur les capacités des Communautés économiques régionales (CER) en Afrique vise à réévaluer les besoins en capacités des huit CER dans les États membres de l'Union africaine, conformément à leurs nouvelles orientations stratégiques et aux impératifs de développements futurs. Elle vise également à fournir des orientations stratégiques aux principaux partenaires au développement des CER sur la programmation stratégique.

L'étude reconnaît la nécessité d'avoir des CER efficaces comme étant des institutions de coordination et de facilitation, avec des capacités suffisamment fortes pour permettre de conduire avec succès le programme d'intégration régionale. Les actions spécifiques sont les suivantes :

- Renforcer les mandats des Secrétaires exécutifs et des dirigeants des CER d'Afrique pour qu'ils puissent gérer les mécanismes internes et des structures de gouvernance, et conseiller les États membres sur les questions clés de l'intégration régionale.
- Soutenir le renforcement des compétences de manière à combler l'écart entre l'apprentissage individuel et le changement institutionnel.
- Établir des communautés de pratique pour partager les connaissances et l'expérience dans la poursuite de solutions bien pensées, documentées et durables.
- Réduire le dédoublement des activités de renforcement des capacités pour augmenter l'efficacité et maximiser les capacités institutionnelles et humaines.
- Encourager toutes les CER à élaborer des politiques du genre, en phase avec les conventions internationales, en particulier la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, et adhérer à la Déclaration solennelle sur l'égalité des sexes en Afrique.
- Créer un fonds d'affectation spécial des contributions des États membres et des partenaires au développement. Un modèle est le prélèvement communautaire de la CEDEAO de 1,5 pour cent des droits de douane, qui permet de collecter plus de 630 millions de dollars par an pour financer les programmes d'intégration.



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

2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant  
Harare, Zimbabwe

Tel: (+263-4) 304663, 304622, 332002, 332014  
Cell: +263 772 185 308 - 10  
Fax: (+263-4) 792894, 702915,  
E-mail: root@acbf-pact.org  
Site web: www.acbf-pact.org

ISBN: 978-1-77937-062-4

EAN: 9781779370624

ISBN 978-1-77937-062-4



9 781779 370624

9 0 0 0 0

