

# PROJET RENFOR/CEEAC



## Revue à Mi-Parcours des Performances

### Rapport Provisoire

**Sams Dine SY**

Mai 2009

# SOMMAIRE

- Résumé
- Recommandations

# Résumé

- NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU PROJET
  - *INACCEPTABLE*
- IMPUTATION
  - pour moitié, de la gestion déficiente du cycle de transformation du projet (contexte institutionnelle, cadre logique, démarrage, exécution institutionnalisation)
  - pour l'autre moitié, de la faiblesse des résultats et de l'impact sur les capacités et la CEEAC.

# *Résumé*

- **COMMENTAIRES :**
  - des efforts peuvent être entrepris pour accroître les performances du projet et éventuellement corriger le tir : repenser le cadre logique, apporter des inflexions sur le fonctionnement du projet.
  - Les perspectives d'évolution plus favorables en matière de renforcement des capacités de la CEEAC, permettent d'envisager la poursuite du projet jusqu'à son terme

# *Résumé*

- la conduite du projet à son terme doit permettre de tirer toutes les leçons de l'expérience pour le renforcement des capacités de Communautés Économiques Régionales fragiles.
- Un exercice de formulation de la stratégie régionale doit impérativement être lancé sur la base du Cadre Stratégique de Renforcement des Capacités issu de l'Étude ACBF sur les besoins des CERs
- Selon la performance finale de RENFOR, l'ACBF et le SG conviendront de le prolonger de quelques mois, de quelques années (Phase II) ou de mettre en œuvre un nouveau projet apte à relever les défis de la CEEAC.

# Recommandations

- **Niveau projet**
  - Recommandations pour améliorer la performance du Projet
- **Niveau capacités**
  - Recommandations pour améliorer les résultats et les capacités des Directions
- **Niveau stratégie régionale :**
  - Recommandations pour la Formulation de la stratégie régionale

# Recommandations par niveau

- **Projet**
  - Poursuivre l'exécution du projet jusqu'au 30 Novembre 2009 et le clôturer à cette date
- **Capacités**
  - Mieux structurer les activités autour des capacités de base à renforcer
- **Stratégie Régionale**
  - Lancer le processus de formulation de la stratégie régionale de la CEEAC et du Plan d'Action pour le Renforcement des Capacités

# Recommandations pour améliorer la performance du Projet

- *Poursuivre l'exécution du projet jusqu'au 30 Novembre 2009 et le clôturer à cette date*

# Approfondir l'analyse du contexte et de la justification du projet

- Dans tous les rapports de RENFOR à venir, fournir sous une forme synthétique des éléments d'appréciation sur l'évolution du contexte institutionnel du projet, en particulier sur l'intégration régionale de l'Afrique Centrale
- Recenser les principaux éléments du contexte qui sont susceptibles d'exercer une influence décisive sur les capacités de base pour l'intégration régionale et les capacités spécifiques pour le PACT, le NEPAD et les OMD...

# Améliorer la conception, le design

- Organiser un atelier pour reconstruire le cadre logique de RENFOR. Cet exercice devrait contribuer à améliorer la cohérence du projet et le doter d'un système d'indicateurs de performance.
- Il devrait aussi déboucher sur une méthodologie commune pour présenter les activités de RENFOR aussi bien par les experts que par le Coordonnateur.
- Au besoin l'ACBF pourrait fournir une personne ressource pour faciliter l'exercice
-

# Elaborer le cadre de mise en œuvre du projet

- Encourager les experts à recourir à l'usage d'un format identique pour présenter leur travaux
- Absence de définition du cadre analytique des travaux des futurs experts
- Faire adopter le Manuel de Procédures et de système d'indicateurs de performance et d'impact
- Préparer un guide de fonctionnement du Comité de Pilotage, définissant l'étendue de son pouvoir et les instruments de gouvernance

# Mieux exécuter et superviser

- Mettre en place un Comité Technique de Supervision du Projet pour accélérer la mise en œuvre des activités
- Détailler les indicateurs de performance pour chaque activité et tâche
- Faire préparer par chaque expert une note non technique décrivant les objectifs et le contenu des activités qui relèvent de leur responsabilité.
- Cette note est destinée à faciliter l'implication de « profanes » par rapport à leur domaine, ces profanes pouvant être les autres experts, le staff du SG, l'ACBF

# Organiser la transition après Projet et son institutionnalisation

- Organiser une séance d'explication entre le SG du DIPEM et le projet sous l'autorité du SG pour lever les obstacles à la collaboration
- Réaliser en priorité l'étude d'impact
- Encourager l'équipe du projet et au-delà le staff à nourrir la réflexion sur le devenir du projet.

# Recommandations pour améliorer les résultats et les capacités des Directions

- *Mieux structurer les activités autour des capacités de base à renforcer*
  - *Améliorer la planification opérationnelle et financière*
  - *Structurer le projet autour des capacités de base à renforcer*

# **Améliorer la planification opérationnelle et financière**

- **Planification Opérationnelle**
- **Planification financière**

# Planification Opérationnelle

- Mise en œuvre des volets et des activités
  - En relation avec les activités du Comité Technique de Supervision, planifier les activités du projet par quinzaine de manière à approfondir la compréhension des liens pouvant exister entre les activités, les volets et les résultats
- Coordonnateur
  - Reprendre la préparation des rapports trimestriels et améliorer la présentation de tous les rapports : synthèse, partie analytique, cadre logique, tableau listant les activités en annexe

# Planification Opérationnelle

- UNIE
  - A l'avenir n'effectuer aucun recrutement d'expert ou de consultant sans préciser la disponibilité
- Comité de Pilotage Supervision
  - Préciser le rôle et la responsabilité du Comité de Pilotage
  - Encourager le Représentant de la BAD à participer aux réunions

# Planification financière

- Rendement global
  - Établir un plan détaillé des prochains décaissements et s'y tenir pour effectuer l'appel des fonds
- Rendement par volet et activités
  - Établir une planification détaillée des dépenses pour les activités et les tâches et fournir des explications en cas de retard
- Reporting
  - Adopter un modèle uniformisé pour la présentation des rapports et plan en s'inspirant des meilleures pratiques de reporting

# Structurer autour des capacités de base

- Gouvernance, confiance et leadership
- Analyse des politiques multisectionnelles
- Opérationnalisation de la vision et du plan stratégique et des réformes institutionnelles
- Suivi & évaluation du Cadre des Résultats

# Gouvernance, confiance et leadership

## *Mieux structurer les activités autour des capacités de base à renforcer*

- Rédiger une contribution substantive sur les documents suivants :
  - Le projet de vision stratégique de la CEEAC à l'horizon 2025 ;
  - La note relative à la transformation du Secrétariat Général de la CEEAC en Commission et Termes de référence de l'Étude ;
  - La note sur la révision du régime de disponibilité des recettes de la Contribution Communautaire d'Intégration (CCI) ;
  - Le projet de révision de la clé de répartition des charges communautaires par Etat membre.
  - Formaliser les activités hors programme du Coordonnateur au sein du DPBARH et établir le lien avec les activités du projet

# Analyse des politiques multisectorielles

- Organiser une séance de travail autour du projet de cadre logique préparé par l'expert pour en tirer les leçons et les possibilités de généralisation
- Préparer un canevas de cadre logique couvrant tous les domaines d'expertise
- Commencer à fournir au minimum une revue de littérature sur l'évolution de la situation économique et sectorielle de la CEEAC
- Planifier et organiser des séances individuelles de travail entre chaque expert et un membre du staff qui est concerné par son domaine
- Demander au SG DIPEM de revenir sur sa décision de ne plus impliquer les experts de l'UNIE dans les activités quotidiennes du Département

# Opérationnalisation

- Organiser une séance de travail sur le format à retenir pour préparer les projets de décision de politique à soumettre aux organes
  - Sélectionner parmi les domaines d'études retenus ceux pour lesquels les chances d'aboutir sont réelles et faire un sort ou arbitrer sur les autres :
    - **Projet de décisions :**
      - ZLE/CEEAC Cadre de Convergence    Surveillance  
Multilatérale
      - PAC    Commerce, fiscalité, douanes, CNTIC    Sécurité  
alimentaire    Éducation

# Opérationnalisation

- **Position Commune :**
  - NCM
  - Programmes mondiaux (UNESCO, NEPAD/PACT, UIT/UAT)
  - Initiative de Développement des Capacités des CERs
- Procéder à l'évaluation des besoins dans les domaines suivants en vue de concevoir des programmes structurés même si leur mise en œuvre s'étale au-delà du projet :
  - Programme de formation
  - Programme de recherche
  - Programme de Gestion des Données

# Suivi & évaluation du Cadre des Résultats

- Faire approuver le projet de système d'indicateurs de performance par le Comité de Pilotage et l'ACBF
- Préparer le rapport d'autoévaluation selon le format préconisé par l'ACBF
- Lancer l'étude d'impact sous forme d'enquêtes de satisfaction auprès des Départements

**Impact**

**Pérennité**

**Valeur ajoutée régionale**

# Impact

*Prendre des mesures pour améliorer  
l'impact*

- Recenser l'ensemble des manifestations et réunions où la présence de RENFOR est susceptible d'améliorer la visibilité du projet
- Étudier la possibilité de rapprocher le DIPEM de RENFOR en termes de localisation. Parmi les schémas envisageables :
  - Déplacer DIPEM au niveau de l'annexe.
  - Relocaliser RENFOR dans le bâtiment principal dans les locaux présentement occupés par DIHPSS
  - Veiller à ce que les appréciations futures du Comité de Pilotage et de l'ACBF soient positives

# Pérennité

- Inciter l'ACBF à traduire en français toute l'Étude sur les Capacités des CERs
- Organiser une séance de travail autour des aspects de l'étude du projet PAI/BAD proposant d'intégrer les quatre experts sectoriels de RENFOR à partir de 2010 dans le DIPEM en tant qu'experts dans les services
- Faire des propositions concrètes concernant le Coordonnateur et le niveau d'intégration ainsi que les mesures transitoires pour harmoniser la rémunération et autres avantages

# Valeur ajoutée régionale

- Apporter une contribution sous forme de réflexion sur les critères de recrutement au sein de la CEEAC et le rôle des quotas

# **Recommandations pour la Formulation de la stratégie régionale**

- *Lancer le processus de formulation de la stratégie régionale de la CEEAC et du Plan d'Action pour le Renforcement des Capacités*

# Lancer l'exercice de formulation de la stratégie régionale de l'Afrique Centrale

- Préparer les Termes de Références
- Soumettre les termes de référence pour commentaire à l'ACBF
- Sélectionner un facilitateur pour accompagner l'exercice
- Sensibiliser tout le staff sur la nature et la portée de l'exercice et sur la nécessité d'y contribuer au plan conceptuel

# Décliner le Cadre Stratégique de Renforcement des Capacités de la CEEAC

- Organiser un Atelier d'une demi-journée sur le Cadre Stratégique de Renforcement des Capacités des CERs contenu dans l'Étude ACBF
  - Cet atelier intégrera aussi les documents préparés par la BAD, la Banque Mondiale, le G8 et les autres mécanismes impliqués dans l'intégration régionale en Afrique Centrale et le Développement des Capacités

# Décliner le Cadre Stratégique de Renforcement des Capacités de la CEEAC

- Soumettre en première lecture le projet au Comité de Pilotage de RENFOR en vue d'évaluer les implications de la nouvelle approche pour le projet
- Mettre en ligne l'ensemble des données, documents et informations qui concourent à rendre visible l'effort de la CEEAC en vue de se doter d'une stratégie régionale
- Mener les actions nécessaires pour mobiliser le financement en interne d'abord, puis via l'ACBF auprès des autres partenaires du renforcement des capacités

