



**CONTRIBUTION A LA  
MARCHE DE  
L'INTEGRATION DANS  
L'ESPACE CEDEAO**

**BILAN D'UN MANDAT  
DE TRANSITION**



**MARCEL A. DE SOUZA**  
**PRESIDENT DE LA COMMISSION DE LA  
CEDEAO**

**(8 AVRIL 2016 - 28 FEVRIER 2018)**

## **INTRODUCTION**

Après près de deux années passées à la Commission de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en qualité de Président, je voudrais vous faire le bilan succinct des actions majeures entreprises ainsi que des réalisations obtenues grâce au soutien de tous les fonctionnaires statutaires de la Communauté, et au dévouement de l'ensemble du personnel des Institutions communautaires. Je voudrais ici, leur témoigner toute ma gratitude et ma sincère reconnaissance pour l'excellente collaboration dont j'ai pu bénéficier de chacun d'eux.

La présente note bilan se décline en trois (3) parties. Elle expose de manière synthétique l'état des lieux à notre prise de fonction. Ensuite, elle fait ressortir les points saillants en matière d'exécution des programmes d'intégration régionale et de réalisations au niveau des services et de l'environnement du travail. Puis, elle présente les défis et perspectives liés au renforcement de l'intégration régionale.

## **ETAT DES LIEUX**

A notre prise de fonction, nous avons noté que la Communauté était confrontée à des défis multiples et multi-formes, notamment :

- ◆ le risque accru de cessation de paiement de salaires aux membres du personnel ;
- ◆ la précarité de la trésorerie et le niveau élevé d'impayés vis-à-vis des fournisseurs de biens et services ;
- ◆ l'absence de rationalisation dans la consommation d'énergie entraînant des coûts excessifs de fonctionnement ;
- ◆ la faible dotation du personnel en équipements de travail ;
- ◆ la stagnation de la réforme institutionnelle ;
- ◆ la non-évolution d'un certain nombre de programmes communautaires ;
- ◆ la multitude de contentieux avec le personnel ;
- ◆ la faiblesse du contrôle interne ;
- ◆ la non certification des comptes des exercices 2013, 2014 et 2015 ;
- ◆ l'absence de prévisibilité dans le processus de rotation des postes statutaires.



**Marcel de Souza prêtant serment devant les chefs d'Etat de la Cedeao**

### ***Risque de cessation de paiement de salaires du personnel***

Dès ma prise de fonction le 8 avril 2016, j'ai été informé qu'en raison de la rareté des ressources et de l'état tendu de la trésorerie, il n'y avait aucune garantie que les salaires de fin du mois d'avril 2016 puissent être payés. Au regard de cette situation critique, j'ai adopté deux mesures majeures destinées à baisser les tensions fréquentes de trésorerie :

- ◆ réduction drastique des dépenses en limitant la taille des délégations et la fréquence des missions. La mise en œuvre de cette décision a permis de réduire les dépenses y relatives de 56% en 2016 puis de 35% en 2017 ;
- ◆ intensification du recouvrement du prélèvement communautaire et plaidoyer auprès des Etats membres. Les actions de plaidoyer étaient menées en présentant, à l'occasion des audiences accordées par les Chefs d'Etat, la situation du pays par rapport au prélèvement communautaire. Je dois, ici, saluer la suite positive et notable accordée à ces actions par les plus Hautes Autorités de la Communauté.

### ***Précarité de la trésorerie et niveau élevé d'impayés vis-à-vis des fournisseurs de biens et services***

A ma prise de service, j'ai réalisé que la Commission était redevable à près de 200 prestataires de services envers lesquels elle avait accumulé une dette d'environ 4.847.503,38 \$ US, soit 3.474.496,87 UC au 8 avril 2016 pour divers services qui lui ont été rendus (biens/travaux/consultations). Frustrés, certains fournisseurs ont eu recours à la justice en vue de rentrer dans leurs fonds tandis que d'autres sont devenus réticents à rendre des services à la Commission.





**Marcel de Souza avec l'ancienne présidente du Liberia, Mme Ellen Jonson Sirleaf**

Cette situation a terni l'image de la Commission et a eu un effet néfaste sur sa capacité à honorer ses engagements/opérations, en raison du manque des outils requis.

**Manque de rationalisation dans la consommation d'énergie entraînant des coûts excessifs**

Il existait un gaspillage systématique des ressources dans la consommation d'énergie et en particulier du carburant diesel destiné aux groupes électrogènes.

**Stagnation de la réforme institutionnelle**

Dès mon arrivée, j'ai engagé, avec l'appui du management de la Commission, une course contre la montre sur la réforme institutionnelle qui peinait à avancer depuis plusieurs années, malgré le recrutement d'un cabinet de consultation depuis 2013. J'ai donc mis un coup d'accélérateur à ce processus caractérisé par une rationalisation des charges du personnel statutaire au sein de la Commission, la réduction du nombre des Juges à



**Marcel de Souza avec l'ancien président du Nigéria, Yakubu Gowon**

la Cour de Justice, la suppression des postes de Directeurs Généraux adjoints du Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest (GIABA) et de l'Organisation Ouest-Africaine de la Santé (OOAS), la création du poste d'Auditeur Général et celui d'un Secrétaire Général qui assurera la mémoire institutionnelle de la Communauté.

**Faiblesse du contrôle financier interne et non certification des comptes 2013, 2014 et 2015**

L'examen d'un certain nombre de manquements observés dans la gestion financière a révélé que le système de contrôle financier interne mérite d'être amélioré pour éradiquer les actes frauduleux auxquels se livrent certains agents indécents. En outre, l'institution n'avait pas certifié ses comptes au titre des années 2013, 2014 et 2015.

**Non-évolution d'un certain nombre de programmes**

Un certain nombre de programmes peinaient à connaître une évolution optimale. Avec le concours des Commissaires, nous avons essayé d'insuffler une nouvelle dynamique au suivi des dossiers par les collaborateurs au sein des Départements.

**Faible dotation du personnel en équipements de travail**

Un nombre élevé des membres du personnel de la Commission se trouvait dans une situation de sous-équipement en matériels de bureau, matériels informatiques et en mobiliers de bureau.

**Absence de prévisibilité dans le processus de rotation des postes statutaires**

Au titre des questions liées à l'attribution des postes statutaires au sein de la Communauté, j'ai noté que les textes juridiques définissant les critères d'attribution desdits postes aux Etats membres ne sont pas toujours mis en œuvre.

En effet, en raison de certaines considérations politiques, l'attribution des postes statutaires



**Simon Compaoré remettant la médaille de grand commandeur à Marcel de Souza**





**Marcel de Souza saluant le président en exercice de la Cedeao, Faure Gnassingbé**

taires est extrêmement difficile et sa prévisibilité s'en trouve compromise. Toutefois, il convient de relever qu'au cours de la session extraordinaire de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement qui s'est tenue le 27 janvier 2018 à Addis Abéba, en Ethiopie, le Président de la Conférence a soumis à la réflexion de ses Pairs un document tendant à renforcer les critères d'attribution des postes statutaires.

## **II. EXECUTION DES PROGRAMMES D'INTEGRATION ET REALISATIONS**

### **II.1- EXECUTION DES PROGRAMMES D'INTEGRATION**

#### **Affaires Politiques, Paix et Sécurité Régionale**

Dans le domaine des Affaires Politiques, de la Paix et de la Sécurité Régionale, notre mandat aura sans doute été marqué par la crise post électorale en Gambie qui a connu un dénouement sans effusion de sang et une victoire de la démocratie, grâce au soutien des plus Hautes Autorités de notre Communauté aux initiatives de la Commission.

De même, dans la mise en œuvre de sa diplomatie préventive et des voies de dialogue, la Commission a poursuivi ses actions de prévention et de renforcement du dialogue en Guinée Bissau, soutenu les initiatives entreprises par le Mali dans le cadre du dialogue inclusif avec les groupes de rebelles ainsi que l'organisation de fora dans le cadre de la culture de la paix. Dans ce cadre je voudrais souligner le dialogue inter-religieux organisé à Niamey, au Niger, les 22 et

23 novembre 2016, et dont l'objectif était de créer des outils et des cadres d'échanges afin de prévenir les crises qui sont récurrentes dans notre sous-région et des mécanismes de dialogue entre les communautés, et de veiller à l'appropriation de certaines valeurs cardinales empreintes de paix, de tolérance et de cohésion. De même, la conférence sur la situation sécuritaire au Sahel et en Afrique de l'Ouest tenue du 12 au 14 octobre 2017 à Bamako, au Mali, a permis de définir une approche intégrée pour la résolution de la crise dans la bande sahélo saharienne. Au regard de la persistance des défis sécuritaires, il urge que soit renforcé le mandat de la MINUSMA afin de permettre une imposition de la paix et l'opérationnalisation de la Force du G5 Sahel.

Au titre de l'appui de la Commission à l'organisation des consultations électorales dans la région, les années 2016 et 2017 ont connu la tenue de six (6) élections présidentielles qui se sont déroulées avec succès dont cinq (5) en 2016 (Niger, Bénin, Cabo Verde, Gambie et Ghana) et une (1) en 2017 (Libéria).

A cet égard, je tiens à saluer le leadership des hommes politiques de la sous-région qui, à ces différentes occasions ont accompagné la volonté de paix émanant des citoyens de ces Etats. J'aimerais également remercier les Hautes personnalités qui ont conduit avec dextérité et rigueur, les missions d'observation de la CEDEAO déployées dans ces Etats lors de ces scrutins.

#### **Sécurité maritime**

Concernant la sécurité maritime, les efforts pour l'opérationnalisation de l'architecture de sécurité maritime sont en cours avec notamment le processus pour rendre fonctionnel le Centre Multinational de Coordination Maritime (CMCM) à Accra (Zone F) et celui à Praia (Zone G), qui s'ajoutent à celui déjà installé à Cotonou.



**Marcel de Souza et les chefs d'Etat de la Cedeao**





**Marcel de Souza avec des soldats de la sous-région**

En ce qui concerne le Centre Régional de Sécurité Maritime de l'Afrique de l'Ouest (CRESMO) installé à Abidjan, en Côte d'Ivoire, les Etats membres ont adopté les textes devant permettre le déploiement du personnel des Etats membres, étape charnière pour l'opérationnalisation du Centre.

Quant au Centre Inter-régional de Coordination Maritime (CIC) basé à Yaoundé, au Cameroun, la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC) et la CEDEAO se sont accordées pour la tenue d'une table ronde pour le financement du Centre au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2018.

### **Coopération et Echange d'informations entre les services de sécurité**

Dans le cadre des efforts visant une meilleure coopération et un échange d'informations entre les services de sécurité dans la lutte contre le crime transnational organisé, la Commission a lancé en 2017, le Système d'informations policières de l'Afrique de l'Ouest (SIPAO) avec l'appui financier de l'Union Européenne et le partenariat technique d'Interpol.

Basé à Abidjan, le Programme SIPAO entend accroître la capacité des services chargés de l'application de la loi à combattre la criminalité transnationale et le terrorisme grâce au renforcement du partage d'informations.

Le Programme SIPAO réalisera notamment : la numérisation et la centralisation des informations policières dans chaque pays, la création et l'opérationnalisation d'une plateforme électronique régionale d'échange d'informations entre les services de sécurité des Etats membres, le développement et la mise en place d'un Système automatisé de reconnaissance d'empreintes digitales.

### **Système d'Alerte précoce et de réponse rapide**

L'une des réalisations majeures dans le domaine de l'Alerte précoce a été la transformation de l'Alerte précoce en un instrument de sécurité humaine, y compris alimentaire, sanitaire, politique et de suivi des catastrophes naturelles avec l'appui des partenaires.

En effet, le programme de l'alerte précoce était auparavant essentiellement orienté vers la prévention des crises politiques et sociales dans les Etats membres. Ce programme a été transformé en un instrument de sécurité humaine et s'intéresse désormais au domaine alimentaire, sanitaire, aux catastrophes naturelles, etc.

La CEDEAO ayant un système sanitaire fragile, il est prévu six (6) centres de référence en imagerie, ce qui permettra de se doter d'un système d'alerte en vue de circonscrire et de limiter les effets des épidémies telles que la fièvre Zika, la fièvre Lassa, le choléra, la fièvre à virus Ebola, etc.

### **Harmonisation des politiques macroéconomiques et intégration monétaire**

Dans le cadre de la mise en application du Programme de Coopération monétaire de la CEDEAO, la Commission a poursuivi la mise en œuvre des activités de la feuille de route pour la création de la monnaie unique, avec l'organisation des réunions du Conseil de Convergence en décembre 2016 et en septembre 2017, respectivement à Abuja et à Bamako, et l'organisation des réunions de la Task Force présidentielle sur le programme de ladite monnaie.

A la suite de la 4<sup>ème</sup> réunion de la Task Force présidentielle sur le Programme de la monnaie unique de la CEDEAO,



**Marcel de Souza avec le ministre nigérian de l'Intérieur, Lt Gen. AB Danbazau**





**Marcel de Souza, président de la Commission de la Cedeao**

tenue le 24 octobre 2017 à Niamey, au Niger, et qui a permis d'examiner les progrès réalisés dans le cadre de l'initiative de la CEDEAO visant la création d'une monnaie unique à l'horizon 2020 et les obstacles rencontrés, la 5<sup>ème</sup> réunion s'est tenue à Accra au Ghana le 21 février 2018. Les conclusions de ces rencontres ont permis de définir les actions nécessaires à la concrétisation de cet important programme à l'horizon 2020.

S'agissant du suivi des performances économiques des Etats membres et l'harmonisation des statistiques, les actions entreprises ont permis de renforcer la collaboration entre les différentes institutions impliquées, et de définir une nouvelle plateforme de coopération. A ce titre, il a été retenu la production d'un rapport de convergence unique pour l'ensemble de la CEDEAO.

### **Libre circulation des personnes, des biens, des services et promotion du Secteur Privé**

S'agissant de la libre circulation des personnes et des biens, dès le début de mon mandat, j'ai entrepris des actions visant à combattre les entraves à la libre circulation des personnes, des biens et des services dans notre espace communautaire. Les actions majeures réalisées se présentent comme suit :

### **Mise en application du Schéma de Libéralisation des Echanges de la CEDEAO**

Au cours de la période sous revue, la Task Force sur le Schéma de Libéralisation des Echanges de la CEDEAO mise en place par les Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO a été rendue opérationnelle et a pu mener des missions de plaidoyer dans treize (13) États membres. Elle a observé que des obstacles à la libre circulation, au droit de résidence et d'établissement persistent dans les Etats membres, et a proposé des mesures énergiques aux Autorités politiques afin d'abolir ces obstacles le plus rapidement possible.

Par ailleurs, des actions de sensibilisation et de plaidoyer ont été entreprises à travers la réalisation d'un court métrage en caméra-caché, intitulé « Taxi CEDEAO », sur les tracasseries aux frontières et sur les axes routiers de nos Etats membres. En outre, la Commission a accompagné le financement du film « Frontières », réalisé par une ressortissante de la Communauté, primée au FESPACO 2017. « Taxi CEDEAO » et « Frontières » mettent en lumière des pratiques aux antipodes des règles et principes adoptés par les Etats membres de la Communauté.

Il convient de signaler qu'à l'occasion des réunions périodiques initiées avec les Ambassadeurs des Etats membres de la CEDEAO accrédités auprès de la Commission, j'ai régulièrement mis l'accent sur la nécessité de voir ratifier par tous les Etats, les différents protocoles relatifs à la libre circulation des biens et des personnes et au droit de résidence et d'établissement. Plus spécifiquement, j'ai mené des actions envers Cabo Verde pour que cet Etat, membre fondateur de la CEDEAO, puisse se sentir intégré à la région. Dans ce cadre, les intentions réciproques d'ouverture de représentations diplomatiques à Abuja et à Praia ont été exprimées.

### **Mise en œuvre du Tarif extérieur commun de la CEDEAO**

En vue d'accompagner les Etats membres dans la mise en œuvre du Tarif extérieur commun de la CEDEAO (TEC-CEDEAO), entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'assistance nécessaire a été fournie aux deux pays éprouvant quelques difficultés techniques en la matière, en l'occurrence Cabo Verde et Sierra Leone. Par ailleurs, des actions vigoureuses ont été entreprises pour assurer la mise en œuvre harmonieuse du Tarif extérieur commun et l'adoption du Code communautaire des Douanes.



**Marcel de Souza avec les gouverneurs des banques centrales de la Cedeao**



### **Adoption du Code douanier de la CEDEAO**

L'objectif du Code douanier de la CEDEAO est d'assurer l'harmonisation des législations et des opérations douanières dans la région et d'améliorer la facilitation des échanges conformément aux exigences du bon fonctionnement d'une union douanière.

Le code des douanes a été examiné et adopté lors du Conseil des Ministres des Finances des Etats membres tenu à Abuja, au Nigeria, le 24 novembre 2017. Il sera complété par un manuel de procédure pour assurer sa bonne mise en œuvre par les Etats membres.

### **Accord d'Association avec la Mauritanie**

A la suite de la décision de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement en 2014, à Yamoussoukro, en Côte d'Ivoire, autorisant le Président de la Commission à négocier un accord d'association entre la CEDEAO et la République Islamique de Mauritanie, un accord d'association a été paraphé avec la Mauritanie le 5 mai 2017. L'accord a été approuvé par le Sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO, et signé par toutes les parties. La première réunion du Conseil d'Association qui se réunit tous les six mois, a eu lieu le 27 octobre 2017 à Nouakchott. Cet accord d'association prévoit la réintégration de la Mauritanie à l'union douanière, le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ceci marque, le retour progressif de la Mauritanie, Etat fondateur de la CEDEAO, à la communauté régionale.

### **Développement des infrastructures**

#### **Programme Communautaire de Développement**

Depuis plusieurs années, le Programme Communautaire de Développement (PCD) stagnait sans vision claire. J'ai donc donné une nouvelle impulsion et une nouvelle orientation au PCD. De 230 projets, j'ai réorienté le programme vers 7 projets phares et intégrateurs dans le do-



**Marcel de Souza posant la 1<sup>ère</sup> pierre de construction d'une infrastructure régionale**

maine des infrastructures de transport (routiers, ferroviaires, maritimes), d'énergie, d'agriculture et de santé. La Table ronde qui devait avoir lieu les 24 et 25 janvier 2018, à Abidjan, en Côte d'Ivoire, a été reportée à une date ultérieure, eu égard à des contraintes d'agenda du pays hôte.

L'un des projets majeurs du PCD est le projet de l'autoroute du corridor Abidjan-Lagos par lequel 70% des marchandises de la région devraient transiter. Eu égard, à l'importance de ce projet pour l'accroissement du taux d'intégration régionale encore faible (entre 13% et 15%), les actions engagées ont abouti à la mobilisation d'une enveloppe de près de 23 millions de dollars US pour en assurer l'étude de faisabilité. Ce financement comprend 9 millions de dollars US par la Banque Africaine de Développement (BAD), 9 millions d'Euros par l'Union européenne, chacun des cinq (5) Etats membres du corridor mettant à disposition 1 million de dollar US. Ce projet dont le Comité de pilotage a été redynamisé devrait se réaliser en partenariat public-privé.

#### **Projet de construction d'un nouveau siège de la Commission sur financement et avec l'assistance de la Chine et octroi par le Togo d'un terrain d'un hectare pour la construction de la maison de la CEDEAO**

Les actions pour la construction d'un nouveau siège de la Commission à Abuja sur financement et avec l'assistance de la Chine ont été engagées, notamment la réalisation du plan de construction et les premières études techniques. L'objectif recherché étant de regrouper en un lieu tous les Départements de la Commission, actuellement répartis sur trois (3) sites différents, aux fins d'éliminer les charges locatives actuelles, et d'assurer plus d'efficacité dans la coordination de leurs activités.

Au Togo, un terrain d'un hectare a été offert par le Gouvernement à la CEDEAO en vue de la construction d'une maison de la CEDEAO à Lomé. Il s'agit de regrouper en



un seul lieu, les différentes Agences de la Commission de la CEDEAO installées au Togo, et d'éliminer les charges locatives.

### **Projet Sealink avec un statut communautaire en collaboration avec le secteur privé**

Le projet Sealink, initié en partenariat avec le secteur privé, en occurrence la Fédération Ouest-africaine des Chambres de Commerce et d'Industrie (FEWACCI), permettra de desservir les 12 façades maritimes de la CEDEAO et surtout de désenclaver Cabo Verde.

### **Agriculture et Sécurité alimentaire**

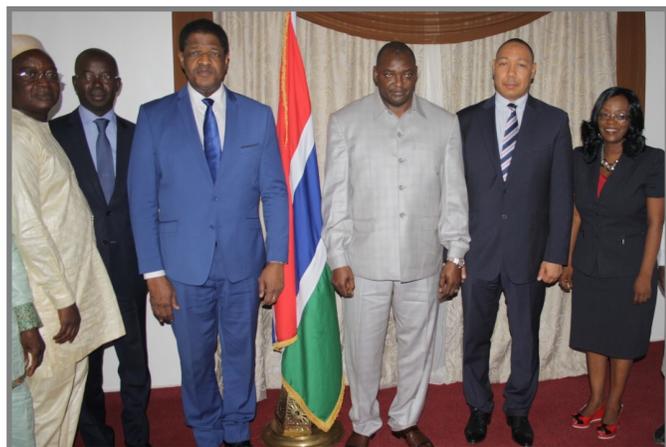
Au titre de la sécurité alimentaire, des mesures ont été prises pour renforcer la constitution de stocks de sécurité alimentaire par l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA).

Des discussions ont été engagées avec le Comité Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILSS) et le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO) dans le cadre de la réalisation d'un projet de production, dans les pays où les terres cultivables sont disponibles, des stocks de céréales pour faire face à la pénurie observée chaque deux (2) ou trois (3) ans au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Ce projet renforcera le mécanisme d'alerte précoce et de réponse rapide.

Il y a également eu des initiatives avec des pays partenaires pour renforcer les capacités des spécialistes en matière d'agriculture, et bénéficier du savoir-faire avéré de ces pays dans le domaine agricole.

## **II.2- EVOLUTION DES SERVICES ET DE L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL**

### **Remboursement des dettes et amélioration de la solvabilité, de la crédibilité et de l'image de la Commission**



**Marcel de Souza avec le président gambien Adama Barrow**



A ma prise de service, la Commission était redevable à près de 200 prestataires de services envers lesquels elle avait accumulé une dette d'environ 4.847.503,38 \$ US, soit 3.474.496,87 UC au 8 avril 2016 pour divers services qui lui ont été rendus (biens/travaux/consultations).

Face à cette situation d'impayés qui affecte la crédibilité et l'image de la Commission, j'ai mis en place un comité composé des Directeurs de l'Administration Générale (Président), des Finances et des Affaires juridiques, des bureaux du Contrôleur financier et du Chef de l'Audit interne, chargé d'identifier les causes de ces retards et de formuler les recommandations pour y remédier sans délai.

Grâce à l'exécution des diligences assignées à ce comité, tous les paiements en souffrance et les suivants, à ce jour, ont été réglés aux fournisseurs, à l'exception de ceux pour lesquels des pièces justificatives appropriées n'ont pas été soumises à la Commission pour traitement.

Le règlement des dettes en souffrance a permis de restaurer l'image de la Commission et de remettre en confiance les prestataires de services qui manifestent à nouveau leur enthousiasme à collaborer avec la Commission. Par ailleurs, la Commission est, à présent, en mesure de travailler dans des conditions meilleures pour accomplir le mandat qui lui est confié par la Communauté. Elle est également en mesure de présenter une trésorerie plus saine.

### **Instauration du contrôle de présence du personnel au bureau et exigence d'une obligation de compte rendu de mission**

Il m'a été donné de constater plusieurs absences non justifiées aux postes de travail et de manque de retour d'informations au titre des missions effectuées par les agents de la Commission. En conséquence, j'ai fait instaurer un système automatisé de signalisation de pré-





sence affectant le salaire mensuel pour les absences et retards non justifiés. Par ailleurs, les instructions ont été données aux collaborateurs de produire des comptes rendus de mission afin de permettre au management un suivi adéquat des chantiers auxquels la Commission est partie prenante.

### ***Dotation du personnel accrue en matériels et équipements***

Des efforts ont été déployés durant ces deux dernières années, pour renforcer les capacités du personnel en matériels divers. Ainsi, une bonne part des quantités de matériels de bureau, de matériels informatiques et de mobiliers de bureau acquis entre 2015 et 2017 l'ont été en 2017, représentant, dans la plupart des cas, entre 50% et 100% des livraisons de la période 2015-2017.

### ***Amélioration de la formation et de la qualité du personnel***

Plus de 290 membres du personnel ont effectué diverses formations de renforcement de capacités, entre janvier 2017 et Février 2018. Ceci a permis d'améliorer la qualité des performances du personnel.

### ***Mise en place d'un système de gestion des carrières du personnel transparent et prévisible***

Au cours de l'année 2017, j'ai fait mettre en place un système de gestion des talents du personnel (Talent Management), un nouvel outil qui permettra de mieux gérer la carrière du personnel avec le maximum de transparence et d'objectivité. Ce système qui devrait être effectif dans la deuxième partie de l'année 2018 sera arrimé à l'outil ECOLINK, nouveau système de gestion budgétaire

et financière devant contribuer à plus de transparence dans les opérations.

### ***Promotion de 26 membres du personnel***

Au cours de l'année 2017, j'ai convoqué des comités de promotion et de confirmation en leur donnant pour missions d'examiner les dossiers du personnel, en particulier ceux qui auraient dû bénéficier de ces mesures depuis plusieurs années. A la suite de cet exercice, j'ai approuvé la promotion de 26 membres du personnel et la confirmation de 12 autres agents.

### ***Recrutement d'une soixantaine de membres du personnel au sein de la Communauté***

Afin de doter la Communauté d'un minimum de ressources humaines pouvant lui permettre de réaliser ses missions, une soixantaine d'agents ont été recrutés, pour la plupart des contractuels, à l'exception du personnel du Centre Régional de Surveillance et de Contrôle des Maladies qui a été inauguré le 21 février 2018 et dont le Siège est à Abuja, République Fédérale du Nigeria.

### ***Adoption et lancement de la mise en œuvre d'un code d'éthique pour assainir le fonctionnement de la Communauté***

Au cours de mon mandat, j'ai été surpris de constater qu'il n'y a pas de code d'éthique au sein de la CEDEAO, ce qui favorise les actes de corruption et de prévarication, comme

il y en a eu en 2017. J'ai donc mis en place un comité qui a soumis un projet de code d'éthique qui a été examiné par le Management de la Commission et des autres institutions avant son adoption et son approbation par le Conseil des Ministres en juin 2017 à Monrovia, République du Libéria.



**Des membres du personnel de la Commission de la Cedeao**



### **Initiation du projet de transformation du Centre Informatique Communautaire (CIC) en une Ecole de formation du personnel de la Communauté et des experts des Etats membres, avec l'assistance de la BADEA**

En vue de renforcer la capacité du personnel et des experts des Etats membres, j'ai conduit une mission auprès de la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA) qui a bien voulu financer l'étude de transformation du Centre Informatique Communautaire (CIC) en une Ecole de Formation du Personnel. Le Management de la Commission a examiné cette étude soumise par le Consultant à qui un certain nombre de recommandations ont été faites pour la finalisation du chantier.

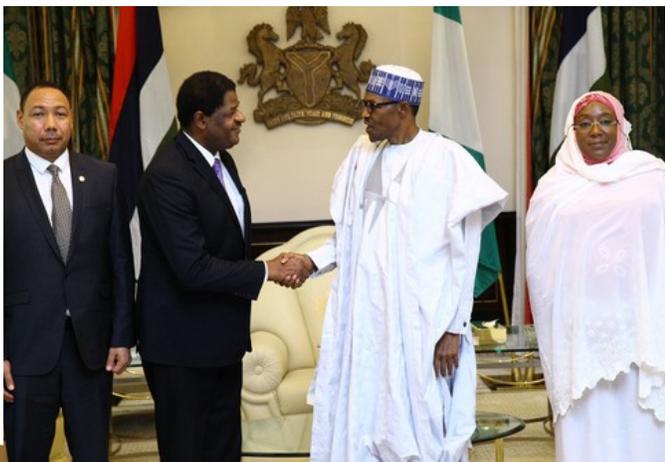
### **Gestion axée sur les résultats**

Comment améliorer l'exécution des projets et programmes ? C'est en introduisant le système de la Gestion axée sur les résultats. C'est dans cette optique que je me suis rapproché de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) avec qui nous avons élaboré un programme de 4 millions d'euros dont les discussions pour le financement sont très avancées avec l'Union européenne.

Le recours aux tableaux de bord avec des indicateurs pertinents devrait permettre des avancées dans la réalisation des objectifs d'intégration économique. En effet, nous devons agir pour lever les contraintes qui, jusque-là, n'ont permis d'atteindre que 13% à 15% d'échanges intra-communautaires, après 43 ans d'existence de notre Organisation.

### **Règlement des litiges entre la Commission et le Personnel**

Un certain nombre de membres du personnel en activité ou de personnel en fin de contrat ont soumis des réclamations ou saisi la Cour de Justice contre la Commission, soit pour non-paiement des droits, soit pour non-



**Poignée de main entre le président ghanéen, Nana Akufo-Addo, et Marcel de Souza**

exécution des termes des contrats qui les liaient à la Commission. Afin de mettre fin à cette situation, j'ai mis en place une Task Force chargée de me faire des propositions pour permettre aux intéressés de bénéficier de leurs droits. La Task Force m'a fait des propositions que j'ai approuvées et qui ont permis de régler la plupart des contentieux qui étaient pendants depuis plusieurs années.

### **Rationalisation des charges et amélioration de l'efficience**

Les mesures de rationalisation des charges et d'amélioration de l'efficience ont abouti à des résultats positifs. En effet, tandis que les mesures de rationalisation ont affecté, de façon variée, les différents postes de dépenses, on observe une baisse globale des dépenses à hauteur de 48,5% entre 2015 et 2017.

En ce qui concerne, en particulier, l'énergie, j'ai mis en place un comité qui a identifié toutes les sources de gaspillage et de surconsommation d'énergie. Grâce aux recommandations dudit Comité, la Commission a commencé à rationaliser la consommation de l'énergie, par l'utilisation des inverseurs automatiques permettant d'assurer le relais des groupes électrogènes en cas de rupture de la fourniture d'énergie. Ceci a permis de mettre fin à la pratique qui consistait à faire fonctionner systématiquement les groupes électrogènes, nonobstant la disponibilité de l'énergie fournie par la compagnie nationale d'électricité.

D'autres dispositions sont également en cours de mise en œuvre, en vue d'acquiescer une licence d'approvisionnement à moindre coût auprès de la Compagnie nationale de carburant du Nigeria, et de bénéficier d'une ligne électrique prioritaire auprès du principal fournis-



seur d'électricité de la ville d'Abuja, « Abuja Electricity Distribution Company (AEDC) ».

### ***Rationalisation des charges relatives à l'assurance du personnel et des biens***

Il a été noté que des montants importants sont payés pour des primes d'assurance sans que des contrats actualisés ne puissent justifier ces dépenses. Par ailleurs, des personnes n'émargeant plus dans les livres de la Commission ou même décédées figuraient sur la liste des bénéficiaires de la couverture d'assurance. En vue de parvenir à une mise à jour et une rationalisation de ces coûts, d'une part, et d'instaurer une meilleure pratique de gestion des primes d'assurance, d'autre part, un consultant expérimenté a été engagé. Ses remarques préliminaires font ressortir qu'une marge d'au moins 30% de réduction des charges est envisageable. Les conclusions de ses travaux sont attendues.

## **DEFIS ET PERSPECTIVES**

### ***Absence de l'esprit communautaire au sein de la région***

L'absence de l'esprit communautaire entre les Etats membres est manifeste et constitue un handicap à l'intégration et à la solidarité. Il convient donc de rebâtir cet esprit et de veiller à ce que les politiques régionales soient adoptées et que les législations nationales viennent s'arrimer à ces politiques communautaires. De même les influences politiques affectent énormément l'efficacité de la Commission, notamment sur des décisions de pure gestion interne.

### ***Retard dans le reversement des prélèvements communautaires***

La sensibilisation des Etats membres quant à l'importance des prélèvements communautaires pour la réali-



sation des programmes devrait se poursuivre. Toutefois, les poches de gaspillages des ressources et les actes de prévarication devraient être découragés avec la dernière rigueur.

### ***Non-respect des décisions de la Cour de Justice***

Les décisions de la Cour de Justice de la Communauté ne sont ni respectées ni appliquées. Il conviendrait de mener des réflexions de fond sur cette problématique. Des sanctions en dernier ressort devraient être envisagées pour la bonne marche de la Communauté.

### ***Absence de solution sur la crise politique en Guinée Bissau***

La CEDEAO très engagée en Guinée Bissau devrait poursuivre ses efforts pour une résolution de la crise politique dont la solution incontournable est la mise en œuvre des Accords de Bissau et de Conakry. Les sanctions récemment mises en place par la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement constituent un moyen de pression pour une sortie de crise. Il convient de signaler que les coûts d'entretien des troupes de la CEDEAO dans ce pays constituent de lourdes charges pour la Communauté. Une issue rapide à cette crise est donc vivement souhaitée pour pallier les risques de déstabilisation de toute la sous-région.

### ***Nécessité de renforcement de l'intégration régionale***

En vue de consolider l'esprit communautaire et de renforcer l'adhésion des populations à la vie communautaire, il serait opportun de solliciter de chaque Etat membre, l'octroi d'un terrain pour la construction de la maison de la CEDEAO dans chaque Etat membre.

Les actions engagées pour la transformation de la radio mise à disposition par la Mission des Nations Unies au





Libéria (MINUL) en un organe de communication de la CEDEAO devraient être poursuivies.

Le “vivre ensemble”, le dialogue inter-religieux sont des préoccupations majeures à relever par la communication.

**Consolidation des acquis au niveau de la gestion du personnel et de la maîtrise des charges de fonctionnement**

Les comités d'éthique prévus par le Code d'éthique adopté devraient être installés dans toutes les institutions et agences de la CEDEAO. En outre, il apparaît primordial de maintenir la dynamique de mobilité des cadres de la Commission et de renforcement de leurs capacités afin d'améliorer l'efficacité au poste. Par ailleurs, le processus de rationalisation des charges courantes de la Commission devrait se poursuivre, sans obérer l'efficacité des projets et programmes.



**CONCLUSION**

Mon mandat à la tête de la Commission de la CEDEAO m'a permis de prendre conscience de l'ampleur des défis qu'il nous reste à relever pour assurer la consolidation de l'esprit communautaire au sein de la CEDEAO.

Il est apparu primordial que chaque acteur, quelle que soit sa position hiérarchique au sein de nos institutions, soit conscient de la nécessité de faire prévaloir l'intérêt de la communauté avant les considérations individuelles.

La ratification et le respect des cinquante (54) protocoles actuels constituent une contrainte pour tous les Etats membres. Il s'agira de les vulgariser, d'établir des manuels de procédures pour bien les faire connaître par les différents acteurs.

Ensemble nous pourrons bâtir une CEDEAO des peuples plus forte, capable de répondre aux aspirations de développement économique et de lutte contre la pauvreté des 350 millions d'âmes qui y vivent.



**Marcel de Souza avec les 1<sup>ères</sup> dames de la Cedeao lors**

