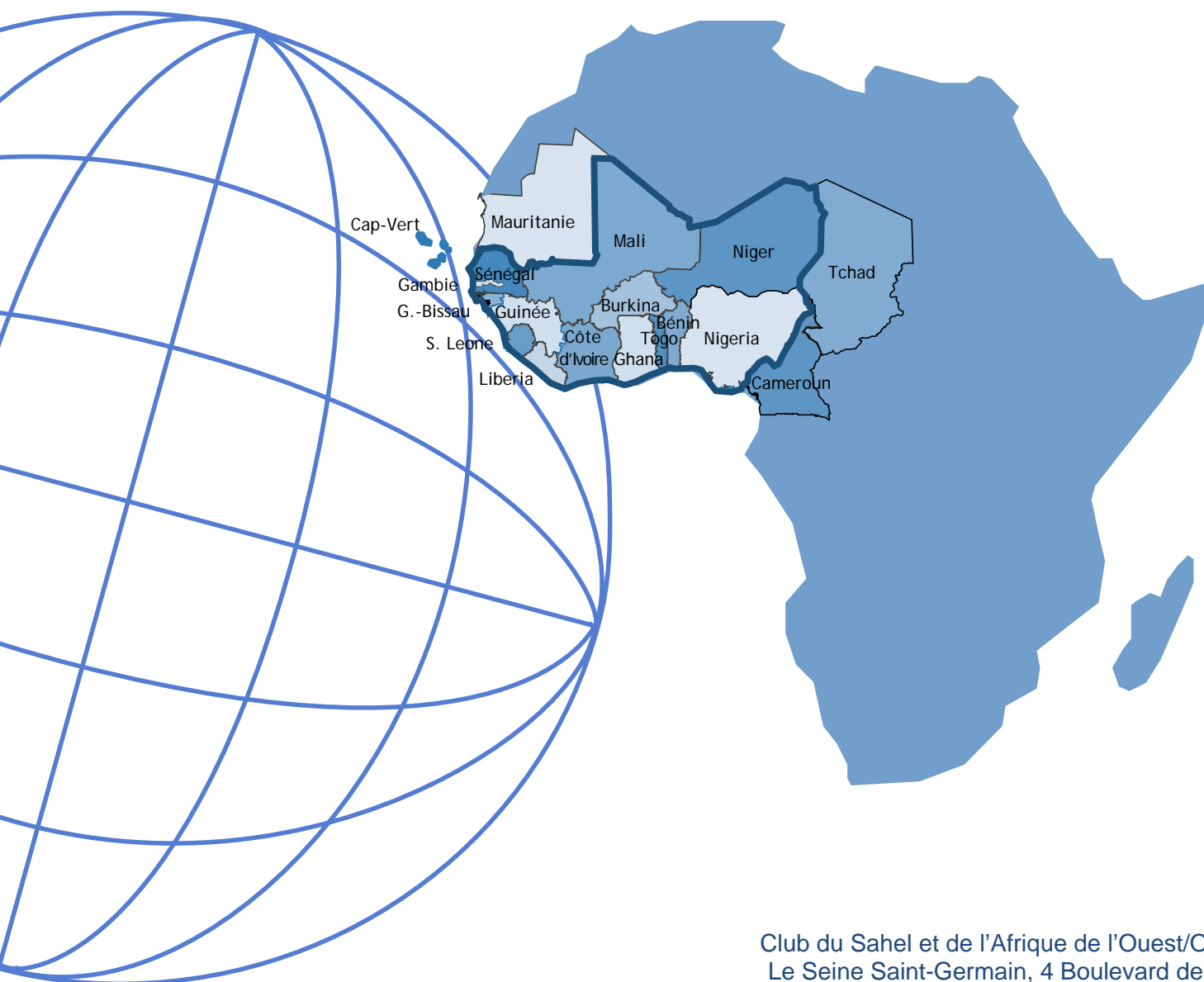

*Réunion du Groupe d'Orientation des Politiques
Issy-les-Moulineaux (France), 16 juin 2008*



Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest/OCDE
Le Seine Saint-Germain, 4 Boulevard des Iles
92130 Issy-les-Moulineaux

Adresse courrier :
2 rue André-Pascal
75775 Paris cedex 16
Tél : +33 (0)1 45 24 89 87
Fax : +33 (0)1 45 24 90 31

RÉUNION DU GROUPE D'ORIENTATION DES POLITIQUES (GOP)
DU CLUB DU SAHEL ET DE L'AFRIQUE DE L'OUEST / OCDE

ISSY-LES-MOULINEAUX (FRANCE), LE 16 JUIN 2008

Table des matières

INTRODUCTION.....	5
1. SITUATION ET PERSPECTIVES FINANCIÈRES.....	5
RAPPEL DU DIAGNOSTIC ET DES PROPOSITIONS.....	5
CONCLUSIONS ET DÉCISIONS DU GOP.....	7
2. IDENTITÉ, VALEUR AJOUTÉE, FONCTIONS DU CSAO.....	8
LE CLUB, SES MEMBRES, SON SECRÉTARIAT, SON PROGRAMME.....	8
L'IDENTITÉ RÉGIONALE.....	8
LA DÉFINITION DE PRODUITS ET UNE APPROCHE AXÉE SUR L'ATTEINTE DE RÉSULTATS.....	8
LE POSITIONNEMENT DU CSAO AU SEIN DE L'OCDE.....	9
LES PARTENARIATS INSTITUTIONNELS.....	9
LES RAPPORTS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE OUEST AFRICAINE.....	9
COMMUNICATION.....	9
3. CONCLUSIONS.....	10
ANNEXE 1 : LISTE DES PARTICIPANTS.....	11
ANNEXE 2 : ORDRE DU JOUR.....	14

INTRODUCTION

Décidée par le GOP de janvier 2008, cette réunion restreinte aux membres contributeurs du CSAO a pour objet de faire le point sur les perspectives financières du CSAO et de définir les modalités de sa restructuration. Elle est ouverte par M. Charles Goerens, Président du CSAO et M. Mario Amano, Secrétaire Général adjoint de l'OCDE qui insistent l'un et l'autre sur les qualités intrinsèques du CSAO et la nécessité de mettre en œuvre un programme de réforme de son fonctionnement pour l'adapter aux évolutions de l'environnement international.

Les travaux abordent successivement :

- La situation et les perspectives budgétaires et
- L'identité, la valeur ajoutée et les fonctions du CSAO.

1. SITUATION ET PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Rappel du diagnostic et des propositions

Les ressources générales du CSAO sont en baisse très sensible depuis 2006 et les informations disponibles laissent craindre que cette baisse se poursuive en 2009. Deux grands facteurs expliquent cette tendance : premièrement, un contexte international de plus en plus concurrentiel traversé par un regain de l'approche bilatérale au détriment de l'approche multilatérale ; deuxièmement, l'évolution des changes entre l'Euro et les autres devises : le CSAO a perdu en 2008 près de 100 000 Euros du fait de cette situation.

Les ressources spécifiques sont en très forte augmentation (au 20 mai 2008, elles s'élèvent à 1,5 million d'euros, soit une augmentation de +232 % par rapport à la situation du mois de mars de la même année). Cette forte augmentation provient de la Commission de la CEDEAO, qui confirme ainsi de manière éclatante, sa volonté de renforcer son partenariat avec le CSAO.

Toutefois, ces contributions posent deux problèmes :

- Elles s'appliquent à des actions ponctuelles dont la durée de mise en œuvre n'excède généralement pas quelques semaines (organisation d'un atelier) ou quelques mois (étude/rapport).
- Même après accord au plus haut niveau, leur mobilisation est généralement longue et difficile. Les coûts de transaction sont élevés. Il est compliqué de les planifier.

Les perspectives financières en termes de ressources générales, indiquent que selon toute probabilité, le maintien du Secrétariat dans ses modes d'organisation et de financement actuels n'est pas envisageable à partir de 2009.

Par ailleurs, les redevances (*overheads*) versées par le CSAO à l'OCDE sont passées de 137 000 Euros en 2004 à 224 000 Euros en 2008. D'autres augmentations substantielles sont prévues pour les prochaines années. Ces redevances, votées par le Conseil de l'OCDE, sont appliquées aux vingt cinq structures semi-autonomes qui répondent à un conseil d'administration spécifique, sont financées par des contributions volontaires et sont gérées par l'OCDE.

Les coûts de structure et de fonctionnement devraient être en 2009, de l'ordre de 2 millions d'€. Dans l'état actuel des prévisions, le total des ressources générales ne devrait pas atteindre cette somme.

Si le Secrétariat doit poursuivre ses efforts de mobilisation de ressources générales, il doit également – sur la base des recommandations des membres du GOP - mettre en place une approche renouvelée de sa gestion financière et budgétaire. La proposition, en six points est résumée ci-après.

Il s'agirait de revenir à un mode de gestion et d'organisation en deux parties. On aurait ainsi :

1. **Un Secrétariat** central réduit, en charge des services permanents du Secrétariat et aux membres : animation du Club ; suivi d'ensemble des dynamiques régionales ; gestion du Secrétariat ; coordination du Plan de travail et des missions ; préparation et suivi des réunions du GOP ; mobilisation des ressources générales et coordination de la mobilisation des ressources spécifiques ; identification avec les membres et montage des activités spécifiques qui seront mises en œuvre dans le cadre du Programme ; communication et relations extérieures ; coordination des partenariats avec les membres du GOP, les organisations régionales ouest africaines et continentales et les organisations internationales ; synergies avec les autres structures de l'OCDE travaillant sur l'Afrique et l'Afrique de l'Ouest ou sur les questions de substance intéressant le Club.
2. **Un Programme opérationnel organisé autour des quatre pôles de travail suivants : (i) Perspectives de développement de la région à moyen et à long terme ; (ii) transformation du monde rural et sécurité alimentaire ; (iii) développement local et processus d'intégration régionale ; (iv) gouvernance, dynamiques des conflits, paix et sécurité. Ces pôles permettent une grande flexibilité dans le choix de divers projets spécifiques dont les objectifs, les résultats et la durée seront clairement identifiés. Le budget de chacun de ces projets prendra en charge tout ou partie des coûts, notamment salariaux, nécessaires pour les mettre en œuvre. Ceci est une pratique courante à l'OCDE. A l'inverse du Secrétariat, l'action du Programme opérationnel serait définie par des thèmes. Les thèmes traités dans le cadre du programme opérationnel seraient appelés à évoluer au fil des années en fonction de la demande des membres du Club en conformité avec les orientations fixées par le GOP.**

Le Secrétariat central et le Programme opérationnel seraient évidemment physiquement réunis mais répondraient à des logiques de travail et de financement à la fois distinctes et complémentaires. Par ailleurs, conformément aux recommandations des GOP précédents, il est proposé :

3. D'inclure désormais dans les budgets des activités spécifiques ponctuelles, une valorisation forfaitaire qui couvrirait les frais de mise en œuvre de ces activités.
4. D'autre part, de conclure avec la Commission de la CEDEAO, un véritable MOU pluriannuel basé sur les grandes orientations du Plan stratégique 2007-2010 et de la vision 2020 de la CEDEAO d'une part, sur les spécificités et la valeur ajoutée des travaux menés dans le cadre du CSAO d'autre part. Ce MOU, qui devrait être validé par les services juridiques de la Commission de la CEDEAO et de l'OCDE, cernerait :

- Les champs pouvant faire l'objet de coopérations ponctuelles : organisation conjointe d'un atelier, forum ; pilotage conjoint d'une étude, etc. Les modalités de transferts de fonds seraient clairement définies, ce qui permettrait à ces transferts d'être effectués beaucoup plus rapidement qu'aujourd'hui (la base *ad hoc* des coopérations obligeant à répéter un processus administratif long).
- Des coopérations pluriannuelles, ainsi que les modalités de leur financement ou cofinancement. On pense en particulier à la mise en œuvre du portail web « Afrique de l'Ouest », et à la seconde édition du rapport « Afrique de l'Ouest ».

Ce processus mériterait de recevoir un appui explicite des Agences de coopération qui financent à la fois la CEDEAO et le CSAO : introduction de références au CSAO dans les accords de coopération entre les agences et la Commission de la CEDEAO, inclusion de lignes budgétaires spécifiques « CSAO » dans certains projets, notification aux représentations des agences à Abuja.

Sous réserve de respecter l'identité du CSAO et son mandat, on peut enfin imaginer de développer deux nouvelles démarches :

5. Un certain nombre de membres du Club décident d'aborder ensemble – pour une durée déterminée – un dossier dans le cadre du Club parce que ce cadre est jugé plus approprié qu'un autre. La Belgique explore actuellement cette hypothèse sur le dossier du travail des enfants dans les plantations de cacao ouest-africaines. D'autres dossiers pourraient être envisagés, par exemple celui de la rationalisation des organisations régionales ouest-africaines.
6. Le secrétariat du CSAO répond à des appels à proposition (et non des appels d'offres) émis par de grandes institutions internationales, notamment la Commission Européenne, dans le respect des orientations et du programme de travail.

Conclusions et décisions du GOP

Le GOP approuve ces propositions qui se justifient autant par la nécessité de sortir de la crise que par celle de donner au secrétariat plus de clarté et de visibilité par son mode d'organisation. Il souligne que cette restructuration est la seule voie possible pour assurer l'avenir du Club au sein de l'OCDE. Le GOP donne mandat au Secrétariat de mettre en œuvre cette restructuration dans les meilleurs délais, en prenant en compte les éléments suivants :

- Concernant la restructuration en deux piliers (points n°1 et 2), l'option de l'externalisation d'un certain nombre de tâches doit être envisagée. Par ailleurs, le Secrétariat devrait concentrer ses fonctions sur le régional, l'innovation, les idées, la mobilisation des ressources / montage de programmes ; et le Programme sur le spécifique/thématique.
- Concernant le calcul des frais de gestion/mise en œuvre des financements spécifique (point n°3), le barème doit être calculé et justifié précisément avec les services compétents de l'OCDE.
- Concernant le MOU avec la CEDEAO (et avec d'autres organisations régionales), le Secrétariat doit veiller à ne pas devenir un *auxiliaire* simplement utilisé pour la mise en œuvre du programme de travail de l'organisation concernée. Par ailleurs, il est souligné que la qualité de la coopération avec la CEDEAO sera sans doute déterminante pour l'avenir du CSAO. Certains partenaires financiers du CSAO peuvent envisager d'inclure des lignes « CSAO » dans les financements qu'ils accordent à la Commission de la CEDEAO.
- Concernant les appels à proposition (point n°6), les membres du GOP doivent être consultés.

2. IDENTITÉ, VALEUR AJOUTÉE, FONCTIONS DU CSAO

Suite à la présentation de la deuxième partie du document de travail, les débats sur l'avenir du CSAO confirment que les notions d'identité, d'utilité, de valeur ajoutée, de fonctions sont très étroitement liées.

Le Club, ses membres, son Secrétariat, son Programme

Dans le prolongement des décisions relatives aux enjeux financiers et de gestion, il apparaît que les membres du CSAO souhaitent revenir à une présentation du Club établissant clairement les distinctions entre :

- Le Club constitué de ses membres ; ces derniers étant *Stakeholder* ou *Shareolder*.
- Le Secrétariat en charge d'animer le Club et d'apporter des services aux membres.
- Le Programme rassemblant des activités/projets spécifiques répondant à la commandite des membres du sud et du nord.

L'identité régionale

Le CSAO est défini par l'espace géographique qu'il couvre et par son *approche régionale* de cet espace.

L'identité du CSAO réside essentiellement dans cette dimension / approche régionale. Elle est à l'origine (sahélienne et centrée sur la sécurité alimentaire et la lutte contre la sécheresse) du Club. Elle est la « marque de fabrique » de l'essentiel des acquis récents du CSAO (coopération transfrontalière, approche commune des migrations, révision de la charte de l'Aide alimentaire, appui à la mise en œuvre de la politique agricole commune de la CEDEAO, Atlas de l'intégration régionale, initiative en direction du CAD sur la dimension régionale de l'efficacité de l'aide, travaux sur une approche régionale post-conflit, etc. Les membres du Club demandent au Secrétariat de :

- Leur donner accès à une information régionale synthétique sur les évolutions structurelles de la région.
- Leur donner accès à une information à jour sur l'actualité de la région et de son environnement international, resituée dans les évolutions structurelles. Cette actualité peut être dictée par la survenue d'une crise (alimentaire, politique...) et/ou par l'agenda international (migrations dans la perspective de la conférence de Paris, efficacité de l'aide dans la perspective de la conférence d'Accra, etc.)
- Leur donner accès à des documents courts faisant « l'état du débat » et esquissant l'intérêt de la prise en compte de la dimension régionale.
- Continuer à développer une vocation opérationnelle tournée vers l'appui à la formulation et à la mise en œuvre de politiques et stratégies régionales.

La définition de produits et une approche axée sur l'atteinte de résultats

Pour les activités Programme comme pour les activités du Secrétariat, le GOP demande que soient définis des résultats et produits objectivement vérifiables.

Le positionnement du CSAO au sein de l'OCDE

Les membres du GOP sont unanimement soucieux de la cohérence du Pôle de Développement de l'OCDE tout en reconnaissant que la concertation au sein des administrations des pays membres de l'OCDE pose parfois problème. Les financements octroyés aux différentes entités du Pôle de Développement ne sont pas gérés par les mêmes services, voire par les mêmes ministères.

Il est demandé au Secrétariat de préciser le rôle spécifique du CSAO au sein du Pôle Développement de l'OCDE. De ce point de vue, l'affichage régional est pertinent car il n'est mis en avant nulle part ailleurs au sein de l'OCDE. Le CSAO peut être dépositaire d'une responsabilité particulière au sein du Pôle de Développement sur les dimensions régionales du Développement. Cependant, des rapprochements opérationnels doivent être opérés, notamment avec le CAD dont les beaucoup de membres soutiennent financièrement le CSAO.

La lettre envoyée au président du CAD sur les dimensions régionales de l'efficacité de l'Aide est de ce point de vue une initiative à fort potentiel. Des suites concrètes ont donné lieu à des initiatives conjointes CAD/CSAO.

D'une façon plus générale, il est demandé au Secrétariat de développer une plus grande proximité avec les délégations des pays membres de l'OCDE donc avec le Conseil de l'Organisation.

Les partenariats institutionnels

Le GOP demande au Secrétariat de considérer la Commission de la CEDEAO comme le principal partenaire régional du CSAO tout en soulignant la nécessité d'une grande proximité avec le CILSS qui est appelé à devenir un bras technique de cette organisation. Les mêmes commentaires ont été faits concernant les relations du Club avec l'UEMOA, l'Union africaine et d'autres organisations.

Les rapports avec la société civile ouest africaine

Les membres du GOP considèrent que le Secrétariat dispose d'un capital relationnel avec les Organisations représentatives de la Société civile ouest africaine qui est sous-valorisé. Ils souhaitent que le Secrétariat les aide à dialoguer avec des leaders d'opinion / représentants des forces vives, accompagne l'émergence de nouveaux leaders, favorise l'expression de représentants de l'espace anglophone ouest africain.

Ils considèrent qu'à ce stade, l'implication de représentants de la société civile dans le Conseil d'Administration du CSAO n'est pas envisageable car elle relèverait de choix nécessairement arbitraires.

Ils demandent cependant que soit développée l'indispensable implication des organisations représentatives de la société civiles dans les programmes et les activités du Secrétariat.

Ils demandent également au Secrétariat de leur fournir des informations précises sur l'évolution de la société civile ouest africaine.

Communication

Basée sur la pertinence de son action, la solidité de sa connaissance de l'Afrique de l'Ouest, ses résultats et ses produits, la communication élargie (*Outreach*) du CSAO doit faire l'objet d'une stratégie de développement et de diffusion de son image, de la « *marque CSAO/OCDE* ». Cette stratégie doit reposer en particulier sur :

- La réactivité face aux événements, la capacité à communiquer auprès d'un public aussi large que possible autour de l'actualité, la mise en avant d'analyses synthétiques et innovantes.
- Une attitude proactive visible (y compris à l'extérieur de l'OCDE) en direction des autres structures du Pôle de Développement.
- La réalité et le *marketing des services rendus aux membres* : synthèses analytiques, notes d'actualités, *policy briefs*, suivi des évolutions structurelles, mise en réseau des spécialistes ou chargés de programme (sécurité alimentaire, coopération régionale, migrations, gouvernance, etc.) au sein des agences de coopération, des OIG, des centres de recherches...
- La qualité et le marketing des publications (livres, rapports).
- La production / diffusion de cartes thématiques collant aux enjeux d'actualité (changement climatique, conflits, crise alimentaires.).

3. CONCLUSIONS

Suite à cette réunion du GOP du 16 juin 2008, Le Secrétariat du CSAO a entrepris une restructuration du Club et introduit des changements dans son mode de fonctionnement, sans pour autant remettre en question son mandat, son rôle et ses objectifs tels qu'entérinés par les membres du GOP à l'occasion de plusieurs rencontres.

Cette restructuration prendra forme dès maintenant et fera l'objet d'une évaluation à la fin de 2008 et d'une autre évaluation à la fin 2009 dans le but de procéder à une revue approfondie (fin 2008 et fin 2009) par les membres du GOP pour guider le CSAO dans son action future, sa spécificité, ses résultats et sa valeur ajoutée.

ANNEXE 1 : LISTE DES PARTICIPANTS

Président

M. Charles GOERENS

President of the Sahel and West Africa Club
Mathgeshof/Schieren
9184 Luxembourg

Tel: +352 81 21 28
Fax: +352 81 64 18
E-mail: cgoerens@chd.lu

Allemagne/Germany

Dr. Jochen SALOW

Directeur régional - Sahel et Afrique de l'Ouest 1
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn

Tel: +49 61 96 79 15 01
Fax: +49 61 96 79 71 77
E-mail: jochen.salow@gtz.de

Belgique/Belgium

M. Guy BERINGHS

Conseiller de la Coopération Internationale
Représentation Permanente de la Belgique près l'OCDE
14, rue Octave Feuillet
75116 Paris, France

Tel: +33 1 56 75 34 53
E-mail: guy.beringhs@diplobel.fed.be

Mr. Charles BOIS d'ENGHIEN

Counsellor /Head Regional Cooperation
DG Development Cooperation
Department Foreign Affairs
15 rue des Petits Carmes
1000 – Bruxelles

Tel: + 32 2 501 45 22
E-mail: charles.boisdenghien@diplobel.fed.be

Mme Amélie DERBAUDRENGHIEN

Conseillère
Cabinet de Monsieur Charles Michel
Ministre de la Coopération au Développement
15 rue des Petits Carmes (6e)
1000 – Bruxelles

Tel: + 32 2 501 37 66
E-mail: amelie.derbaudrenghien@diplobel.fed.be

Canada

Mrs. Marie-Pierre LONGTIN

Gestionnaire du programme régionale
Afrique de l'Ouest et Centre
ACDI/CIDA
200, promenade du Portage
K1A 0G4 Gatineau (Québec)

Tel: +1 819 994 4155
E-mail: mariepierre.longtin@acdi-cida.gc.ca

Etats-Unis/United States

Mr. Henderson PATRICK

Mission Director, Bureau for Africa
USAID
PO Box 1630
Accra, Ghana

Tel: +233 21 22 84 40
Fax: +233 21 77 01 01
E-mail: hpatrick@usaid.gov

France

M. Serge SNRECH

Chef du Bureau des questions multilatérales
Sous-direction de la stratégie, des questions européennes
et multilatérales

Ministère des Affaires Etrangères et Européennes

20, rue Monsieur

75007 Paris

Tel: +33 1 53 69 42 24

Fax: +33 1 53 69 41 02

E-mail: serge.snrech@diplomatie.gouv.fr

Japon/Japan

Ms. Masumi OWA

Advisor

Permanent Delegation of Japan to the OECD

11 avenue Hoche

75008 Paris, France

Tel: +33 1 53 76 61 59

Fax +33 1 45 63 05 44

E-mail: masumi.owa@deljp-ocde.fr

Luxembourg

M. Georges TERNES

Secrétaire de Légation

Ministère des Affaires Etrangères

33 avenue Rapp

75007 Paris, France

Tel: +352 2478 8369

E-mail: georges.ternes@mae.etat.lu

Pays-Bas/Netherlands

Ms. Corinne ABBAS

Policy Officer - Horn of Africa & West Africa

Sub-saharan Africa Department (DAF)

Ministry of Foreign Affairs

Bezuidenhoutseweg 67, BP 20061

2500 EB La Haye

Tel: +31 70 34 86 741

Fax: +31 70 34 86 607

E-mail: ch.abbas@minbuza.nl

Suisse/Switzerland

Mme Anne ZWAHLEN

Section Afrique Occidentale

Direction du Développement et de la Coopération

Freiburgstrasse 130

CH-3003 Berne

Tel: +41 31 322 34 49

Fax: +41 31 322 63 30

E-mail: Anne.Zwahlen@deza.admin.ch

Union Européenne/European Union

M. Stéphane DEVAUX

Conseiller en sécurité alimentaire

AIDCO

EU/UE - Commission

200 rue de la Loi L41

1049 Bruxelles, Belgique

Tel: +32 2 299 49 33

Fax: +32 2 299 57 34

E-mail: stephane.deviaux@ec.europa.eu

OCDE - OECD

M. Mario AMANO
Secrétaire Général adjoint

Tel: +33 1 45 24 80 30
E-mail: mario.amano@oecd.org

M. Eric BURGEAT
Directeur CCNM

Tel: +33 1 45 24 80 27
E-mail: eric.burgeat@oecd.org

CSAO - SWAC

M. Normand LAUZON
Directeur

Tel: +33 1 45 24 90 13
E-mail: normand.lauzon@oecd.org

M. Laurent BOSSARD
Directeur adjoint
Chef de l'Unité Développement local et Processus
d'intégration régionale

Tel: +33 1 45 24 78 55
E-mail: laurent.bossard@oecd.org

M. Massaër DIALLO
Chef d'Unité
Gouvernance, Dynamique des Conflits, Paix et Sécurité

Tel: +33 1 45 24 96 28
E-mail: massaer.diallo@oecd.org

M. Raymond WEBER
Chef d'Unité
Perspectives de Développement à moyen et long terme

Tel: +33 1 45 24 89 59
E-mail: raymond.weber@oecd.org

M. Jean Sibiri ZOUNDI
Chef d'Unité
Transformation du Monde Rural et Développement
Durable

Tel: +33 1 45 24 19 82
E-mail: jeansibiri.zoundi@oecd.org

Mme Jamila YAHY
Agent Administratif

Tel: +33 1 45 24 98 25
E-mail: jamila.yahi@oecd.org

ANNEXE 2 : ORDRE DU JOUR

Lundi 16 juin 2008

09h10 – 09h30	Introduction M. Charles Goerens, <i>Président du CSAO</i>
09h30 – 10h00	Communication de M. Mario Amano <i>Secrétaire général adjoint de l'OCDE</i>
10h00 – 10h30	Présentation du document préparé pour la réunion du GOP M. Normand Lauzon, <i>Directeur du CSAO</i> M. Laurent Bossard, <i>Directeur adjoint du CSAO</i>
10h30 – 12h30	Échange de vues entre les membres du GOP sur la situation financière du Club et son avenir financier: suggestions concrètes, recommandations et propositions d'un Plan d'action
10h30 – 12h30	Résumé de la réunion du matin par les membres du GOP et conclusions par M. Charles Goerens
13h00 – 14h45	Déjeuner
15h00 – 17h00	Échanges de vues entre les membres du GOP sur l'avenir du Club: suggestions concrètes, recommandations et propositions d'un Plan d'Action
17h00 – 17h45	Résumé de la réunion de l'après-midi par les membres du GOP
17h45 – 18h00	Conclusions par : M. Normand Lauzon, M. Charles Goerens