



48959

NATIONS UNIES
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Distr.
LIMITÉE

E/ECA/ATC/2
19 avril 1982

Original : FRANCAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
Réunion des Présidents et Secrétaires
généraux des chambres de commerce africaines
Salisbury, 26-31 mai 1982

Mécanisme d'implantation du Secrétariat de la Fédération
africaine des chambres de commerce

Projet d'organigramme et de budget

I. Introduction

1. Les organisations du type fédération, association et conférence de chambres consulaires existant en Afrique ont jusqu'ici fait appel à des solutions de fortune en matière de secrétariat.

2. Certaines organisations (surtout les conférences) ont adopté le principe du "secrétariat rotatif" exercé à tour de rôle par les différents membres. Ce type de secrétariat ne remplit en général qu'un rôle de "boîte aux lettres", assurant une liaison exclusivement administrative entre les membres de l'organisation.

3. D'autres associations (telles que la Fédération ouest africaine des chambres de commerce) ont préféré confier le secrétariat à l'un de leur membres. Dans ce cas, les tâches du secrétariat de l'organisation viennent s'ajouter à celles du secrétariat de la chambre responsable. On peut aisément imaginer les problèmes qu'entraîne une telle option :

- surcharge de travail alourdissant les structures du secrétariat de la chambre concernée;
- ce type de secrétariat ne peut remplir qu'un rôle administratif et une fonction de "boîte aux lettres";
- inefficacité pouvant conduire à la sclérose des structures et du fonctionnement de l'organisation.

4. Aucune des deux options précitées ne répond à la nécessité désormais reconnue de mettre en place des organisations résolument tournées vers la promotion effective des entreprises et des échanges.

5. L'efficacité d'une organisation dépend du dynamisme de son secrétariat et de la détermination de ses membres,

6. Le dynamisme d'un secrétariat dépend de ses structures effectives et des hommes qui le composent.

7. Ceci dit, il convient bien entendu de tenir compte dans la définition des structures du secrétariat de la fédération, des ressources raisonnablement mobilisables pour son bon fonctionnement.

II. Mission du secrétariat de la fédération

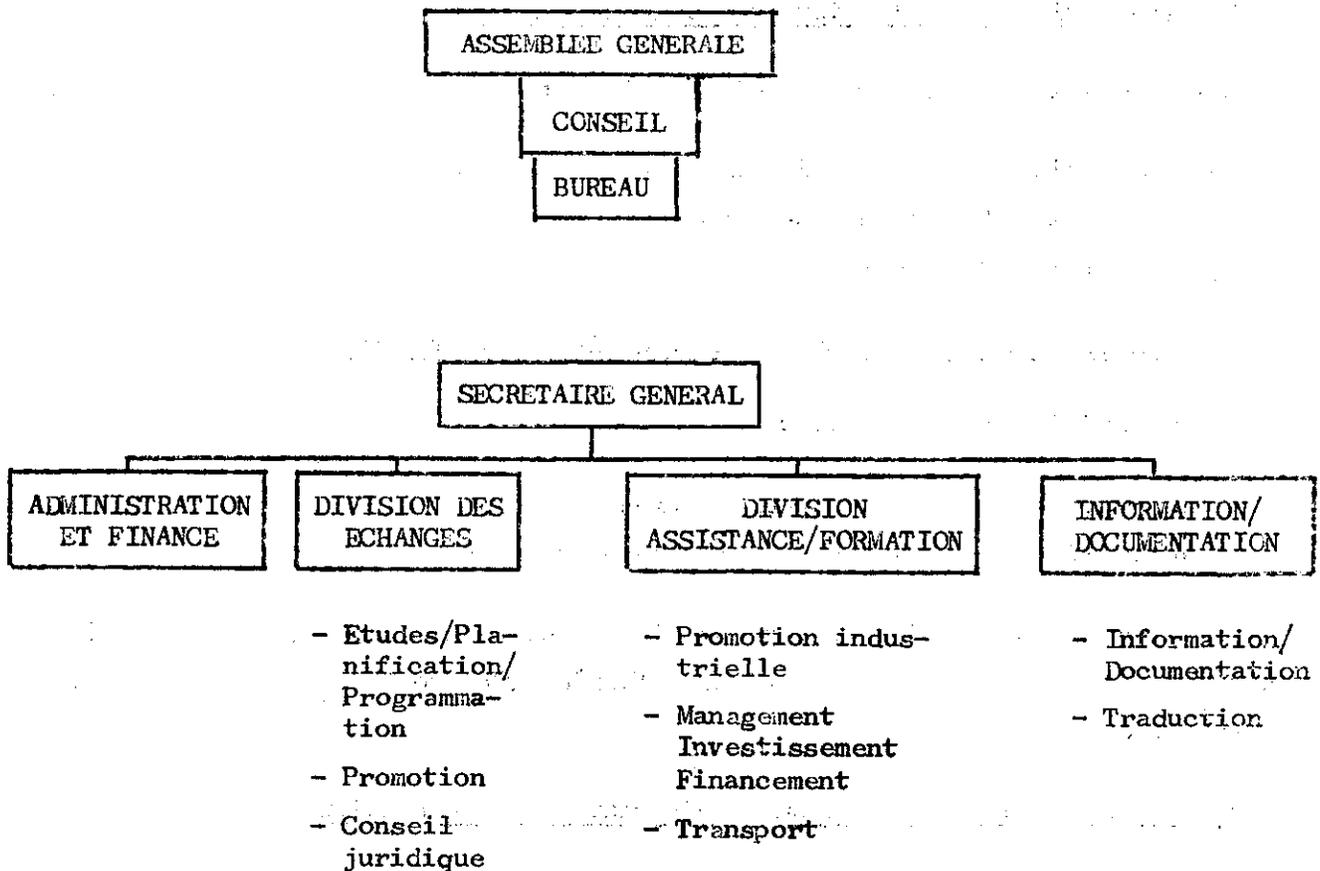
La mission du secrétariat découle des objectifs fixés à la fédération. Elle est à la fois une mission de liaison et une mission de promotion

- Le secrétariat doit s'atteler essentiellement au développement des liens de coopération et des échanges entre les membres de l'organisation; les activités liées à cette fonction sont multiformes : elles vont de la création et du renforcement des structures de coopération appropriées aux études concrètes sur les possibilités d'échanges de produits et services précis et à l'organisation d'activités promotionnelles intégrant aussi bien les échanges que les investissements.
- Le secrétariat ne doit pas oublier non plus que la plupart des chambres consulaires qui composent la fédération ont besoin d'assistance pour le renforcement de leurs structures et la formation continue de leur personnel aux techniques modernes du management et de la promotion commerciale nécessaires à la bonne marche et au développement des entreprises en Afrique.

Au centre de toutes ces activités, on peut aisément sentir le besoin d'information qu'implique les liaisons multiples entre les membres de l'organisation, entre la fédération et les pouvoirs publics et les organismes internationaux d'intégration ou d'assistance. Le secrétariat a pour mission de veiller à ce que cette information soit assurée.

III. Organigramme du secrétariat

En fonction de la mission assignée au secrétariat, l'organigramme ci-après a été dressé à titre indicatif :



En dehors du bureau du Secrétaire général, la fédération pourrait compter quatre Divisions :

1. Une Division administrative et financière

Cette Division serait chargée des affaires administratives, financières et du personnel.

2. Une Division des échanges

Cette Division comprendrait trois services :

- a) un service des études, de la planification et de la programmation (produits industriels, produits agricoles, produits animaux, produits artisanaux, services);
- b) un service Promotion;
- c) un service Conseil juridique.

3. Une Division de l'assistance et de la formation

Cette Division comprendrait trois services :

- a) un service de la Promotion des investissements
- b) un service "Assistance Management"
- c) un service Transport

4. Une Division de l'Information et de la Documentation

Cette Division regrouperait :

- un service Information/Documentation
- un service Traduction - Anglais/Arabe/Français

Le personnel nécessaire au bon fonctionnement de la structure proposée, la classification des postes et les salaires (barème ONU) sont décrits en annexe de ce document.

IV. Processus de mise en place du secrétariat de la fédération

11. Il est peu probable, voire impossible, qu'une organisation du type de la Fédération africaine des chambres de commerce puisse, dès sa constitution, disposer des ressources et des hommes nécessaires au démarrage effectif de ses activités. La mise en place des structures du secrétariat permanent demande un certain temps (6 mois à un an ou plus). Il est cependant bon de signaler que ce délai ne correspondrait pas nécessairement à un "vide structurel".

12. Au cours des différentes phases qui caractérisent le processus de mise en place du secrétariat de la fédération, différentes options se présentent à celle-ci pour se doter d'un mécanisme approprié.

1. Options possibles en phase préparatoire

Cette phase préparatoire comprendrait deux étapes :

a) L'étape de la "pré-constitution"

13. A cette étape la fédération cherche à "asseoir" son existence juridique. L'acte de constitution de l'organisation (les statuts ou le traité) est ouvert à la signature des organisations qui, lors de la réunion constitutive, n'auraient

pas marqué leur adhésion. A cette étape la fédération repose administrativement sur le dépositaire désigné par les statuts, en l'occurrence la Commission économique pour l'Afrique chargée de présenter l'acte à la signature des organisations adhérentes, de transmettre des copies certifiées à qui de droit et de procéder aux enregistrements auprès de certaines organisations internationales (ONU, OAU).

b) L'étape préparatoire active

14. Cette étape fait suite à la constitution juridique effective de l'organisation et à la viabilité théorique de celle-ci. Cette notion de viabilité théorique fait appel au niveau des adhésions enregistrées (on peut penser qu'au moins 30 pays devraient adhérer à la fédération pour qu'elle soit viable). A cette phase la fédération s'engage dans des activités directement liées à la mise en place de son secrétariat et à l'exécution de son programme :

- choix du siège
- recrutement du personnel
- équipement
- définition du programme de travail

15. A cette étape, la fédération a le choix entre :

- a) confier son secrétariat à la CEA et à l'AOAPC;
- b) confier son secrétariat intérimaire à l'une des chambres membres (cas de la Fédération ouest africaine des chambres de commerce dont le Secrétariat est assuré par la Fédération des chambres de commerce nigériennes);
- c) adopter le principe du secrétariat rotatif entre les membres de la fédération.

16. Il est souhaitable que cette étape intérimaire soit la plus courte possible si l'on ne veut pas conduire l'organisation vers une voie de garage et la confiner dans des tâches administratives.

17. Le mandat intérimaire lié à chacune de ces trois options n'implique nullement l'exécution des programmes d'études et de promotion de la fédération même si ceux-ci peuvent être définis sous forme de projets par les secrétariats intérimaires.

2. Options possibles en phase de démarrage effectif

18. La phase de démarrage des activités de la fédération devrait intervenir au maximum un an après sa constitution effective. Les options qui s'offrent à cette phase sont celles évoquées dans la partie introductive de ce document :

- le "secrétariat rotatif"
- le secrétariat assuré par une organisation membre de la fédération
- le secrétariat permanent propre à la fédération

19. Nous avons déjà évoqué les inconvénients et les avantages de chacune de ces options.

20. Au plan pratique, les deux premières options se sont révélées négatives à l'expérience pour les raisons signalées par ailleurs et l'option du secrétariat fédéral à part entière et permanent se révèle être la solution ultime à laquelle tendent les organisations du type promotionnel. Cette dernière option implique un budget (voir annexe I) et une continuité dans le financement.

21. La régularité des contributions des membres et le recours systématique à des sources de financement externe pour les projets relatifs au programme de la fédération peuvent minimiser les coûts de fonctionnement de l'organisation et permettre une réalisation satisfaisante des tâches confiées au secrétariat.

V. Moyens à mettre en oeuvre pour un secrétariat permanent (indications sur le budget du premier exercice et son plan de financement - voir annexe II)

A. Dépenses

Salaires (voir annexe I) : 408 181 dollars des E.-U.

Autres : Ce chapitre est évalué en fonction de la règle souvent appliquée en matière budgétaire qui veut que les salaires représentent le tiers du total des dépenses donc la moitié du montant "Autres"

"Autres" : $408\ 181 \times 2 = 816\ 362$ \$E.-U.

Total dépenses : Salaires + Autres = 1 224 543 \$E.-U.

B. Plan de financement

22. Pour l'équilibre financier de l'organisation et la continuité de ses activités, il est nécessaire que les charges récurrentes telles que les salaires, les consommations de fonctionnement du secrétariat (électricité, eau, téléphone, télex, etc.) ainsi que les immobilisations soient couvertes par des fonds propres à la fédération.

23. Il est également recommandé que ces mêmes fonds propres puissent couvrir au moins 20 p. 100 du financement des activités liées à l'exécution du programme de la fédération.

24. La règle souvent appliquée de répartition des dépenses est la suivante :

- un tiers du budget pour les salaires (33 p. 100)
- 8 à 10 p. 100 du budget pour les dépenses de consommation diverses (eau, électricité, télex, etc.)
- 8 à 10 p. 100 du budget pour les immobilisations matérielles (matériel, mobilier, machines de bureaux, etc.)
- 47 à 51 p. 100 du budget pour le financement des activités liées au programme régulier (étant entendu que des projets spécifiques financés avec des ressources extra-budgétaires peuvent venir s'y ajouter); 25 p. 100 de ce poste sont à financer sur fonds propres, ce qui représente environ 13 p. 100 du budget global

25. En récapitulant, nous avons comme besoins en fonds propres en parts relatives au budget global :

A. Salaires	=	33 p. 100
B. Consommations	=	8 p. 100
C. Equipement	=	8 p. 100
D. Activités	=	13 p. 100

26. Au total les besoins de financement en fonds propres sont de 62 p. 100 du budget global et doivent être couverts par les cotisations régulièrement versées.

En valeur absolue ce montant représente 759 216,66 dollars des Etats-Unis soit en moyenne 15 184,33 dollars des Etats-Unis par Etat membre (sur la base de 50 adhésions).

27. Le reste du budget (38 p. 100) devrait être financé en partie par des revenus de la fédération découlant de prestations de services facturées ou de ventes de publications (15 p. 100) et en partie de subventions diverses à rechercher par l'organisation auprès d'organismes de coopération techniques et des Gouvernements africains (23 p. 100).

28. Il est peut-être important de signaler que le budget de l'organisation se rapporte exclusivement à ses activités régulières.

29. Le secrétariat peut et doit définir des projets en rapport avec des besoins spécifiques de la fédération et de ses membres (mise en place de structures, renforcement de celles-ci, séminaires et autres activités de formation, expositions, foires, etc.) et les soumettre pour financement à des organismes internationaux de coopération tels que le PNUD.

30. Dans cette perspective, des organisations telles que la Commission économique pour l'Afrique et surtout le Centre du commerce international (CCI) peuvent non seulement aider à la formulation des projets mais surtout identifier les donateurs possibles et assurer le parrainage des projets. L'efficacité du CCI est établie dans ce domaine et dans l'assistance à l'exécution technique des projets (sélection, recrutement du personnel de projet, formation, etc.).

ANNEXE I

BUDGET/PERSONNEL

DIVISIONS	PERSONNEL	GRADE	SALAIRE ANNUEL (\$ E.-U.)	TOTAL
Bureau Secrétaire général	1 Secrétaire général 1 Secrétaire dde Direction	P.4 (9) S.D.	48 211 12 000	60 211
Direction administrative et financière	1 Directeur 1 Chef Comptable 1 Comptable	P.2 (3) P.1 (3) P.1 (1)	25 967 19 740 18 200	63 907
Division des échanges	1 Directeur 1 Economiste (p. indus- triels) 1 Economiste (p. agricoles forestiers) 1 Economiste (p. animaux) 1 Conseiller juridique 1 Secrétaire	P.3 (3) P.2 (3) P.2 (3) P.2 (3) S.D.	32 648 25 967 25 967 25 967 12 000	148 516
Division Assistance/ Formation	1 Directeur 1 Technicien Microfichiste 1 Secrétaire 3 Traducteurs	P.3 (3) G.5 S.D. P.2 (1)	32 648 16 200 12 000 72 699	135 547
TOTAL GENERAL				408 181

ANNEXE II

TABLEAU DE FINANCEMENT

A.	<u>Budget global</u>	=	1 224 543	dollars des E.-U.
B.	<u>Répartition du budget en parts relatives au budget global et en valeur</u>			
1.	Salaires :	33 p. 100	=	404 099,19 \$E.-U.
2.	Consommations :	8 p. 100	=	97 963,44 \$E.-U.
3.	Equipement :	8 p. 100	=	97 963,44 \$E.-U.
4.	Activités régulières	51 p. 100	=	624 516,93 \$E.-U.
C.	<u>Plan de financement</u>			
1.	<u>Besoins en fonds propres en parts relatives et en valeur</u>			
				(Cotisations)
a)	Salaires :	33 p. 100	=	404 099,15 \$E.-U.
b)	Consommations :	8 p. 100	=	97 963,44 \$E.-U.
c)	Equipement :	8 p. 100	=	97 963,44 \$E.-U.
d)	Activités :	13 p. 100	=	159 190,59 \$E.-U.
	<u>Total :</u>	62 p. 100	=	759 216,66 \$E.-U.
2.	<u>Autres sources de finances</u>			
a)	Subventions diverses	23%	=	281 644,89 \$E.-U.
b)	Prestations de service et vente	15%	=	183 681,45 \$E.-U.