PD-ABE-192

NASPAA COUNTRY TRAINING PLAN DESIGN TEAM REPORT

PREPARED FOR THE AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

Jan '88

# COUNTRY TRAINING PLAN

## CENTRAL AFRICAN REPUBLIC


TEAM MEMBERS

DR. JEAN MAGRONDJI

DR. KATHERINE MONTGOMERY

DR. RICHARD VENGROFF, TEAM LEADER

NASPAA MISSION REPORT
COUNTRY TRAINING PLAN CENTRAL AFRICAN REPUBLIC
Agency for International Development

## Executive Summary

The NASPAA team consisting of Dr. Katherine Montgomery, Dr. Jean Magrondji and Dr. Richard Vengroff (team leader), examined the training needs of the Central African Republic from the perspective of A.I.D.'s priority areas of concern. These areas, rural development, administrative reform and development of the private sector were approached from three different perspectives. The first consisted of a series of unstructured interviews with GOCAR officials, directors of indigenous training institutions, donor representatives and representatives of the private sector. The second consisted of a set of structured interviews with 52 representatives of small and medium enterprizes, owned and operated by Central Africans and an additional smaller sample of female entreprenuers. The third component of the study is comprised of structured interviews with a randomly selected sample (n=68) of functionaries in the Ministry of Rural Development.

Significant training needs were identified in all three areas of concern. Due to cost factors, constraints imposed by the guidelines of the HRDA project and the need to reach the maximum number of Central Africans, short term in-country training is the preferred approach.

In the private sector, priority should be given to basic seminars dealing with new venture development, with special reference to preparation of appropriate documents necessary in order to seek bank financing. In addition to the general topic of the management of small enterprizes, financial management and marketing were identified as areas of considerable need. This training should be made available both in Bangui and in the regions of the interior of the country. It is also clear that such training must be done at several different levels, depending on the academic preparation, gender, and experience of the participants.

In the public sector, emphasis should be placed initially on assistance to those involved in auditing and budget control, the "inspecteurs d'etat", but

a long term concern should be directed at training in Human Resource Management in the various ministries, especially in the personnel divisions. Several functional seminars of general interest may also be called for. Another key area of concern is that of project management. Here we envisage a series of seminars addressing project management in general and various more specific aspects of project management including identification and design, implementation, financial and economic analysis, human resource management and evaluation. In addition there is a real need to improve the quality of instruction available in the country. A training of trainers workshop with a full practicum associated with it would be extremely useful in this regard. Finally, the need to bring this training down to the level of the provinces, where development policies must be implemented, is clearly called for.

Several approaches to these problems have been examined. The first of these calls for the implementation of the series of seminars and workshops (three or four per year) designed to meet these perceived training needs. The planning of these interventions should include a program of follow up. This follow up would be most efficaciously completed for each seminar at the time that the planning for the next seminar is taking place. Overall coordination for this program should be handled by NASPAA, an organization which has access to over a hundred U.S. universities offering training in public administration and management. In this way selection of providers of services can be accomplished entirely on the basis of capabilities and experience.

The second approach would place a long term NASPAA management training advisor in country for a period of about four years. This advisor would have access to consultants from both the U.S. and the C.A.R. and be charged with organizing and implementing approximately six workshops/seminars per year. Two Central Africans could be selected for long term training in the U.S. They would work with the training advisor and take over the program (FY 92). Based on a cost effectiveness analysis this program is far more effective than the program identified above. It also has the advantages of providing for a more permanent follow up, a more adaptable program, the development of more relevant training materials, better access to and ability to conduct training programs in the rural areas and the possibility of institutionalization of the training program.

The main difficulty which remains is the selection of an appropriate institution to serve as a base for the training program. Since it will have implications for both the public and private sectors, and few local institutions address both needs, the choice is especially difficult. A preliminary analysis would suggest that either ONIFOP or CPRAC is probably best placed to perform this function. It is clear that other institutions such as ENAM, CAPMEA, and the Chamber of Commerce must also be implicated if the program is to be successful.

It is hoped that the long range impact of this training program will serve to improve the quality of management available in the C.A.R., both in the private and public sectors. It will impact on existing and new entrepreneurs, recent graduates who are seeking employment, functionaries who opt to leave the public service, women and government agents involved in the management and implementation of rural development programs, both in the capital and in the regions of the country.

# Table of Contents


| | |
|---|---|
| Introduction | 1 |
| U.S.AID's Priority Development Areas | 2 |
| Country Policies and Systems | 3 |
| Training Resources | 5 |
| A. In-Country | 5 |
| B. Other Donor | 23 |
| C. Recent and Ongoing Activities | 24 |
| D. Training Needs and Constraints | 25 |
| Training Needs in the Ministry of Rural Development | 29 |
| Training Needs in the Private Sector | 46 |
| Strategies for Management | 54 |

Appendix 1 Persons Contacted

Appendix 2 Questionnaires

Appendix 3 Hypothetical Budget

Appendix 4 Documents

# INTRODUCTION

The Central African Republic is a landlocked country slightly smaller than the state of Texas located in the center of the African continent. Over three quarters of its 2.7 million people are involved in the agricultural sector which is largely subsistence in nature. Annual per capita income is approximately $310. Considered by the United Nations to be one of the world's Least Developed Countries, the CAR has a high infant mortality rate (143 per 1000) and a high level of illiteracy, especially among the female population. Life expectancy at birth is estimated to be 43 years.

The administrative and judicial systems follow the model of France, its former colonial ruler. Its economy is based largely on the export of cotton and coffee, with timber, diamonds and tobacco also bringing in some foreign exchange. During the 14-year reign of Jean-Bedel Bokassa which ended in 1979, the country was bought to near economic ruin, and the efficiency of the public sector eroded dramatically.

A social and economic recovery plan was hastily put into effect in 1980-81 in an attempt to handle the disastrous situation facing the successors to Emperor Bokassa. In 1982 a three year National Action Program was adopted which set out to restructure and streamline the parastatal sector, to reverse the increasing deficits in the public sector,

and to stimulate private sector initiative and reactivate the banking sector. A second phase of that program was adapted to meet the donor demands for policy reform, namely sectoral and structural adjustments.

Results of the National Action Program were encouraging. Investments and the Gross National Product increased; inflation was slowed; a number of public sector enterprises were turned over to the private sector; the budget deficit was righted; and the Balance of Payments was brought into equilibrium. Generally donor confidence in the government improved enormously. Among the specific actions taken during this period was a net reduction in the number of civil servants which reduced the percent of budget expenditures allocated to salaries from 89.3% in 1981 to 59% in 1985.

In 1986 a Plan for Economic and Social Development for the next five years was adopted to continue the recovery efforts already started. That plan places special emphasis on development of the private sector. Agriculture, both production and its accompanying activities, are viewed as the driving force behind the economic development of the country. In the public sector, emphasis is being placed on creating a more efficient civil service through continued reductions in public employment, a more rational allocation of personnel retained and development of an improved managerial capability.

A. U.S.A.I.D.'S PRIORITY DEVELOPMENT AREAS.

The development strategy of USAID in the CAR reflects the same priorities as those set by the government of the Central African Republic (GOCAR). Increasing productivity in the agricultural sector through the introduction of technological innovations and the creation of better marketing channels is viewed as a key to improving the state of the economy. Development of the fledgling private sector is also being encouraged as the most efficient way to generate employment and to increase the standard of living. The GOCAR's policy of administrative reform is supported by USAID's actions in attempting to provide modern management training designed to improve the effeciency of the shrinking bureaucracy.

## B. COUNTRY POLICIES AND SYSTEMS FOR ALLOCATING SKILLED AND PROFESSIONAL LABOR.

In the early years following Independence, skilled and professional labor in the CAR was scarce. The Government relied on its education system to train most professional workers. Upon successful completion of their studies students were almost automatically integrated into the civil service, the country's major employer. Private sector enterprises were relatively undeveloped with most being controlled by resident expatriates. Major enterprises, such as the cotton and coffee companies, were partially of wholly owned by the state and were staffed by civil servants.

By the early 1980's the civil service had grown to unworkable proportions and was draining a huge percentage of the government's revenue. The program for economic recovery as well as pressures from donor and lending organizations resulted in a nearly total freeze on hiring in the public sector. Students could no longer count on guaranteed employment in the civil service upon completing their studies at the university.

Unfortunately the downturn in the world's economy in the first half of the 1980's led to the closing of a number of enterprises in the already small private sector, thereby reducing the number of jobs available. Both university graduates and those with less education face a limited employment market which is putting considerable political pressure on the government to find a solution to their joblessness. Several of the training institutions in the country, namely ONIFOP and ENAM (see a description of their activities below), have modified their programs so as to retrain those already employed either in the public or private sector, rather than recruiting new classes of trainees.

The government's proposed solution to the problem of the growing number of unemployed young people is stimulation of the private sector. Directing young people into the private sector, however, requires not only capital which is not easily available at the current time, but also a change in mentality. A sense of entrepreneurship frequently is lacking in many potential workers, especially those who have gone through the school

system in preparation for what they thought would be a life in the civil service. A certain amount of training in the organization and management of small enterprises will be necessary if private growth is to take place.

## TRAINING RESOURCES

### A. IN-COUNTRY AND REGIONAL TRAINING PROGRAMS RELEVANT TO TRAINING NEEDS.

Training in the CAR is done at three different levels:

- Primary and secondary education which is practiced in primary schools, colleges, and public and private high schools under the direction of the Ministry of National Education (MNE).

- Higher education which is carried out primarily at the University of Bangui under the aegis of the Ministry of Scientific Research and Higher Education (MRSES), at the Ecole Normale Superieure under the aegis of the MNE, and at the Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) under the aegis of the Secretaire d'Etat charged with the General Administration of the Government.

- Technical and professional education which is offered in both public

and private schools under the aegis of the MNE, the Ministry of Rural Development, the Ministry of Health, the Ministry of the Civil Service, Labor and Social Security, the Chamber of Commerce, and the High Commission for Small and Medium Enterprises.

1. Primary and secondary instruction.

1.1 Primary instruction. Primary instruction focuses on youth of both sexes between the ages of 6 and 14 years. During the 1985-86 school year, 961 establishments, 54 of which were in Bangui, enrolled 309,656 students out of an estimated student population of 607,500 (6-14 years) in the CAR. The net rate of scolarisation is 53 percent for the entire country, and the growth rate of the number of students is 4.7 percent. This type of instruction leads to the Certificate of Basic Primary Studies (CEPE) and to the continuation of studies at the secondary level. Thirty years ago those with the CEPE were employable as office workers, teachers, nurses, etc. Education is not a priority in the existing Five Year Plan (1986-90). It is envisaged that current trends will continue, but no new schools or additional teachers are planned. Emphasis is being placed on instruction that is both general and practical, reflecting and existing environment; the goal is the mastery of fundamental skills and the introduction to technology and

productive work which will be useful in the everyday life of the student.

1.2 Secondary education. Secondary education includes two cycles. The first is four years (from 7eme to 3eme) and ends with an examination for the Brevet d'Etudes du Premier Cycle (BEPC). The second is three years (from 2nd to the final class) and ends with the Baccalaureat examination in either literature or science. The total number of secondary schools in 1984 was 55, of which 18, enrolling 14 percent of the total number of students (57,000 in 1986) are private. The rate of growth in the student population is 5.7 percent while the rate of passage from primary to secondary levels has dropped from 24 percent in 1982 to 15 percent in 1986. In 1984 the average number of students per classroom was 87 although GOCAR figures show one teacher for every 70 students. The BEPC enables students to continue, either directly or after a selection process, in certain technical and professional programs while the Baccalaureat permits students access to a classical higher education.

2. Higher education.

2.1 University of Bangui. Created in 1970 and placed under the aegis of the MRSES in 1986, the University of Bangui is an independent institution with its own autonomous administration and financial

management. It is administered by several Councils including:

- The Administrative Council which is chaired by the Minister of MRSES
- The University Council chaired by the Rector
- The Scientific Council

Access to the University is reserved for those with the Baccalaureat or equivalent degrees. The number of students has increased dramatically over the years; in 1973-74 there were 571 students, and in 1984-85 there were nearly 2700 students.

The University is directed by a rectory which has six administrative divisions:

- 4 faculties (law, economics, science, letters and social sciences, and health sciences).

- 3 university institutes (business management, polytechnic, and rural development).

- 2 research institutes (applied linguistics and research on math teaching).

<u>The Institute of Rural Development.</u> Started as the

University Institute for Agricultural Technology, it offered a 3-year program designed to train "Agricultural Works Engineers" in the Central African region. Since all the countries of the region, however, had similar institutions, only Central Africans benefited from its existence. In 1981 the Institute modified its program to train Agricultural Engineers. This shift explains why at the present there are more Agricultural Engineers (with A-1 rank) than Agricultural Works Engineers (with A-2 rank), a situation which has exacerbated the top-heavy pyramidal hierarchy in the Ministry of Rural Development, the principal employer of these people (including agricultural companies under its authority). There are currently more than 61 Agricultural Works Engineers and 98 Agricultural Engineers who have graduated from this Institute. At the beginning the Institute received substantial aid from the French for both operating expenses and technical assistance. This aid has been considerably reduced to include only a few expatriate teachers. The national budget has been unable to take over the operating expenses on a regular basis, so there is a growing problem of maintenance and materials at the school. In addition, only 2 Central African professors are permanently assigned there, the rest commute from Bangui more than 110 km. away.

New statutes have been drawn up but are not yet functional. They give the following mission to the institute:

- training of high level technicians and engineers according to the needs of the government
- technical training for farmers and livestockmen
- retraining of existing functionaries.

2.2 L'Ecole Normale Superieure. The three-year program of this school offers students a teaching certificate for the first cycle of secondary education in the following subjects: modern letters, English, history/geography, mathematics/sciences. A two-year program for teacher's aides also exists. During the 1985-86 academic year this school had 280 students versus 51 in 1979-80.

University Institute for Business Management.

This Institute, an integral part of the University of Bangui, offers a three-year training program after the Baccalaureat. During the first year students receive a solid base in economics, law and management. During the last two years they are given the opportunity to specialize in a particular area of management. Upon successful completion of the program they receive a Diplome Superieur de Gestion. With this diploma a student can continue his studies (usually in France) to obtain a Maitrisse degree and then a Doctorate of the Third Cycle in Management.

2.3 L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Attached to the Presidency, ENAM was created to train government judicial and administrative cadres. Graduates were automatically integrated into the civil service. With the existing bloated system, the four training sections were stopped, and ENAM has been reoriented towards retraining government workers in the area of management of human resources, finance, and projects, thus following the dictates of the administrative reform program. Currently there is an ongoing in-service training program financed by the French Cooperation, one part of which will soon target provincial administrators.

2.4 Current Situation of the Recent Graduates. Training in the CAR at all levels was originally designed to prepare civil servants. Thus the expectation of all successful students was immediate employment in the public sector. The current situation which places limits on the number of new public employees, however, has resulted in a growing number of unemployed graduates. In the last two years about 1800 graduates have entered the work force, yet the private sector offers very limited possibilities both now and in the near future. The administrative reform efforts of the Government, with the hoped-for further reduction in the civil service, has encouraged the educational system to move towards more professional training.

3. Technical and professional training.

In an effort to promote and coordinate a national policy of professional training and employment, thereby avoiding duplication of activities in different government organizations, the GOCAR recently instituted a High Council for Professional Training and Work which has a consultative role (see Annexes, Decret No. 87.156 and Ordonnance 87.026 du 17 Juin 1987). This Council, which has 21 members, will consider all questions pertaining to the policy of professional training and work. Due to its very recent creation, however, it has not become truly functional, and the situation remains as it was.

3.1 A survey conducted in 1987 identified the following technical training institutions:

1) Four establishments in Bangui under the authority of the MNE:

- The Lycee Technique which offers a baccalaureat diploma for mechanics, electricians, civil engineers, and administrative, commercial and management assistants.
- The College of Technical Instruction, which offers a Certificate of Professional Learning (CAP) in electricity, auto mechanics, metal construction, masonry, carpentry, accounting, and stenography/ typing.

- The Female College of Technical Instruction which offers the CAP,

leading either to a professional teaching or home economist degree.

- The School for Trades in the Arts which was created to preserve and restore the tradition of applied arts. Training leading to a CAP degree is provided to qualified artisans in the private sector in the areas of jewelry-making, design and painting, iron-working, gold-relief, sculpture, and basket-making.

2) About ten private schools, five of which are in Bangui and are extremely small, train students primarily in office skills.

3) Three schools exist up-country under the authority of the Ministry of Rural Development:

- The college of Higher Technicians of Agriculture, located at Boukoko (more than 120 km. south of Bangui). Entrance to the three-year program is competitive, and graduates are integrated into the civil service at the A-3 rank.

- the College of Agricultural Technicians at Brimari (300 km. east of Bangui) and the College of Livestock Technicians at Bouar (460 km. northwest of Bangui). Entrance to the three-year programs is competitive for students finishing the first cycle of secondary instruction.

4) Two training schools for primary teachers exist:

- The Normal School for Primary Teachers (ENI)
- The Normal School for Assistant Primary Teachers (ENIA)

Generally these various training institutions share the following characteristics:

- The absence of program and methods that are adapted to the economic needs of the country and the real work situation.
- Poor quality of instruction especially in the scientific and technical areas.
- Poor condition of teaching materials and buildings.
- Poor perception by local enterprises of the capabilities of the graduating students.
- For the agricultural schools whose graduates can no longer expect to enter the civil service, the orientation is moving more towards the private sector, including self-employment.

3.2 Professional training. Several organizations, both private and state-run, offer professional training in different areas.

3.2.1 State-run organizations.

- The National Organization of Interprofessional Training and Improvement (ONIFOP): This organization is under the aegis of the Ministry of the Civil Service, Labor and Social Security but

has administrative and financial autonomy. Its Administrative Council is composed of representatives of the Government, private sector enterprises, and workers. Its funding comes both from the state and from private enterprises which contribute a professional training fee. Among its objectives, ONIFOP is charged with:

- The development of professional training programs for workers.
- Provision of technical assistance to public and private sector enterprises in order to reduce underemployment and increase productivity through in-service training.
- Promotion of cooperative efforts with international and bilateral professional training organizations.

ONIFOP has a permanent training staff estimated at approximately 26 in 1986. It has two centers in Bangui.

- The Interprofessional Center for Training and Improvement (CIFP)
  which trains and retrains in the industrial and commercial areas. Admission to the training program is based on performance on a test and attainment of the following educational levels:

  - a minimum of the BEPC for the industrial cycle

- the Baccalaureat for the secretariat cycle
- terminal class level for the management cycle.

- Management Training Center (FOPEGES)

Although ONIFOP generally is an impressive facility, it is encountering several problems, namely:

- lack of funds from both the public and private sectors due especially to the economic recession in the country.

- inadequate coverage of its target training population due to a generally minimal amount of training activity. A project to start a training center for farm technicians at Dimbi (Kembe) is in the planning stage, but funding has not yet been obtained.

- The Center of Assistance to Artisans and Small and Medium Enterprises (CAPMEA): This center, which is under the aegis of the High Commission in charge of small and Medium Enterprises and Artisans, is designed to:

- organize artisans in small and medium enterprises
- promote small and medium enterprises
- train, inform and document small and medium

enterprises

conduct studies and projects

Resources of the Center come mainly from funds provided by donor organizations and fees levied on certain economic activities or for services rendered by the Center. In 1987 the Government subsidized 45 percent of the CAPMEA budget.

The CAPMEA is administered by a Council of Administration composed of 7 members who are representatives of the state and the private sector. The Council has delegated its authority to the Director General of CAPMEA who is responsible for the management of the center.

Two types of training activities take place:

- Training of technical advisors to aid and train heads of workshops, accountants, commercial assistants, and administrative assistants. This training of trainers is supported by a project financed by the ILO/UNDP which has assigned five expatriates to the CAPMEA.

- Training of heads of enterprises, artisans, and their promoters who are considered fundamental in the promotion and organization of small and medium enterprises. An initial activity undertaken with the

support of the ILO, the Chamber of Commerce, and the National Association of Central African Entrepreneurs and Artisans (ANEAC) involves training 15 enterprise heads both at their work site and in the classroom for a period of 6 months.

- ANEAC: ANEAC is an apolitical association whose purpose is to:

- Create a link between entrepreneurs and artisans who are generally isolated in order to coordinate their activities and group various trades in order to better defend their interests.

- Organize the promotion and development of an entrepreneurial spirit among artisans.

- Develop collaborative links between promotional organizations such as the CAPMEA and the Chamber of Commerce and financial institutions.

Since its recent creation, ANEAC has registered 150 members from the following trades:

- Construction

- Clothing production
- Arts
- Commerce
- Diamonds

- Six Practical and Professional Training Centers (CFPP): Under the aegis of the MNE these centers are located in Mbaiki, Sibut, Bambari, Bria, Alindao, Bangassou, Bossangoa, Bozoum, Bouar, and Berberati. They are designed to provide training to primary level youth in carpentry, iron-working, plumbing, masonry, simple mechanics, and baskeweaving. Unfortunately, due to lack of funds, most of these centers are not operating.

- Several paramedical and social training centers: Under the aegis of the Ministry of Health, small centers for the training of paramedical workers exist at Bouar (mid-wife assistants), Bimbo (hygiene aides), and Bambari (health aides).

3.2.2. Private organizations.

- Chamber of Commerce: The Chamber has a training program in typing/stenography, office skills, and accounting the last of which leads to a diploma in accounting (DECS). Students can enter the program at the end of the second cycle of secondary education. Courses are held at ONIFOP and the

Lycee Technique.

- Miscellaneous private centers: Several private schools and colleges exist in Bangui that offer training in a variety of fields but mostly concentrated on office skills. The main schools are:

  - The Lamine Foundation
  - The International Preparatory Foundation
  - The Institute of Commercial and Industrial Studies

In conclusion, the large number of training institutions illustrates the importance the Government places on professional training. With too many people employed in the civil service, the traditional employer of trainees and graduates, these individuals must look to private sector sources of employment. The Government is gradually pulling out of productive and commercial enterprises, preferring instead to play a supporting role to the private sector. The success of this program, one that is emphasized in the 1986-90 Five-Year Plan, depends on the successful organization and training of entrepreneurs and their workers.

At the institutional level, one must note the lack of coordination of programs and the absence of horizontal linkages between instituions. The creation of the Council of Professional Training may remedy this problem; it should start functioning as soon as possible in order to prevent waste of

government resources. Collaboration among certain institutions is certainly feasible and might well be accomplished within the framework of an HRDA training program:

- ENAM currently is involved only with in-service training of civil servants; its official statutes do not permit it to work in other than the public sector.

- the Chamber of Commerce has a training program but must borrow space in which to run it.

- The CAPMEA just started a training program supported by BIT/PNUD, but has no real training site.
- ONIFOP, despite its financial problems, due mostly to the drop in fees paid by private sector enterprises, has an excellent physical set-up and core of permanent professors. Also, its statutes are very broad and flexible and could permit additions to its usual program which focuses primarily on the private sector.,

## B. OTHER DONOR TRAINING ACTIVITIES AND PLANS FOR TRAINING IN PRIORITY AREAS.

In the area of civil service reform, the World Bank project, which is being implemented by the University of Quebec's School of Public Administration, has provided some training to those directly involved in the initial phases of the reform. This training has included short-term university-level training in Canada in Public administration as well as training in the development and management of a computer based personnel system in Bangui. The bulk of the training required for the implementation of the administrative reform has yet to be undertaken; funds are being sought to provide both management training and training in those technical areas determined necessary for retraining and upgrading personnel.

Donor interest in the private sector is relatively recent in the CAR. The United Nations International Labor Office (BIT) currently supports the CAPMEA in providing technical assistance in the field to a number of enterprises. The World Bank is considering funding in the private sector, but details have not yet been decided on.

In the field of rural development, many of the existing projects including those funded by USAID (see below) provide training to some or all of their participating personnel. This training is generally technical in nature, but an increasing demand is being made for management training.

Among the major donors in the agricultural sector are the World Bank, the European Community, and France.

## C. RECENT AND ONGOING ACTIVITIES AND RESOURCES TO SUPPORT AND STRENGTHEN IN COUNTRY TRAINING INSTITUTIONS AND PROGRAMS

Relatively few activities are underway to strengthen in country training institutions and programs. Under the auspices of the NASPAA cooperation agreement, the management training activities of the University of Pittsburgh's Francophone Development Management Seminar have worked with the staffs of the Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) and CPRAC (Conseil Permanente pour la Reforme de l'administration Centrafricaine). Due to the lack of an ongoing program of activity and follow up the effect on institution building has been minimal. In 1985 a cooperative agreement was signed between the University of Pittsburgh's Graduate School of Public and International Affairs and ENAM, but aside from training of personnel (see below) there has been almost no exchange to date.

All of USAID's projects in country have ongoing activities to train trainers in their particular area. These trainers, however, are rarely associated with a formal training institution other than their respective Ministries. Nevertheless, they do constitute a core of available trainers in the public sector.

## D. RECENT AND ONGOING ACTIVITIES AND RESOURCES TO TRAIN HOST COUNTRY PERSONNEL

### TRAINING NEEDS AND CONSTRAINTS

### B. TRAINING CONSTRAINTS.

Although the training needs in the CAR in both the public and the private sectors are enormous, a number of constraints exist to limit the amount and quality of training that can be offered. Funding is of course, the major limitation. The government simply does not have the resources necessary even for the day to day operation of existing training institutions, much less to establish new training efforts. Training at ENAM, for example, relies almost entirely on donor contributions. The same problem exists in the private sector. Many enterprises simply are at too early a stage of development have extra resources to devote to training. Thus, ONIFOP which is partially subsidized by the private sector has been without major sections of its operating budget in recent years.

Another constraint which goes hand in hand with inadequate resources is the lack of qualified trainers and training facilities. Most training institutions rely on part-time teaching staffs who have other jobs and are not always available when the need arises. They frequently lack the

necessary materials and equipment to make the training effective. In addition, most of the training facilities are in the capital, Bangui, whereas many middle-level cadres work and live in the provinces.

With adequate local training facilities unavailable, many trainees are sent abroad. There they often encounter situations so far removed from the CAR that the value of the experience is questionable. For those who go abroad without already having a job in GOCAR their return is often frustrating due to the limited job market.

For those trainees sent to the United States, language poses a problem. Although English is taught in the secondary schools, most Central Africans are not able to get along in an English-speaking society without further instruction. This instruction adds to the cost and the duration of their training. Problems have also been encountered in recent years with the declining quality of education offered in CAR. University graduates are often not adequately prepared to enter a Masters degree program in the U.S.; and often must spend additional time in leveling work at the undergraduate level.

Another frequently encountered constraint is resistance to change and new methods by the colleagues of recent trainees. The trainee becomes frustrated as his newly learned skills go unused in an organization that is slow to adopt new operating procedures and in which his/her influence is limited.

## II. Training Needs and Constraints

### A. Training Needs

A systematic approach to the identification of CAR training needs was under taken by this NASPAA team. Three separate but related methods were employed to deal with these areas: 1) interviews were conducted with the A.I.D. representative in Bangui, with the U.S. Ambassador and his staff, with representatives of other donor organizations and with high officials in CAR ministries, training institutions and private sector organizations (see list in Appendix); 2) a random sample of Ministry of Rural Development officials was drawn and a systematic survey of current management practices and training needs was conducted; and 3) a systematic survey of training needs in the private sector, particularly at the level of small and medium enterprises was conducted. Let us review the methods employed and the findings in each of these areas.

1. The interviews conducted by the team with GOCAR officials and private sector organizations placed emphasis on training in three areas: 1) general management training and retraining for government functionaries - this training is especially aimed at increasing understanding of organizational goals and objectives, improving the management of human resources, improving efficiency and changing the

"mentality" of functionaries by providing them with a "vision" of modern management to replace the old "administrative" perspective and preparing them to effectively manage development projects; 2) training in the area of private enterprise development aimed at instilling an "entrepreneurial spirit" and providing basic management skills - the aim here is two fold: first to provide training and ongoing advice and assistance to existing and newly established enterprises. This takes the form of both workshops and assistance provided by local consultants in an ongoing fashion. The approach preferred seems to be similar to the help provided to small business by many U.S. schools of Business Administration under agreements with the Small Business Administration. Under these programs junior staff and/or senior trainees are assigned to analyze problems and provide plans of assistance and support for individual small and medium sized enterprises. Their work is overseen and coordinated by senior staff. Such a program is already in existence under the leadership of CAPMEA, especially in its work with ANEAC and other private sector groups. The Chamber of Commerce is also offering a series of night courses in basic business techniques to help upgrade accounting and general business skills.

With the beginning of the implementation of the administrative reform program, it is anticipated that the number of government agents will be significantly cut back. For example, a recent study prepared for the ministry of Rural Development recommends eliminating over 600 existing positions (Magrondji et al 1987). The reaction to these and other

proposed cutbacks suggests that these agents will be placed in a soon to be established public service personnel bank. They will be prepared for retraining and reassignment to other ministries. In addition many of these agents will be encouraged to seek employment in the private sector or establish their own small business. In either case, the need for retraining and continued technical support is clear. It can not be expected that individuals who have served in the public sector for virtually all of their adult lives will suddenly develop a clear understanding of, and an ability to deal with the demands of the private sector. These individuals should constitute a major target for U.S. sponsored training.

The third area of concern is the provision of technical training for private sector employees and potential employees in certain key areas. These include mechanics and electronics. There is some training already available in these areas as well as in secretarial and associated office skills. ONIFOP offers courses in all these areas. One of the key needs here is at the intermediate level where there is a real shortage of highly trained technicians whose function falls somewhere between that of an engineer and a simple maintenance technician.

## TRAINING NEEDS IN THE MINISTRY OF RURAL DEVELOPMENT

In order to identify and clarify the need for training in this area, a systematic survey was conducted in the ministry of rural development.

Lists were obtained of all personnel at the $A_1$, $A_2$ and $A_3$ levels in the ministry hierarchy. Stratified random samples were drawn from these three groups so as to insure representivity in terms both of hierarchy and function within the ministry. Numbers were assigned to each functionary and a table of random digits was used to make the actual selection. Replacements were also randomly selected because of the likelihood that some of those in the initial sample would be out of the country or on a mission in another region when the survey was to be conducted.

A list of 113 individuals was compiled and the ministry of rural development agreed to use the national radio to convoke a meeting of these individuals at ENAM (National School of Administration and Magistrative). The purpose of the survey was explained to the interviewees and the questionnaires were distributed, completed and collected over a period of about two hours. The interviewees were assured their anonymity.

The questionnaire consists of a series of mostly closed questions (see questionnaire in appendix). A list of work activities derived from the critical events study directed by John Montgomery in the SADACC countries in 1984 was compiled. (Montgomery, 1985, 1986A,1986B, 1986C, 1987) It was determined that the critical events approach, designed for use with top level officials, could not be efficaciously employed in the C.A.R. with middle managers. Instead, the events identified and coded in the SADACC study were provided to the interviewees in list form. They were asked to rate the importance of each of these activities (on a four point scale) for

their own jobs. They were also asked to rate the relative amount of time they devoted to each of these activities. Once again a four point scale was provided.

Also included in the survey instrument were a series of five questions designed to identify the role perceptions of the interviewees. In addition a set of eleven questions aimed at identifying what these individuals perceive to be the major obstacles to rural development was posed. The interviewees were provided with an open ended question in which they could identify what they perceive to be the areas or subjects in which they feel they have the greatest need for training. Finally, some basic background data on the interviewees such as, post, longevity and education were gathered.

Role Perceptions

How functionaries working in the Ministry of Rural devlopment perceive their roles has an important impact on their behavior on the job and hence on their ability to perform their functions effectively. These perceptions also provide us with important data which must be considered in the context of the administrative reform. They point to the need for structural changes and help in identifying training interventions which could potentially ameliorate the associated problems.

Based on experience in many African nations, it is clear that in order

to successfully implement programs of rural development, government agents must be able to exercise some flexibility. Local conditions either differ initially or are subject to change in the course of a development program. Everything from environmental conditions to personality differences must be taken into account during the stage of policy implementation. Agents who rigidly adhere to centrally designed texts and program directives often find that the original developmental goals get lost in the shuffle. This is especially the case in Francophone countries in which the administrative tradition is one of rigid hierarchy and centralized control over all aspects of policy design and implementation.

To examine the issue of flexibility as a component of the role perspectives of CAR officials in the Ministry of Rural Development, these individuals were asked to chose from among two fictive civil servants the one they felt was to be preferred. They were told to suppose that there are two functionaries in a service like their own. The first conforms to the letter of the texts and administrative rules in all situations. The second bends the rules in those situations in which he believes that so doing will further the objectives and goals of the service. They were then asked to chose which of the two they thought was the better functionarie. As a follow up question they were asked which one of these two they thought would be more likely to receive a promotion in the real world of the CAR administration.

The responses to these questions were very similar to those received

in other Francophone African countries. Two thirds (67.65%, n=68) said that the second, the more flexible civil servant was the better of the two. The distribution of responses to the second question, however, is nearly the reverse. Sixty per cent of the interviewees feel that the first, the less flexible of the two bureaucrats, would be more likely to be promoted. In essence, many of these individuals are suggesting that the reward structure in the civil service in the CAR is not supportive of the kinds of actions which are likely to advance the cause of national development. A significant proportion of the employees of the Ministry of Rural Development thus find themselves in a dilemma. They can either act to advance the interests of the country or they can seek to further their own careers.

The response to several other questions are also directly related to and consistent with these findings. When asked to state their level of agreement with the statement that "the real value of the individual civil servant is of little importance in obtaining a promotion or an important post in the government of the CAR," an overwhelming majority agreed (80.6%). In fact, more than half (53.2%) agreed completely. In addition, more than three out of four interviewees (76.9%) agreed with the statement that "in order to do his job, a civil servant must pay special attention to the demands of 'important' (influential) people." Not surprisingly these Central African functionaries are saying that in their system it is who you know rather than the quality of your performance which counts.

There is a clear need to modify the reward structure in the Central African bureaucracy if increased efficiency and effectiveness are sought as part of the overall administrative reform. What is required is the development of an appropriate system of performance evaluation which is directly linked to the reward structure of the Ministry. It should be pointed out that most functionaries interviewed respect hard working colleagues (81,3%) but they fail to see the point of such work from the perspective of career advancement. A two step process is required to address this deficiency: 1) assistance to CPRAC and the Public Service Ministry in developing a performance monitoring and evaluation system and; 2) a training program aimed at top officials in the target Ministries and their personnel and training directors with the purpose of implementing the new evaluation plan. These interventions should be given a high priority, especially as a follow up to the newly implemented personnel record keeping system, for which an AID sponsored training program was implemented by NASPAA through the University of Pittsburgh.

Perceived Obstacles to the Mission of the Ministry of Rural Development

The most important immediate objective of the Ministry of Rural Development in the CAR is to increase productivity in the rural areas of the country. In examining the direction to be taken in support of the reform of the administration it is important to note what obstacles exist to achieving the objectives of the organization. We can then try to determine which of these obstacles can potentially be overcome or at least

minimized through training and managerial/organizational changes.

The CAR Ministry of Rural development officials interviewed were asked to rate the importance of a list of eleven factors which have been widely identified as posing obstacles to increasing production in the rural areas in many African countries (see Table II-1). The overall reaction to these issues in terms of the percentage of interviewees considering these to be important problems is quite strong compared to that found in other Francophone African countries. This could indicate that these factors are especially intense in the CAR or that there is a cultural predisposition in the CAR to be critical. Some combination of these two factors may be closer to the truth. The factor identified as most important, the lack of credit for rural producers, is a broad national issue which must be addressed in the context of some future donor financed program. Recent successes in Bangladesh and elsewhere with small scale lender cooperatives could perhaps be tested in the CAR. Financing training to support such a program would be extremely useful if one or a consortium of donors were to become seriously interested in developing an effective rural credit program.

The issue identified as being second in importance is the lack of resources available for extension agents. These agents often find it difficult, if not impossible, to do their jobs because they lack the basic logistical support (fuel, mode of transportation and equipment) to get to and work with the rural producers. The overloading of the Ministry of

TABLE II - 1

**Perceived Obstacles To Rural Development**

| Questions | Rank | % Does not exist | % Little Importance | % Important | % Very Important | Mean | n |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Lack of credit for rural producers | 1 | 0 | 0 | 16 | 84 | 2.843 | 60 |
| Lack of resources for extension agents | 2 | 0 | 3 | 13 | 84 | 2.812 | 69 |
| Prices paid producers are too low | 3 | 4 | 0 | 22 | 74 | 2.652 | 69 |
| Lack of cooperation between admin. & chiefs | 4 | 0 | 3 | 29 | 68 | 2.647 | 68 |
| Failure to take account of local population needs | 5 | 9 | 1 | 18 | 72 | 2.522 | 67 |
| Lack of qualifications of extension agents | 6 | 2 | 3 | 38 | 57 | 2.515 | 67 |
| Lack of coordination between development projects | 7 | 2 | 7 | 34 | 57 | 2.471 | 70 |
| Government personnel in rural areas not motivated | 8 | 3 | 5 | 37 | 55 | 2.446 | 65 |
| Lack of coordination of actions of technical services | 9 | 1 | 3 | 46 | 50 | 2.443 | 70 |
| Lack of collab. between terr. admin. & Tech services | 10 | 3 | 9 | 30 | 58 | 2.435 | 69 |
| Insufficient number of extension personnel | 11 | 0 | 14 | 36 | 50 | 2.362 | 69 |

Rural Development with personnel and the underfinancing of operations, although a common story in Africa, reached epic proportions in the CAR. In the recent past, nearly ninty per cent of the annual budget of the Ministryhas been devoted to salaries. Current reform efforts are designed to streamline the bureaucracy through the elimination of "unnecessary" posts and corrupt personnel practices. This involves reassignment, retraining and/or voluntary or forced departures from the civil service. This should be addressed through support for in-service training for those who will be transferred from the Ministry of Rural Development to some other government agency and training in small business management and development for those who will leave the service permanently. The latter will be discussed in more detail in the section below on private sector training needs.

The fact that the prices paid to producers by government agencies and parastatals are regarded as too low is the third most important obstacle according to our respondents. This is only indirectly related to training programs but directly associated with the thrust toward privatization and development of the private sector proposed in the National Development Plan. Once again, training needs in the private sector will be discussed below.

The fourth and fifth ranking obstacles, the lack of cooperation between the administration and the traditional authorities and the failure of the government to take account of the needs of the local population

when designing and implementing its development programs are fundamental and directly related to management training and technical interventions. Both of these issues center around the broad issue of decentralization, both administrative (deconcentration) and political (devolution). Some top officials in the GOCAR suggested that these issues are now being studied and appropriate texts are in the preparation stage. Training associated with the inclusion of local participation in the design, implementation, monitoring and evaluation of development projects is clearly indicated.

Of the remaining factors, the lack of qualifications of extension agents (6th in importance) is associated with the poor quality and the deterioration of the schools in the CAR for training these agents. This, coupled with the lack of resources available to these agents and the inadequacy of the existing "evaluation" system help explain the seeming lack of motivation of these agents (8th in importance).

The remaining factors are associated with the general lack of horizontal communications in government organizations in African nations. The lack of coordination between development projects, the lack of coordination of the actions of the various technical services operating in the rural areas and the lack of collaboration between the technical services and the territorial administration, while relatively low down on our list, were still regarded as very important problems by more than half of those interviewed. This represents an issue which requires a major

overhaul of existing administrative structures and procedures and extensive retraining beginning at the top levels of the administration.

Work Activities, Skills and Time Commitments

The interviewees in the Ministry of Rural development were provided with a list of forty five skills and activities, which included those identified by Montgomery, et al in the SADACC study. Each individual was asked to rate the importance, for his/her own job, of each of these skills and activities on a four point scale. The overall results were then compiled and the activities were ranked in the aggregate. The same set of activities was used to solicit from these functionaries their assessment of the relative amount of time devoted to each. These rankings can be used in two ways: 1) to identify areas that are of primary concern to functionaries in their daily work; and 2) to identify areas which are apparently of little concern or interest but which, given the thrust of the reform, should be quite important. We have somewhat arbitrarily labeled those activities ranked among the top third as priority areas of concern, those ranked in the bottom third as of little concern and those in the middle third as of moderate interest to the Ministry of Rural Development.

As expected, these technicaly trained civil servants rate the use of their technical skills as the most important of their activities and the one to which they devote the most time. Work scheduling and planning are two closely related activities which were ranked quit high (2nd and 5th

respectively) in terms of the importance attributed to them. They were somewhat lower in terms of the time allocated to them (12th and 11th respectively) but still of considerable importance in relation to the overall set of forty five activities and skills. A related activity, time management, rounded out the top third of the ratings (16th in terms of importance, 14th in terms of time allocations). The relative importance of these activities, the time allocated to them and the close association among them are all positive findings. The one factor which is missing is some assessment of how effectively these tasks are currently being performed and whether assistance in the form of training is called for. Anecdotal material provided by a number of officials would tend to indicate that there are some weaknesses in the current performance.

A number of additional items associated with personnel administration also seem to rate quite high in terms of both the importance attributed to and the time allocated to these activities. For example, training of personnel (4th), supervision of personnel (5th), coordination of the work of subordinates (7th) and motivation of staff (12th) all fall among the top third of the activities list in terms of both time and importance. Interestingly, the delegation of authority, an item we might expect to be associated with the other personnel administration items, ranked in the bottom third (39th in importance and 42nd in time out of 45). Although these officials find it important to train, coordinate, supervise and motivate personnel working under them, they see little if any connection between these activities and the delegation of authority.

TABLE II - 2

Activity/Importance

Public Sector (Ministry of Rural Development )

| Activity/Importance | Rank | % no Importance | % Little Importance | % Important | % Very Important | Mean | n |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Technical Skills | 1 | 0 | 0 | 14 | 86 | 2.857 | 70 |
| Work scheduling | 2 | 1 | 2 | 29 | 68 | 2.636 | 66 |
| Evaluation/monitoring | 3 | 3 | 6 | 19 | 72 | 2.603 | 68 |
| Training of personnel | 4 | 1 | 0 | 37 | 62 | 2.588 | 68 |
| Supervision of personnel | 5 | 2 | 4 | 32 | 62 | 2.544 | 68 |
| Job Planning | 6 | 3 | 2 | 38 | 57 | 2.5 | 68 |
| Coordination of work | 7 | 2 | 4 | 38 | 56 | 2.485 | 68 |
| Organizational Skills | 8 | 4 | 2 | 36 | 58 | 2.478 | 67 |
| Operational Techniques | 9 | 0 | 6 | 45 | 49 | 2.435 | 69 |
| Drafting and Writing reports | 10 | 0 | 6 | 45 | 49 | 2.426 | 68 |
| Research | 11 | 8 | 3 | 31 | 58 | 2.391 | 64 |
| Motivation of staff | 12 | 6 | 7 | 36 | 51 | 2.319 | 69 |
| Economic Analysis | 13 | 3 | 12 | 37 | 48 | 2.309 | 68 |
| Data Analysis | 14 | 6 | 10 | 33 | 51 | 2.284 | 67 |
| Project Planning | 15 | 12 | 9 | 25 | 54 | 2.209 | 67 |
| Time Management | 16 | 5 | 7 | 52 | 36 | 2.203 | 69 |
| Program/Project Analysis | 17 | 9 | 7 | 39 | 45 | 2.203 | 69 |
| Communication Skills | 18 | 3 | 6 | 59 | 32 | 2.197 | 66 |
| Organizational Management | 19 | 6 | 9 | 45 | 40 | 2.194 | 67 |
| Interpersonal Relations | 20 | 4 | 10 | 49 | 37 | 2.176 | 68 |
| Knowledge of Rules, Regulations, Procedures | 21 | 1 | 15 | 49 | 35 | 2.176 | 68 |
| Language Skills | 22 | 6 | 9 | 47 | 38 | 2.176 | 68 |
| Impact Analysis | 23 | 9 | 9 | 41 | 41 | 2.136 | 66 |
| Financial Management | 24 | 9 | 16 | 28 | 47 | 2.132 | 68 |
| Community Relations | 25 | 4 | 17 | 44 | 35 | 2.091 | 66 |
| Public Relations | 26 | 1 | 17 | 56 | 26 | 2.062 | 65 |
| Management Information Systems | 27 | 6 | 13 | 50 | 31 | 2.059 | 68 |
| Resource Allocation | 28 | 10 | 13 | 44 | 33 | 2.016 | 63 |

TABLE II - 2

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Inventory Management | 29 | 3 | 10 | 69 | 18 | 2.015 | 67 |
| Interorganizational Relations | 30 | 7 | 12 | 52 | 29 | 2.015 | 66 |
| International Negotiations | 31 | 12 | 12 | 40 | 36 | 2 | 67 |
| Negotiations | 32 | 9 | 23 | 30 | 39 | 1.97 | 66 |
| Political Environment | 33 | 10 | 14 | 46 | 30 | 1.955 | 62 |
| Policy Analysis | 34 | 8 | 17 | 48 | 27 | 1.937 | 63 |
| Contract Management | 35 | 13 | 12 | 48 | 27 | 1.881 | 67 |
| Personnel Management/Administration | 36 | 9 | 15 | 54 | 21 | 1.866 | 67 |
| Contingency Management | 37 | 8 | 25 | 54 | 13 | 1.731 | 67 |
| Accounting | 38 | 16 | 22 | 37 | 25 | 1.706 | 68 |
| Delegation of Authority | 39 | 11 | 33 | 37 | 19 | 1.657 | 67 |
| Bureaucratic Policies | 40 | 8 | 34 | 50 | 8 | 1.585 | 65 |
| Disaster Management | 41 | 19 | 27 | 37 | 17 | 1.524 | 63 |
| Typing and Secretarial Skills | 42 | 14 | 29 | 48 | 9 | 1.523 | 65 |
| Legal Knowledge | 43 | 21 | 25 | 45 | 9 | 1.415 | 65 |
| Corruption Management | 44 | 36 | 11 | 34 | 19 | 1.371 | 62 |
| Expatriate Management | 45 | 40 | 21 | 34 | 5 | 1.031 | 65 |

TABLE II - 3

Time/Activity

Public Sector ( Ministry of Rural Development )

| Time Allocation | Rank | % No time | % Little time | % More time | % Lot of time | Mean | n |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Technical Skills | 1 | 3 | 7 | 34 | 56 | 2.435 | 69 |
| Supervision of personnel | 2 | 0 | 19 | 35 | 46 | 2.275 | 69 |
| Drafting and Writing reports | 3 | 3 | 13 | 46 | 38 | 2.188 | 69 |
| Evaluation/Monitoring | 4 | 9 | 19 | 18 | 54 | 2.176 | 68 |
| Operational Techniques | 5 | 4 | 14 | 49 | 33 | 2.106 | 66 |
| Research | 6 | 11 | 11 | 33 | 45 | 2.098 | 61 |
| Data Analysis | 7 | 7 | 18 | 33 | 42 | .2.09 | 67 |
| Organizational Skills | 8 | 7 | 10 | 52 | 31 | 2.058 | 69 |
| Coordination of work | 9 | 6 | 16 | 47 | 31 | 2.029 | 68 |
| Training of personnel | 10 | 13 | 12 | 34 | 41 | 2.029 | 68 |
| Job Planning | 11 | 8 | 10 | 55 | 27 | 2.015 | 67 |
| Work Scheduling | 12 | 8 | 15 | 45 | 32 | 2.015 | 66 |
| Economic Analysis | 13 | 10 | 22 | 31 | 37 | 1.941 | 68 |
| Time Management | 14 | 3 | 22 | 52 | 23 | 1.94 | 67 |
| Program/Project Analysis | 15 | 11 | 15 | 44 | 30 | 1.939 | 66 |
| Motivation of staff | 16 | 9 | 22 | 40 | 29 | 1.897 | 68 |
| Organizational Management | 17 | 13 | 19 | 34 | 34 | 1.882 | 68 |
| Impact Analysis | 18 | 13 | 18 | 42 | 27 | 1.821 | 67 |
| Community Relations | 19 | 19 | 20 | 36 | 25 | 1.672 | 64 |
| Project Planning | 20 | 24 | 15 | 31 | 30 | 1.672 | 67 |
| Interpersonal Relations | 21 | 11 | 34 | 37 | 18 | 1.627 | 67 |
| Interorganizational Relations | 22 | 12 | 30 | 41 | 17 | 1.621 | 66 |
| Management Information Systems | 23 | 13 | 32 | 35 | 20 | 1.606 | 66 |
| Communication Skills | 24 | 17 | 25 | 41 | 17 | 1.585 | 65 |
| Personnel Management/Administration | 25 | 15 | 32 | 35 | 18 | 1.561 | 66 |
| Financial Management | 26 | 25 | 26 | 19 | 30 | 1.551 | 69 |
| Knowledge of Rules,Regulations,Procedures | 27 | 6 | 46 | 35 | 13 | 1.538 | 65 |
| Negotiations | 28 | 21 | 28 | 26 | 25 | 1.538 | 65 |

TABLE II - 3

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Language Skills | 29 | 19 | 28 | 35 | 18 | 1.508 | 63 |
| Public Relations | 30 | 9 | 47 | 29 | 5 | 1.5 | 66 |
| Inventory Management | 31 | 22 | 19 | 45 | 4 | 1.493 | 67 |
| Policy Analysis | 32 | 17 | 29 | 41 | 3 | 1.492 | 65 |
| Resource Allocation | 33 | 22 | 31 | 31 | 6 | 1.406 | 64 |
| Accounting | 34 | 19 | 39 | 25 | 7 | 1.388 | 67 |
| Contingency Management | 35 | 19 | 37 | 32 | 2 | 1.368 | 68 |
| International Negotiations | 36 | 30 | 24 | 28 | 18 | 1.333 | 66 |
| Political Environment | 37 | 20 | 43 | 28 | 9 | 1.262 | 65 |
| Contract Management | 38 | 33 | 24 | 32 | 11 | 1.197 | 66 |
| Typing and Secretarial Skills | 39 | 29 | 31 | 32 | 8 | 1.185 | 65 |
| Bureaucratic Policies | 40 | 25 | 42 | 27 | 6 | 1.134 | 67 |
| Disaster Management | 41 | 33 | 37 | 17 | 13 | 1.094 | 64 |
| Delegation of Authority | 42 | 33 | 40 | 18 | 9 | 1.03 | 66 |
| Legal Knowledge | 43 | 36 | 37 | 24 | 3 | 0.939 | 66 |
| Corruption Management | 44 | 49 | 17 | 28 | 6 | 0.922 | 64 |
| Expatriate Management | 45 | 62 | 21 | 14 | 3 | 0.578 | 64 |

The rigid sense of hierarchy which permeates the bureaucracy is clearly reflected in this finding. It is also closely associated with the problem noted above of the lack of rewards for the flexible implementation of policies, even though this is associated with the achievement of service objectives. It seems fairly clear that additional training in human resource management is needed if job performance is to improve. This type of training must be conducted at all levels in the organization because, by its very nature, it requires the understanding and approval of the full hierarchy.

An additional set of activities which is of some importance should be noted. Evaluation and monitoring of activities (3rd in importance and 4th in time allocated), drafting and writing of reports (10th and 3rd), research (11th and 6th), economic analysis (13th and 13th) and data analysis (14th and 7th) all require similar or related skills. These activities are at the core of the planning and design of new and modification of existing policies and represent skills which must be carefully honed. The interviewees themselves identified evaluation and monitoring of projects and planning of projects as the top two areas in which they feel that they need training. These two areas outdistanced the third and fourth areas identified, agricultural research and financial management by nearly two to one. It seems clear that additional training in the area of program and project evaluation, including research design, data collection and analysis, social impact analysis, cost benefit and cost effectiveness analysis should be offered on a priority basis.

## TRAINING NEEDS IN THE PRIVATE SECTOR

A training needs survey in the private sector was organized to provide a broader base than the elite interviews for assessing these needs. The president of ANEAC, and association of proprietors of small and medium enterprised, ranging from fair sized construction companies to individuals artisans, was contacted. A meeting of members of the association was called over the national radio and 52 representatives of local enterprises attended.

The purpose of the survey was explained to the entrepreneurs and the questionnaire was distributed to them. All questionnaires were filled out and collected in a period of about two hours. As some of those present were illiterate, they were provided with assistance in filling out the questionnaire. The survey instrument consists of a series of questions about the importance of and time devoted to various activities by the interviewees. As with the public sector survey the list of activities was drawn from the codes employed by John Montgomery et al. in their study of management training needs and problems in the SADACC countries. Several additional activities were added to the list to insure coverage of issues raised in some of our preliminary interviews but not included in the

Montgomery study.

Basic background data on the nature of the enterprise, number of employees and the source of finance were also collected. Participants were asked to identify areas in which they or their colleagues and employees needed additional training. (see Private Sector questionnaire in appendix)

As with the public sector data, the aggregate responses were ranked in terms of both importance attributed to and the relative time allocated to each of these activities. The rank correlation between the two lists is reasonably high. The activity identified as most important by these owners and operators of small and medium sized enterprises is technical skills. This is similar to the results of the public sector survey. Given the diversity of technical areas in which these individuals work and the fact that many of them have a great deal of experience in these areas it is probably impractical to consider technical training at this time.

The next four areas in terms of importance are all closely linked to each other and represent a potential common core for a private sector training program aimed at small businesses. The process of obtaining credit, analysis of markets, financial management and accounting are all linked with the need to obtain credit and to adequately prepare the documentation associated with it. These were also identified as prime areas in which these entrepreneurs feel that they need training.

TABLE II - 4

Activity/Importance

Private Sector

| Importance of activities | Rank | % Without Importance | % Less Important | % Important | % Very Important | n | Mean |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Technical skills | 1 | 0 | 9 | 25 | 66 | 32 | 2.562 |
| Process of obtaining credit | 2 | 11 | 6 | 14 | 69 | 35 | 2.4 |
| Market Analysis | 3 | 11 | 8 | 14 | 67 | 36 | 2.361 |
| Financial Management | 4 | 11 | 9 | 19 | 61 | 36 | 2.306 |
| Accounting | 5 | 9 | 6 | 37 | 48 | 35 | 2.257 |
| Supervision (work) | 6 | 12 | 15 | 14 | 59 | 34 | 2.206 |
| Job Planning | 7 | 3 | 17 | 40 | 40 | 35 | 2.171 |
| Organizational Management | 8 | 6 | 21 | 24 | 49 | 33 | 2.152 |
| Tax Regulations | 9 | 11 | 11 | 29 | 49 | 35 | 2.143 |
| Time Management | 10 | 10 | 10 | 37 | 43 | 30 | 2.133 |
| Negotiations | 11 | 15 | 15 | 23 | 47 | 34 | 2.029 |
| Personnel Training | 12 | 14 | 11 | 32 | 43 | 35 | 2.029 |
| Advertising | 13 | 15 | 15 | 24 | 46 | 33 | 2 |
| Personnel Motivation | 14 | 19 | 6 | 36 | 39 | 31 | 1.935 |
| Skills at Organizing | 15 | 15 | 18 | 32 | 35 | 34 | 1.882 |
| Personnel Administration | 16 | 19 | 9 | 44 | 28 | 32 | 1.812 |
| Legal Knowledge | 17 | 9 | 30 | 34 | 27 | 33 | 1.788 |
| Interpersonal Relations | 18 | 19 | 22 | 25 | 34 | 32 | 1.75 |
| Resource Allocation | 19 | 13 | 23 | 45 | 19 | 31 | 1.71 |
| Supply Management | 20 | 18 | 26 | 27 | 29 | 34 | 1.676 |
| Work Coordination | 21 | 13 | 29 | 42 | 16 | 31 | 1.613 |
| Inventory Management | 22 | 28 | 13 | 31 | 28 | 32 | 1.594 |
| Contingency Management | 23 | 22 | 23 | 39 | 16 | 31 | 1.484 |
| Corruption Management | 24 | 47 | 16 | 12 | 25 | 32 | 1.156 |
| Delegation of Authority | 25 | 40 | 23 | 23 | 14 | 30 | 1.1 |
| Typing and Secretarial Skills | 26 | 40 | 24 | 24 | 12 | 33 | 1.091 |
| Disaster Management | 27 | 41 | 25 | 22 | 12 | 32 | 1.062 |

TABLE II -5

Time/Activity

Private Sector

| Time Allocation | Rank | % No time | % Little time | % More time | % Lot of time | n | Mean |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Supervision (work) | 1 | 7 | 10 | 23 | 60 | 30 | 2.37 |
| Market Analysis | 2 | 16 | 12 | 9 | 63 | 32 | 2.19 |
| Negotiations | 3 | 14 | 7 | 27 | 52 | 29 | 2.17 |
| Technical Skills | 4 | 14 | 17 | 10 | 59 | 29 | 2.14 |
| Process of obtaining credit | 5 | 19 | 12 | 13 | 56 | 32 | 2.06 |
| Tax regulations | 6 | 12 | 22 | 16 | 50 | 32 | 2.03 |
| Advertising | 7 | 24 | 14 | 17 | 45 | 29 | 1.83 |
| Financial Management | 8 | 25 | 9 | 28 | 38 | 32 | 1.78 |
| Organizational Management | 9 | 15 | 26 | 29 | 30 | 27 | 1.74 |
| Job Planning | 10 | 13 | 27 | 33 | 27 | 30 | 1.73 |
| Accounting | 11 | 25 | 19 | 19 | 37 | 32 | 1.69 |
| Supply Management | 12 | 25 | 7 | 43 | 25 | 28 | 1.68 |
| Skills at organizing | 13 | 17 | 24 | 35 | 24 | 29 | 1.66 |
| Work Coordination | 14 | 17 | 17 | 52 | 14 | 29 | 1.62 |
| Personnel Training | 15 | 32 | 14 | 18 | 36 | 28 | 1.57 |
| Legal Knowledge | 16 | 17 | 40 | 23 | 20 | 30 | 1.47 |
| Inventory Management | 17 | 28 | 24 | 24 | 24 | 29 | 1.45 |
| Resource Allocation | 18 | 28 | 24 | 32 | 16 | 25 | 1.36 |
| Time Management | 19 | 38 | 14 | 24 | 24 | 29 | 1.35 |
| Personnel Motivation | 20 | 29 | 25 | 32 | 14 | 28 | 1.32 |
| Personnel Administration | 21 | 36 | 25 | 18 | 21 | 28 | 1.25 |
| Contingency Management | 22 | 33 | 26 | 30 | 11 | 27 | 1.19 |
| Interpersonal Relations | 23 | 37 | 26 | 22 | 15 | 27 | 1.15 |
| Disaster Management | 24 | 46 | 18 | 25 | 11 | 28 | 1 |
| Corruption Management | 25 | 50 | 14 | 25 | 11 | 28 | 0.96 |
| Delegation of Authority | 26 | 44 | 22 | 26 | 8 | 27 | 0.96 |
| Typing and Secretarial Skills | 27 | 39 | 32 | 25 | 4 | 28 | 0.93 |

Human resource management surfaced in a sporadic fashion as an issue. The supervision of work and job planning ranked near the top but personnel training, personnel motivation and personnel administration were near the middle of the list. Perhaps because of the relatively small size of these enterprises and the organization of some of them as family businesses, this is not a crucial issue. Of some interest is the fact that delegation of authority, as with the public sector managers, rated very low in importance. Even in the private sector the norm is for a highly centralized style of management.

Based on analysis of these data, preferences for training specified by the interviewees in our survey and the indications provided by the earlier interviews, several key areas of concern for a private sector training program were identified. A broad general introduction to private enterprise development and new venture creation is an important subject for one or several workshops. Individual entrepreneurs have experienced extreme difficulty in putting together adequate documentation and research on new enterprises. They therefore find that it is almost impossible to obtain financing for their efforts. A course which would assist them in doing an analysis of the market, analysis of production and operation costs and an overall financial analysis of their operation might provide the initial basis for obtaining credit.

In addition to participation in such a workshop or series of workshops, participants will also require ongoing assistance in the form

of consulting services. CAPMEA, in conjunction with the resident AID management training coordinator or with NASPAA or whatever organization is coordinating and managing the private sector training can provide for this follow up.

## Gender Issues in Private Sector Training

Given the special emphasis USAID has placed on women in the private sector in the HRDA program, an attempt was made to identify gender related training needs. Time constraints prevented a systematic study, but several recent reports on women in the CAR were reviewed, a number of interviews were conducted, and a questionnaire was administered to a small number of women in the private sector.

Women play an important role in the economic life of the CAR. Not only are they major food producers, but they are also involved in selling the food in local markets. The CAR economy, however, is still very underdeveloped with limited market channels and commercialization. Many of the market ladies are illiterate and thus present a special problem for training. In the rural areas, women may be difficult to reach due to the heavy demands on their time, their general lack of membership and participation in organized groups, and the resistance of their husbands to activities out side their traditional role of homemaker (see COSSOCIM report).

In Bangui, women in the private sector tend to fall into two categories: those who are relatively well-educated and work for relatively large enterprises in support jobs such as secretaries or even office managers, and those, such as seamstresses, who work in or own very small family businesses. These latter women often have little education, yet they are undoubtedly offer more potential for growth of the private sector than those in large companies. There are, of course, exceptions in both categories, such as well-educated female pharmacists who run their own business.

Because only three women appeared at the ANEAC meeting where the private sector questionnaire was administered. Due to the great interest expressed by those women, a separate meeting for women only was organized. A revised questionnaire was developed for use with this group. Perhaps typical of the problem of reaching women, attendance was sparse and included almost entirely women in large or medium sized companies. Due to the small n systematic analysis of these data is not warranted. However, a few elements do stand out. All of the women said they had time-consuming responsibilities other than the job and that if they had more time they would devote it to the job. In the areas of work activities viewed as important, the women's answers were similar to those of the men. Technical competence was repeatedly sighted as important as well as overall management and accounting skills. Interestingly enough, all of those who said they did their own accounting said they would be unable to

calculate their net earnings for the current year. This indicates either a misunderstanding of the question or a lack of understanding of basic accounting principles.

Training needs of women in the private sector are generally the same as those of men: knowing how to apply for and obtain credit, simple management tools for running small business, etc. In some cases, women, such as the market ladies, have a more developed entrepreneurial sense than men. They are accustomed to working and saving towards a goal - clothes or school expenses for their children, a new pot, etc. But their lack of instruction and their generally inferior role in society in terms of education, credit and training opportunities puts them at a disadvantage. It may be advisable to have a training session just for women in the private sector which would take account of their particular place in society.

In addition to training those already involved in the private sector, recent university graduates and superfluous functionaries should be offered the opportunity for entrepreneurial training. Development of an entrepreneurial spirit on the part of the young seems to be a much talked about but largely neglected area of training in the C.A.R.

Other areas that appear to be of major concern are training in the area of marketing. Many African enterprises have failed because emphasis was placed entirely on production with little or no concern for distribution,

transportation and other critical marketing issues.

Strategies for the Management and Provision of Technical Assistance

Due to the high costs associated with third country or U.S. training and the overwhelming needs of the CAR only two alternative strategies seem to present themselves: 1) reliance entirely on short term interventions of the type already implemented in the past or 2) development of a more permanent presence to coordinate and manage in-country training programs. The first strategy could be improved by carefully planning out and coordinating a concrete training program under the auspices of the NASPAA cooperative agreement. Given the financial resources potentially available through the HRDA project, about 15 seminars/workshops could be done over the next five years (approximately three per year). The money left in the administrative reform project could be used to support some long and short term training outside the C.A.R.

The second strategy involves using the NASPAA agreement to place a long term training specialist in-country to organize, coordinate and implement a series of in-country workshops. Our estimates are the 6 seminars a year could be conducted in-country under this program. The budget (see appendix) would allow for use of one U.S. and one CAR consultant in addition to the resident trainer for each workshop. In addition, two Central Africans could be trained long term in the U.S. (one in Public administration and the other in Management). These individuals

would work closely with the training advisor and be prepared to take over management and implementation of the program during the fifth year (FY 1992). The ideal location for this unit appears to be in ONIFOP, which is actively involved in training for both the public and private sectors.

The second strategy has the advantage of providing a greater possibility for institutionalizing the training function and the opportunity to reach a much broader number of individuals, both in Bangui and in the regions. Thirty rather than 15 seminars could be prepared and offered during the same period of time. Training materials based on local case studies and practices could also be more effectively developed.

Finally the two programs were subjected to a cost effectiveness analysis. The results of that analysis indicate that program one would train a maximum of 450 central Africans over five years at a cost of $2,667 per participant. The second strategy could train about 900 people short term over the same period. The cost per trainee is $1,400. Participant costs for program one are 83% higher than for program two.

The finance available for the reform provides additional flexibility. The selection of the second program is clearly indicated by these data. The program can be designed to address private and public sector needs about equally, thus meeting HRDA targets. Selection of participants can also be completed in a more efficacious fashion. Unfortunately, policy decisions in Washington and expected budget cuts may leave the first strategy as the

only option, in spite of cost effectiveness calculations.

Should the first strategy be selected a system of follow up should be built in. One way of accomplishing this in a cost effective manner is to link each follow up visit with the planning trip for the next workshop/ seminar. This system has already been employed quite successfully in neighboring Chad.

The Priority list of in-country seminars/workshops for completion under the two projects, Administrative Reform and HRDA are as seen in Tables II-6 and II-7 respectively. To summarize, emphasis should be placed on human resource management and project management and evaluation for public secto employees and on private enterprise development including financial analysis, marketing and credit arrangements. secondary emphasis should be on human resources. Timing of these activities should be designed so that the overall cumulative effect of the training will be maximized. The training of trainers should thus be a priority area of concern. In addition, an effort clearly needs to be made to see that the training interventions penetrate beyond the limits of the capital city.

Table II-6 Public Sector Training

Possible Public Sector Training Program FY 1988-89
Workshops and Seminars

| FY | Subject | Target | Locale | # of participants |
|---|---|---|---|---|
| 88 (March) | Auditing and Control | Inspecteurs d'Etat | Bangui | 30 |
| 88 (June) | Human Resource Mgt. | Personnel directors | Bangui | 30 |
| 88 (June) | Project Management | Future Trainers | Los Angeles Cal Poly | 2 |
| 88 (June-July) | Development Management | Future Trainers | Pittsburgh U | 2 |
| 88 (September) | Project Mgt. | Future Trainers (CPRAC, CAPMEA, ONIFOP, etc.) | Bangui | 30 |
| 89 (December) | Project Evaluation | Future Trainers | Bangui | 30 |
| 89 (March) | Human Resource Mgt. | Regional Personnel (MRD) | Regional Capital | 30 |
| 89 (June) | Project Mgt. | Regional Personnel (MRD) | Regional Capital | 30 |
| 89 (September) | Project Evaluation | Regional Personnel (MRD) | Regional Capital | |

Table II-7 Private Sector Training

| FY | Subject | Target | Locale | # participants |
|---|---|---|---|---|
| 88 (May) | Private Enterprize Development | Small & Medium enterprizes - entrepreneurs | Bangui | 30 |
| 88 (August) | Private Enterprize Development | Young Unemployed Graduates | Bangui | 30 |
| 89 (October) | Marketing | Participants in 88 Workshops | Bangui | 30 |
| 89 (December) | Financial Analysis | Entreprenuers | Bangui | 30 |
| 89 (February) | Human Resource Management | Entrepreneurs | Bangui | 30 |
| 89 (April) | Training of Trainers | Future Trainers | Bangui | 30 |
| 89 (June) | Private Enterprize Development | In local languages for illiterate entrepreneurs | Bangui | 30 |
| 89 (September) | Privite Enterprize Development | In local languages for illiterate entrpreneurs | Provincial capital | 30 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Funding Requirements | | | | | | |
| | Administrative Reform Project | | | | | | |
| | -(1000) | | | | | | |
| Training Components | # of participants | FY 88 | FY 89 | FY 90 | FY 91 | FY 92 | Estimated Total Cost |
| Long Term U.S. | - - | - - | - - | - - | - - | - - | - - |
| Short Term U.S. | 12 | 48 | 48 | 48 | - - | - - | 144 |
| Long Term 3rd Country | - - | - - | - - | - - | - - | - - | - - |
| Short Term 3rd Country | 2 | 6 | 6 | - - | - - | - - | 12 |
| In country Seminars/ Workshops | 90 | 80 | 80 | 80 | - - | - - | 24 |
| TOTAL | 105 | 134 | 134 | 128 | - - | - - | 396 |

| Funding Requirements During Period Covered | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | by | | | | | |
| | | CTP | | | | | |
| | | (#000) | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | FY Requirements | | | | |
| | | | | | | | Estimated |
| Training Components | # of participants | FY 88 | FY 89 | FY 90 | FY 91 | FY 92 | Total Cost |
| | | | | | | | |
| Long Term U.S. | 2(1) | 30 | 60 | 45 | 15 | - - | 150 |
| | | | | | | | |
| Short Term U.S. | - - | - - | - - | - - | - - | - - | - - |
| | | | | | | | |
| Long Term 3rd Country | - - | - - | - - | - - | - - | - - | - - |
| | | | | | | | |
| Short Term 3rd Country | - - | - - | - - | - - | - - | - - | - - |
| | | | | | | | |
| In country Seminars/ | 900 (2) | 267 | 240 | 255 | 275 | 127 | 1164 |
| Workshops | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Total | 902 | 297 | 300 | 300 | 290 | 127 | 1314 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| (1) IMPA Degree - 2 years + 6 months Intensive English | | | | | | | |
| IMBA Degree - 2 years + 6 months Intensive English | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| (2) 30 Seminars conducted in country (1 every 2 months) | | | | | | | |



60

Appendix I
Persons Contacted

| NAME | TITLE | ORGANIZATION |
|---|---|---|
| Joseph A. Bepou | Coordinateur - Chef du Conseil | Conseil Permanent Chargé de la Réfrome de l'administration Centrafricaine (CPRAC) |
| Jean Nam-Ngana | Conseiller-Changé de la Formation et Perfectionnement | CPRAC |
| Kazim Ozeimer | Conseiller Technique | ENAP - CPRAC |
| André Marcel | Conseiller Technique | ENAP - CPRAC |
| Maurice Methot | President de l'assemblé Nationale | |
| Jean Talo-Modo | Predient Aneac<br>P.D.G. de la Centrafricaine de Construction | Association Nationale des Entrepeneurs et Artisans Centrafricains |
| Christian Ayandoh | Président Chambre de Commerce | Chambre de Commerce |
| Casimir Amakpio | Sécretaire Général | Ministére Dévéloppement Rural |
| Joseph Abossolo | Haut Commissaire Chargé de la Promotion Des P.M.E. | Présidence de la Reepubligue |
| Assas M'Billaut | Sécretaire d'état chargé du Developpement Rural | Ministère du Developpement Rural |
| Justin N'djapon | Ministre du Commerce et de l'Industrie | |
| Christian Mbolidi | Directeur Général (CAPMEA) | Centre d'Assistance ant Petite et Moyennes Entreprises et à l'Artisanat |
| Faustin-Ange Koyasse | Directeur de Promotion | C.A.P.M.E.A. |
| Gabriel Dotto | Consular Àgricole | Présidence de la République |
| ? | Vice President et President | PATRONAT<br>Conseil de l'Administration de ONIFOP |
| M. Gahoro | Directeur Generale | ONIFOP |

appendix 1

| | | |
|---|---|---|
| Daniel Sehoulia | Ministre | Fonction Publique |
| Paul Pamoto | Directeur<br>ENAM | ENAM (Ecole National d'Administration et de Magistrature |
| Georges M'Bosso | Chargé de Mission<br>Administrateur Civil Principal | Ministére de La Fonction Publique |
| Albert Panda | Secétaire Général | Présidence de la République |
| Hubert Saulet-Yavro | Membre du Parlement<br>PDG Systelec | |
| M. Angelo | UUDP | |
| M. Georges Assas - M'Billaut | | |
| Jean Gervil-Yambala | Ministre de la Justice | |
| M. Perread | President | Patronat |
| M. Paul Pamadou-Pamoto | D.G. | ENAM |
| M. Kamran Khosrowshahi | Conseiller Technique | Ministére de l'Economie, des Finances et du Plan |
| M. Samir Kanon | Conseiller Technique | Ministére de l'Economie, des Finances et du Plan |
| Mme. Odile Laurens | Directeur | Institut Universitaire de Gestion |

## APPENDIX 2

## QUESTIONNAIRES

1. PUBLIC SECTOR - MINISTRY OF RURAL DEVELOPMENT

2. PRIVATE SECTOR - ENTREPRENEURS

3. PRIVATE SECTOR - WOMEN

Public Sector

# QUESTIONNAIRE EN MANAGEMENT

NOTE: Toutes les informations fournies seront confidentielles. Elles seront utilisées par la NASPAA et l'AID dans le but de déterminer leurs efforts de formation. Au cas où vous aurez des problèmes à répondre aux questions, n'hésitez pas à demander de l'assistance.

Partie A: Fournir, s'il vous plait, les informations suivantes dans vos tableaux de rapport des évènements en management( pas de noms s'il vous plait).

1. Titre de votre position actuelle

_____

2. Ministère ou département

_____

3. Niveau d'instruction

_____

4. Ancienneté à votre organisme actuel

_____

5.Ancienneté à votre poste actuel

_____

Ci-dessous se trouve une liste d'activités. Nous voudrions avoir votre point de vue sur l'importance de chacune de ces activités dans l'exécution de votre travail.

A. L'importance de l'activité. est-ce que cette activité est:

(0) pas du tout important
(1) peu important
(2) important
(3) très important
pour votre travail

| | | Importance | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a. | Comptabilité | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| b. | Rédaction des rapports | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| c. | Recherche | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| d. | Connaissance des règles et procédures | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| e. | Analyse des mesures gouvernementales | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| f. | Activités juridiques | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| g. | Négociations internationales | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| h. | Politique de l'environnement | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| i. | Supervision dutravail | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| j. | Programmation (emploi du temps) | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| k. | Administration du personnel | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| l. | Gestion du temps | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| m. | Gestion des systèmes d'information | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| n. | Motivation du personnel | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| o. | Gestion de l'organisation | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| p. | Gestion des expatriés | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| q. | Délégation d'autorité | A | 0 | 1 | 2 | 3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| r. Travaux de secretariat | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| s. Planification du travail | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| t. Négociations | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| u. Gestion financière | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| v. Compétences techniques | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| w. Relations inter-personnelles | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| x. Mesures bureaucratiques | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| y. Relations publiques | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| z. Formation du personnel | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| aa. Relations communautaires | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| bb. Planification des projets | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| cc. Allocation des ressources | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| dd. Techniques de communication | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ee. Gestion des contrats | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ff. Gestion de la corruption | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| gg. Coordination du travail | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| hh. Capacité d'organisation du travail | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ii. Gestion des éventualités | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| jj. Gestion du désastre | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| kk. Analyse des programmes | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ll. Analyse de l'impact | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| mm. Analyse des données | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| nn. Analyse économique | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| oo. Techniques opérationnelles | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| pp. Evaluation et suivi | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| qq. Gestion de l'inventaire | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| rr. Maîtrise de langues | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ss. Relations inter-organisationnelles | A | 0 | 1 | 2 | 3 |
| tt. Autres (écrire) | A | 0 | 1 | 2 | 3 |



61

Ci-dessous se trouve une liste d'activités. Parfois, un fonctionnaire consacre peu de temps à une activité très importante, de même qu'il peut consacrer beaucoup de temps à une activité qui n'est pas en rapport avec son travail. Nous voudrions savoir si vous consacrez: pas de temps, peu de temps, un peu plus de temps, beaucoup de temps à chacune de ces activités ci-dessous.

B. Temps alloué à l'activité.
dans votre travail est-ce que vous consacrez:

(0) pas de temps
(1) peu de temps
(2) un peu plus de temps
(3) beaucoup de temps

| | Temps |
|---|---|
| a. Comptabilité | B 0 1 2 3 |
| b. Rédaction des rapports | B 0 1 2 3 |
| c. Recherche | B 0 1 2 3 |
| d. Connaissance des règles et procédures | B 0 1 2 3 |
| e. Analyse des mesures gouvernementales | B 0 1 2 3 |
| f. Activités juridiques | B 0 1 2 3 |
| g. Négociations internationales | B 0 1 2 3 |
| h. Politique de l'environnement | B 0 1 2 3 |
| i. Supervision du travail | B 0 1 2 3 |
| j. Programmation (emploi du temps) | B 0 1 2 3 |
| k. Administration du personnel | B 0 1 2 3 |
| l. Gestion du temps | B 0 1 2 3 |
| m. Gestion des systèmes d'information | B 0 1 2 3 |
| n. Motivation du personnel | B 0 1 2 3 |
| o. Gestion de l'organisation | B 0 1 2 3 |



68

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| p. Gestion des expatriés | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| q. Délégation d'autorité | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| r. Travaux de secretariat | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| s. Planification du travail | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| t. Négociations | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| u. Gestion financière | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| v. Compétences techniques | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| w. Relations inter-personnelles | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| x. Mesures bureaucratiques | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| y. Relations publiques | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| z. Formation du personnel | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| aa. Relations communautaires | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| bb. Planification des projets | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| cc. Allocation des ressources | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| dd. Techniques de communication | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ee. Gestion des contrats | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ff. Gestion de la corruption | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| gg. Coordination du travail | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| hh. Capacité d'organisation du travail | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ii. Gestion des éventualités | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| jj. Gestion du désastre | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| kk. Analyse des programmes | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ll. Analyse de l'impact | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| mm. Analyse des données | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| nn. Analyse économique | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| oo. Techniques opérationnelles | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| pp. Evaluation et suivi | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| qq. Gestion de l'inventaire | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| rr. Maîtrise de langues | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| ss. Relations inter-organisationnelles | B | 0 | 1 | 2 | 3 |
| tt. Autres (écrire) | B | 0 | 1 | 2 | 3 |

Commencez d'abord par lire les phrases suivantes et puis, répondez à la question posée en encerclant le numéro qui correspond à votre réponse.

6. Supposons qu'il y'ait deux fonctionnaires dans un service comme le votre: le premier se conforme exactement aux règles quelque soit la situation; le second enfreint les règlements dans les cas où il pense que les buts du service l'exigent. Lequel est le meilleur fonctionnaire selon votre opinion ?
(encerclez)

1. le premier
2. le second

7. Lequel de ces deux fonctionnaires sera le premier à recevoir une promotion dans le monde réel en Centre Afrique, le premier qui se conforme aux règlements quelque soit la situation, ou le second qui parfois enfreint les règlements quand les buts du service l'exigent.
(encerclez)

1. le premier
2. le second

8. La valeur réelle de la personne entre peu en ligne de compte pour obtenir une promotion ou un poste important dans le gouvernement Centre Africain. (Encerclez):
1. entièrement d'acord. 2. d'accord. 3. pas d'accord. 4. désaccord total
5. je ne sais pas.

9. Plus un fonctionnaire travaille, plus il est respecté par ses collègues. (Encerclez):
1. entièrement d'acord. 2. d'accord. 3. pas d'accord. 4. désaccord total
5. je ne sais pas.

10. Pour exécuter son travail, un fonctionnaire doit apporter une attention particulière aux demandes des personnes << importantes>>.
( Encerclez):
1. entièrement d'acord. 2. d'accord. 3. pas d'accord. 4. désaccord total
5. je ne sais pas.



10

Dans quelle mesure les facteurs énumérés ci-après constituent à votre avis des obstacles au développement de la production en milieu rural ? Précisez si vous pensez que ce sont des obstacles:
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas

11. Manque de collaboration entre les agents de l'administration et les autorités traditionnelles (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

12. L'administration commence les actions sans tenir compte des besoins de la population locale (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

13. Insuffisance quantitative du personnel d'encadrement à la base. (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

14. Manque de qualification professionnelle du personnel d'encadrement à la base (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

15.Insuffisance des moyens matériels dont dispose le personnel d'encadrement ( par example les moyens de déplacement ou tout autre équipement) (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

16. Le personnel administratif œuvrant en milieu rural n'est pas suffisamment engagé (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.



71

17. Manque de collaboration entre l'administration territoriale et les services d'encadrement du monde rural (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

18. Manque de coordination entre les interventions de différents services techniques (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

19. Manque de coordination entre les projets de développement d'une même localité (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

20. Les producteurs ne sont pas incités à produire au-delà de leurs besoins propres à cause des prix qui sont fixés à un niveau trop bas par l'administration (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.

21. Manque de crédits pour les producteurs à la base (encerclez):
0. ça n'existe pas 1. peu important 2. important 3. très important
4. je ne sais pas.



12

22. Souvent au niveau d'un service des besoins de formation se font sentir pour l'amélioration de la rentabilité, de l'efficacité des agents. Selon vous, pensez vous que la formation contribuera à l'amélioration de votre travail?

1.oui 2. non

23. Si oui, précisez ( par ordre d'importance ) les domaines dans lesquels:

a)- vous sentez le besoin:

b)- vos collègues (ou l'ensemble du personnel ) sentent le besoin:

c)- le personnel travaillant sous vos ordres sente le besoin:

Private Sector

# QUESTIONNAIRE EN MANAGEMENT

NOTE: Toutes les informations fournies seront confidentielles. Elles seront utilisées par la NASPAA et l'AID dans le but de déterminer leurs efforts de formation. Au cas où vous aurez des problèmes à répondre aux questions, n'hésitez pas à demander de l'assistance.

Partie A: Fournir, s'il vous plait, les informations suivantes (pas de noms s'il vous plait.)

1.a. Type d'entreprise

..... .....

1.b. Nature d'activité

..... .....

2. Niveau d'instruction

..... .....

3. Ancienneté de l'entreprise

..... .....

4.a. Nombre d'employés de l'entreprise

..... .....

4.b. Nombre sous vos ordres

..... .....

5. Sources de financement

..... .....

6. Position de l'enquêté (gérant, propriétaire, PDG, etc.)

..... .....

7. Ci-dessous se trouve une liste d'activités. Nous voudrions avoir votre point de vue sur l'importance de chacune de ces activités dans l'exécution de votre travail.

- L'importance de l'activité.

Est-ce que cette activité est :

0) pas du tout important
1) peu important
2) important
3) très important pour votre travail

| | | Importance |
|---|---|---|
| a. | Comptabilité | 0 1 2 3 |
| b. | Connaissance des règles et procédures | 0 1 2 3 |
| c. | Supervision du travail | 0 1 2 3 |
| d. | Administration du personnel | 0 1 2 3 |
| e. | Gestion du temps | 0 1 2 3 |
| f. | Motivation du personnel | 0 1 2 3 |
| g. | Gestion de l'organisation | 0 1 2 3 |
| h. | Délégation d'autorité | 0 1 2 3 |
| i. | Travaux de secrétariat | 0 1 2 3 |
| j. | Planification du travail | 0 1 2 3 |
| k. | Négociations | 0 1 2 3 |
| l. | Gestion financière | 0 1 2 3 |
| m. | Compétences techniques | 0 1 2 3 |
| n. | Relations inter-personnelles | 0 1 2 3 |
| o. | Publicité | 0 1 2 3 |
| p. | Formation du personnel | 0 1 2 3 |
| q. | Allocation des ressources | 0 1 2 3 |
| r. | Gestion de la corruption | 0 1 2 3 |
| s. | Coordination du travail | 0 1 2 3 |
| t. | Capacité d'organisation du travail | 0 1 2 3 |
| u. | Gestion des éventualités | 0 1 2 3 |
| v. | Gestion du désastre | 0 1 2 3 |
| w. | Etudes du marché | 0 1 2 3 |
| x. | Recherche du crédit | 0 1 2 3 |
| y. | Gestion de l'inventaire | 0 1 2 3 |
| z. | Gestion de stock | 0 1 2 3 |
| a.a. | Relations avec les impôts | 0 1 2 3 |
| b.b. | Autres (écrire) | 0 1 2 3 |

8. Ci-dessous se trouve une liste d'activités. Parfois, un gestionnaire consacre peu de temps à une activité très importante, de même qu'il peut consacrer beaucoup de temps à une activité qui n'est pas en rapport avec son travail. Nous voudrions savoir si vous consacrez : pas de temps, peu de temps, un peu plus de temps, beaucoup de temps à chacune de ces activités ci-dessous.

- Temps alloué à l'activité.
  Dans votre travail est-ce que vous consacrez :

0) pas de temps
1) peu de temps
3) un plus de temps
4) beaucoups de temps

| | | Importance |
|---|---|---|
| a. | Comptabilité | 0 1 2 3 |
| b. | Connaissance des règles et procédures | 0 1 2 3 |
| c. | Supervision du travail | 0 1 2 3 |
| d. | Administration du personnel | 0 1 2 3 |
| e. | Gestion du temps | 0 1 2 3 |
| f. | Motivation du personnel | 0 1 2 3 |
| g. | Gestion de l'organisation | 0 1 2 3 |
| h. | Délégation d'autorité | 0 1 2 3 |
| i. | Travaux de secrétariat | 0 1 2 3 |
| j. | Planification du travail | 0 1 2 3 |
| k. | Négociations | 0 1 2 3 |
| l. | Gestion financière | 0 1 2 3 |
| m. | Compétences techniques | 0 1 2 3 |
| n. | Relations inter-personnelles | 0 1 2 3 |
| o. | Publicité | 0 1 2 3 |
| p. | Formation du personnel | 0 1 2 3 |
| q. | Allocation des ressouces | 0 1 2 3 |
| r. | Gestion de la corruption | 0 1 2 3 |
| s. | Coordination du travail | 0 1 2 3 |
| t. | Capacité d'organisation du travail | 0 1 2 3 |
| u. | Gestion des éventualités | 0 1 2 3 |
| v. | Gestion du désastre | 0 1 2 3 |
| w. | Etudes du marché | 0 1 2 3 |
| x. | Recherche du crédit | 0 1 2 3 |
| y. | Gestion de l'inventaire | 0 1 2 3 |
| z. | Gestion de stock | 0 1 2 3 |
| a.a. | Relations avec les impôts | 0 1 2 3 |
| b.b. | Autres (écrire) | 0 1 2 3 |

9. Souvent au niveau d'un service des besoins de formation se font sentir pour l'amélioration de la rentabilité, de l'efficacité des agents. Selon vous, pensez-vous que la formation contribuera à l'amélioration de votre travail ?

1. oui 2. non

10. Si oui, précisez (par ordre d'importance) les domaines dans lesquels :

10.a. vous sentez le besoin :

10.b. vos collègues (ou l'ensemble du personnel) sentent le besoin :

10.c. le personnel travaillant sous vos ordres sent le besoin :

11. l'entreprise a-t-elle un programme de perfectionnement de personnel ?

1. oui 2.non

12. L'entreprise sera-t-elle capable de prendre en charge les frais de perfectionnement ?

1.oui 2.non

QUESTIØNNAIRE A L'INTENTIØN DES FEMMES DANS LE SECTEUR PRIVE

Priere de fournir les informations suivantes (pas de noms, s'i vous plait).

1. Type d'entreprise (familiale, grande societe, etc.)

. . . . . .

2. Nature d'activite (couture, commerce, art, etc.)

. . . . . .

3. Nombre de personnes qui travaillent dans l'entreprise:

. . . . . .

4. Ancienneté de l'entreprise (années): . . . . . .

5. Votre position dans l'entreprise (gerant, propriétaire, etc.

. . . . . .

6. Nombre de personnes sous vos ordres: . . . . . .

7. Votre niveau d'instruction: . . . . . .

* * * * * * *

## APPENDIX 3

## HYPOTHETICAL BUDGET FOR LONG TERM TECHNICAL ASSISTANCE APPROACH

The attached budget represents all of the costs associated with placing a long term training specialist in the CAR, sending two Central Africans to the U.S. for long term training as future trainers and mounting an extensive program of in-country seminars. Included with this budget is a cost effectiveness analysis which is based on a comparison of this proposed budget and the actual cost of short term technical assistance in the form of workshops of the type already offered.

# Cost Effectiveness Analysis

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I. LT Program | | | | | | |
| | YEAR 1 | YEAR 2 | YEAR 3 | YEAR 4 | YEAR 5 | Total |
| ST # Trained | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 900 |
| 6 seminars x 30/yr | | | | | | |
| LT | | | 1 | 1 | | 2 |
| TOTAL COST | | | | | | |
| | | | Cost/Seminar = $43,796 | | $1460/Part. | |
| | $1,313,898 | | Cost/Participant (ST)= | | | |
| II. ST Seminar Program | | | | | | |
| | $80,000/seminar /30 participants = $80,000 seminar | | | | $2667/part. | |
| | Costs for short term program (II) are 83% higher per st participant | | | | | |
| Advantages of Program I - | | Lower cost/trainee | | | | |
| | | 2 LT Trainers | | | | |
| | | Institutionalized Training Program | | | | |
| | | Follow up | | | | |
| | | Better Participant selection | | | | |
| | | Develop locally relevant materials and cases | | | | |
| | | Coverage at Regional Level | | | | |

-18-

Budget sum

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| LTTA (1) | $128,100 | $119,460 | $134,136 | $134,152 | $0 | $515,848 |
| STTA (2) | | | | | | |
| U.S. (consult) | $67,200 | $67,200 | $67,200 | $67,200 | $67,200 | $336,000 |
| CAR (consult) | $14,070 | $14,070 | $14,070 | $14,070 | $14,070 | $70,350 |
| | $81,270 | $81,270 | $81,270 | $81,270 | $81,270 | $406,350 |
| Training (3) | | | | | | |
| LT (U.S.) | $30,000 | $30,000 | $30,000 | $30,000 | $30,000 | $150,000 |
| ST (CAR) | $25,200 | $25,200 | $25,200 | $25,200 | $25,200 | $126,000 |
| | $55,200 | $85,200 | $70,200 | $40,200 | $25,200 | $276,000 |
| Equipment (4) + Materials | $32,100 | $14,100 | $14,600 | $34,700 | $20,200 | $115,700 |
| ANNUAL | $296,670 | $300,030 | $300,206 | $290,322 | $126,670 | $1,313,898 |
| GRAND TOTAL | | | | | | |

Personnel LTTA

| | | Long Term Costs | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Year 4 | Year 5 | Total |
| A. Salary (built in 10% annual raise) | $40,000 | $44,000 | $48,400 | $53,240 | $0 | $185,640 |
| B. Hardship Allowance (20% of A) | $8,000 | $8,800 | $9,680 | $10,648 | $0 | $37,128 |
| C. COLA (5% of A) | $2,000 | $2,200 | $2,420 | $2,662 | $0 | $9,282 |
| D. NASPAA overhead (34% x A) | $13,600 | $14,960 | $16,456 | $18,102 | $0 | $63,118 |
| E. Housing ($1500/month 125,000/an | $26,000 | $26,000 | $26,000 | $26,000 | $0 | $104,000 |
| F. Furniture (Local purchase) | $10,000 | $1,000 | $2,500 | $1,000 | $0 | $14,500 |
| G. Storage (personnal effects) | $2,500 | $2,500 | $2,500 | $2,500 | $0 | $10,000 |
| H. Shipping | $6,000 | $0 | $6,000 | $0 | $0 | $12,000 |
| I. Education (in-country $8000 x 2) | $8,000 | $8,000 | $8,000 | $8,000 | $0 | $32,000 |
| J. Airfare -RT Family of 4 x 3000 | $12,000 | $0 | $12,000 | $0 | $0 | $24,000 |
| K. R + R | $0 | $12,000 | $0 | $12,000 | $0 | $24,000 |
| TOTAL LT Personnel | $128,100 | $119,460 | $133,956 | $134,152 | $0 | $515,668 |

Short Term TA

| | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Year 4 | Year 5 | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| U.S. Consultant | | | | | | |
| A. Salary (Honorarium | $22,500 | $22,500 | $22,500 | $22,500 | $22,500 | $112,500 |
| 250/day x 1 consultant x | | | | | | |
| 15 days x 6 seminars/yr | | | | | | |
| B. NASPAA overhead | $7,650 | $7,650 | $7,650 | $7,650 | $7,650 | $38,250 |
| 34% x A | | | | | | |
| C. Per Diem | $13,050 | $13,050 | $13,050 | $13,050 | $13,050 | $65,250 |
| 145/day x 15 days x 6 | | | | | | |
| D. R-T Airfare | $24,000 | $24,000 | $24,000 | $24,000 | $24,000 | $120,000 |
| 4000 x 6 | | | | | | |
| | | | | | | |
| Subtotal | $67,200 | $67,200 | $67,200 | $67,200 | $67,200 | $336,000 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| CAR Consultant | | | | | | |
| A. Salary (Honorarium | $10,500 | $10,500 | $10,500 | $10,500 | $10,500 | $52,500 |
| $175/day x 10 days X | | | | | | |
| 6 seminars | | | | | | |
| B. NASPAA Overhead | $3,570 | $3,570 | $3,570 | $3,570 | $3,570 | $17,850 |
| 34% of A | | | | | | |
| | | | | | | |
| Subtotal | $14,070 | $14,070 | $14,070 | $14,070 | $14,070 | $70,350 |
| | | | | | | |
| TOTAL | $81,270 | $81,270 | $81,270 | $81,270 | $81,270 | $406,350 |

# TRAINING

| | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Year 4 | Year 5 | TOTALS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A. LONG TERM | | | | | | |
| 1. (2persons x 2.5 years) | $30,000 | $60,000 | $45,000 | $15,000 | $0 | $150,000 |
| IMPA, IMBA | | | | | | |
| | | | | | | |
| B. SHORT TERM | | | | | | |
| 1. Local Transport | (4,500,000 FCFA) | | | | | |
| 30 part. x 10 days x | $18,000 | $18,000 | $18,000 | $18,000 | $18,000 | |
| 6 courses x 2500 FCFA | | | | | | |
| ($1 = FCFA 250) | (1,800,000 FCFA) | | | | | |
| 2. Training Materials | $7,200 | $7,200 | $7,200 | $7,200 | $7,200 | |
| 10,000 FCTA/Part. | | | | | | |
| x 30 x 6 | | | | | | |
| | | | | | | |
| Subtotal | $25,200 | $25,200 | $25,200 | $25,200 | $25,200 | $126,000 |
| (B1+B2) | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL | $55,200 | $85,200 | $70,200 | $40,200 | $25,200 | $276,000 |

# EQUIPMENT & MATERIALS

| | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Year 4 | Year 5 | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| TRANSPORTATION | | | | | | |
| Vehicle (Suzuki) | $10,000 | $0 | $0 | $12,000 | $0 | |
| Vehicle maintenance | $1,000 | $2,000 | $2,500 | $3,500 | $4,500 | |
| Gasoline | $2,600 | $2,600 | $2,600 | $5,200 | $5,200 | |
| 40 litre/week X 52 | | | | | | |
| x $1.25 litre | | | | | | |
| Subtotal | $13,600 | $4,600 | $5,100 | $20,700 | $9,700 | $53,700 |
| OFFICE | | | | | | |
| Microcomputers (2) | $7,000 | $0 | $0 | $3,500 | $0 | |
| Office Equipment | $3,000 | $1,000 | $1,000 | $1,000 | $1,000 | |
| Equipment maintenance | $1,000 | $1,000 | $1,000 | $1,500 | $1,500 | |
| Supplies | $2,500 | $2,500 | $2,500 | $3,000 | $3,000 | |
| Secretary | $5,000 | $5,000 | $5,000 | $5,000 | $5,000 | |
| Subtotal | $18,500 | $9,500 | $9,500 | $14,000 | $10,500 | $62,000 |
| TOTAL | $32,100 | $14,100 | $14,600 | $34,700 | $20,200 | $115,700 |

# APPENDIX 4

## DOCUMENTS - GOVERNMENT OF THE CENTRAL AFRICAN REPUBLIC

'87'

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité - Dignité - Travail

# DECRET Nº 87.157

## PORTANT REORGANISATION DE L'ORGANISATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT "ONIFOP".-

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT,

VU la Constitution du 28 Novembre 1986 ;

VU l'Ordonnance nº 87.026 du 17 Juin 1987 , portant organisation de la Formation Professionnelle en République Centrafricaine ;

VU l'Ordonnance nº 87.027 du 17 Juin 1987 , abrogeant les dispositions de l'Ordonnance nº 80.062 du 25 Juillet 1980 et réorganisant l'Organisation Nationale Interprofessionnelle de Formation et de Perfectionnement "ONIFOP" ;

VU le Décret nº 87.070 du 20 Mars 1987 fixant les attributions du Ministre de la Fonction Publique, du Travail, de la Sécurité Sociale et de la Formation Professionnelle ;

VU le Décret nº 86.363 du 8 Décembre 1986, portant nomination des Ministres et Secrétaires d'Etat et son modificatif nº 87.083 du 18 Avril 1987 ;

SUR RAPPORT DU MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL, DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ;

LE CONSEIL DES MINISTRES ENTENDU,

D E C R E T E

Art. Ier : Les dispositions du Décret nº 80.413 du 4 Août 1980 portant application de l'Ordonnance nº 80.062 du 25 Juillet 1980 portant création de l'Organisation Nationale Interprofessionnelle de Formation et de Perfectionnement "ONIFOP" sont abrogées et remplacées par celles qui suivent :

## TITRE I - DISPOSITIONS GENERALES

Art. 2 : Le présent Décret règlemente les conditions d'organisation et de fonctionnement de l'Organisation Nationale Interprofessionnelle de Formation et de Perfectionnement en abrégé "ONIFOP".

Best Available Document

## TITRE II - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Art. 3 : L'ONIFOP est placée sous la tutelle du Ministre chargé de la Formation Professionnelle.

Ses organes sont le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

### CHAPITRE I
### DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Art. 4 : Les grandes orientations de l'action de l'ONIFOP sont déterminées par son Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration est composé ainsi qu'il suit :

- Le Président de la Fédération Nationale du Patronat Centrafricain ( Président ) ;
- Deux Représentants du Patronat désignés par la Fédération Nationale du Patronat Centrafricain ;
- Deux Représentants des Travailleurs ;
- Un Représentant du Ministère chargé de la Formation Professionnelle ;
- Un Représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un Représentant du Ministère de l'Education Nationale ;
- Un Représentant du Ministère du Plan et des Statistiques ;
- Un Représentant du Haut-Commissariat chargé des Sociétés d'Etat et d'Economie Mixte ;
- Un Représentant de l'Office National de la Main-d'Oeuvre.

Les Membres du Conseil d'Administration sont nommés par Décret.

Le Directeur Général de l'ONIFOP assiste aux délibérations du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Art. 5 : Les fonctions d'Administrateur de l'ONIFOP sont gratuites. Toutefois des jetons de présence sont versés aux Administrateurs à l'occasion de chaque séance du Conseil.

Art. 6 : Le Conseil d'Administration se réunit deux (2) fois par an sur convocation de son Président.

Il peut être convoqué en session extraordinaire à la demande du Ministre de Tutelle ou de celle des deux tiers (2/3) de ses Membres.

Best Available Document

Les convocations accompagnées de l'ordre du jour, indiquent la date et le lieu de la réunion. Elles sont adressées au moins huit (8) jours francs avant la date de la réunion.

Art. 7 : Le Conseil d'Administration ne peut valablement délibérer que si la moitié (I/2) de ses Membres sont présents à la séance.

Il prend ses dispositions à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante.

Art. 8 : Le Conseil d'Administration dispose des pouvoirs les plus étendus sur la gestion de l'ONIFOP.

Il applique la politique du Gouvernement en matière de formation professionnelle.

Par ailleurs :

- Il approuve le Statut du Personnel ;
- adopte l'organigramme des services nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation et toutes modifications ultérieures à apporter à celui-ci ;
- approuve le programme d'action ;
- vote le budget et approuve les comptes et bilans ;
- examine les rapports annuels d'activité du Directeur Général ;
- accepte les subventions, dons, legs et libéralités consentis à l'Organisation ;
- fixe les salaires et les indemnités du personnel.

Art. 9 : Les délibérations du Conseil d'Administration sont communiquées immédiatement par le Directeur Général de l'ONIFOP au Ministre chargé de la Formation Professionnelle pour approbation.

Celui-ci peut, dans un délai de quinze (I5) jours, à compter de la date de communication des documents soumis à son approbation, annuler ou surseoir à l'application des délibérations, notamment :

- lorsqu'elles ont été prises en violation de la Loi ;
- lorsqu'elles procèdent d'un abus de pouvoir ;
- lorsqu'elles risquent d'entraîner le déséquilibre financier de l'ONIFOP.

.../...

Art. IO : A l'expiration du délai fixé à l'article précédent, le silence de l'autorité de Tutelle vaut acquiescement et les délibérations deviennent exécutoires.

Art. II : Le Conseil d'Administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs au Directeur Général de l'ONIFOP à l'exception des pouvoirs relatifs à la création des Services, à l'approbation du Statut du Personnel, au vote du Budget et à l'examen des rapports d'activité.

## CHAPITRE II
## DE LA DIRECTION GENERALE

Art. I2 : La gestion de l'ONIFOP est assurée sous le contrôle du Conseil d'Administration par un Directeur Général nommé par Décret.

Art. I3 : La Direction Générale de l'ONIFOP a sous son autorité :

- la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation ;
- la Direction des Programmes et Méthodes d'intervention ;
- la Direction ~~des Opérations~~ de Formation et Perfectionnement, et des Centres de Formation Professionnelle qui lui sont rattachés, ainsi que les Equipes Mobiles qui pourraient être créées.

### SECTION I
### DU DIRECTEUR GENERAL

Art. I4 : Le Directeur Général de l'ONIFOP est chargé de l'exécution des décisions du Conseil d'Administration devant lequel il est responsable.

Dans le cadre de ses attributions, il prend toutes initiatives et décisions nécessaires à la bonne marche des Services.

Il est notamment chargé :

- de la coordination des activités des différentes Directions ;
- de la conception et de l'exécution des programmes de formation professionnelle ;
- de la préparation du budget dont il est l'Ordonnateur principal ;

.../...

Best Available Document

- de l'élaboration et du contrôle de la bonne application du Règlement Intérieur des Centres de Formation Professionnelle placés sous le contrôle de l'ONIFOP ;
- de la confection de l'Organigramme des Services ;
- de la préparation du Statut du Personnel ;
- de la préparation des réunions du Conseil d'Administration dont il assure le Secrétariat des travaux ;
- de la discipline ;
- du recrutement et du licenciement du personnel décisionnaire et contractuel ;
- de la représentation de l'ONIFOP auprès de l'Administration et de tout tiers, ainsi qu'en justice ;
- de l'information et des contacts avec les utilisateurs des services de l'ONIFOP ;
- de l'établissement du rapport annuel d'activité ;
- de l'élaboration des documents de projets, de crédits et d'accords de coopération financière et d'assistance technique.

## SECTION 2
## DE LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Art. I5 : La Direction Administrative et Financière est placée sous l'autorité d'un Directeur, nommé par Décret.

Art. I6 : Le Directeur Administratif et Financier, d'une manière générale, assure la gestion du personnel de l'ONIFOP ainsi que le suivi des problèmes ayant trait à la comptabilité, au recouvrement de la taxe à la formation professionnelle, aux subventions, dons et legs, au matériel et à l'équipement.

A ce titre, il est plus particulièrement chargé :

- de la mise à jour et de la conservation des dossiers du personnel ;
- de l'acquisition, de la gestion et de l'entretien de tous les biens meubles et immeubles de l'ONIFOP ;
- de la tenue de la comptabilité matière ;
- de la mise à jour des inventaires et des stocks ;
- des relations avec les services fournisseurs et du suivi des constructions ;
- de l'établissement du budget général de l'ONIFOP ;

.../...

Art. 17 : Le Directeur Administratif et Financier est responsable de la sincérité des écritures. Il contresigne les chèques et mandats émis par le Directeur Général après s'être assuré de leur régularité tant sur le plan de l'exactitude matérielle des décomptes que sur l'existence d'une inscription budgétaire correspondante.

Au cas où il estimerait devoir refuser une dépense régulièrement ordonnancée par le Directeur Général, celui-ci peut, sous sa responsabilité personnelle, le requérir de faire le paiement. Le Directeur Administratif et Financier procède alors au règlement, annexe la réquisition de payer qui doit être faite par écrit et signée à l'acquit correspondant, et rend compte au Président du Conseil d'Administration par lettre dont il remet copie au Directeur Général.

Toutefois, le Directeur Administratif et Financier doit refuser de déférer à une réquisition de paiement dans les cas suivants :

- absence de disponibilité ;
- absence de justification du service fait ;
- caractère non libératoire de l'acquit.

Art. 18 : La moralité et la régularité des dépenses sont vérifiées à priori par un Contrôleur financier mis à la disposition de l'ONIFOP par le Ministère des Finances.

Art. 19 : L'ONIFOP est soumise au contrôle financier du Ministère chargé des Finances dans les mêmes conditions que celles qui sont exercées auprès des sociétés privées.

Les modalités du contrôle financier et comptable de l'Organisation sont celles définies par le Ministère Chargé des Finances.

Art. 20 : La Direction Administrative et Financière comprend les Services suivants :

- le Service du Personnel, de l'Equipement et du Matériel ;
- le Service de la Comptabilité ;
- le Service du Contrôle et du Recouvrement.

SECTION 3
DE LA DIRECTION DES ETUDES, DE LA PLANIFICATION ET DE L'EVALUATION

Art. 21 : La Direction des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation est placée sous l'autorité d'un Directeur nommé par Décret.

.../...

Best Available Copy

Art. 22 : Le Directeur des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation est chargé de veiller à la bonne exécution des missions suivantes :

- études quantitatives et qualitatives permettant une connaissance satisfaisante de l'emploi et des systèmes de formation ;
- bilans réguliers Emploi/Formation et réalisation de toutes études pour la formulation des grandes orientations en matière d'emploi et de formation ;
- planification et programmation de la formation professionnelle dans tous les secteurs économiques et dans toutes les régions de la République Centrafricaine ;
- contrôle de réalisation de ces plans et programmes en vue d'en établir la synthèse et d'en tirer les enseignements pour leur actualisation et leur modification.

Il devra pour ce faire, d'une manière générale :

- organiser ses Services en vue de la bonne exécution de ces missions ;
- diriger son équipe et les études qui lui sont confiées ;
- faire la synthèse systématique des travaux réalisés et des résultats obtenus.

Il devra aussi et plus particulièrement :

- conduire les études nécessaires à la détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs de formation professionnelle, en tenant compte des changements de la structure nationale de production, des nouvelles technologies et de l'organisation du travail ;
- proposer les plans et programmes d'action à court et moyen termes, dans le cadre d'une politique nationale de formation ;
- organiser et actualiser le recueil et l'exploitation des statistiques de formation professionnelle et constituer une banque d'informations ;
- organiser et faire fonctionner un programme permanent d'analyse des qualifications, en association avec l'Office National de la Main-d'Oeuvre ;
- concevoir et réaliser des études continues d'évaluation des programmes de formation professionnelle et du suivi des sortants des Centres de Formation Professionnelle ;

- coordonner l'exécution d'un programme de certification des qualifications professionnelles de la Main-d'Oeuvre ;
- réaliser toutes études, enquêtes et investigations susceptibles d'aider à la prise de décision en matière de fixation des politiques et stratégies de formation professionnelle ;
- préparer et assurer la publication des rapports sur la formation et d'autres publications techniques qui apparaitraient nécessaires ;
- établir les documents de projets concernant l'assistance technique et la coopération financière aux programmes de formation professionnelle, sur demande de la Direction Générale ;
- rassembler la documentation et les archives relatives à la formation professionnelle.

Art. 23 : La Direction des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation comprend les services suivants :

- le Service des Etudes et de la Planification ;
- le Service de l'Evaluation et du Contrôle des Actions.

SECTION 4

DE LA DIRECTION DES PROGRAMMES ET METHODES D'INTERVENTION

Art. 24 : La Direction des Programmes et Méthodes d'Intervention est placée sous l'autorité d'un Directeur nommé par décret.

Art. 25 : Le Directeur des Programmes et Méthodes d'Intervention est chargé de veiller à la bonne exécution des missions suivantes :

- conception, formulation, diffusion aux organismes concernés et amélioration continue des programmes de formation/perfectionnement, nécessaires aux actions retenues ;
- collecte, exploitation, synthèse, mise à disposition des organismes concernés de tous documents ayant trait aux actions projetées et/ou réalisées, afin d'enrichir progressivement le "capital technique" de l'ONIFOP au service de toutes les parties intéressées en République Centrafricaine ;
- formation des formateurs pour les besoins de l'ONIFOP et de tous les organismes qui en feraient la demande.

.../...

Il devra pour ce faire, d'une manière générale :

- organiser ses Services en vue de la bonne exécution de ces missions ;
- diriger son équipe et les études qui lui sont confiées ;
- faire la synthèse systématique des travaux réalisés et des résultats obtenus.

Il devra aussi, et plus particulièrement :

- rechercher toutes informations sur les programmes et les méthodes utilisés à l'extérieur et à l'intérieur de la République Centrafricaine en matière de formation/perfectionnement et en faire la synthèse ;
- concevoir et rédiger des programmes de formation ;
- adapter et mettre en oeuvre des méthodes de formation inter-entreprises ou intra-entreprises et d'intervention formation/organisation/conseil en Entreprises ;
- organiser, gérer et améliorer en permanence la documentation de l'ONIFOP relative aux programmes et aux méthodes ;
- organiser et diriger d'une manière planifiée les actions de formation des formateurs qui lui seront demandées ou qu'il proposerait en relation avec le Directeur des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation ;
- rédiger et diffuser le résultat de ses travaux au profit de tous les opérateurs de formation professionnelle en République Centrafricaine ou à l'extérieur.

Art. 26 : La Direction des Programmes et Méthodes d'Intervention comprend les Services suivants :

- le Service des Programmes et des Méthodes ;
- le Service de la Formation des Formateurs.

SECTION 5

DE LA DIRECTION DES OPERATIONS DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT

Art. 27 : La Direction des Opérations de Formation/Perfectionnement est placée sous l'autorité d'un Directeur nommé par Décret.

Art. 28 : Le Directeur des Opérations de Formation/Perfectionnement est chargé de veiller à la bonne exécution des missions suivantes :

- mise en oeuvre des actions de formation/perfectionnement exécutées directement par l'ONIFOP en application des plans-programmes établis par la Direction des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation ;
- organisation, conduite et évaluation de celles-ci ;
- sélection, orientation, convocation des Stagiaires ;
- appui à la conception, à la mise en oeuvre, à l'analyse de cohérence et de qualité des actions de formation/perfectionnement décidées et exécutées par d'autres opérateurs de formation ;
- participation à la demande des intéressés à toutes actions de formation/perfectionnement décidées par ces opérateurs.

Il devra pour ce faire, d'une manière générale :

- organiser ses services en vue de la bonne exécution de ces missions ;
- diriger son équipe et les travaux qui lui sont confiés ;
- faire la synthèse systématique des travaux réalisés et des résultats obtenus.

Il devra aussi, et plus particulièrement :

- participer aux études menées par la Direction des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation ;
- apporter sa collaboration aux travaux conduits par la Direction des Programmes et Méthodes d'Intervention (D.P.M.I.) sur les programmes et les méthodes ;
- organiser et conduire les stages et séminaires inter-entreprises et les interventions intra-entreprises directement à la charge de l'ONIFOP ;
- planifier, programmer, suivre et contrôler les opérations de formation effectuées par les Centres de Formation/Perfectionnement de l'ONIFOP ;
- suivre d'une manière systématique le travail des stagiaires placés en Entreprises ;
- proposer en cas de besoin des voies d'amélioration des programmes et méthodes ;
- mettre en place un dispositif d'évaluation des résultats obtenus des actions conduites directement par l'ONIFOP ;
- assurer le fonctionnement de ce dispositif, en tirer les enseignements et en faire part à la Direction des Etudes, de la Planification et de l'Evaluation pour l'amélioration continue des tranches successives de planification/programmation.

Art. 29 : La Direction des Opérations de Formation/Perfectionnement comprend les Services suivants :

- le Service des Opérations dans les Secteurs Primaires et Secondaires de l'Economie ;
- le Service des Opérations dans le Secteur Tertiaire de l'Economie (Services privés et Services publics).

Les Centres fixes de Formation Professionnelle décrits à la Section 6 ci-dessous ainsi que les Equipes Mobiles qui pourraient être créées sont rattachés à la Direction des Opérations de Formation/Perfectionnement.

SECTION 6

DES CENTRES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNELS

Art. 30 : Chaque Centre de Formation Professionnelle est dirigé par un Directeur nommé par Arrêté du Ministre Chargé de la Formation Professionnelle.

Selon l'importance du Centre, le Directeur peut être assisté d'un ou plusieurs Adjoints également nommés par le Ministre chargé de la Formation Professionnelle.

Art. 31 : Les Centres de Formation Professionnelle assurent, selon l'orientation et la coordination de l'ONIFOP, la formation initiale des jeunes et des adultes et la mise en oeuvre des programmes de formation permanente de la main-d'oeuvre.

Ils disposent divers types de formation et de perfectionnement adaptés aux différentes spécialisations, à tous les niveaux de qualification professionnelle, et pour tous les secteurs de l'économie.

Art. 32 : Les Directeurs des Centres sont placés sous l'autorité du Directeur des Opérations de Formation et de Perfectionnement Professionnels; ils sont les garants de la gestion administrative et financière du Centre.

Art. 33 : Les rang et prérogatives du Directeur du Centre et de ses Adjoints sont déterminés par les Statuts du Personnel de l'ONIFOP.

TITRE III - DISPOSITIONS FINALES

Art. 34 : Un Arrêté du Ministre chargé de la Formation Professionnelle détermine l'organisation et le fonctionnement des Services visés aux articles 20, 23, 26 et 29 ci-dessus.

.../...

68

Art. 35 : Le présent Décret qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera enregistré, publié au Journal Officiel et communiqué partout où besoin sera./-

Fait à Bangui, le 17 Juin 1987

André KOLINGBA.-

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité - Dignité - Travail

Secrétariat 08.07.87

# DECRET N° 87.156

## FIXANT LES ATTRIBUTIONS ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL SUPERIEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'EMPLOI.-

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT,

V/U la Constitution du 28 Novembre 1986 ;

V/U l'Ordonnance n° 87.026 du 17 Juin 1987 , portant organisation de la Formation Professionnelle en République Centrafricaine ;

V/U le Décret n° 86.363 du 8 Décembre 1986, portant nomination des Ministres et Secrétaires d'Etat et son modificatif n° 87.083 du 18 Avril 1987 ;

SUR RAPPORT DU MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL, DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ;

LE CONSEIL DES MINISTRES ENTENDU ,

D E C R E T E

### TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

Art. Ier : Le Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi se prononce sur toutes questions relatives à la politique de formation professionnelle et de l'Emploi.

A cet effet, il émet des avis et formule des voeux et des recommandations.

### TITRE II : ATTRIBUTIONS - COMPOSITION

Art. 2 : Le Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi est consulté sur toutes propositions tendant à la définition d'une politique de formation professionnelle au niveau national, régional ou local. A ce titre :

.../...

DER ARRIVEE
Sous le n° 0089
le 18 JUIL 1987

100

- il propose des mesures appropriées visant d'une part à sensibiliser les entreprises à une participation plus active à l'oeuvre de formation professionnelle des travailleurs et des candidats au travail, et d'autre part à assurer la promotion de la formation professionnelle dans toutes branches d'activités économiques, pour toutes catégories et tous les niveaux de qualification ;
- il fait des propositions visant à permettre l'adéquation de la formation professionnelle à l'emploi ;
- il examine et approuve les propositions de classifications et la procédure de délivrance des diplômes et de qualifications professionnelles.

Art. 3 : Le Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (C.S.F.P.E.) est composé ainsi qu'il suit :

PRESIDENT : le Ministre de la Fonction Publique, du Travail, de la Sécurité Sociale et de la Formation Professionnelle ;

VICE-PRESIDENT : le Ministre chargé du Plan, des Statistiques et de la Coopération Economique et Financière ;

MEMBRES :

- Un Représentant du Ministre de l'Education Nationale ;
- Un Représentant du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Un Représentant du Ministre du Développement Rural ;
- Un Représentant du Ministre des Travaux Publics et de l'Aménagement du Territoire ;
- Un Représentant du Ministre de la Santé Publique et des Affaires Sociales ;
- Un Représentant du Ministre Chargé des Mines et de la Géologie ;
- Un Représentant du Ministre chargé des Arts et de la Culture ;
- Un Représentant du Ministre Chargé du Tourisme ;
- Un Représentant du Ministre des Eaux, Forêts, Chasses et Pêches ;
- Un Représentant du Haut-Commissaire, Chargé de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat ;

.../...

- Un Représentant du Haut-Commissaire à la Jeunesse et aux Sports, chargé du Service Civique National pour la Promotion de la Jeunesse ;
- Un Représentant de l'Association Nationale des Entrepreneurs et Artisans Centrafricains ;
- Un Représentant de la Fédération Nationale du Patronat Centrafricain ;
- Un Représentant des Travailleurs ;
- Un Représentant de la Chambre du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat ;
- Un Représentant de la Chambre d'Agriculture, d'Elevage, Eaux, Chasses, Pêches et Tourisme ;
- Un Représentant de l'Union des Femmes Centrafricaines ;
- Le Directeur Général du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
- Le Directeur Général de la Fonction Publique.

Art. 4 : Le Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi peut appeler à siéger à titre consultatif toute personne ayant une compétence particulière pour l'étude d'une de plusieurs questions inscrites à son ordre du jour.

Art. 5 : Le Secrétariat du Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi est assuré par le Directeur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

Art. 6 : Le Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi se réunit deux (2) fois par an en séances ordinaires.

Il tient sa première session annuelle dans la deuxième quinzaine du mois de Février et la seconde dans la première quinzaine du mois d'Août.

Il peut se réunir en séances extraordinaires sur convocation de son Président, ou à la demande d'un tiers (1/3) de ses membres.

Art. 7 : Le Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi ne peut valablement délibérer que si la moitié de ses membres sont présents à la séance.

Il prend ses décisions à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante.

.../...

102

Art. 8 : Les résultats des travaux du Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi sont soumis au Conseil des Ministres.

Art. 9 : Le présent Décret qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera enregistré, publié au Journal Officiel et communiqué partout où besoin sera./-

Fait à Bangui, le 17 Juin 1987

André KOLINGBA

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité - Dignité - Travail

Secrétariat
08/02/87

# ORDONNANCE Nº 87.026

## PORTANT ORGANISATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT,

VU la Constitution du 28 Novembre 1986 ;

VU le Décret nº 86.363 du 8 Décembre 1986, portant nomination des Ministres et Secrétaires d'Etat et son modificatif nº 87.083 du 18 Avril 1987 ;

LE CONSEIL DES MINISTRES ENTENDU ,

ORDONNE

Art. 1er : La Formation Professionnelle est le processus éducatif qui permet à toute personne qui en bénéficie, soit d'apprendre un métier, soit de se reconvertir à un nouveau métier, soit de se recycler ou d'acquérir une qualification professionnelle.

Elle s'adresse à toute la population active sans distinction de sexe ou de confession religieuse. Elle doit répondre à tous les besoins en main-d'oeuvre qualifiée dans les secteurs économiques de la République Centrafricaine.

Art. 2 : La Formation Professionnelle est dispensée dans des Centres publics, privés ou sur le tas. Ses actions ne sont pas figées dans leurs objectifs, leur durée et leur niveau.

Art. 3 : La mise en oeuvre de tous les modes de Formation Professionnelle en République Centrafricaine doit répondre aux conditions suivantes :

- l'étude quantitative et qualitative du métier ;
- l'application flexible, créative et efficace de programmes spécifiques ;
- la participation des opérateurs économiques dans le processus de formation.

.../...

DER ARRIVEE
SOUS LE Nº 86
Le : 18 JUIN 1987

104

Art. 4 : Afin de promouvoir et de coordonner la politique nationale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, il est institué un Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, organe consultatif du Gouvernement.

Art. 5 : Un Décret pris en Conseil des Ministres fixera les attributions et le fonctionnement du Conseil Supérieur de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

Art. 6 : La présente Ordonnance qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera enregistrée et publiée au Journal Officiel. Elle sera exécutée comme Loi de l'Etat./-

Fait à Bangui, le 17 Juin 1987

André KOLINGBA.-

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité - Dignité - Travail

Secrétariat 28/07/87

ORDONNANCE Nº 87.027

ABROGEANT LES DISPOSITIONS DE L'ORDONNANCE Nº 80.062 DU 25 JUILLET 1980 ET REORGANISANT L'ORGANISATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT "ONIFOP"

DER ARRIVEE
Sous le n° 87
le : 28 JUIL. 1987

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT,

VU la Constitution du 28 Novembre 1986 ;

VU l'Ordonnance nº 80.062 du 25 Juillet 1980, portant création de l'Organisation Nationale Interprofessionnelle de Formation et de Perfectionnement (ONIFOP) ;

VU l'Ordonnance nº 87.026 du 17 Juin 1987, portant organisation de la Formation Professionnelle en République Centrafricaine ;

VU le Décret nº 86.363 du 8 Décembre 1986, portant nomination des Ministres et Secrétaires d'Etat et son modificatif nº 87.083 du 18 Avril 1987 ;

LE CONSEIL DES MINISTRES ENTENDU,

ORDONNE

Art. Ier : Les dispositions de l'Ordonnance nº 80.062 du 25 Juillet 1980 portant création de l'Organisation Nationale Interprofessionnelle de Formation et de Perfectionnement "ONIFOP" sont abrogées et remplacées par celles qui suivent :

Art. 2 : Il est créé un Organisme de Formation Professionnelle dénommé : ORGANISATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT en abrégé "ONIFOP".

Art. 3 : L'ONIFOP est un Etablissement Public, doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie administrative et financière.

Art. 4 : L'ONIFOP est administrée par un Conseil d'Administration composé des Représentants de l'Etat, du Patronat et des Travailleurs.

Art. 5 : Le siège de l'ONIFOP est fixé à BANGUI.

.../...

106

Art. 6 : Des antennes régionales de l'ONIFOP peuvent être implantées à l'intérieur du Pays selon les besoins en main-d'oeuvre qualifiée et en fonction des exigences économiques de la zone d'implantation.

Art. 7 : L'ONIFOP a pour mission de coordonner et d'harmoniser les activités des divers Centres de Formation Professionnelle placés sous son contrôle. Elle développe des programmes de formation professionnelle visant la qualification de la main-d'oeuvre pour le travail productif et la promotion sociale du travailleur.

A cette fin, elle contribue à l'application de la politique générale du Gouvernement en matière de formation professionnelle et est notamment chargée de :

- concevoir et mettre en oeuvre des actions de formation souples, flexibles, efficaces et modifiables dans leurs objectifs, leur durée et leur niveau ;
- planifier et proposer des plans de formation professionnelle à court et moyen termes en tenant compte de la politique sociale du Gouvernement ;
- établir et exécuter, en coopération avec l'Office National de la Main-d'Oeuvre (ONMO), un programme permanent de planification et d'évaluation de la main-d'oeuvre dans tous les secteurs économiques du pays ;
- établir et gérer les Antennes Régionales de formation professionnelle en étroite collaboration avec l'Office National de la Main-d'Oeuvre et veiller à adapter leurs programmes à l'environnement social, économique, culturel et aux conditions d'emploi existant dans la zone ;
- mettre en place des Centres mobiles de formation professionnelle en cas de besoin ;
- réaliser des projets pilotes de formation professionnelle
- fournir une assistance technique nécessaire aux Entreprises publiques et privées en vue de les aider à réduire ou à éliminer le sous-emploi potentiel et à augmenter la productivité par le biais de la formation en cours d'emploi.
- organiser et exécuter un programme permanent d'adaptation et d'élaboration du matériel didactique en utilisant les collections de base des Centres panafricains ou internationaux et autres matériels à disposition ;
- concevoir et développer en collaboration avec l'Office National de la Main-d'Oeuvre un système de certification de qualification professionnelle des travailleurs centrafricains ;
- promouvoir la coopération avec les organismes internationaux ou étrangers de Formation Professionnelle.

.../...

107

Art. 8 : Le budget de l'ONIFOP est adopté par son Conseil d'Administration.

Art. 9 : Les ressources de l'ONIFOP proviennent :

- de la taxe à la Formation Professionnelle ;
- des subventions de l'Etat et des Collectivités publiques ;
- des produits provenant du placement des fonds propres à l'ONIFOP ;
- des dons et legs ;
- des rétributions des travaux et actions spécifiques menées par l'Organisation ;
- des excédents des recettes sur les dépenses ;
- de toutes autres ressources qui lui sont attribuées par des dispositions législatives ou règlementaires.

Art. 10 : Les dépenses comprennent :

- les dépenses d'investissements et d'équipement ;
- les dépenses de fonctionnement.

Art. 11 : La structure administrative et technique, le fonctionnement et les conditions de tutelle de l'ONIFOP sont déterminés par décret.

Art. 12 : La présente Ordonnance qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera enregistrée et publiée au Journal Officiel. Elle sera exécutée comme Loi de l'Etat./-

Fait à Bangui, le 17 Juin 1987

André KOLINGBA.-

-/108

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité - Dignité - Travail

# DECRET Nº 86.108

## PORTANT APPROBATION DES STATUTS DU CENTRE D'ASSISTANCE AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET A L'ARTISANAT (CAPMEA)

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT ET DU GOUVERNEMENT

(/U les Actes Constitutionnels nºs I et 2 du 2I Septembre I985 ;

(/U l'Ordonnance nº 83.076 du 7 Décembre I983, portant création du Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises Centrafricaines (CAPMEC) et son modificatif nº 85.048 du I6 Décembre I985 ;

(/U l'Ordonnance nº 85.049 du I6 Décembre I985, portant création d'un Haut-Commissariat à la Présidence de la République, chargé de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat ;

(/U le Décret nº 85.307 du 2I Septembre I985, fixant la composition du Gouvernement de la République et portant nomination de ses Membres ;

(/U le Décret nº 85.435 du I6 Décembre I985, portant nomination d'un Haut-Commissaire à la Présidence de la République, chargé de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat ;

SUR RAPPORT DU HAUT COMMISSAIRE, CHARGE DE LA PROMOTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DE L'ARTISANAT ;

LE CONSEIL DES MINISTRES ENTENDU ,

D E C R E T E

Art. Ier : Sont approuvés les Statuts du Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Artisanat en abrégé CAPMEA, annexés au présent Décret.

Art. 2 : Le présent Décret qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera enregistré, publié au Journal Officiel et communiqué partout où besoin sera./-

Fait à Bangui, le I5 MAI I986

André KOLINGBA

104

CENTRE D'ASSISTANCE AUX PETITES
ET MOYENNES ENTREPRISES ET
A L'ARTISANAT

# STATUTS

## TITRE : Forme - Objet - Siège - Durée

### Article 1.- Forme

Le Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Artisanat, en abrégé CAPMEA créé par Ordonnance n° 83/076 du 7 Décembre 1983 est un établissement public à caractère économico-social doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Il est régi par les présents statuts et les lois en vigueur en République Centrafricaine.

### Article 2.- Objet

Le Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Artisanat est un organisme d'application de la Politique de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat de la République Centrafricaine.

Il a pour objet :

- l'encadrement et l'assistance des PME et des artisans ;
- la Promotion des PME et des artisans ;
- la Formation, l'Information, et la Documentation des PME et des Artisans ;
- la réalisation d'études et de projets.

### Article 3.- Siège

Le siège social du CAPMEA est fixé à Bangui Boîte Postale 269, République Centrafricaine. Il peut être transféré en tout endroit de la République Centrafricaine sur décision du Conseil d'Administration.

Des antènnes du CAPMEA peuvent être créés en RCA selon les besoins sur décision du Conseil d'Administration.

.../...

110

Article 4.- Durée - Dissolution

La durée du Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Artisanat est illimitée, sauf cas de dissolution qui relève du domaine de la loi.

TITRE II : Administration - Gestion

Article 5.- Le Conseil d'Administration.

Le CAPMEA est administré par un Conseil d'Administration composé de sept membres :

- Un représentant du Ministère de Tutelle ;
- Un représentant du Ministère du Plan et de la Coopération Internationale ;
- Un représentant de la Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat ;
- Un représentant de l'Association Professionnelle des Banques ;
- Un représentant des Moyennes Entreprises ;
- Un représentant des Petites Entreprises ;
- Un représentant des Artisans.

Article 6.- Le Président du Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration est élu parmi les Membres du Conseil à la majorité absolue lors de la première réunion du Conseil d'Administration après désignation des Membres.

La durée du mandat du Président du Conseil d'Administration est de un an, renouvelable.

Article 7.- Les Administrateurs.

Les Membres du Conseil d'Administration sont nommés par Décret pris en Conseil des Ministres.

Ils sont révocables dans les mêmes conditions. Les Administrateurs doivent jouir de leurs droits civiques et politiques et n'avoir subi aucune peine afflictive ou infamante. Les fonctions d'Administrateurs ne sont pas remunérées; cependant des jetons de présence dont le taux est fixé par le Conseil d'Administration sont versés aux Administrateurs après chaque réunion du Conseil.

.../...

Toute convention entre le CAPMEA et l'un de ses Administrateurs, conclue soit directement soit indirectement, est nulle et de nul effet, si elle n'a pas été préalablement autorisée par le Conseil d'Administration.

Nulle et de nul effet est également toute convention passée entre le CAPMEA et une entreprise dans laquelle le Président du Conseil d'Administration ou l'un des Administrateurs du CAPMEA serait propriétaire, associé en nom ou en participation, gérant administrateur ou Directeur Général, si elle n'a pas été préalablement autorisée par le Conseil d'Administration.

Article 8.- Réunion du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président au moins deux fois par an ou aussi souvent que l'intérêt du CAPMEA l'exige. Le Conseil se réunit aussi lorsque quatre membres en font la demande au Président. La réunion a lieu dans un délai maximum de six semaines après le dépot de cette demande.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par son Président. En cas d'empêchement, le Conseil désigne un de ses membres pour présider la séance.

Le Directeur Général du CAPMEA assiste aux délibérations du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Le Conseil d'Administration peut appeler à siéger à titre consultatif, toute personne ayant une compétence particulière pour l'étude d'une ou plusieurs questions inscrites à l'ordre du jour.

Article 9.- Convocation du Conseil

Les convocations accompagnées de l'ordre du jour et des dossiers y afférents sont adressées par le Président aux Administrateurs quinze jours (15) au moins à l'avance.

Article 10.- Délibérations

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si cinq au moins de ses Membres sont présents ou représentés.



112

Tout administrateur a le droit de se faire représenter par un autre administrateur; un administrateur ne peut détenir plus d'un mandat en dehors du sien.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple des voix des membres présents et représentés. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante.

Article 11.- Procès-Verbaux

Le Secrétariat du Conseil d'Administration est assuré par le Directeur Général du CAPMEA. Le Secrétaire du Conseil dresse le procès-verbal des réunions. Après approbation par les membres du Conseil d'Administration, le procès-verbal est consigné sur un régistre côté et paraphé reservé à cet effet et signé par le Président ou, en cas d'empêchement, par deux administrateurs présents et le secrétaire.

Le Procès-Verbal est adressé au Ministre de tutelle dans la semaine suivant son approbation.

Les décisions du Conseil d'Administration sont exécutoires si dans un délai de 15 jours qui courent à compter de la date de leur réception par lui le Ministre de tutelle n'a formulé aucune opposition.

Article 12.- Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom du CAPMEA et autoriser tous actes relatifs à son objet conformément aux présents statuts et aux lois en vigueur.

Le Conseil a notamment les pouvoirs suivants non limitatifs:

- élire le Président du Conseil dans les conditions prévues à l'article 6.
- élaborer et adopter les projets de modifications éventuelles des présents statuts et les soumettre au Ministre de Tutelle pour approbation par le Conseil des Ministres.

.../...

113

- conclure tous achats, ventes, location d'immeubles et biens du CAPMEA ;
- contracter tous emprunts avec ou sans hypothèque ou nantissement sur les biens du CAPMEA et autoriser tous compromis, acquiescements, désistements ;
- intenter toute action en justice tant en demande qu'en défense.
- statuer sur toute convention entre le CAPMEA, ses Administrateurs, son Directeur Général, son personnel ainsi que les entreprises dont les administrateurs seraient propriétaires, associés ou gérants.
- examiner et approuver le programme et le budget annuel établi par le Directeur Général.
- examiner et adopter l'organigramme du CAPMEA.
- examiner et approuver le rapport annuel de gestion et les comptes définitifs de fin d'exercice présentés par le Directeur Général.
- nommer, révoquer les Directeurs et Chefs de Services et fixer leurs rémunérations et avantages divers sur proposition du Directeur Général ;
- Arrêter les inventaires et les Comptes et les soumettre à l'approbation des autorités compétentes.
- élaborer et adopter un règlement intérieur conformément à la règlementation de travail en vigueur.
- élaborer et arrêter les tarifications des services rémunérés du Centre.

Article 13.- Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus dans le cadre des responsabilités qui lui sont déléguées par le Conseil d'Administration.

Il assure les liaisons du Centre avec les autres services publics et privés. Il peut déléguer ses pouvoirs au Directeur Général du Centre.

.../...

114

Article 14.- Direction Générale

La Direction du Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Artisanat (CAPMEA) est assurée par un Directeur Général nommé par Décret pris en Conseil de Ministres sur proposition du Ministre de Tutelle après avis du Conseil d'Administration. Il est révocable dans les mêmes conditions.

Il doit jouir de ses droits civiques et politiques et n'avoir subi aucune peine afflictive ou infamante.

Le Directeur Général est seul responsable devant le Conseil d'Administration de la gestion du CAPMEA.

Article 15.- Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général exerce tous pouvoirs d'administration et de gestion du Centre, sous réserve des attributions du Conseil, sauf cas de délégations de pouvoirs. Il exerce notamment les pouvoirs suivants :

- Représenter le CAPMEA à l'égard de toute administration et à l'égard des tiers ;
- Préparer et présenter à l'approbation du Conseil d'Administration avant la fin de l'année ;
  - le programme annuel d'activité ;
  - le budget du prochain exercice ;
  - le règlement intérieur et ses modifications ;
  - les tarifications des services rémunérés du centre;
  - l'organigramme et ses modifications ;
  - toute convention rélevant de l'article 7 des présents statuts.
- Arrêter les inventaires et les comptes, et les soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration.
- Etablir et soumettre à l'approbation du Conseil le rapport de gestion et les comptes définitifs de fin d'exercice ;

.../...

- Proposer les nominations des Directeurs et Chefs de Services et leurs rémunérations et avantages divers.
- Passer tous marchés et contrats rentrant dans le programme d'activités dont le financement a été approuvé par le Conseil.
- Faire ouvrir et fonctionner au nom du CAPMEA tous comptes de dépots, comptes courants et comptes de chèques bancaires.
- Souscrire, endosser, accepter et acquitter tous chèques et effets.
- Intenter toute action en justice tant en demande qu'en défense.
- Consentir tous compromis, acquiescements, désistements et toutes mainlevées d'inscription hypothéoaire, de saisie et d'opposition, avant ou après paiement.

Tous actes du CAPMEA doivent, pour engager la responsabilité du Centre ou être valables, être signés par le Directeur Général qui en a reçu délégation du Président du Conseil d'Administration. Le Directeur Général peut à son tour déléguer sa signature à un ou plusieurs collaborateurs de son choix.

Article 16.- Directions - Services - Bureaux

Le Directeur Général du Centre, pour réaliser les objectifs qui lui sont fixés dispose des directions, des services, et des bureaux. Il en élabore l'organigramme et les attributions et les soumet à l'approbation du Conseil d'Administration.

Les Directeurs et Chefs de Services sont nommés par le Conseil d'Administration sur proposition du Directeur Général.

.../...

716

## TITRE III.- Commissaires aux Comptes

**Article 17.- Commissaires aux Comptes**

Par Arrêté, le Ministre des Finances désigne deux Commissaires aux Comptes qui ont pour mandat, sous la foi du Serment, de vérifier les livres, la caisse, et les valeurs du Centre, de contrôler la régularité et la sincérité des inventaires et des comptes ainsi que l'exactitude des informations données sur les comptes du Centre présentés dans le rapport de gestion par la Direction Générale au Conseil d'Administration.

Les Commissaires aux Comptes établissent un rapport dans lequel ils rendent compte de l'exécution du mandat qui leur est confié et doivent signaler les irrégularités et inexactitudes qu'ils auront rélevées.

Ils font également un rapport spécial sur les conventions visées à l'article 7 ci-dessus qui auraient été autorisées par le Conseil d'Administration.

L'approbation des comptes et des inventaires vaut quitus pour les Administrateurs.

La rémunération des Commissaires aux Comptes est fixée par le Conseil d'Administration.

## TITRE IV : Les Comptes

**Article 18.-** L'exercice budgétaire commence le 1er Janvier et finit le 31 Décembre de chaque année.

Les opérations matérielles de recouvrement et de paiement peuvent être effectuées sous toutes formes en usage dans le commerce, et notamment, par virements ou chèques bancaires, par traites, chèques postaux et mandats, par caisse en espèces.

Les comptes et la comptabilité du Centre seront tenues conformément aux lois et usages de l'administration centrafricaine en la matière.

.../...

117

Le Ministre de Tutelle et le Ministre des Finances sont saisis chaque année avant le 30 Avril, du rapport du Conseil d'Administration sur la gestion de l'exercice précédent accompagnée des comptes et des inventaires.

Sur proposition du Conseil d'Administration les excédents budgétaires éventuels sont utilisés pour la constitution ou l'alimentation d'un fonds de Promotion et de Participation.

## TITRES V.- Ressources

### Article 19.-

Les ressources du Centre proviennent :

- de subventions de toutes origines, publiques ou privées, nationales ou internationales;
- des dons et lègs ;
- des prélèvements fixes ou variables par le gouvernement sur les activités économiques en République Centrafricaine ;
- des cotisations ou des prestations onéreuses des services exécutés par le Centre ;
- des produits d'activités de Promotion conduites par le Centre.

### Article 20.-

Les présents statuts entrent en vigueur dès leur approbation par décret. Les originaux seront visés et paraphés par le Ministre de Tutelle.

Fait à Bangui, le 15 Mai 1986

LE HAUT COMMISSAIRE CHARGE DE LA PROMOTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DE L'ARTISANAT

118

ET ARTISANS CENTRAFRICAINS

# STATUTS

## TITRE I : CONSTITUTION - OBJET - DENOMINATION - DUREE - SIEGE .

Article 1er.- CONSTITUTION: Il est créé entre les personnes physiques et morales, signataires, Association Nationale des Entrepreneurs et Artisans Centrafricains en abrégé " ANEAC ".

Elle est régie par la Loi n° 61/221 du 21 Juin 1961 instituant le Code du Travail en R.C.A. et par les présents Statuts.

Article 2.- OBJET : L'Association Nationale des Entrepreneurs et Artisans Centrafricains a pour objet:

- de contribuer avec le concours des Pouvoirs Publics et Privés à la promotion des Petites et Moyennes Entreprises et Petites et Moyennes Industries.
- de créer un lien entre les Entrepreneurs et Artisans,
- d'Organiser, développer, dynamiser et de vulgariser l'esprit d'entreprise en République Centrafricaine;
- de coordonner en sa qualité d'Association Nationale des activités collectives et de groupement des métiers;
- de soutenir techniquement les entreprises afin d'accroître leurs compétitivités, leur créer des débouchers;
- de collaborer étroitement avec les Organismes de promotion et financement.

Article 3.- L'Association est apolitique. Elle se réserve le droit de se prononcer sur des problèmes touchant directement ou indirectement la profession artisanale, les P.M.E. et les P.M.I. et de l'Artisanat.

Article 4.- Sa Durée est illimitée.

Son Siège est à BANGUI et peut être tranféré en tout autre lieu du Territoire Centrafricain sur décision de l'Assemblée Générale

## TITRE II: MEMBRE - ADMISSION - DEMISSION - EXCLUSION.

Article 5.- L'Association regroupe tout corps de métiers d'entreprise ou de personne physique ou morale désireuse d'y adhérer. La demande d'adhésion est adressée au Secrétariat Général de l'Association.

Toute demande d'adhésion est soumise à l'approbation du Bureau de l'Association qui peut l'accepter ou la refuser.

Une demande d'adhésion refusée pourra être réexaminée une seconde fois si le candidat remplit les conditions exigées.

Article 6.- DEMISSION : Tout adhérent est libre de se retirer de l'Association à condition d'en viser le Secrétariat Général par lettre recommandée avec accusé de réception ou en cas de dissolution de l'Entreprise.

Le Secrétariat Général informe immédiatement le Bureau de cette démission. La qualité de Membre se perd également par le décès de l'adhérent.

Article 7.- EXCLUSION : La radiation est prononcée par le Bureau pour non paiement de la cotisation ou pour motif grave; l'intéressé invité par lettre recommandée doit se présenter devant le Bureau pour fournir, le cas échéant, ses observations.

Le montant de cotisation du démissionnaire devient le patrimoine de l'Association et ne peut lui être remboursé.

## TITRE III : RESSOURCES ET ADMINISTRATION

Article 8.- RESSOURCES : L'Association Nationale des Entrepreneurs et Artisans Centrafricains tire ses ressources de cotisation des membres, des aides des établissements ou organismes publics au plan national ou international, des dons et legs.

Article 9.- L'Administration et la gestion de l'Association sont confiées à un Bureau. Le Bureau est composé de :

- 1 Président
- 1 Vice-Président
- 1 Secrétaire-Général
- 1 Secrétaire-Général Adjoint
- 1 Trésorier Général
- 1 Trésorier Général Adjoint
- 1 Commissaire aux comptes
- 1 Conseiller Juridique

MEMBRES CONSULTATIFS:

- 1 Représentant du Patronat
- 1 Représentant de la Chambre de Commerce, d'Industrie, [illegible] et de l'Artisanat
- 1 Représentant du Haut Commissariat à la Présidence [illegible] de la promotion des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat.
- 1 Rapporteur Général
- 1 Rapporteur Général Adjoint
- 1 Représentant de la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains
- 1 Représentant de chaque Section
- 1 Représentant de l'ONIFOP
- 1 Représentant de l'Association Professionnelle des Banques

Les Membres du Bureau sont élus pour deux (2) ans, ils sont rééligibles.

120

Article 10.- REUNION DU BUREAU: Le Bureau se réunit sur Convocation du Président ou du Vice-Président en cas d'absence, aussi souvent que l'intérêt de l'Association l'exige.

Les réunions ont lieu en principe au siège de l'Association. Elles peuvent avoir lieu, en toute autre localité de la République Centrafricaine indiqué par lettre de convocation.

L'Ordre du jour est arrêté par le Président qui fait la Convocation ou par le Secrétaire Général. La présence effective des 2/3 des Membres du Bureau est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les réunions sont présidées par le Président ou par le Vice-Président en cas d'empêchement du Président.

En cas de partage de voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les délibérations du Bureau sont constatées sur Procès-verbal inscrits sur un registre spécial et signé par le Président de séance et le Secrétaire Général. Les copies ou extraits de ces Procès-verbaux sont distribués à tous les membres du Bureau.

Article 11.- POUVOIR DU BUREAU: Le Bureau est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'Association et pour autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet; tout ce qui n'est du domaine de l'Assemblée Générale et dans les présents Statuts est de sa compétence.

Il établit les règlements intérieurs de l'Associations Il fixe les dépenses générales d'exploitations et l'administration de l'Association. Il fait des achats d'immeuble et procèdé à tous échanges et vente de ces immeubles; il règle toutes les questions de servitudes.

Il propose à l'Assemblée Générale le transfert du siège de l'Association dans tout autre endroit de la République Centrafricaine

Il fait passer pour le compte de tiers toutes fournitures relatives à l'objet de l'Association.

Il encaisse toutes sommes dûes à l'Association, paie celle qu'elle doit, il créé, accepte et négocie tous billets, traites, lettres de change, chèques, effets de commerce, donne endos et aval; il fait ouvrir et fonctionner au nom de l'Association tous comptes courants dans un ou plusieurs Etablissements Bancaires ou de chèques Postaux.

Il autorise tous dépôts et retraits de Fonds, transferts.

Tout chèque de retrait de fonds doit être conjointement signé par le Président et le Trésorier Général.

Il fixe le taux de cotisation. Il convoque les Assemblées Générales et fixe les ordres du jour. Il présente chaque année à l'Assemblée Générale les comptes de gestion; et établit un rapport aux adhérents sur la marche de l'Association pendant l'exercice écoulé.

Il représente l'Association auprès des tiers, de tous Ministères, Administration, Organismes Publics et Privés.

Article 12.- DELEGATION DE POUVOIR : Le Bureau peut déléguer les Pouvoirs ci-dessus à son Président lequel peut les subdéléguer au Vice-Président.

## TITRE IV : ASSEMBLEES

Article 13.- ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE: Les membres de l'Association Nationale des Entrepreneurs et Artisans Centrafricains se réunissent en Assemblée Générale Ordinaire deux (2) fois l'an. L'Assemblée Générale, constituée représente l'Universalité des adhérents, ses résolutions prises conformément aux Statuts sont immédiatement exécutoires.

Article 14.- CONVOCATION ET REUNION : L'Assemblée Générale est convoquée par le Président ou par les 2/3 du Bureau. Elle se réunit au siège de l'Association ou en tout autre lieu de la République Centrafricaine aux jours et heures désignés dans l'avis de Convocation. Les avis de convocation doivent indiquer l'objet de la réunion.

L'ordre du jour est proposé par le Secrétaire Général et arrêté par le Président.

L'Assemblée est présidée par le Président ou par le Vice-Président en cas d'empêchement du Président.

Il est tenu une feuille de présence émargée par tous les membres présents à l'Assemblée.

Les résultats des délibérations sont consignés sur des procès verbaux inscrits sur un régistre spécial signés par le Président et le Secrétaire Général.

Article 15.- ATTRIBUTION DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE: L'Assemblée Générale ordinaire statue sur toutes les questions d'ordre Administratif qui excèdent la compétence du Bureau. Elle détermine souverainement la conduite des affaires de l'Association , elle entend le rapport du Secrétaire Général ainsi que ceux du Commissaire aux comptes. Elle approuve le taux de cotisation fixés par le Bureau. L'Assemblée Générale élit le Bureau de l'Association.

Article 16.-DELIBERATION ET VOTE : Pour délibérer valablement, l'Assemblée Générale doit réunir les trois quarts 3/4 de ses membres Le vote se fait à main levée.

Article 17.- ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE : L'Assemblée Générale peut être provaquée extraordinairement sur l'invitation du Président ou des 2/3 des membres du Bureau.

.../...

12

Article 18.- ATTRIBUTION :L'Assemblée Générale Extraordinaire a pour mission de statuer sur toutes les questions d'urgence excédant la compétence du Bureau ou qui n'ont pas été traitées au cours de l'Assemblée Générale Ordinaire. Délibère sur toutes les modification stat[illegible] compris celle touchant l'objet et la forme de l'Assembl stat[illegible] compris sur toutes les modifications stat[illegible] ;

Article 19.- REGLEMENT INTERIEUR : Un règlement intérieur est établi par le Bureau qui le fait approuver par l'Assemblée Générale.

## TITRE V : DISSOLUTION - LIQUIDATION

Article 20.- DISSOLUTION : La dissolution de l'Association ne peut être prononcée que par une Assemblée Générale Extraordinaire spécialement convoquée.

A cet effet le Vote ne peut être acquis qu'à la majorité des 3/4 au moins des membres présents.

Article 21.- LIQUIDATION : En cas de dissolution de l'Association l'Assemblée Générale désigne un ou plusieurs liquidateurs et l'actif et le passif sont remis au Centre d'Assistance aux Petites et Moyen Entreprises Centrafricaines ( CAPMEA ) ou au cas échéant la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.-

FAIT A BANGUI, LE

123