



AGENCE MONETAIRE DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (AMAO)

BULLETIN DE L'AMAO

TABLE DES MATIERES

	Page
* COMMITE DE REDACTION	2
* EDITORIAL	3
* REGIMES DE TAUX DE CHANGE ET CIBLAGE DE L'INFLATION	4
* SITUATION DE LA CONVERGENCE MACRO-ÉCONOMIQUE AU PREMIER SEMESTRE 2009	10
* COMPTE RENDE DE LA RETRAITE DU PERSONNEL ORGANISÉE PAR L'AMAO	14
* RELEVER LES DÉFIS D'UNE MONNAIRE UNIQUE EN AFRIQUES DE L'OUEST: LE ROLE DE LA RECHERCHE	17
* EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE: IMPORTANCE DE LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE	20
* MOUVEMENTS DE TAUX DE CHANGE A FIN DECEMBRE 2009	25

DECEMBRE 2009

TABLE DES MATIERES	PAGE
COMITE DE REDACTION	2
EDITORIAL	3
REGIMES DE TAUX DE CHANGE ET CIBLAGE DE L'INFLATION	4
SITUATION DE LA CONVERGENCE MACRO-ÉCONOMIQUE AU PREMIER SEMESTRE 2009	10
COMPTE RENDU DE LA RETRAITE DU PERSONNEL ORGANISÉE PAR L'AMAO	14
RELEVER LES DÉFIS D'UNE MONNAIRE UNIQUE EN AFRIQUES DE L'OUEST : LE ROLE DE LA RECHERCHE	17
EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE : IMPORTANCE DE LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE	20
MOUVEMENTS DE TAUX DE CHANGE A FIN DECEMBRE 2009	25

Comité de Rédaction

Directeur de Publication

Prof. Mohamed Ben Omar Ndiaye

Rédacteur en Chef

Festus O. Odoko

Rédacteur en Chef Adjoint

Alpha I. Diallo

Rédacteurs

Samuel Adu-Duodu

Dr. Andalla Dia

Alieu Cessay

Alhassane Diallo

Secrétaire

Mary M. Gorvie

EDITORIAL

Vu les défis de la crise financière internationale, les pays sont à la recherche d'une politique monétaire adéquate qui leur permette de faire face aux différents chocs. L'article sur « Régimes de taux de change et ciblage de l'inflation » par le Prof. Mohamed Ben Omar Ndiaye donne plus d'éclaircissement sur ce processus. Cette édition comprend un rapport relatif à la première retraite du personnel de l'AMAO ainsi que deux des présentations faites lors de cette retraite. La première présentation intitulée : « **relever les défis d'une monnaie unique en Afrique de l'ouest : le rôle de la recherche** » par Festus Odoko, Directeur des Etudes et des Opérations, qui a noté qu'une recherche rigoureuse et adéquate est essentielle pour de bonnes politiques économiques. Cette présentation aborde les défis actuels et donne les perspectives pour l'avenir. La deuxième présentation « **Excellence organisationnelle : importance de la promotion du travail d'équipe** » par S. C. Mbbah-Offor, Responsable administratif et financier, qui a soutenu que l'excellence organisationnelle améliore l'efficacité d'une organisation.

Les thèmes habituels relatifs à la convergence macroéconomique au sein de la CEDEAO et les développements des taux de change ont été aussi abordés.

Nous espérons que vous trouverez cette édition de décembre 2009 agréable à la lecture. A très bientôt donc.

REGIMES DE TAUX DE CHANGE ET CIBLAGE DE L'INFLATION

Par Prof. Mohamed Ben Omar NDIAYE, *Directeur Général*



Introduction

La période qui suit la seconde guerre mondiale est caractérisée par un contexte où l'interdépendance des économies est relativement faible. Sur le plan monétaire et financier, la réglementation des activités des organismes financiers est très importante et la concurrence entre les banques est faible. Dans ce cadre, l'influence des autorités monétaires sur le système bancaire et financier est très forte et la politique monétaire a essentiellement pour objectif le pilotage interne de l'économie.

A partir des années 60, avec la contrainte extérieure devenant progressivement importante dans un contexte d'ouverture croissante des économies aux flux commerciaux, et la crise du système monétaire international, conduisent à accorder une importance accrue à la gestion

du taux de change, qui va affecter de ce fait la conduite de la politique monétaire.

Au début des années 80, la politique monétaire est confrontée à la globalisation financière caractérisée par le développement de la concurrence des institutions de crédit et le principe de la régulation par le marché, l'explosion des opérations des changes, l'accroissement vertigineux des mouvements de capitaux, le développement des innovations financières, etc.

La nécessité de lutter contre l'inflation, puis le maintien d'une certaine crédibilité face aux marchés financiers et la relative inefficacité caractérisant les politiques budgétaires ont ainsi conduit les autorités à donner la priorité à cet instrument. La politique monétaire, devient ainsi depuis le début des années 80, le principal instrument de politique économique utilisé par les pouvoirs publics. En conséquence, au début des années 90, beaucoup de pays ont opté pour une politique monétaire reposant explicitement sur le ciblage de l'inflation. Il s'agit de certains pays membres de l'OCDE (la Nouvelle-Zélande, le Canada, Israël, le Royaume-Uni, l'Australie, la Finlande, l'Espagne et la Suède), de pays d'Amérique Latine (le Brésil, le Chili, la Colombie et le Mexique) ainsi que d'autres pays émergents

comme la République Tchèque, la Pologne, l'Afrique du Sud et la Thaïlande.

L'objectif principal est la stabilité des prix, c'est-à-dire la maîtrise de l'inflation et la préservation du pouvoir d'achat de la monnaie. Afin d'atteindre cet objectif, les autorités monétaires retiennent deux objectifs intermédiaires : la croissance de l'agrégat monétaire M3 (objectif interne) et le taux de change (objectif externe). Poursuivre de tels objectifs, plus ou moins interdépendants, revient à mener des politiques de ciblage de l'inflation et de gestion du taux de change. De toute évidence, l'interdépendance et, surtout, la pertinence de ces politiques dépendent fortement du niveau d'inflation ciblé et du régime de changes (fixes ou flottants) dans lequel un pays (ou une région), en question, évolue. La problématique qui peut être posée ici est celle de savoir quel régime de change permet un meilleur ciblage de l'inflation ? En d'autres termes, quelles sont les implications du choix du régime de change sur l'efficacité du ciblage de l'inflation ?

Cette note cherche à répondre à ces questions en présentant les régimes de changes et leurs implications sur la politique macroéconomique en général et sur l'efficacité du ciblage de l'inflation, en particulier.

1. Rappel des différents types de régime de change¹

On distingue généralement une très grande variété de régimes, qui se distribuent entre deux extrêmes : changes fixes et changes flottants. Un régime de change fixe suppose la définition d'une parité de référence entre la monnaie du pays considéré et une devise (ou un panier de devises), à laquelle la banque centrale s'engage à échanger sa monnaie.

Dans un régime de change flexible, à l'inverse, aucun engagement n'est pris au sujet du taux de change, qui flotte librement (flottement pur). Ce régime a été abandonné en 1973 au profit d'un système de flottement dit « impur ».

Par ailleurs, il existe de nombreux régimes intermédiaires qui se distinguent selon les fluctuations que la banque centrale autorise de la parité de référence, et selon la fréquence des réalignements de cette parité. Les flottements sont gérés par les autorités monétaires au moyen d'instruments traditionnels (politique de taux d'intérêt, interventions directes des banques centrales sur le marché des changes, ...).

¹ Denize Flouzat et Christian de Boissieu, « Economie contemporaine : les phénomènes monétaires », Tome 2, 15^e édition, PUF, 2004.

2. Les implications du régime de change sur la politique macroéconomique en général

Pour chaque régime de change, il existe un ensemble d'implications qui peuvent lui être attachées. Certaines d'entre elles renvoient au débat des années 60, avant le passage aux changes flottants en 1973, et d'autres implications vont au-delà de ce débat.

Dans le cadre d'un régime flottant, l'équilibre de la balance des paiements est automatiquement restauré contrairement au régime qui résulte d'une fixation administrative des prix ne correspondant pas à une logique économique.

Le système des changes flottants évite la propagation de l'inflation ou de la déflation d'un pays à l'autre. Au contraire, les taux fixes faciliteraient la transmission des déséquilibres conjoncturels. Le régime flottant permet aussi de pratiquer une politique monétaire autonome, indifférente aux attaques de la spéculation internationale contre la monnaie nationale. En revanche, en changes fixes, les spéculateurs peuvent avoir un rôle déséquilibrant. Ils peuvent anticiper collectivement une dévaluation et finalement la provoquer. Les banques centrales ne peuvent enrayer la spéculation car leur stratégie est limitée et connue de tous à l'avance : elles sont obligées d'intervenir pour prévenir les fluctuations des cours. La disparition de cette obligation fait

encourir aux spéculateurs des risques de perte qui peuvent être considérables.

Cependant, le régime flottant n'est pas exempt de critiques. Les partisans du change fixe restent fidèles à la philosophie de Bretton Woods qui conduisait à affirmer que, seules, les parités fixes étaient capables d'assurer une stabilité des changes garante d'une croissance sans inflation. Selon eux, un tel régime aggrave l'incertitude dans les relations commerciales internationales : les exportateurs ignorent les variations des taux de change et donc le prix auquel ils vendront leurs produits. Cette incertitude n'est pas éliminée dans un régime de changes fixes, mais les variations de ceux-ci sont discontinues, plus rares. Dans un régime de taux de change flexibles, il ne peut y avoir de politique économique cohérente que si les pouvoirs publics peuvent ajouter aux politiques budgétaires et monétaires un troisième élément : la politique de change.

3. Ciblage de l'inflation et régime de change

3.1 Qu'est ce que le ciblage de l'inflation ?

Un objectif important de la politique monétaire est d'atteindre et de maintenir la stabilité des prix. Le ciblage de l'inflation est un cadre de la politique monétaire qui comprend :

L'annonce à l'avance au public d'une cible numérique (un point ou une fourchette) que

l'inflation devra atteindre dans un ou deux ans ;

L'engagement que la stabilité des prix est un objectif primaire de la politique monétaire ;

L'utilisation de toutes les informations de haute fréquence disponibles pas seulement pour les agrégats monétaires ou les taux de change dans l'élaboration de politique ;

L'augmentation de la transparence à travers une communication soutenue avec le public sur les plans, objectifs et décisions de la politique monétaire ;

L'augmentation de la responsabilité des banques centrales pour l'atteinte de leurs objectifs en matière d'inflation.

3.2 Expérience du ciblage de l'inflation sous des régimes de taux de change différents

L'expérience du Chili et les autres régimes de taux de change flexible montrent que le régime flottant a été un élément crucial qui a permis à la banque centrale de gérer de manière indépendante la politique monétaire visant essentiellement la cible de l'inflation. Le taux de change flottant a permis à la banque centrale du Chili de suivre une politique monétaire contra-cyclique.

Par contre, l'expérience de la République de Serbie qui a adopté le ciblage de l'inflation sous un régime de taux de change fixe, et par la suite dans le cadre d'un régime de

taux de change contrôlé, a rencontré d'énormes difficultés économiques. Sa monnaie locale s'est dépréciée et était accompagnée d'une inflation montante, ce qui a créé des distorsions par rapport à l'équilibre interne et externe. Cette situation a amené les autorités monétaires de la Serbie à changer de stratégie monétaire et de taux de change et d'accepter le ciblage de l'inflation combiné avec un régime de taux de change flottants contrôlé.

En conclusion de ces expériences relatifs au ciblage de l'inflation, on peut déduire que :

- Un régime de taux de change flexible est cohérent avec le cadre de ciblage de l'inflation ;
- Maintenir une inflation faible est difficile avec deux ancrages nominaux : la bande de taux de change et la cible de l'inflation ;
- La cible de l'inflation devient l'unique base d'un ancrage seulement si le taux de change peut flotter.

3.3. Situation de la CEDEAO en matière de ciblage de l'inflation

Au niveau de la CEDEAO, seul le Ghana a fait une tentative d'introduction du ciblage d'inflation. Le Nigeria également s'est engagé dans le processus. Mais la conduite de la politique monétaire dans la région reste encore axée sur la surveillance de la progression de certains agrégats monétaires

considérés comme des objectifs intermédiaires.

Globalement, la CEDEAO est caractérisée par un certain nombre de pays qui pratiquent un système de taux de change fixes (les pays de l'UEMOA qui, actuellement continuent d'avoir un lien fixe entre le franc CFA et l'euro), et les autres pays qui pratiquent un régime de taux de change flottants (les pays de la ZMAO).

Un grand défi pour un meilleur ciblage de l'inflation dans la zone CEDEAO se trouve dans la gestion des harmonisations des politiques économiques (harmonisation des taux d'inflation, par exemple) en présence de ces deux types de régimes, compte tenu des expériences vécues. Par ailleurs, les problèmes structurels tels l'indépendance de la banque centrale, les difficultés de production de certains indicateurs statistiques, la prépondérance de l'inflation importée rendent difficile la mise en place d'une stratégie de politique monétaire basée sur le ciblage d'inflation.

Toutefois, la technique du ciblage d'inflation, efficacité supposée, pourrait être très utile d'autant plus que la majorité des banques centrales ont du mal à juguler les pressions inflationnistes. Ainsi, à la fin 2008, un seul pays au sein de la CEDEAO a pu respecter le critère en matière d'inflation qui doit être

inférieur à 5% (en référence à la norme fixée pour la CEDEAO) en glissement annuel.

4. Conclusion et recommandations

Après des années d'inflation élevée, le monde industrialisé et les pays en développement sont entrés au cours des années 90 dans une période de stabilité des prix. Les banques centrales ont contribué à cette tendance favorable en choisissant de plus en plus d'annoncer l'orientation à venir de variables nominales clés afin d'influer sur les anticipations inflationnistes.

En réalité, le ciblage de l'inflation peut profiter aux pays en développement de multiples façons, en leur donnant un moyen de coordonner les anticipations inflationnistes et de jauger la responsabilité des banques centrales. Toutefois, ces pays ont des particularités qui peuvent rendre ce système plus difficile à appliquer chez eux que dans les pays industrialisés.

Malgré ces problèmes, le ciblage de l'inflation semble prometteur pour les pays en développement. Il offre un certain nombre d'avantages opérationnels et oblige les responsables de la politique économique à approfondir les réformes, à accroître la transparence et à améliorer la politique budgétaire. Il leur ouvre également la perspective d'une convergence vers les niveaux internationaux d'inflation. Toutefois,

il convient de souligner que toute stratégie de politique monétaire requiert des préalables : une situation saine des finances publiques, un système bancaire solide, une bonne relation entre les opérateurs économiques.

Ainsi, le choix politique (du ciblage de l'inflation) ne se situe pas entre régimes de taux de change fixes et flexibles, mais plutôt dans la sélection de la cible la plus appropriée parmi les différentes formes et degrés d'intervention dans le contexte des caractéristiques de l'économie (Fischer, 2001).

Fort de ces constats, nous pensons que pour une meilleure efficacité du ciblage de l'inflation et une plus grande stabilité de la relation entre l'équilibre interne et l'équilibre externe, une gestion souple du taux de change peut être recommandée. Si le taux de change est trop rigide (régime de change strictement fixe), il rend difficile les ajustements nécessaires, alors que s'il est trop volatile (régime de flottement pur) il risque de produire des effets pervers. Donc, ce qui nous semble plus opportun pour un ciblage efficace de l'inflation, c'est l'adoption d'un régime de taux de change stables, mais ajustables ou, son corollaire, un flottement contrôlé.

Par ailleurs, et surtout dans le contexte des pays en développement, le ciblage de l'inflation doit exclure le ciblage d'autres variables nominales. En effet, comme les actifs et les obligations de beaucoup de pays en développement sont libellés pour une bonne part en monnaies étrangères, des variations importantes du taux de change peuvent avoir des conséquences graves sur l'inflation.

En outre, l'indépendance de la banque centrale est un facteur déterminant dans l'efficacité du ciblage de l'inflation. Dans beaucoup de pays en développement, l'indépendance de la banque centrale est plus statutaire que réelle puisque ses décisions sont motivées principalement par la nécessité de financer le déficit des finances publiques et que la politique budgétaire reste dans une certaine mesure dominante. Dans ces circonstances, les banques centrales pourraient bien hésiter à relever les taux d'intérêt pour des raisons budgétaires, même si elles devraient normalement le faire pour contenir l'inflation. L'indépendance doit également faciliter la banque centrale à développer la publication des informations sophistiquées nécessaires aux prévisions de l'inflation (par exemple rapports sur les indicateurs avancés et modèles économétriques fiables), de développer ses outils statistiques, sa capacité de prévision et d'analyse. Donc, au-delà des réglementations quantitatives, les banques doivent également

renforcer leurs systèmes internes de gestion du risque et effectuer des simulations de crises d'inflation plus exhaustives. C'est en cela qu'elles peuvent être plus efficace dans leur objectif de ciblage de l'inflation.

Enfin, une plus grande coopération entre les banques, les établissements non bancaires et les autorités de contrôle est également nécessaire dans le cadre du ciblage de l'inflation. Cela permettra au système (monétaire) d'être ouvert, réactif, et innovant face à un environnement nouveau, et en pleine mutation. A cette coopération, il faut ajouter la nécessaire coordination des politiques économiques, surtout des politiques monétaire et budgétaire. Cette coordination pourrait également se faire dans le cadre d'une union monétaire, cadre souhaité pour un meilleur ciblage de l'inflation, surtout en Afrique.

SITUATION DE LA CONVERGENCE MACRO-ÉCONOMIQUE AU PREMIER SEMESTRE 2009

Par Alieu Ceesay, Economiste Senior



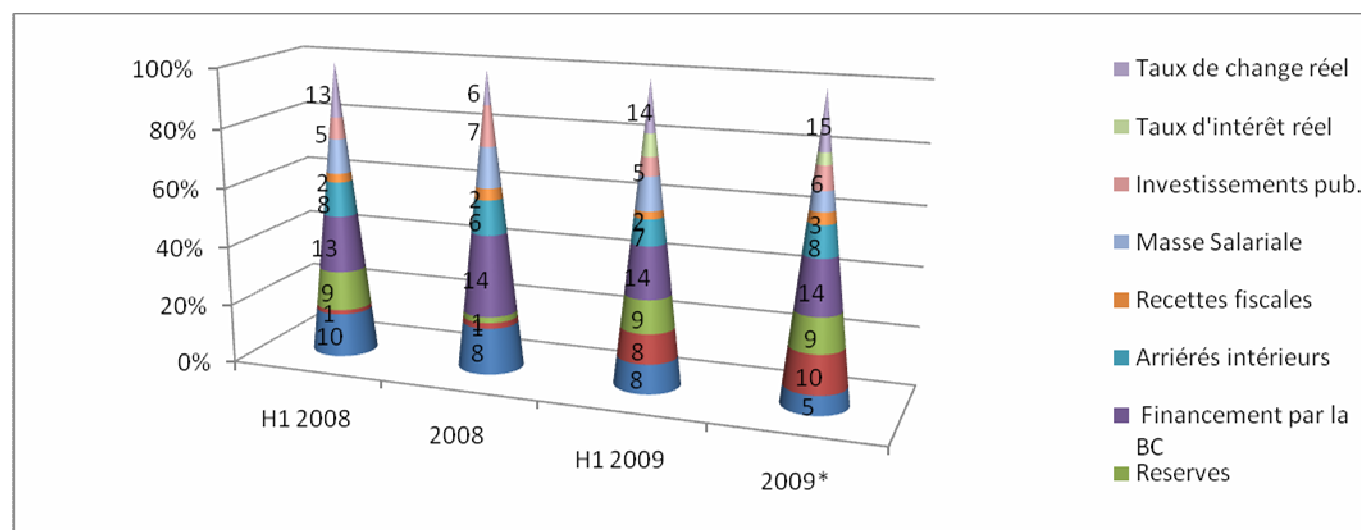
Les pays de la CEDEAO ont évolué dans un environnement économique difficile pendant la période considéré. Ces dernières années, le mouvement vers la convergence macro-économique est resté mitigé puisqu'il n'y avait aucune amélioration significative dans la performance globale.

Certains états membres n'ont pas pu consolider leur performance en termes des objectifs réalisés pendant les années précédentes en raison de l'environnement économique international difficile. Le tableau 1.1 ci-dessous donne un aperçu du nombre de pays qui ont satisfaits aux critères de convergence pendant la période indiquée.

Tableau 1.1: Nombre de pays qui ont satisfait aux Critères de Convergence au sein de la CEDEAO

	Cible	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	S1 2008	2008	S1 2009	2009*
Déficit Budgétaire	≤ 4	6	5	5	4	4	6	7	10	8	8	5
Inflation	≤ 5	9	10	10	9	9	9	7	1	1	8	10
Reserves	6	10	9	9	9	1	1	9	9	1	9	9
Financement de la Banque Centrale		13	11	11	14	15	13	15	13	14	14	14
Arriérés Intérieurs	-	5	4	5	5	4	5	5	8	6	7	8
Recettes Fiscales	≥ 20	0	0	0	2	2	2	3	2	2	2	3
Masse Salariale	≤ 30	6	5	8	6	7	8	9	8	7	9	5
Investissements Publics	≥ 20	6	5	6	8	6	6	7	5	7	5	6
Taux d'intérêt Réel	-	6	8	9	7	7	6	6	0	0	6	3
Taux de Change Réel	± 5	11	12	7	12	10	11	12	13	6	14	15

Graphique1.1: Performance de la Convergence au sein de la CEDEAO 2008-2009



Source: AMAO S1= Premier Semestre *=Projection

La performance en matière d'inflation s'est améliorée dans l'ensemble pendant le premier semestre de 2009 comparée à la même période de 2008, avec huit pays répondant à ce critère contre un seul en 2008. La performance en ce qui concerne le critère de déficit budgétaire s'est détériorée de 10 à 8 pays au cours de la même période. Quatorze pays ont rempli le critère de financement du déficit budgétaire par la banque centrale contre 13 en 2008.

Concernant les réserves extérieures brutes, neuf pays (le Nigéria et les huit pays de l'UEMOA) ont rempli le critère pendant la période, maintenant ainsi le même niveau atteint dans la première moitié de 2008.

La performance relative aux critères de second rang était généralement en-deçà des attentes. Deux pays ont rempli les critères relatifs aux revenus fiscaux/PIB au cours de

la période considérée. La performance relative à la masse salariale était relativement meilleure avec neuf pays qui ont rempli ce critère au cours de la période, une augmentation d'un pays comparée à la

première moitié de 2008. Il y'avait une prédominance de taux d'intérêts réels

négatifs dans la plupart des pays à la fin de Juin 2009. Généralement les taux de change réels sont restés stables dans les pays membres et le critère a été satisfait par 14 pays membres à la mi-2009 contre 13 en 2008.

Le tableau 2 est un récapitulatif du nombre total de critères (de premier et de second rang) satisfaits par chaque pays. Il convient de noter que le tableau 2 ne prend pas en compte le critère des arriérés intérieurs dû au manque de réponses de plusieurs pays. Le tableau 2 indique qu'aucun des pays n'a pu répondre encore à tous les critères de convergence de premier rang et de second rang. Le Sénégal a enregistré la meilleure performance avec 8 critères remplis à la mi-2009. Le Bénin, la Guinée et le Mali ont suivi avec 7 critères chacun, alors que le Nigéria et le Togo remplissaient 6 critères chacun. Le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire en ont atteint 5 chacun, la Gambie, la Guinée-Bissau, le Libéria et le Niger ont rempli 4 critères chacun. Le Cap Vert, le Ghana et la Sierra Leone en ont réalisé 2 chacun.

Tableau 2: Nombre Total de Critères de Convergence atteints

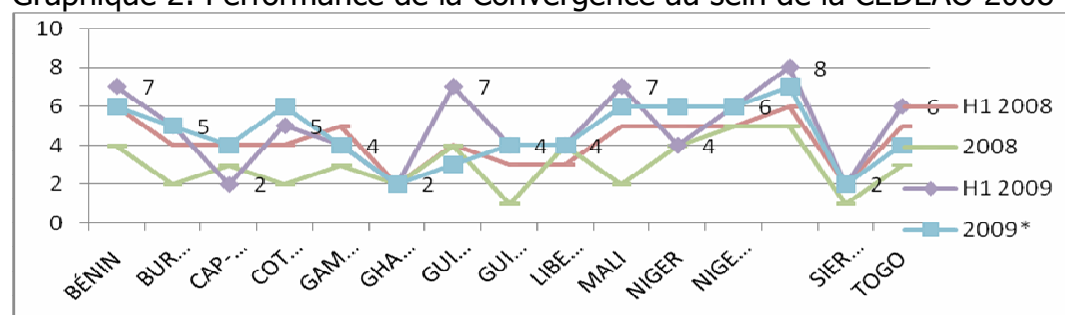
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	S1 2008	2008	S1 2009	2009*
BÉNIN	6	7	6	6	4	3	8	6	4	7	6
BURKINA FASO	5	5	6	6	5	5	6	4	2	5	5
CAP-VERT	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4
COTE D'IVOIRE	4	4	4	5	4	5	5	4	2	5	6
GAMBIE	2	0	1	4	4	6	3	5	3	4	4
GHANA	1	0	2	3	3	3	4	2	2	2	2
GUINEE	5	3	1	1	3	2	4	4	4	7	3
GUINEE-BISSAU	4	4	3	5	3	4	2	3	1	4	4
LIBERIA	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4
MALI	4	6	7	7	6	5	7	5	2	7	6
NIGER	5	4	6	5	4	6	6	5	4	4	6
NIGERIA	4	4	4	5	5	5	6	5	5	6	6
SENEGAL	8	8	8	7	6	4	4	6	5	8	7
SIERRA LEONE	3	3	0	1	1	0	2	2	1	2	2
TOGO	4	5	6	6	2	4	6	5	3	6	4
UEMOA	4	6	5	5	5	5	6	4	2	5	6
ZMAO	4	5	5	5	4	4	6	5	5	5	6
CEDEAO	3	4	4	5	6	6	6	5	5	5	6

Source: AMAO

S1= Premier Semestre

*=Projection

Graphique 2: Performance de la Convergence au sein de la CEDEAO 2008-2009



Source : AMAO

COMPTE RENDU DE LA RETRAITE DU PERSONNEL ORGANISÉE PAR L'AMAO

Par Abdoulie Ceesay, auditeur interne



L'Agence Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (AMAO) a tenu sa première retraite du personnel à l'hôtel Wusum à Makeni dans la partie septentrionale de la Sierra Leone du 30/10/09 au 01/11/09. Le personnel est arrivé à l'hôtel le 30/10/09 à 14h et l'ordre du jour de la retraite a été abordé aussitôt.

Les activités principales au cours des sessions interactives comprenaient :

1. Présentation sur la lutte et la prévention contre l'incendie par Ibrahim Kamara de la « National Fire Force » de Freetown.
2. Repositionnement de l'AMAO pour une meilleure productivité par le Prof. M.B.O. NDIAYE, Directeur Général (DG) de l'AMAO.
3. Relever les défis d'une monnaie unique au sein de la CEDEAO : Le rôle de la recherche par Festus Odoko, Directeur des Etudes et des Opérations (DRO) de l'AMAO.
4. Excellence organisationnelle : l'Importance du Travail d'Equipe, par S.C. Mbbah-Offor, Responsable du service Administration et Finances de l'AMAO.
5. Audit et Contrôle, par Abdoulie Ceesay, auditeur interne de l'AMAO.

LUTTE ET PREVENTION DES INCENDIES:

M. Ibrahim Kamara, un agent des sapeurs pompiers de la « National Fire Force » de

Freetown a fait une présentation sur la lutte et la prévention de l'incendie. Sa conférence a couvert les domaines suivants :

- Statistiques des incidents causés par le feu en Sierra Leone.
- Conséquences économiques et sociales des incidents causés par le feu.
- Description détaillé du feu.
- Classifications du feu.
- Types d'extincteurs et composante des extincteurs.
- Moyen d'extinction du feu.
- Causes du déclenchement du feu.
- Comportement à adopter en cas de manifestation du feu.
- Mesures prises pour sensibiliser la population sur la manifestation du feu.
- Démonstration pratique de lutte contre l'incendie par l'utilisation des extincteurs.

À la fin de sa présentation, le DG a remercié M. Kamara pour son brillant exposé et a invité les participants à poser des questions pour clarifier les préoccupations.

•La présentation sur le « Repositionnement de l'AMAO pour une meilleure productivité » a été faite par le Prof. M.B.O. NDIAYE, Directeur Général de l'AMAO.

Dans ses remarques préliminaires, le Directeur Général a remercié le personnel pour sa précieuse assistance. Il a rappelé qu'étant la toute première retraite du personnel organisée par l'AMAO, l'occasion doit être saisie pour que l'AMAO réévalue son passé, son présent et son futur. Il a invité le

personnel à participer pleinement aux discussions et à apporter des contributions appropriées. Le DG a rappelé au personnel que lorsqu'il prenait ses fonctions de Directeur Général, il a remarqué qu'il y avait beaucoup de mécontentement et de luttes internes au sein de l'institution.

Il a dit qu'il a pris des mesures pour régler cela et était heureux de constater qu'il existe maintenant beaucoup plus de coopération et de collaboration dans les différents départements. Il a invité chacun à prendre conscience de sa responsabilité afin de faire avancer l'AMAO. Par ailleurs, le DG a affirmé que pour réaliser les objectifs l'on doit prêter attention à l'AMAO et non aux individus. Il a souligné aussi que pour avancer, nous devons accepter de travailler les uns avec les autres.

Il s'est engagé à continuer à travailler davantage pour améliorer les conditions de service du personnel et à renforcer la sécurité dans les locaux de l'Agence pour un environnement de travail plus propice. Il a reconnu que l'AMAO était sur la bonne voie et que l'Agence doit soutenir cette dynamique. Il a réitéré la nécessité de continuer à développer et maintenir de bons rapports avec les organisations sœurs dans la sous-région et au-delà et de rendre l'AMAO plus compétitif. Le DG a remercié de nouveau le personnel pour leur coopération et leur collaboration.

Le DRO a remercié le DG et a rappelé au personnel que tous avons pour défi de faire avancer l'AMAO, et que nos actions pourraient contribuer à faire avancer ou à ternir l'image de l'AMAO. Il a dit que chaque membre du personnel doit être conscient de ses contributions pour réaliser les objectifs de l'AMAO et a ajouté que l'AMAO est en compétition avec d'autres organisations sous

régionales, d'où la nécessité de l'engagement constant de tous. Il a également souligné l'importance de la collaboration, le fait que le récent recrutement ait été fait et la nécessité d'être de bons modèles sur qui les nouveaux arrivants pourront s'inspirer.

La présentation suivante sur le thème « Faire face aux défis de la monnaie unique au sein de la CEDEAO: Le rôle de la recherche » a été faite par M. Festus Odoko, Directeur des Etudes et des Opérations. Dans sa présentation, M. Odoko a indiqué que la journée de réflexion de l'AMAO donnait l'opportunité unique à l'Agence de réfléchir et de se repositionner pour faire face aux défis du futur, d'être plus pertinent et de concevoir une nouvelle approche pour réaliser son mandat. Il a catalogué les activités que l'AMAO doit entreprendre pour réaliser son mandat en mettant l'accent sur le rôle de la recherche, particulièrement sur le fait qu' « une recherche opportune et rigoureuse est essentielle pour mener des politiques économiques saines ».

Une autre présentation a porté sur l'excellence organisationnelle : L'importance de la promotion du travail d'équipe par M.S.C. Mbbah-Offor, Responsable Administratif et Financier. Cette présentation s'est articulée autour de la constitution du travail d'équipe ayant pour résultat l'excellence organisationnelle. Il a étayé sa présentation sur l'importance du Management Total de la Qualité (TQM) et sur les modèles de la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM). Il a souligné que pour qu'une organisation réalise l'excellence, elle doit entreprendre une évaluation de soi-même par l'utilisation de certains modèles de qualité ou d'excellence. Ces modèles aident les organisations à

identifier clairement leurs forces et faiblesses. Cependant ces modèles sont non-normatifs mais favorisent des principes plutôt que des pratiques.

Le DRO et le DG ont remercié le présentateur après son brillant exposé. Les commentaires et les contributions des autres membres du personnel portaient sur le besoin de collaboration en particulier entre la Recherche, les Finances et l'Administration. Le DG a assuré les membres que l'administration donnera au département de Recherche tout l'appui dont il aura besoin pour fonctionner efficacement.

L'auditeur interne, M. Abdoulie Ceesay a exposé sur l'audit et le contrôle. Dans sa présentation il a brièvement défini le concept d'audit, le rapport entre les managers professionnels et des propriétaires d'entreprises et comment un tel rapport a rendu nécessaire l'audit de rapports financiers que les managers doivent soumettre aux propriétaires d'entreprises. Il a également abordé les raisons qui soutiennent l'audit, les types d'audits, le contrôle interne et les questions clés importantes liées à l'audit interne.

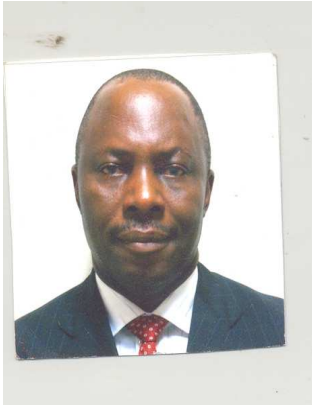
Il a décrit les types d'audit y compris : l'audit des états financiers, le contrôle de gestion, la vérification juricomptable, l'audit de conformité, la vérification de gestion et l'audit interne. Chacun des concepts a été brièvement expliqué mais l'accent a été mis sur l'audit interne et le contrôle interne. Il a indiqué que « l'audit interne était une assurance indépendante et objective, une activité de consultation conçue pour ajouter de la valeur et pour améliorer les opérations d'une organisation. Il a expliqué que l'audit a aidé bien d'organisations à réaliser leurs objectifs en apportant une approche

systematique disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion du risque, du contrôle, et du processus de gouvernance ». D'autre part il a expliqué que le contrôle interne était un processus, effectué par le conseil d'administration d'une entité, la direction et tout autre personnel, conçu pour fournir l'assurance nécessaire relative à la réalisation des objectifs dans l'effectivité et l'efficacité des opérations, la fiabilité des rapports financiers et la conformité avec les lois et les règlements applicables.

Il a plus loin relevé les divers types de contrôle qui sont : le contrôle du personnel, le contrôle du traitement, le contrôle des objets de valeur et du matériel informatique. Sur les questions clés relatives à la fonction d'audit interne, il a souligné l'importance de l'indépendance de sa fonction qui est un domaine sensible et que les contrôles internes sur place sont proportionnés et fonctionnent très bien. Il a finalement orienté le personnel vers le cadre commun de contrôle interne régissant le travail d'un auditeur interne.

RELEVER LES DÉFIS D'UNE MONNAIE UNIQUE EN AFRIQUE DE L'OUEST : LE RÔLE DE LA RECHERCHE

Par Festus ODOKO, Directeur des Etudes et des Opérations



INTRODUCTION

La volonté de réaliser une monnaie unique dans la sous-région de la CEDEAO a été un objectif clé depuis la création de l'organisation en 1975. C'est la raison d'être de la création de l'AMAO. Cette retraite du personnel donne donc l'unique opportunité à l'AMAO de réfléchir et de se repositionner pour relever les défis du futur. C'est une quête continue vers l'excellence. Cette retraite doit donc être une occasion pour concevoir une nouvelle approche permettant de réaliser le mandat de l'AMAO.

Les missions assignées à l'Agence sont:

- Promouvoir la coopération monétaire et la consultation entre les Etats membres
- Suivre la mise en œuvre du Programme de Coopération Monétaire de la CEDEAO
- Initier et promouvoir les politiques et les programmes destinés à réaliser l'intégration monétaire dans la région
- Aider à l'harmonisation et à la coordination des politiques monétaire et budgétaire des Etats membres

- Encourager la libéralisation des taux de change entre les Etats membres.

Pour accomplir son mandat l'AMAO entreprend les actions suivantes :

✓ Collecter, stocker et diffuser les données statistiques pour l'usage des banques centrales

✓ Préparer des rapports périodiques sur la convergence macro-économique, les taux de change, la libéralisation des échanges, l'harmonisation budgétaire et monétaire, l'évolution des balances de paiements etc.

✓ Initier des politiques et des programmes pour promouvoir l'harmonisation monétaire et budgétaire dans le cadre de l'intégration monétaire et économique en Afrique de l'ouest

✓ Mener des études sur des questions relatives à la coopération monétaire et budgétaire, les règlements et les dettes extérieures.

LE RÔLE DE LA RECHERCHE

En général, une recherche opportune et rigoureuse est essentielle pour mener de bonnes politiques économiques, relancer une croissance stable exempte d'inflation et faire face à divers risques dans le cadre d'une intégration dynamique et rapide des pays de la CEDEAO. Il est bien connu que la recherche peut être divisée en deux groupes importants : la recherche fondamentale et la recherche appliquée.

A l'AMAO l'accent est principalement mis sur la recherche appliquée. Habituellement, les étapes sont : tout d'abord l'identification d'un projet de recherche, ensuite la mise en œuvre du projet et enfin la diffusion des résultats de la recherche. Produire un thème de recherche peut faire parti du mandat de l'Agence, en réponse à des questions

économiques brûlantes, ou en prévision d'une tendance en développement.

La mise en œuvre d'un projet de recherche prend deux formes :

- en interne par les experts sur place
- les consultants externes

Des fois cela peut être un effort conjoint de deux groupes. La troisième étape dans le processus de recherche est la diffusion des résultats. La diffusion des résultats peut se faire par plusieurs canaux :

- les rapports
- les journaux
- les séminaires /conférences
- le Site Web
- les Bulletins etc.

LE CHEMIN PARCOURU

Au cours des années, l'AMAO a compilé des rapports de surveillance, a rédigé quelques propositions et a commissionné quelques études. La question est de savoir le résultat atteint par l'AMAO. Mesurer la performance est une question délicate. Cependant elle peut être évaluée en terme de:

- temps : une année à comparer aux années précédentes et noter s'il y a eu amélioration ou pas.
- réalisations par rapport aux prévisions : ici, c'est la proportion de ce que vous avez prévu d'accomplir et ce qui a été réalisé effectivement.
- réalisations par rapport au standard ou la référence : il s'agit de mesurer la performance contre un standard ou de façon plus pratique comparer la performance de l'institution contre la performance d'institutions similaires.

Etant donné les ressources disponibles il est peut-être juste de dire que l'AMAO a bien

travaillé. En revanche, au lieu de s'attarder sur le passé, je pense qu'il est plus judicieux de se concentrer sur le futur. Mais avant de dégager les sillons du futur, nous devons être conscients des défis.

LES DÉFIS

- De grandes attentes du comité des Gouverneurs. Avec l'approbation de la feuille de route en Mai 2009, les Gouverneurs attendent de l'AMAO qu'elle travaille et qu'elle exerce son leadership en lançant et en faisant la promotion de politiques qui amélioreront et accéléreront la réalisation du Programme de Coopération Monétaire de la CEDEAO. À cet égard l'AMAO devra être proactif en identifiant les questions émergentes et en faisant des suggestions sur la façon de les aborder au profit des pays membres.

- Disponibilité limitée de ressources – un des défis permanents est la disponibilité de ressources nécessaires en particulier les financements. Actuellement, la source principale de financement des activités de l'AMAO est la contribution des Banques centrales membres. Ceci doit être augmenté pour que l'institution remplisse convenablement son mandat. Les divers gouvernements et même les partenaires internationaux de développement devront apporter leurs contributions. Il revient à la Direction de l'AMAO d'exprimer clairement ses besoins et de chercher les financements nécessaires.

- La dimension humaine : « pourquoi certains ne réussissent-ils pas. Après qu'on ait tout dit et tout fait, finalement on parle beaucoup plus qu'on agit » Les fonctions additionnelles données à l'AMAO exigent que les capacités de l'institution soient renforcées par le recrutement de plus de personnel d'encadrement et la fourniture d'équipements nécessaires. Ceci devrait consister à assurer

l'adéquation entre les moyens et les responsabilités. La bonne nouvelle : c'est que les capacités de recherche ne sont pas statiques. Peu importe là où on débute, l'on peut toujours s'améliorer. Même lorsqu'on dispose de talents naturels, l'on doit toujours se préparer et se former pour être plus compétent.

- Prolifération des institutions : Plusieurs membres de la CEDEAO appartiennent à d'autres blocs et ceci a exacerbé la question du travail de groupe vers la réalisation d'objectifs communs. Les énergies sont ainsi inutilement dispersées.

PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Mise en place d'une stratégie ou d'un programme de recherche pour réaliser le mandat.

Stratégie pour la réalisation du mandat

- Élaboration d'une base de données. Il est généralement connu que la recherche économique emploie des données économiques comme point d'entrée principal. Par conséquent, la disponibilité et la qualité des données économiques représentent un facteur clé pour le développement d'une recherche économique opportune et rigoureuse. Développer une base de données solide est cruciale à la réalisation des objectifs de l'AMAO. À cet égard, des efforts seront entrepris pour collecter et présenter les informations de façon plus originale et rendre l'accès beaucoup plus facile.

- S'organiser par groupe de pays

Le personnel sera déployé dans les pays en vue de mener des études avec une expertise accrue. De cette façon, il devient plus facile de produire des orientations de politiques qui reflètent une compréhension profonde des particularités de chaque pays et qui ont la

possibilité d'accroître la formulation de politiques.

- Etablir le contact avec d'autres institutions

De plus en plus, le travail de recherche prospère mieux dans un environnement intellectuel dynamique où l'échange d'idées est activement encouragé. En conséquence, nous créerons cet environnement par l'organisation de séminaires auxquels nous inviterons d'autres chercheurs dans des institutions sœurs et des universités.

MESURE DE LA PERFORMANCE

Notre intention est d'instaurer des méthodes pour mesurer les résultats de recherche et de nous assurer que les objectifs fixés sont rigoureusement poursuivis. Le suivi et l'évaluation peuvent nous aider à atteindre plus efficacement nos objectifs en surveillant le progrès déterminant de meilleurs indicateurs et en tirant les conclusions requises.

CONCLUSION

La réalisation d'objectifs audacieux exige l'engagement. Il exige également l'existence d'un environnement propice dans laquelle le travail s'effectuera. Il y a surtout un besoin de collaboration entre le personnel et ceux qui mettront en œuvre les politiques et les programmes de l'organisation. C'est à la lumière de cette écriture sainte qui dit : «Voici, ce n'est qu'un seul et même peuple, ils ont un même langage, et ils commencent à travailler; et maintenant, aucun dessein ne sera irréalisable pour eux» Genèse 11:6 Avec la collaboration de tout le personnel de l'AMAO nous pouvons réaliser n'importe quel programme que nous nous serons fixé !

EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE: IMPORTANCE DE LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Par S.C. Mbbah-Offor, Responsable, Admin. & Finance



INTRODUCTION

Cette brève présentation montre l'importance que revêt la promotion du travail d'équipe pour une efficacité et une excellence organisationnelle. Nous aborderons d'abord la notion de Management Total de la Qualité (TQM), ensuite nous examinerons les modèles de la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM), puis nous analyserons les aspects de l'Excellence Organisationnelle. A la fin de cette présentation je donnerai une idée de la carte de notation de l'AMAO dans sa quête d'une efficacité organisationnelle optimale : à quoi ressemblait t-elle par le passé ? A quoi ressemble t-elle aujourd'hui ? Comment atteindre les objectifs ?

DEFINITIONS

Commençons d'abord par faire ressortir le sens des mots clés du thème. Qu'est ce qu'une organisation ? Le « Oxford Advanced Learners Dictionary » définit une organisation comme « un groupe organisé de personnes, un système ». Pour plus de clarification, l'on pourrait se poser la question suivante : qu'est ce qu'un système? Le même dictionnaire définit le système comme « un groupe de choses ou de parties travaillant ensemble comme une seule entité ». Concernant l'unité des « parties » dans un système, la Sainte

Bible dit : « l'œil ne peut dire à la main, je n'ai que faire de toi, ni la tête dire aux pieds, je n'ai que faire de vous » (1Corinthien 12 : 22). Qu'est ce que l'excellence ? L'excellence est encore définit par le même dictionnaire comme « la qualité d'être extrêmement bon ou exceptionnelle ». Enfin nous définirons la syntaxe : excellence organisationnelle.

Qu'est ce que l'excellence organisationnelle ?

L'excellence organisationnelle est un processus général de travail qui met en balance les intérêts des acteurs et accroît la possibilité d'avantages concurrentiels durables, d'où une réussite organisationnelle à long terme à travers l'excellence de la performance opérationnelle, de la clientèle, de la finance et du marché (Edgeman, Dahlgaard et Scherer, 1999).

Pour que toute organisation atteigne l'excellence, elle doit procéder à une auto-évaluation organisationnelle. Cette auto-évaluation est faite à travers l'utilisation de certains modèles de « qualité » ou « d'excellence ». Quelques uns de ces modèles que je vais citer sont : le Management Total de la Qualité (TQM), la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM).

Une auto-évaluation approfondie permet à toute organisation de connaître ses forces et ses faiblesses (Analyse FFPM) aboutissant sur des actions améliorées et planifiées.

Comme déjà mentionné, TQM et EFQM, entre autres, sont des modèles utilisés pour appuyer et soutenir l'excellence organisationnelle. Mais il est important de noter que ces modèles sont non-normatifs, bien au contraire, ils font la promotion de principes et non de pratiques. En d'autres

mots, ils reconnaissent diverses autres approches pour une excellence durable.

MANAGEMENT TOTAL DE LA QUALITE (TQM)

TQM est un paradigme pour atteindre l'efficacité organisationnelle. C'est un système de philosophies intégrées, d'outils et de processus en vue de la réalisation d'objectifs d'affaires pour une clientèle satisfaite et des employés épanouis.

Le Management Total de la Qualité est une stratégie pour améliorer la performance des affaires à travers l'implication de tous les employés pour satisfaire pleinement aux exigences des clients au coût le plus bas, à travers l'amélioration continue de produits et de services, de processus d'affaire et l'épanouissement des personnes impliquées. (Akpievi, J)

pour aider les organisations dans leur volonté d'être plus compétitives. Les concepts fondamentaux de ce modèle sont :

- (i) Orientation des résultats (pour tous les acteurs)
- (ii) Focalisation sur le client
- (iii) Leadership et Constance dans le but

ELEMENTS CLES DU TQM

Les quatre éléments clés du TQM sont :

- (i) Les personnes (promotion du travail d'équipe, tous les membres de l'équipe disposent de la formation appropriée pour accomplir les tâches) ;
- (ii) Amélioration continue (intègre les fondamentaux de la qualité)
- (iii) Le Processus (les étapes : de l'analyse à la mise en œuvre)
- (iv) Le client (insister sur la satisfaction du client)

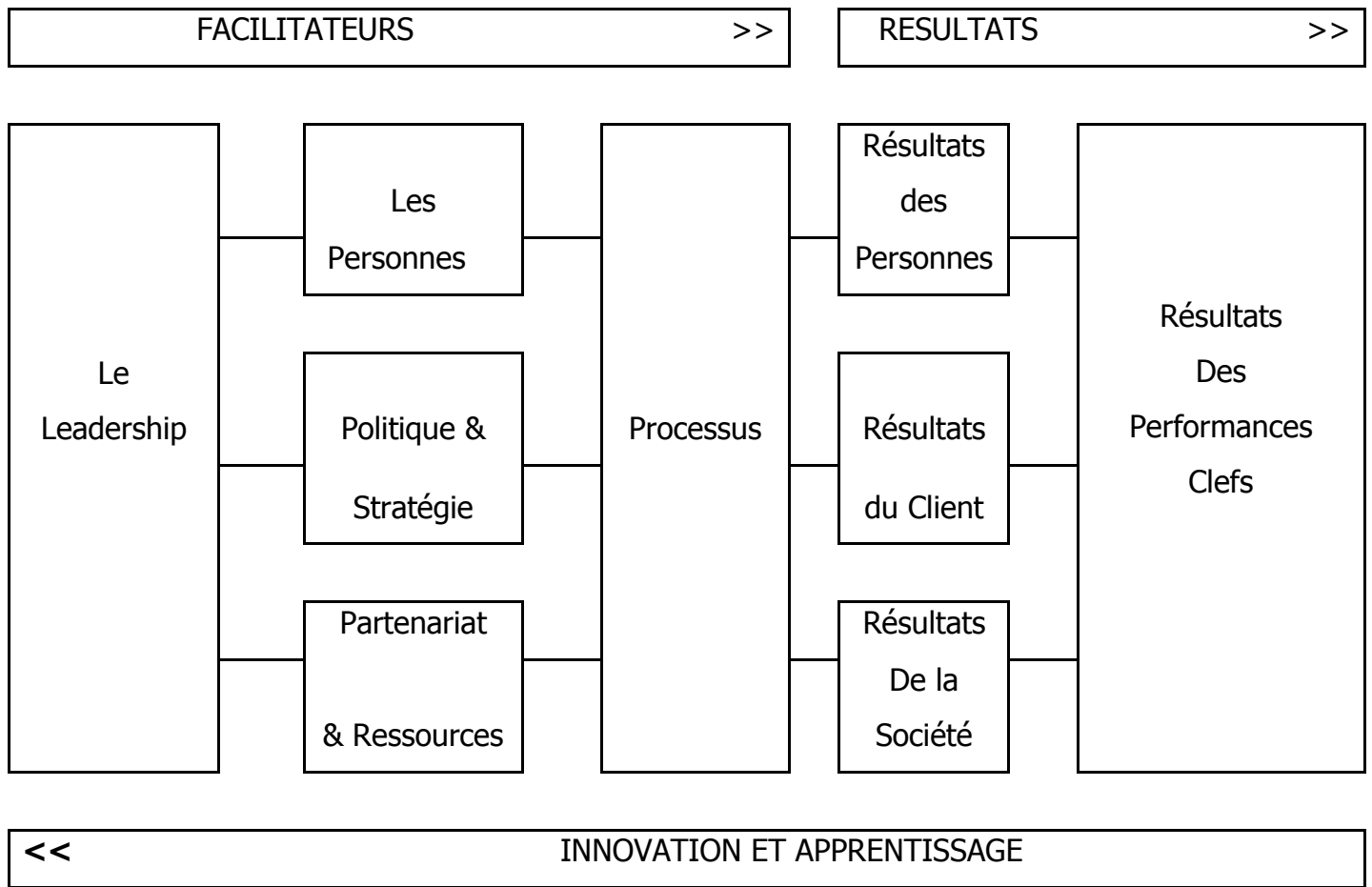
LE MODELE D'EXCELLENCE EFQM

Le modèle d'excellence EFQM, introduit vers 1992, est un cadre pour les systèmes de gestion organisationnelle promu par la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité et conçu

- (iv) Gestion par les processus et par les faits
- (v) Développement des personnes et leur implication
- (vi) Apprentissage, Innovation et Amélioration continue
- (vii) Développement de partenariat
- (viii) Responsabilité Publique

VUE D'ENSEMBLE DU MODELE D'EXCELLENCE EFQM

Tableau. 1 – Modèle d'Excellence EFQM



Le tableau 1 ci-dessus montre le modèle d'excellence EFQM. C'est un cadre non normatif basé sur neuf critères. Cinq de ces critères représentent les « facilitateurs » et

quatre représentent les « résultats ». Le critère de « facilitateurs » représente ce

qu'une organisation peut faire. Le critère de « résultats » représente ce qu'une organisation réalise. Les « résultats » sont causés par les « facilitateurs ».

Les « facilitateurs » sont : le leadership, les personnes, politique et stratégie ; partenariat et ressources, processus. Les « résultats »

sont : les résultats des personnes, les résultats des clients, les résultats de la société et les résultats des performances clefs. Les résultats sont examinés pour des

innovations et des objectifs d'apprentissage pour préparer le prochain cycle de stratégie.

PROMOTION DU TRAVAIL D'EQUIPE

D'où venons-nous ? Jusqu'aux années 1970, la culture du travail ne soutenait pas le travail d'équipe, mais plutôt récompensait le comportement et la performance individuelle. Cependant, il existait des théories et des méthodologies disponibles pour le travail d'équipe à grande échelle. C'est seulement entre 1980 et 1990 aux Etats-Unis que les systèmes de récompenses basés sur le

groupe ont été mis en place pour la première fois.

Ici nous devons noter que la constitution de travail d'équipe est différente de la « re-création d'une équipe ». Le travail d'équipe est plutôt basé sur l'amélioration de la performance (chiffres d'affaires et rentabilité).

La promotion du travail d'équipe ou gestion de l'équipe est un aspect du développement organisationnel dont la priorité est de choisir les meilleurs d'une équipe en vue d'assurer le développement personnel, la communication positive, les aptitudes de leadership et la capacité à travailler ensemble de façon étroite comme une équipe, en vue de réaliser les missions ou objectifs d'une organisation (synergie, « the bigger picture » $2+2 = 5$)

RAISONS POUR LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Différentes méthodes, approches et exercices pourraient être utilisés pour faire la promotion du travail d'équipe. Ceux-ci ne sont pas traités dans cette présentation. Cependant les raisons pour la promotion du travail d'équipe sont :

- Améliorer la communication
- Rendre le lieu de travail plus plaisant
- Motiver une équipe
- Se connaître chacun
- Mettre tout le monde « au même niveau », identifier les objectifs.
- Apprendre à l'équipe les stratégies d'autorégulation
- Aider les participants à se connaître mieux soi même (forces et faiblesses)

- Identifier et utiliser les forces des membres de l'équipe.

- Améliorer la productivité de l'équipe

- Mettre en place une collaboration effective avec les membres de l'équipe.

LES DOUZE RECOMMANDATIONS POUR LA PROMOTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Un travail d'équipe réussi qui crée des groupes de travail efficaces et concentrés, doit prêter attention à chacun des éléments suivants inscrits sur liste de contrôle auto-diagnostique :

- (i) Des attentes claires
- (ii) Le Contexte
- (iii) L'Engagement
- (iv) La Compétence
- (v) La Charte
- (vi) Le Contrôle
- (vii) La Collaboration
- (viii) La Communication
- (ix) L'Innovation Créatrice
- (x) Les Conséquences
- (xi) La Coordination
- (xii) L'Echange Culturel

LA CARTE DE NOTATION DE L'AMAO : LE PASSE

Tout d'abord, avant décembre 2003, la plupart des membres du personnel professionnel de l'AMAO (à l'exception d'un ou deux), ont été détachés auprès de l'AMAO par quelques unes des banques centrales. Bien que certains aient été recrutés par voie de concours en 2003, ceci ne représentait pas encore un acquis total. Avant Juin 2008, le Directeur de l'institution a toujours été détaché ou nommé par l'une des banques centrales des pays membres. Dans les cas précités, ces personnes demeuraient d'abord membres de leurs banques centrales respectives. En second lieu, de telles sélections ne pouvaient totalement être exemptes de favoritisme et de népotisme.

Troisièmement, cette pratique n'a pas permis une loyauté totale et un engagement pour l'excellence organisationnelle des agents concernés envers l'AMAO. Quatrièmement, le style de management et le suivi en ont été affectés en conséquence.

Ce statut quo n'a pu assurer la présence de la synergie nécessaire des personnes qui étaient sensées raviver la flamme de l'excellence organisationnelle (indépendamment de toute « excellence personnelle » dont disposent les individus).

LE PRESENT

D'abord, pour la première fois dans l'histoire de l'Agence, l'actuel Directeur de l'Institution a émergé d'un processus de sélection hautement compétitif. Deuxièmement, celui-ci est hautement qualifié dans le domaine et dispose d'une **compétence** avérée avec une grande clairvoyance et un génie pour mener à bien le processus. Troisièmement, le personnel professionnel en poste a été entièrement recruté suite à un processus de sélection compétitif.

La présentation ci-dessus témoigne d'un certain empressement, nécessaire pour le lancement d'une véritable incursion dans l'efficacité organisationnelle en termes de ressources en main d'œuvre.

SE METTRE AU TRAVAIL – LE CHEMIN VERS UNE EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

Cette retraite du personnel doit donc servir d'opportunité qui, entre autres, doit permettre à l'Agence de faire une auto-évaluation organisationnelle : d'où venons-nous ? Ou sommes-nous ? Où voulons-nous être ?

L'Agence doit appliquer les principes de modèles d'excellence TQM et EFQM (qualité

vis-à-vis du client, un bon leadership, une amélioration continue, la gestion par les faits et une participation de l'employé).

Les objectifs doivent toujours être définis et bien communiqués.

Il doit exister une synergie entre le département de Recherche et des Opérations et celui de l'Administration et de la Finance. Ces départements ne sont pas en compétition mais devront plutôt être complémentaires.

Il y a nécessité d'adopter et d'intégrer les bonnes pratiques afin de bâtir une fondation solide qui permettent à l'excellence de se consolider. L'observation du professionnalisme, l'application de procédures standard et les voies de recours doivent prévaloir dans toutes les actions et engagements.

CONCLUSION

En conclusion, nous rappelons cette phrase de Ronald Reagan lors de sa deuxième prestation de serment, pendant son second mandat en tant que Président des Etats-Unis d'Amérique en Janvier 1985 : « Si ce n'est pas nous, alors qui d'autre ? Si ce n'est pas maintenant, alors quand ? ». Il est donc grand temps que l'AMAO avance. Il ne faut jamais remettre au lendemain, ce que l'on peut faire aujourd'hui. Par conséquent, nous ne pouvons pas nous permettre de repousser ce délai. D'autre part, un à un, tous réunis, nous sommes ceux qui devons attacher le grelot et dire : nous sommes les élus ! Mon intime conviction c'est que nous pouvons y arriver. Oui nous le pouvons.

Mouvements de taux de change à fin décembre 2009

Par Alhassane DIALLO, statisticien

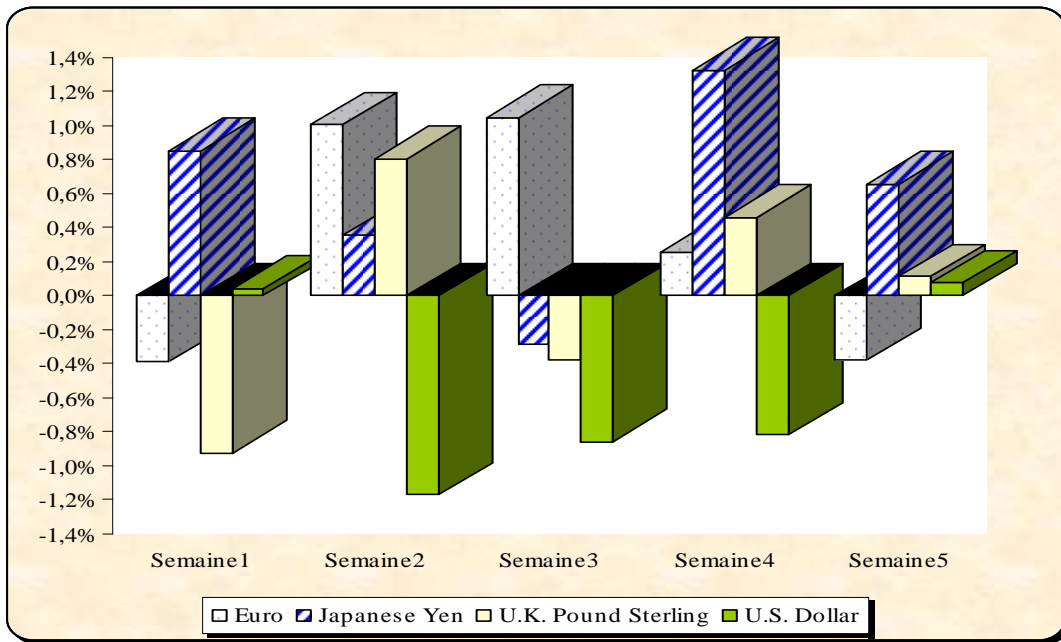


Evolution de l'UCAO par rapport aux principales devises internationales

Les principales devises internationales (dollar US, euro, livre sterling et yen) ont connu, en décembre 2009, des évolutions contrastées par rapport à l'UCAO². Toutefois, les fluctuations hebdomadaires de l'UCAO par rapport aux quatre principales devises internationales ont été généralement comprises dans un intervalle de +/-1% comme le montre le graphique ci-après. Par rapport à fin septembre 2009, c'est la monnaie léonaise qui a le plus faibl

² Unité de Compte de l'Afrique de l'Ouest ayant une parité fixe avec le DTS du FMI (1 UCAO = 1 DTS)

Graphique1 : Evolution des cours des principales devises par rapport à l'UCAO en décembre 2009



Source : FMI, Banques Centrales, AMAO

Les évolutions mensuelles, trimestrielles et semestrielles se traduisent par une tendance à la dépréciation de l'UCAO par rapport à l'euro et au yen japonais. Par rapport à

décembre 2008, c'est encore l'euro et surtout la livre britannique qui se sont renforcées face à l'unité de compte de la CEDEAO.

Dans l'ensemble, les fluctuations des devises internationales ont été largement contenues en 2009.

Tableau1 : Variations en % du cours de l'UCAO par rapport aux principales devises

	nov-09		sept-09		juin-09		déc-08	
	<i>Fin de pde (%)</i>	<i>Moyenne (%)</i>	<i>Fin de pde (%)</i>	<i>Moyenne (%)</i>	<i>Fin de pde (%)</i>	<i>Moyenne (%)</i>	<i>Fin de pde (%)</i>	<i>Moyenne (%)</i>
Euro	1,5	-1,8	0,6	0,0	-0,9	-1,7	-1,7	-4,2
Japanese Yen	2,9	-0,6	1,1	-1,7	-3,5	-4,9	2,4	2,3
U.K.Pound Sterling	-1,0	1,1	-1,6	0,9	3,3	3,2	-8,4	-4,7
U.S. Dollar	-2,6	-1,2	-1,1	0,2	1,0	2,4	1,8	4,0

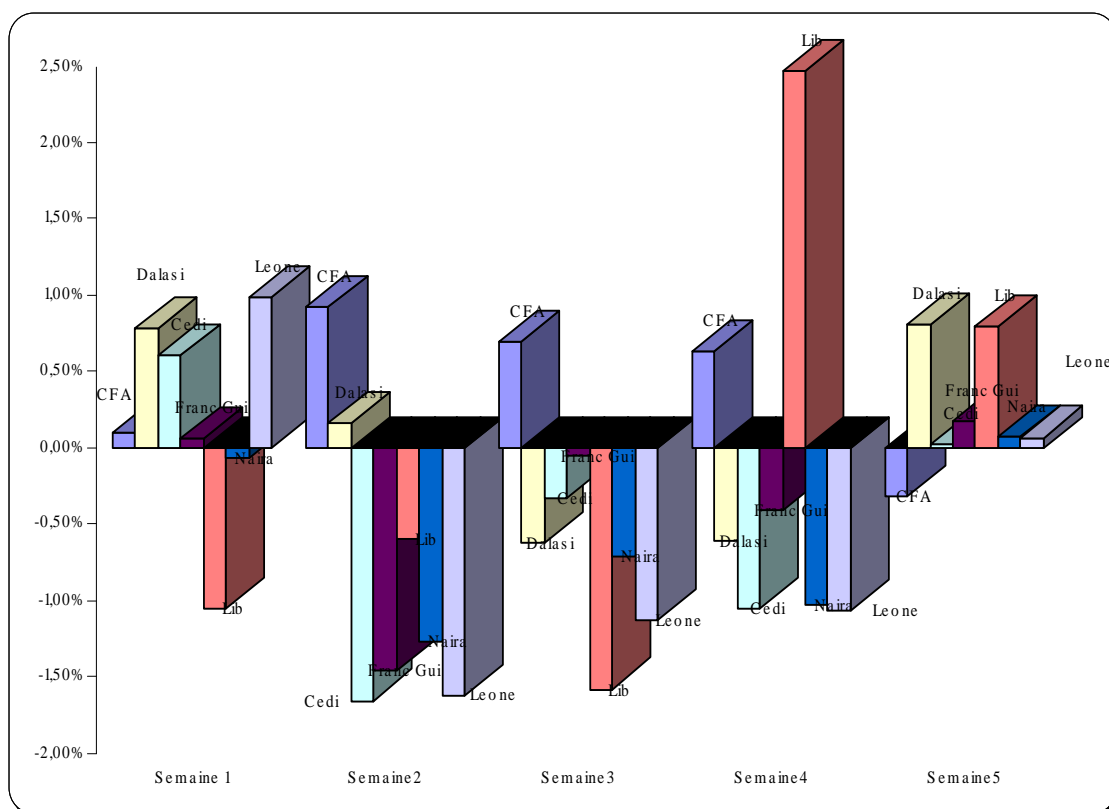
Source : FMI, Banques Centrales, AMAO

1- Evolution de l'UCAO face aux monnaies de la CEDEAO

A fin décembre 2009, les fluctuations des monnaies de la CEDEAO par rapport à l'UCAO sont marquées par une appréciation du franc CFA et du Dalasi gambien et une dépréciation des autres monnaies.

concernent le leone, le cedi et dans une moindre mesure le dalasi. Les évolutions par rapport à l'année 2008 se traduisent par un recul de toutes les monnaies de la sous-région à l'exception du franc CFA, de l'Escudo et du dalasi gambien.

Graphique2 : Evolution des taux cours des principales devises par rapport a l'UCAO en decembre, 2009



Source : FMI, Banques Centrales, AMAO

Tableau2 : Variations en % du cours de l'UCAO par rapport aux monnaies de la CEDEAO

Curren cy	nov-09		sept-09		juin-09		Mars-09		déc-08	
	Fin Pde %	Moyenn e %	Fin Pd e %	Moyenn e %	Fin Pde %	Moyenn e %	Fin Pde %	Moyenn e %	Fin Pde %	Moyenn e %
CFA.Fra nc	2,4	0,9	0,8	0,1	-0,9	-1,7	-3,2	-4,8	-0,4	-4,2
Dalasi	0,7	1,3	- 1,4	1,1	7,9	4,5	8,6	9,6	-1,9	2,8
Cedi	-2,8	-1,5	3,9	-7,3	-1,0	0,2	9,7	13,2	19,5	25,1
GNF	-2,0	0,4	2,2	2,8	4,9	4,9	5,5	8,9	2,1	4,6
Liberian Dollar	-0,2	-2,3	- 5,2	-6,4	-0,8	-2,6	11,1	11,2	10,4	11,4
Naira	-3,4	-1,9	- 2,0	-2,0	1,6	2,6	6,4	8,2	13,4	21,1
Leone	-3,1	1,0	6,0	7,9	18,4	19,5	29,2	33,6	28,5	33,3

Source : FMI, Banques Centrales, AMAO

2- Evolution des taux de change bilatéraux

Le franc CFA et l'Escudo profitant de la bonne tenue de l'euro se sont renforcés par rapport à l'ensemble des monnaies de la sous-région. A l'inverse, la monnaie léonaise se situe en repli par rapport à l'ensemble des monnaies de la CEDEAO. Egalement, la reprise de la livre sterling a bénéficié au dalasi gambien qui, à l'exception d'une baisse face au franc

CFA, a connu une remontée par rapport aux autres monnaies. En dehors de ces monnaies, c'est le franc guinéen qui tire le mieux son épingle du jeu. La monnaie guinéenne s'est notamment appréciée par rapport au dollar libérien, au naira et surtout au léone. A part le leone, c'est la monnaie ghanéenne qui a plus souffert face aux autres monnaies de la CEDEAO au cours de l'année 2009.

Tableau 3 : Variations des cours de change bilatéraux des monnaies de la CEDEAO

2 009	CFA.Franc		Dalasi		Cedi		GNF		Liberian Dollar		Naira		Leone	
	Moy %	Fin Pde %	Moy. %	Fin Pde %	Moy. %	Fin Pde %	Moy. %	Fin Pde %	Moy. %	Fin Pde %	Moy. %	Fin Pde %	Moy. %	Fin Pde %
CFA Franc	0,0	0,0	-6,7	1,0	-23,4	-17,0	-8,4	-2,9	-13,9	-10,2	-20,9	-12,6	-28,1	-22,8
Dalasi	7,2	-1,0	0,0	0,0	-17,8	17,8	-1,7	-3,9	-7,7	-11,1	-15,1	13,5	-22,9	23,6
Cedi	30,5	20,5	21,7	21,7	0,0	0,0	19,6	17,0	12,3	8,2	3,3	5,3	-6,2	-7,0
GNF	9,1	3,0	1,8	4,1	-16,4	14,5	0,0	0,0	-6,1	-7,5	-13,6	-9,9	-21,5	20,5
Liberian Dollar	16,2	11,3	8,4	12,5	-11,0	-7,6	6,5	8,1	0,0	0,0	-8,0	-2,7	-16,4	14,1
Naira	26,4	14,4	17,8	15,6	-3,2	-5,1	15,8	11,0	8,7	2,7	0,0	0,0	-9,1	11,7
Leone	39,1	29,6	29,7	30,9	6,6	7,6	27,4	25,8	19,7	16,4	10,1	13,3	0,0	0,0

Source : FMI, Banques Centrales, AMAO