



Conseil de l' Entente

PLAN STRATEGIQUE 2013-2016

UNE ENTENTE RENOUVELEE POUR LA PAIX ET
LE DEVELOPPEMENT

VERSION FINALE

Août 2013

**PLAN STRATEGIQUE
DU CONSEIL DE L'ENTENTE
2013-2016**

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	6
INTRODUCTION.....	11
I. PRESENTATION DU CONSEIL DE L'ENTENTE.....	12
1.1. Les objectifs.....	12
1.2. Les principes du Conseil de l'Entente	13
1.3. Les missions du Conseil de l'Entente.....	13
1.4. Les organes et Institutions spécialisées	14
II. METHODOLOGIE SUIVIE POUR L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE	15
2.1. L'établissement du bilan- diagnostic du Conseil de l'Entente.....	16
2.2. La définition de la problématique actuelle de l'Organisation	16
2.3. La définition de la vision et des orientations stratégiques.....	17
PREMIERE PARTIE : BILAN SOCIOECONOMIQUE ET POLITIQUE DU CONSEIL DE L'ENTENTE.....	18
I. ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET SOCIOECONOMIQUE.....	18
1.1. Des faibles performances économiques	19
1.2. Une pauvreté et des inégalités socioéconomiques marquées.....	24
1.3. Un accès inégal aux services sociaux de base	25
1.4. Bilan-diagnostic du fonctionnement du Conseil de l'Entente.....	28
II. DIAGNOSTIC POLITIQUE DU CONSEIL DE L'ENTENTE.....	29
III. DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER	33
DEUXIEME PARTIE : VISION ET PLAN STRATEGIQUE 2013-2016 DU CONSEIL DE L'ENTENTE	38
I. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, MENACES ET OPPORTUNITES	38
1.1. Les points forts du Conseil de l'Entente	39
1.2. Les faiblesses et défis du Conseil de l'Entente	39
1.3. Les menaces.....	40
1.4. Les opportunités.....	41
1.5. Avantages comparatifs du Conseil de l'Entente	43
1.6. Attentes des parties prenantes.....	43
II. VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	47
2.1. La Vision.....	47
2.2. Orientations stratégiques.....	47
2.2.1. Les Principes directeurs.....	47
2.2.2. Les Axes stratégiques	48
III. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE	56

3.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre du plan stratégique	56
3.2. Conditions de réussite.....	56
3.3. Stratégie de communication.....	57
Suivi-évaluation du plan.....	57
Evaluation financière	57
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Données sur la population de l'Espace Entente	19
Tableau 2 : Population en dessous du seuil international de pauvreté (%)	24
Tableau 3: Situation sanitaire dans les pays du Conseil de l'Entente.....	27
Tableau 4 : Dates de proclamation des Républiques et de l'indépendance des pays du Conseil de l'Entente...	29
Tableau 5 : Réunions politiques du Conseil de l'Entente entre 1959 et 1961.....	30
Tableau 6 : Nombre de partis politiques par pays dans l'Espace Entente	31
Tableau 7 : Dépenses militaires des pays du Conseil de l'Entente en % du PIB	32
Tableau 8 : Financement sur Fonds propres pour l'ensemble des cinq pays. Situation au 31 décembre 2003...	36
Tableau 9 : Réalisations du FEGECE de 1959 à 2011 en milliards FCFA.....	37
Tableau 10 : Nombre d'organisations internationales dont sont membres les pays du Conseil de l'Entente	41
Tableau 11 : récapitulatif des forces, faiblesses, menaces et opportunités du Conseil de l'Entente	42
Tableau 12 : Présentation synthétique des avantages comparatifs	44
Tableau 13 : Synthèse des attentes des parties prenantes.....	45

Liste des graphiques

<i>Graphique 1 : PIB/habitant en FCFA constant (2000) dans l'Espace Entente</i>	<i>20</i>
<i>Graphique 2: Evolution du PIB des pays membres de 2001 à 2011.</i>	<i>21</i>
<i>Graphique 3 : Evolution du Taux d'inflation dans les pays du Conseil de l'Entente</i>	<i>22</i>
<i>Graphique 4 : Evolution du solde budgétaire global des pays du Conseil de l'Entente.....</i>	<i>23</i>
<i>Graphique 5 : Evolution du solde de la balance des opérations courantes</i>	<i>23</i>
<i>Graphique 6: Situation des inégalités de revenus dans l'Espace Entente (Indice de Gini en %)</i>	<i>25</i>
<i>Graphique 7 : Situation de la scolarisation dans les pays de l'Entente.....</i>	<i>26</i>
<i>Graphique 8 : Taux de couverture en eau potable selon les milieux de résidence dans les pays de l'Entente ...</i>	<i>27</i>
<i>Graphique 9 : Nombre d'agents de police pour 100000 habitants.....</i>	<i>32</i>
<i>Graphique 10 : Répartition des avais par Etat bénéficiaire (en milliards de FCFA) de 1969 à 1985</i>	<i>34</i>

RESUME

Le Conseil de l'Entente, créé le 29 mai 1959, est la plus ancienne organisation intergouvernementale en Afrique de l'Ouest et réuni le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, le Niger et le Togo. Après plusieurs décennies de fonctionnement, l'Organisation est entrée à partir des années 2000, dans une léthargie profonde. Les Chefs d'Etat des pays membres ont décidé, lors du sommet de Yamoussoukro en juillet 2009, de relancer ses activités. Le processus ainsi entamé a conduit à l'adoption d'une charte le 5 décembre 2011, qui amende et complète l'Acte Constitutif du Conseil de l'Entente et, l'institution s'est dotée de nouveaux textes de base nécessaires à son fonctionnement.

Dans le souci d'éviter les duplications des actions avec l'UEMOA et la CEDEAO, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, lors de sa réunion du 17 décembre 2012 à Niamey en République du Niger, a eu à réorienter la mission du Conseil ainsi qu'il suit :

- Le renforcement de la coopération politique et culturelle, de la paix et de la sécurité dans l'espace Entente ;*
- La réalisation prioritaire du projet intégrateur de la boucle ferroviaire.*

C'est dans ce contexte redynamisation et de repositionnement du Conseil de l'Entente qu'intervient l'élaboration de son Plan Stratégique 2013-2016.

Le processus d'élaboration du Plan Stratégique a été un exercice participatif qui a associé pleinement le Top Management de l'Institution, assisté par des consultants/facilitateurs. Ce processus s'est efforcé de respecter la démarche et les principes fondamentaux de la planification stratégique, permettant aux uns et aux autres de bien connaître l'Institution, son passé et ses perspectives, ses forces et faiblesses, les menaces et opportunités qui se présentent à elle.

Du passé, il ressort que le Conseil de l'Entente a, dès son avènement, été un bon outil de coopération politique qui a permis de mutualiser les maigres moyens dont les Etats embryonnaires disposaient pour réussir leur processus d'accession à l'Indépendance et doter les nouveaux Etats de textes harmonisés pour leur fonctionnement. Par la suite, l'Institution a été mise à rude épreuve par les premières crises politiques dans certains Etats-membres. Toutefois, au plan du développement économique, le Conseil de l'Entente va s'avérer être un modèle de promotion d'un développement communautaire solidaire, faisant fi des différences politiques. Des résultats remarquables ont ainsi été enregistrés en matière d'équipements en infrastructures socio-économiques de base, de

soutien à l'entrepreneuriat local, notamment des PME/PMI et de la Très Petite Entreprise (TPE) durant les décennies 60 et 70.

La décennie 80, avec l'apparition de la crise des finances publiques combinée avec la détérioration des termes de l'échange des principaux produits d'exportation des pays membres, l'Institution n'a plus bénéficié de l'attention qu'elle aurait méritée et elle a fini par plonger dans une léthargie profonde durant les décennies 90 et 2000. Pourtant, malgré la création d'autres Organisations Inter Gouvernementales à vocation régionale de plus large envergure comme la CEAO, l'UEMOA ou la CEDEAO, ayant quasiment les mêmes objectifs et missions, il apparaît à l'analyse que les créneaux sur lesquels le Conseil de l'Entente avait bâti sa réputation demeurent inoccupés, rendant sa redynamisation fort opportune. Les grands défis qui avaient motivé sa création sont encore là et certains sont même de plus en plus pressants.

En effet, la problématique des crises et conflits sociopolitiques demeure et a pris une nouvelle allure avec la difficile et fragile transition démocratique que vivent quasiment tous les pays membres. Outre le besoin pressant de pacification de la vie politique, ces crises et conflits ont aussi engendré une criminalité préoccupante avec la prolifération des armes légères, nécessitant une coopération plus accrue.

Quant à la situation économique des pays membres, elle reste préoccupante quand bien même, les performances en la matière du Conseil de l'Entente soient nettement plus intéressantes que celles de l'UEMOA ou de la CEDEAO. Il demeure que la croissance économique est encore insuffisante pour permettre de réduire la pauvreté devenue endémique, particulièrement en ce qui concerne la question de l'emploi des jeunes. Les autres indicateurs sociaux ne sont pas plus reluisants : l'accessibilité des populations à la santé, l'éducation, l'eau potable, bref, aux services sociaux de base reste, très en deçà des OMD.

En conséquence, les attentes des différentes parties prenantes du Conseil de l'Entente restent fortes et portent sur ses missions originelles à savoir : la quête de la paix et de la sécurité, la recherche de la bonne gouvernance, l'avènement de l'Etat de droit, l'amélioration des conditions de vie des populations, etc.

Le Conseil de l'Entente dispose d'atouts importants pour contribuer à la satisfaction de ces besoins. En particulier, la cohésion dont il sait faire preuve, le respect mutuel, les pratiques avérées de la solidarité vraie entre ses membres et la flexibilité de l'Institution, peuvent être relevés parmi tant d'autres. Cependant, l'Espace Entente est par ailleurs plombé par de nombreuses faiblesses : la fragilité des transitions démocratiques,

l'insécurité, la question de l'Etat de droit, la faiblesse des infrastructures économiques et sociales, les performances économiques insuffisantes, etc.

Les menaces auxquelles l'Espace Entente est exposé, concernent fondamentalement l'instabilité politique, en général, en Afrique de l'Ouest et particulièrement en son sein, au plan interne et la question des APE au plan externe, à moyen terme. Cette dernière menace pourrait remettre en cause les acquis des processus d'intégration régionale de la CEDEAO et surtout de l'UEMOA qui est déjà une union douanière et tend de plus en plus à être un véritable marché commun.

Comme opportunités, le Conseil de l'Entente peut compter, à moyen terme, sur le retour de la Côte d'Ivoire sur la scène économique régionale comme locomotive, la forte fraternité entre les peuples de l'Espace Entente largement favorisée par la même langue officielle, les mêmes pratiques administratives, le même espace monétaire, entre autres.

De ce qui précède, il semble pertinent de s'appuyer sur le savoir – faire démontré par le Conseil de l'Entente durant ses années d'existence et d'orienter les priorités vers des actions susceptibles de :

- *promouvoir la paix et la sécurité ;*
- *réduire l'extrême pauvreté et la faim ;*
- *préserver l'environnement ;*
- *favoriser la mise en place d'un partenariat pour le développement dans l'Espace Entente et en Afrique de l'Ouest ;*
- *renforcer le principe de subsidiarité et la synergie entre les Etats- membres, le Conseil de l'Entente et les autres organisations intergouvernementales.*

Ainsi, la vision stratégique du Conseil de l'Entente se formule comme suite :

Le Conseil de l'Entente est une organisation dynamique et efficace au service de la coopération et la pacification de la vie démocratique de ses Etats- membres (dans lesquels sont mis en œuvre solidairement de grands projets intégrateurs), et d'un développement à la base pour les vaillantes populations vivant dans la paix, la sécurité et l'Etat de droit, ayant accès à des infrastructures de qualité, fruits d'un partenariat public-privé avec un secteur privé jeune, performant, ambitieux et innovateur qui valorise les produits du cru en utilisant au mieux l'expertise de sa population.

Cette vision pourrait être portée par le slogan suivant : «Le Conseil de l'Entente, c'est la Paix et l'Entente pour le Développement »

On en déduit **trois axes stratégiques majeurs** à savoir :

- **LE RENFORCEMENT DE LA COOPERATION POLITIQUE, DE LA PAIX ET DE LA SECURITE ;**
- **LE DEVELOPPEMENT DE GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURES INTEGRES ET INTEGRATEURS ;**
- **LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU CONSEIL DE L'ENTENTE**

Pour chacun des axes, des résultats stratégiques sont dégagés dont la réalisation dépend d'un certain nombre d'effets, qui eux-mêmes sont constitués de plusieurs extrants. Ces derniers résultent de la mise en œuvre de plusieurs actions concrètes et précises que le rapport détaille et ventile en matrice d'actions. Le séquençage des actions par ceux-ci permet de construire un plan d'action pluriannuel dont le chiffrage des coûts de mise en œuvre fournit un budget pluriannuel cohérent dont est tiré le budget annuel du Conseil de l'Entente.

Le présent Plan Stratégique du Conseil de l'Entente repose sur trois principes directeurs, à savoir :

- (i) **la lisibilité**,
- (ii) **la pertinence** des interventions, et
- (iii) **la visibilité** des actions et réalisations du Conseil de l'Entente.

Le premier tire sa source de l'idée selon laquelle le Conseil de l'Entente doit aller au-delà de sa légitimité historique pour proposer un **ensemble de projets concrets et lisibles** aussi bien pour les institutions que pour les populations.

Le second repose sur la nécessité **d'éviter les doublons** avec les autres institutions sous-régionales et donc d'assurer une cohérence d'ensemble en concentrant ses **interventions sur les secteurs peu ou mal abordés** actuellement par ces dernières. Cela doit se faire en parfait accord avec la vocation de l'institution qui est celle d'être un espace de paix, de rencontre et de dialogue tel qu'exprimés par les Chefs d'Etat de l'Espace.

Le troisième principe véhicule l'idée de mener une bonne politique de communication, intra et extra Espace Entente, autour des actions et réalisations de l'institution au profit de ses populations.

En conséquence, la stratégie de mise en œuvre du Plan Stratégique indique clairement le besoin de renforcement des capacités du Secrétariat Exécutif en vue de rendre les Départements totalement opérationnels, un plan de communication interne et externe

pour que la vision soit partagée, puis le suivi évaluation du plan indispensable dans un tel exercice.

INTRODUCTION

Créé le 29 mai 1959, le Conseil de l'Entente est la plus ancienne organisation intergouvernementale en Afrique de l'Ouest. Il réunit le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, le Niger et le Togo.

Après plusieurs décennies de fonctionnement, l'Organisation est entrée à partir des années 2000, dans une léthargie profonde au point que les Chefs d'Etat des pays membres en ont fait le constat et décidé, lors du sommet de Yamoussoukro en juillet 2009, de relancer ses activités. Le processus ainsi entamé a conduit à l'adoption par les Chefs d'Etat, d'une charte le 5 décembre 2011, qui amende et complète l'Acte Constitutif du Conseil de l'Entente. L'institution s'est également dotée des principaux textes de base nécessaires à son fonctionnement les 1^{er} et 2 juin 2012 par le Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente.

Le but ultime des Chefs d'Etat est d'ériger le Conseil de l'Entente en un espace communautaire vivant, de solidarité agissante afin de lui permettre de remplir sa vocation originelle qui est celle d'être un espace de dialogue fécond sur les questions géopolitiques et de développement.

Pour traduire la volonté des Chefs d'Etat de redynamiser l'Organisation, les nouveaux responsables ont entrepris des actions visant à améliorer les performances du Secrétariat Exécutif ainsi que l'ensemble des organes de l'institution. Ainsi, le Secrétariat Exécutif a confié à une équipe d'experts l'élaboration du plan stratégique 2013 – 2016, lequel constituera un cadre cohérent pour la définition et la mise en œuvre de ses diverses activités. Il définit les orientations stratégiques et le cadre opérationnel du Conseil de l'Entente pour cette période.

L'élaboration de ce plan intervient dans un environnement mondial marqué par une crise financière qui ébranle les grandes économies comme les Etats-Unis et l'Union Européenne et les pays traditionnellement partenaires au développement. Cette crise a des répercussions sur les pays en développement par un amoindrissement des aides alors que ceux-ci connaissent déjà une aggravation de la pauvreté et du chômage, de sorte que la réalisation des **Objectifs du Millénaire pour le Développement** est plus qu'improbable.

Avec la raréfaction des ressources, les contribuables sont devenus exigeants quant à leur emploi ; aussi, la **transparence** dans la gouvernance des institutions et

l'amélioration de leur **efficacité**, constituent désormais des préoccupations majeures dans toutes les organisations.

D'où l'intérêt de l'élaboration du présent document. Il est l'émanation de la volonté commune des Chefs d'Etat des pays membres de doter l'Organisation d'outils de gestion renouvelés et efficaces pour la réalisation de ses missions. Initié par le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente, son élaboration a suivi une méthodologie qui repose sur les principaux fondements de la planification stratégique.

ENCADRE : LES OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT

- 1. Éradiquer l'extrême pauvreté et la faim**
- 2. Assurer l'éducation primaire pour tous**
- 3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**
- 4. Réduire la mortalité infantile**
- 5. Améliorer la santé maternelle**
- 6. Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies**
- 7. Préserver l'environnement**
- 8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement**

Source : les auteurs

Cette introduction générale procède d'abord à une présentation succincte du Conseil de l'Entente, puis, ensuite rappelle la démarche adoptée pour l'élaboration du Plan Stratégique du Conseil de l'Entente.

I. PRESENTATION DU CONSEIL DE L'ENTENTE

Depuis le 5 décembre 2011, le Conseil de l'Entente, la première organisation intergouvernementale ouest-africaine, s'est dotée d'une Charte qui fixe les nouveaux objectifs, principes, missions et organes de l'institution.

1.1. Les objectifs

Le Conseil de l'Entente a pour objectifs de :

1. Contribuer au renforcement des relations politiques entre les Etats-membres, en vue de maintenir entre eux et dans la sous- région ouest africaine, un climat de paix, de sécurité, de solidarité et de compréhension mutuelle nécessaire pour un développement économique et social durable ;

2. Promouvoir dans l'Espace Entente et dans la sous-région ouest africaine, une intégration politique et culturelle plus étroite et plus dynamique, notamment, par le renforcement des relations de fraternité, de solidarité et de coopération qui existent déjà entre les pays ;
3. Promouvoir le développement économique des Etats-membres à travers la réalisation de projets et programmes conjoints susceptibles d'accroître le bien-être de leurs populations respectives ;
4. Servir de cadre de concertation permanente entre les Etats-membres sur les questions de paix, de sécurité et de développement économique en vue d'harmoniser leurs positions sur toutes ces questions et de mener des actions conjointes.

A cet effet, la démarche des Etats-membres est fondée sur six principes.

1.2. Les principes du Conseil de l'Entente

1. l'égalité souveraine et l'indépendance de tous les Etats-membres ;
2. l'assistance mutuelle et la solidarité ;
3. le règlement pacifique de leurs différends par le recours au dialogue et à la concertation ;
4. le respect, la promotion et la protection des droits de l'homme et des peuples, conformément aux dispositions de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples et des autres instruments internationaux pertinents auxquels ils sont parties ;
5. le respect des règles démocratiques, de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance ;
6. la libre circulation des personnes et des biens, le droit de résidence et d'établissement pour les ressortissants des Etats-membres dans l'Espace Entente.

1.3. Les missions du Conseil de l'Entente

Selon les textes qui régissent le Conseil de l'Entente, ses principales missions s'articulent autour des points suivants :

1. entreprendre, seul ou en concertation avec d'autres organisations poursuivant les mêmes objectifs, toute initiative visant à prévenir, gérer ou régler tout conflit impliquant l'un de ses Etats-membres ;

2. promouvoir les principes de non agression et d'assistance mutuelle par l'instauration d'un dialogue permanent entre les Etats-membres ;
3. mobiliser, en Afrique et hors d'Afrique, toutes les énergies pouvant contribuer au maintien de la paix ;
4. favoriser la culture de la paix et l'entente entre les Etats-membres ;
5. encourager les Etats-membres à régler les conflits qui pourraient naître entre eux par des moyens pacifiques, notamment, le dialogue et la concertation ;
6. fournir toute assistance nécessaire aux Etats-membres pour l'étude, la préparation, le financement et l'exécution d'actions en faveur de la paix, de la sécurité, de la stabilité et du développement des pays membres ;
7. développer toute initiative permettant de mobiliser des ressources financières pour promouvoir le développement économique et social des Etats-membres.

Pour assurer la bonne exécution des ses nobles missions, le Conseil de l'Entente est doté d'organes et Institutions spécialisés.

1.4. Les organes et Institutions spécialisées

Les organes du Conseil de l'Entente sont :

- la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement ;
- le Conseil des Ministres ;
- le Comité des Experts ;
- le Secrétariat Exécutif.

La Conférence qui comprend l'ensemble des Chefs d'Etat des pays membres du Conseil de l'Entente est l'organe suprême. Elle est chargée, à ce titre, (i) de définir les orientations politiques de l'Organisation ; (ii) de veiller à la réalisation des objectifs de l'Organisation ; (iii) de veiller à la coordination des activités du Conseil de l'Entente et de ses Institutions spécialisées ; (iv) d'examiner les rapports annuels d'activité de l'Organisation et de ses Institutions spécialisées.

Le Conseil des Ministres qui comprend les Ministres en charge des Affaires Etrangères et/ou de l'Intégration et les Ministres en charge de l'Economie et des Finances des Etats membres, est l'organe de supervision et d'exécution des décisions et directives de la Conférence.

Le Comité des Experts est composé de hauts fonctionnaires représentants du Ministère des Affaires Etrangères et/ou de l'Intégration et du Ministère en charge de l'Economie et

des Finances des Etats- membres. Le Comité des Experts est un organe technique qui appuie le Conseil des Ministres dans l'accomplissement de sa mission.

Le Secrétariat Exécutif, outre le Secrétaire Exécutif et le Secrétaire Exécutif Adjoint, est organisé en départements spécialisés placés sous la responsabilité des Directeurs nommés par le Conseil des Ministres. A ce jour, il existe trois Départements qui sont : le Département de la Coopération Politique, de la Paix et de la Sécurité ; (ii) le Département de la Coopération au Développement ; et (iii) le Département des Infrastructures et des Grands Projets.

Le Secrétariat Exécutif comprend le personnel nécessaire à son bon fonctionnement, recruté en tenant dûment compte du principe de la répartition équitable entre les Etats et le critère du genre au sein du Conseil de l'Entente.

Les Institutions spécialisées du Conseil de l'Entente, créées par des actes de la Conférence, sont des structures bénéficiant d'une autonomie de gestion et sont chargées de l'exécution de chantiers communautaires déterminés concourant à la réalisation des objectifs de l'Organisation. Elles sont dirigées par de hauts fonctionnaires nommés par la Conférence sur proposition du Conseil des Ministres.

Conformément au préambule de la Charte du 5 décembre 2011, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement a indubitablement insufflé une dynamique nouvelle au Conseil de l'Entente, tant en ce qui concerne ses objectifs, ses principes, ses missions que ses organes. Il en résulte pratiquement un défi lancé aux organes exécutifs qui ont en charge d'opérationnaliser ce renouveau du Conseil de l'Entente. C'est dans cet esprit que, sur proposition du Secrétariat Exécutif, le Conseil des Ministre, lors de sa première session extraordinaire des 04 et 05 septembre 2012 qui s'est tenue à Cotonou, République du Bénin, a marqué son accord pour l'élaboration du présent plan stratégique 2013-2016 du Conseil de l'Entente.

II. METHODOLOGIE SUIVIE POUR L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

La démarche suivie combine une exploitation de la documentation du Conseil de l'Entente et d'autres sources, avec des entretiens au Secrétariat Exécutif à Abidjan où se trouve le siège de l'institution.

L'exploitation de la documentation avait pour objectif de mieux comprendre l'Organisation dans sa vision, ses valeurs et les missions qui lui ont été assignées par les Pères Fondateurs.

Ces documents bilan, ont permis de faire le point du fonctionnement du Conseil de l'Entente. A l'issue de ce premier travail de revue documentaire, des entretiens ont été menés auprès des responsables, notamment du Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente pour comprendre les réalités de l'Organisation qui ne sont pas inscrites dans les documents. Ces entretiens ont servi de cadre pour la définition et la validation des différentes étapes de la rédaction du plan stratégique.

En effet, la planification étant un exercice interactif, il était nécessaire tout au long du processus, de mener des discussions avec les responsables de l'Organisation pour s'assurer que les orientations prises sont cohérentes avec la vision et que les résultats stratégiques définis sont en concordance avec les moyens et les résultats stratégiques de court et moyen terme .

Ce travail préliminaire a permis d'affiner la démarche et conduit à la définition des étapes de l'élaboration du plan stratégique. Ainsi, la conduite du processus a suivi les sept étapes suivantes.

2.1. L'établissement du bilan- diagnostic du Conseil de l'Entente

Le diagnostic a pour but de faire un état des lieux du fonctionnement du Conseil de l'Entente, depuis sa création. Il s'agit de faire ressortir les objectifs de départ, les évolutions survenues au cours du temps, etc. Le diagnostic a mis en évidence les groupes cibles du Conseil de l'Entente à travers leurs caractéristiques socioéconomiques et les résultats obtenus par le passé.

Sont apparus, les atouts de l'Organisation, les obstacles qu'elle a rencontrés et les opportunités qui s'offrent à elle dans son environnement actuel compte tenu de son expérience passée.

2.2. La définition de la problématique actuelle de l'Organisation

Avec l'établissement du bilan diagnostic au cours de la première étape, **les problèmes qui entravent la bonne marche de l'Organisation ont été identifiés.** De leur résolution, dépendra la réussite du Conseil de l'Entente dans ses nouvelles missions.

Cette étape qui est primordiale, a permis de prendre en compte les réalités de l'environnement actuel, notamment l'existence d'organisations sous-régionales comme l'UEMOA et la CEDEAO dont font partie les cinq membres du Conseil de l'Entente.

2.3. La définition de la vision et des orientations stratégiques

La nouvelle vision du Conseil de l'Entente a été formulée au cours de cette étape et a servi de socle au reste du processus de planification.

Des discussions avec le Secrétariat Exécutif ont permis d'affiner les missions de l'Organisation, ses objectifs et de préciser ses orientations stratégiques.

1. **La programmation** : les orientations stratégiques ont été déclinées en programmes d'activité ou plan d'action pour la période 2013-2016 avec une répartition des responsabilités et l'évaluation des coûts par action et par exercice budgétaire dont la sommation donne le coût total de mise en œuvre du plan.
2. **La stratégie de mise en œuvre** : la mise en œuvre du plan nécessite l'adoption d'un cadre institutionnel approprié qui a été discuté avec le personnel du Secrétariat Exécutif. La stratégie de recherche de financement est incluse dans cette partie du document.
3. **La stratégie de suivi-évaluation du plan** : plusieurs **indicateurs** ont été définis pour suivre les performances dans la mise en œuvre du plan.
4. **Les discussions et la validation du document** : tout au long du processus, l'équipe de rédaction a eu des entretiens formels ou informels avec le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente qui ont permis les ajustements d'informations relatives aux objectifs et à la mission future du Conseil de l'Entente.

A la fin du processus, le document a été validé lors d'une réunion avec le Secrétariat Exécutif qui l'a soumis, à son tour, aux instances décisionnelles du Conseil de l'Entente.

Au total, l'élaboration du présent document a été un processus participatif avec la pleine et totale implication du Secrétariat Exécutif, du Comité des Experts, du Conseil des Ministres et de la Conférence des Chefs d'Etat . Cela en assure l'appropriation, le consultant ayant été un facilitateur et un encadreur.

PREMIERE PARTIE : BILAN SOCIOECONOMIQUE ET POLITIQUE DU CONSEIL DE L'ENTENTE

Le Conseil de l'Entente est un espace contigu de plus de deux millions de kilomètres carrés avec une population de près de 68,5 millions d'habitants en 2011. Il est doté d'importantes ressources naturelles agro-pastorales et minières. Cependant, l'espace connaît de faibles performances économiques qui en font, ce jour, l'une des régions les plus pauvres du monde.

Les niveaux de vie sont très variables entre les pays membres et au sein de ceux-ci, les inégalités sont très fortes. Il en résulte un accès inégal aux services sociaux de base, particulièrement entre ruraux et urbains dans tous les pays membres, du fait surtout de l'insuffisance de ceux-ci dans les zones rurales.

Alors que le Conseil de l'Entente a été une institution très dynamique et active particulièrement sur les plans politique, diplomatique et du développement économique à ses débuts, il a été très rapidement fortement éprouvé par les crises politiques dans certains de ses Etats- membres. Finalement tous ses membres ont connu des crises politiques majeures à ce jour. Cette tendance lourde se traduit aujourd'hui par une transition démocratique fragile dans la quasi-totalité des Etats- membres ce qui pose clairement la question de l'Etat de droit et d'une vie politique apaisée comme un défi permanent pour le Conseil de l'Entente.

Et pourtant, le Conseil de l'Entente s'est révélé être, au cours de son passé actif, un outil merveilleux de coopération politique, diplomatique et surtout de solidarité pour la promotion du développement à la base.

Cette première partie passe en revue l'environnement socioéconomique et politique du Conseil de l'Entente, les difficiles transitions démocratiques de ses Etats- membres et procède à une analyse rétrospective de l'institution.

I. ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET SOCIOECONOMIQUE

L'Espace Entente couvre cinq pays avec une superficie totale de 2 034 748 km² et une population estimée en 2011 à 68 444 468 habitants. Il existe presque une parité entre hommes et femmes. La satisfaction des besoins fondamentaux de ces populations doit par conséquent viser les deux sexes de façon égalitaire. Quant aux enfants de moins de 15 ans, ils représentent plus de 43% de la population totale. Cela montre les efforts qu'il faut entreprendre en termes d'infrastructures et de besoins en ressources humaines de

qualité et en quantité d'abord pour leur scolarisation et ensuite pour leur assurer une formation adéquate leur permettant de réussir une insertion professionnelle plus tard.

Enfin, une autre caractéristique est que la population de l'Espace vit pour 65% en milieu rural contre 35% de citadins d'où la nécessité d'accroître les infrastructures en milieu rural pour maintenir les jeunes producteurs qui peuvent contribuer à une sécurité alimentaire.

Tableau 1 : Données sur la population de l'Espace Entente

	Population totale	Femmes	Répartition par résidence (%)		Répartition par âge en %*		
			Ruraux	Urbains	0-14	15-64	+ de 65
Bénin	9099922	50.65	55.09	44.91	43.10	53.70	3.20
Côte d'Ivoire	20152894	49.10	51.28	48.72	40.60	55.50	3.90
Burkina	16967845	50.35	73.49	26.51	46.30	51.70	2.00
Niger	16068994	49.69	82.13	17.87	49.90	48.10	2.00
Togo	6154813	50.47	61.98	38.02	39.90	56.60	3.50
Ensemble	68444468	50.05	64.79	35.21	43.96	53.12	2.92

Source: <http://donnees.banquemondiale.org/pays/> et *African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

Le taux d'accroissement de la population est d'environ 3%.

Dotée d'importantes ressources naturelles et agricoles, l'économie des pays membres repose principalement sur le **secteur agricole** dominé par la café, le cacao, le coton, le palmier à huile, la banane, l'ananas, le bois et le bétail.

A ces produits, s'ajoutent les **ressources minières** dont les plus importantes sont l'or, le phosphate, l'uranium, le pétrole, le gaz, etc. Malgré ces potentialités, l'Espace Entente reste marqué par de faibles performances économiques, la pauvreté, les inégalités de revenus, un accès inégal aux services sociaux de base.

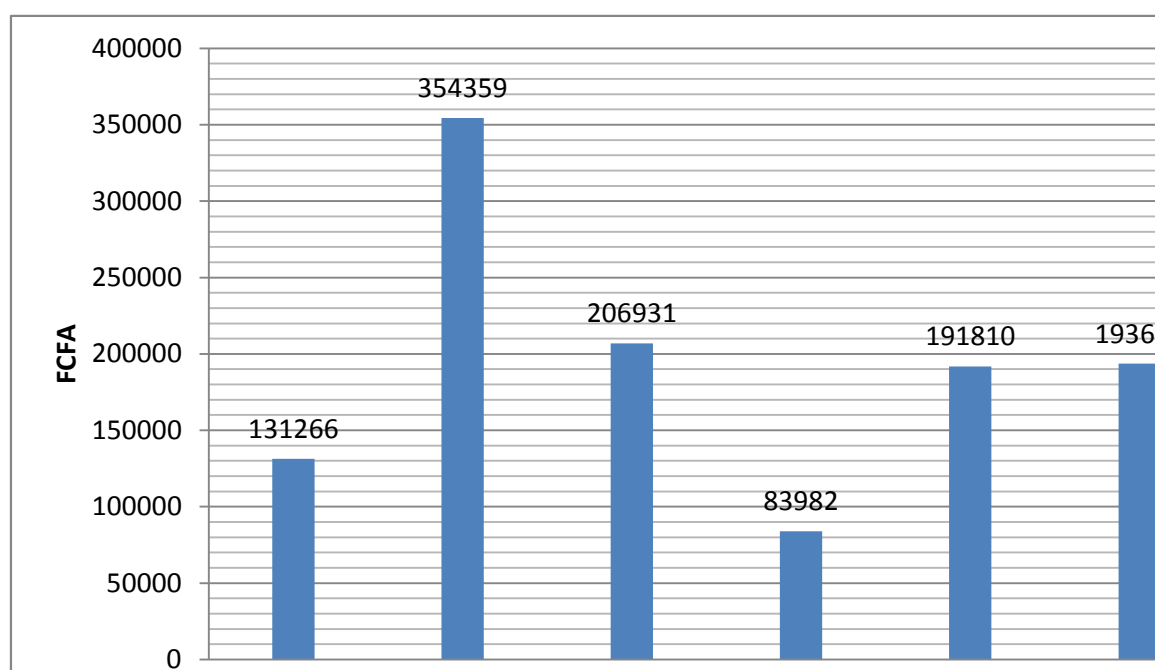
1.1. Des faibles performances économiques

Avec un **Produit Intérieur Brut (PIB)** estimé à 46 milliards de dollars américains, le Conseil de l'Entente affiche un PIB par tête de 675 dollars¹ contre 620 dollars par tête pour l'UEMOA et 410 dollars pour la CEDEAO donc bien au-dessus des moyennes régionales. Toutefois, on note que cette moyenne cache de fortes disparités entre Etats-membres.

337 500 FCFA au cours actuel

En dehors de la Côte d'Ivoire, tous les autres pays de l'Espace Entente ont un PIB/tête inférieur à 300 000 FCFA : le Niger avec 83 982 FCFA ; le Bénin, 131 266 FCFA et le Togo, 191 810 FCFA. Le niveau de vie inégalitaire dans cette zone peut être une source potentielle d'échanges.

Graphique 1 : PIB/habitant en FCFA constant (2000) dans l'Espace Entente



Source: WBI (2012).

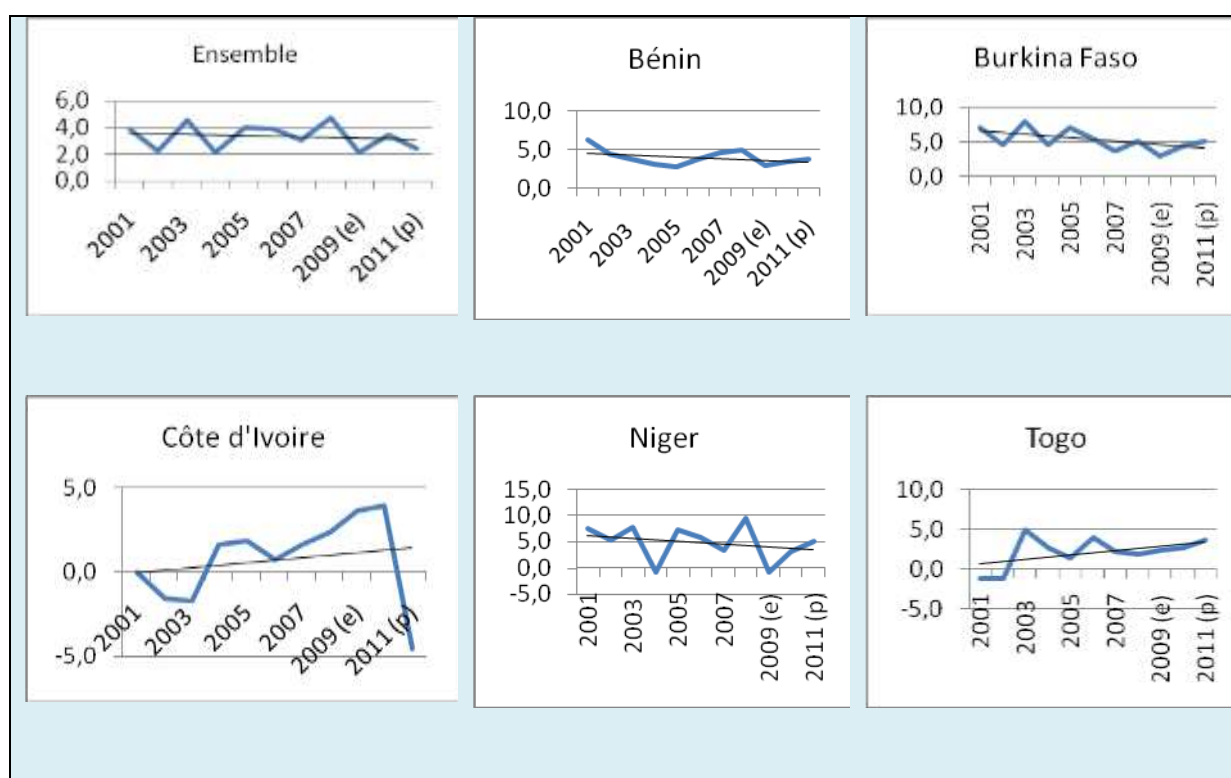
Le graphique 2 ci-dessous retrace l'évolution du PIB de l'Espace Entente et des pays membres sur la période 2001 – 2011.

Globalement sur cette période, les pays de l'Espace Entente affichent un taux de croissance moyen de 3,3% par an face à un taux d'accroissement de la population de 3% en moyenne.

La tendance a été à la baisse pendant la décennie puisque le taux de croissance moyen est passé de 3,9% en 2001 à 2,5% en 2011.

Cette évolution du PIB a été influencée par les contreperformances de l'économie ivoirienne en raison de la crise sociopolitique que ce pays a connue durant la décennie. Pris individuellement, les pays membres ont connu des évolutions diverses marquées par la tendance à la baisse : le Togo et la Côte d'Ivoire ont enregistré des taux de croissance moyen annuel de 2% et 0,6% respectivement, nettement en dessous de la moyenne ; le Burkina, le Niger et le Bénin ont eu des taux de croissance annuels moyens de 5,3%, 4,8% et 4% respectivement.

Graphique 2: Evolution du PIB des pays membres de 2001 à 2011.



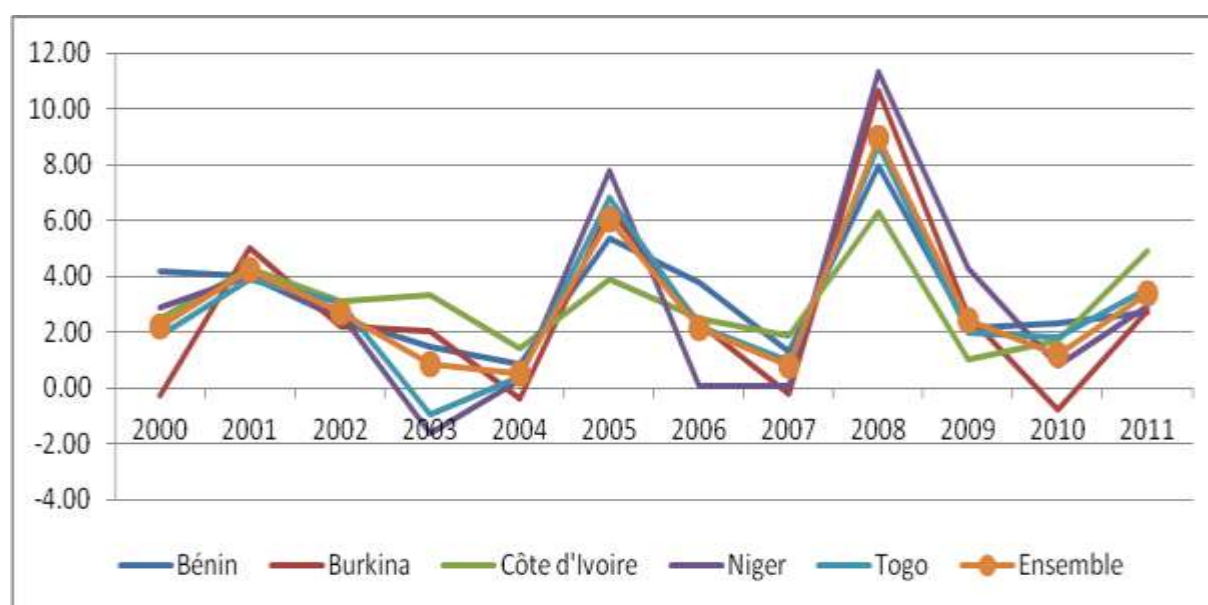
Source : African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

Les estimations indiquent qu'en 2012, le taux de croissance économique de l'Espace Entente pourrait atteindre 6,1%, tiré notamment par la forte reprise attendue en Côte d'Ivoire (8,5%) et au Niger (8,5%). Cette tendance se poursuivra et, selon les prévisions, en 2013 le taux de croissance de l'Espace se situera à 5,9%. La poursuite et la consolidation de la croissance économique sont nécessaires pour réduire le niveau de pauvreté qui demeure élevé dans les Etats- membres, caractérisés, par ailleurs, par de fortes inégalités internes dans la répartition des revenus.

D'ores et déjà, il apparaît qu'avec les niveaux actuels des taux de croissance économiques, **les pays du Conseil de l'Entente ne pourront pas atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.**

Comme l'indique le graphique 3 ci-dessous, les pays du Conseil de l'Entente se caractérisent par un **faible niveau d'inflation**, du fait de leur appartenance à l'UEMOA. Cette Union impose une discipline assez rigoureuse en matière de politiques budgétaires avec l'observance des critères de convergence prescrits dans le Pacte de Convergence, de Stabilité et de Croissance. En plus, membres d'une Banque Centrale commune, la politique monétaire est définie par celle-ci avec un objectif affiché de faible inflation.

Graphique 3 : Evolution du Taux d'inflation dans les pays du Conseil de l'Entente



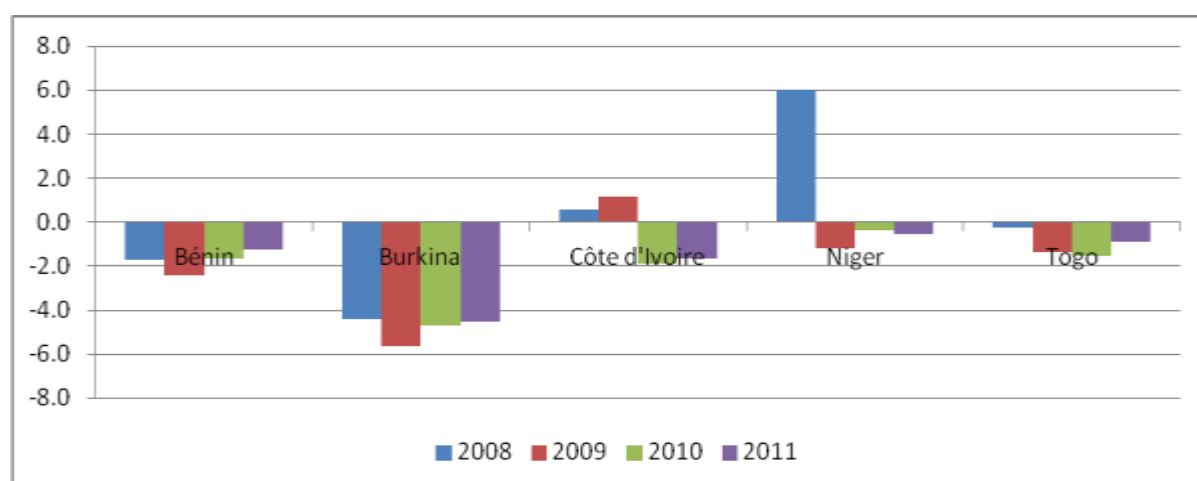
Source : WBI 2012

Sur la période 2000 – 2010, le taux d'inflation moyen est d'environ 2,96%. En dehors de l'année 2005 où le taux d'inflation moyen a atteint 6,05% pour l'ensemble des pays de la Zone, il n'y a qu'en 2008 où le niveau d'inflation a avoisiné les deux chiffres. Cela est surtout dû à la flambée des prix des produits alimentaires sur les marchés internationaux des produits de base. En effet, en 2008, l'inflation a culminé à près de 9%. Pris individuellement, tous les pays ont connu un niveau d'inflation supérieur à 6% en 2008. Le Burkina et le Niger ont été les plus affectés avec des taux d'inflation de 10,66% et 11,31% respectivement. Cette situation dénote de la vulnérabilité des pays de l'Espace aux chocs exogènes, notamment les pays de l'hinterland, à savoir le Burkina et le Niger.

Les finances publiques des pays du Conseil de l'Entente sont relativement bien tenue, malgré la forte dépendance des budgets par rapport à la fiscalité de porte. En effet, le poids prépondérant des taxes et droits de douanes expose les Etats qui sont tous engagés dans un processus de libéralisation du commerce extérieur. Cette situation, dictée par les engagements au niveau de l'OMC et le processus APE se traduira par une réduction des recettes douanières.

Le graphique 4 qui suit, présente l'évolution du solde budgétaire dans l'Espace Entente. Il en ressort clairement qu'en dehors de la Côte d'Ivoire, les pays membres sont caractérisés par des déficits budgétaires structurels. Cette tendance pourrait être qualifiée d'inquiétante dans la mesure où les pays sont tous membres de l'UEMOA qui impose pourtant une discipline budgétaire assez rigoureuse.

Graphique 4 : Evolution du solde budgétaire global des pays du Conseil de l'Entente

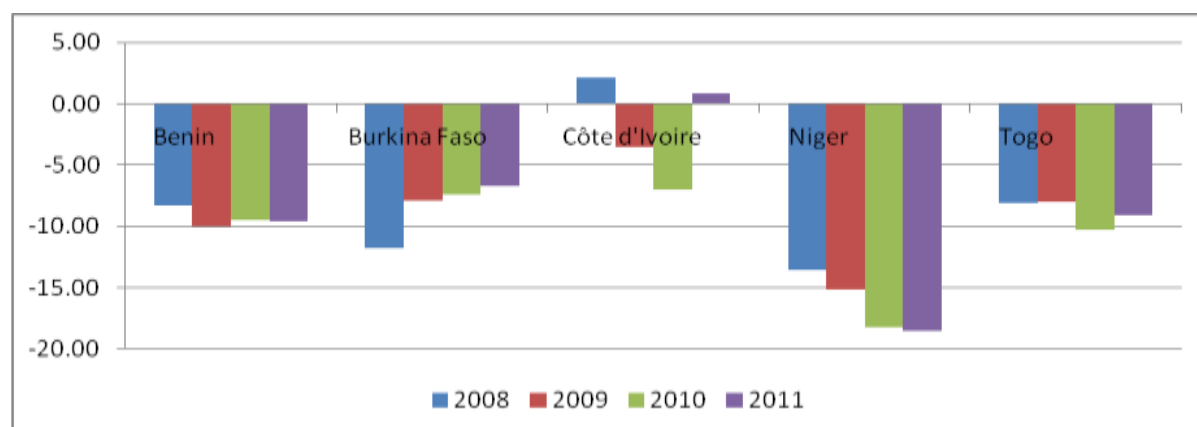


Source: African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

Cependant, globalement, les pays du Conseil de l'Entente présentent des déficits budgétaires modérés. En dehors du Burkina dont le déficit est autour de 4,8% du PIB en moyenne, les autres pays ont des déficits qui sont relativement faibles. Ils tournent généralement autour de 2% du PIB.

Les pays de l'Espace Entente font globalement face à un **déséquilibre structurel** au niveau du compte courant de leur balance des paiements.

Graphique 5 : Evolution du solde de la balance des opérations courantes



Source: African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

En dehors de la Côte d'Ivoire qui présente le déficit le plus faible, avec des excédents par moment, les autres pays semblent plus fragiles. C'est le cas notamment du Niger qui a vu son déficit se creuser ces dernières années, passant de -13,57% du PIB en 2009 à -18,53% en 2011.

1.2. Une pauvreté et des inégalités socioéconomiques marquées

La décennie 2000 a été marquée, au niveau international, par **trois grandes crises** (énergétique, alimentaire et financière) dont les effets ont été ressentis par les pays membres du Conseil de l'Entente. A cela, se sont ajoutées les multiples crises politiques et sociales observées dans les Etats de la sous - région.

Les effets conjugués de ces crises ont eu pour conséquence la dégradation des conditions de vie des ménages aggravant ainsi la pauvreté et les inégalités sociales. En moyenne, et selon les enquêtes réalisées auprès des ménages de 2002 à 2006, 46,4% de la population de l'Espace vit avec moins de 1 dollar américain par jour et par individu. Ce taux passe à 72,2% si l'on considère le seuil international de pauvreté de 2 dollars par jour et par personne.

Tableau 2 : Population en dessous du seuil international de pauvreté (%)

	Année de l'enquête	En dessous de 1 \$	En dessous de 2\$
Bénin	2003	47,33	73,7
Burkina	2003	56,54	81
Côte d'Ivoire	2002	23,34	48,8
Niger	2005	65,88	85,3
Togo	2006	38,68	...

Source : African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

L'accentuation de la pauvreté et des inégalités de revenus a atteint des niveaux élevés dans tous les pays. Ainsi, en considérant le seuil de 1 dollar par tête et par jour, la proportion de pauvres varie de 23,34% en Côte d'Ivoire à 65,88% au Niger. Elle est de 38,68% au Togo ; 47,33% au Bénin et 56,54% au Burkina.

Si on passe au seuil de 2 dollars par jour et par personne, le seuil national de pauvreté calculé par l'Institut National de Statistique (INS) en Côte d'Ivoire, donne un taux de pauvreté qui s'est accru de 38,4% à 48,9% entre 2002 et 2008.

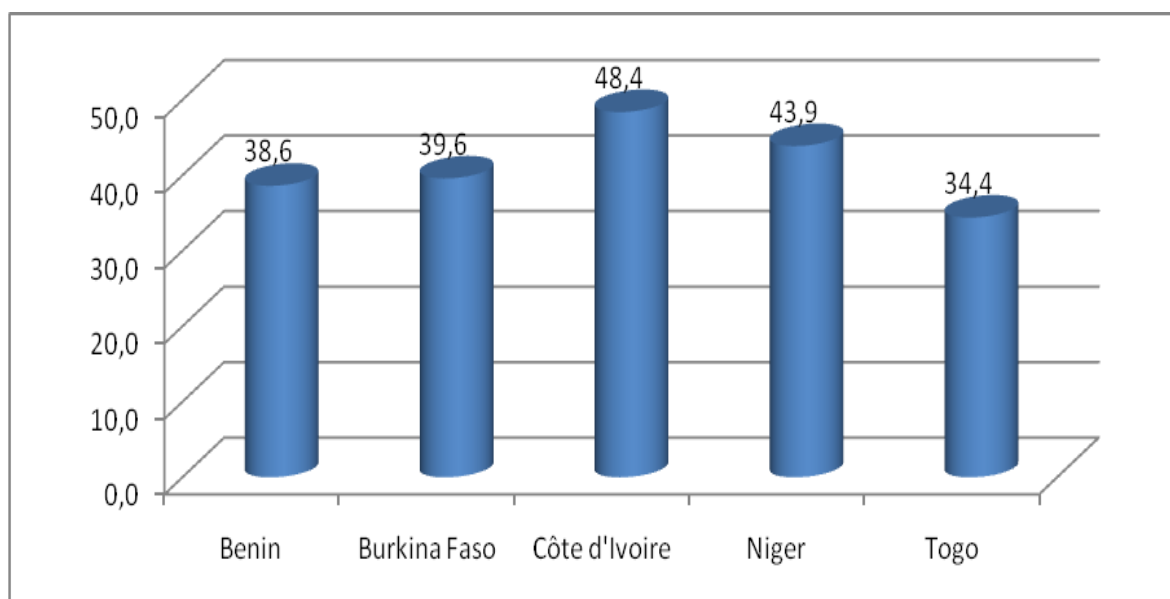
Cette situation globale de pauvreté est exacerbée par le développement des **inégalités économiques** entre les ménages. En moyenne, l'Indice d'inégalité de Gini est estimé à 41% pour l'ensemble des pays de l'Espace Entente.

Comme l'indique le graphique ci-dessous, c'est en Côte d'Ivoire et au Niger que l'indice est le plus élevé. Dans ces deux pays, les données d'enquêtes indiquent que les 10% les plus riches de la population absorbent respectivement 39,6% et 35,7% de la consommation totale des ménages.

Pour les autres pays, le niveau d'inégalité est inférieur à la moyenne régionale, mais reste élevé. En effet, l'indice d'inégalité le plus faible de l'Espace est enregistré au Togo où il se situe à plus de 34%.

Corriger cette situation, nécessite ces actions à la fois sur le niveau et sur la **qualité** de la **croissance économique**.

*Graphique 6: Situation des inégalités de revenus dans l'Espace Entente
(Indice de Gini en %)*



Source : Construit à partir des données d'African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

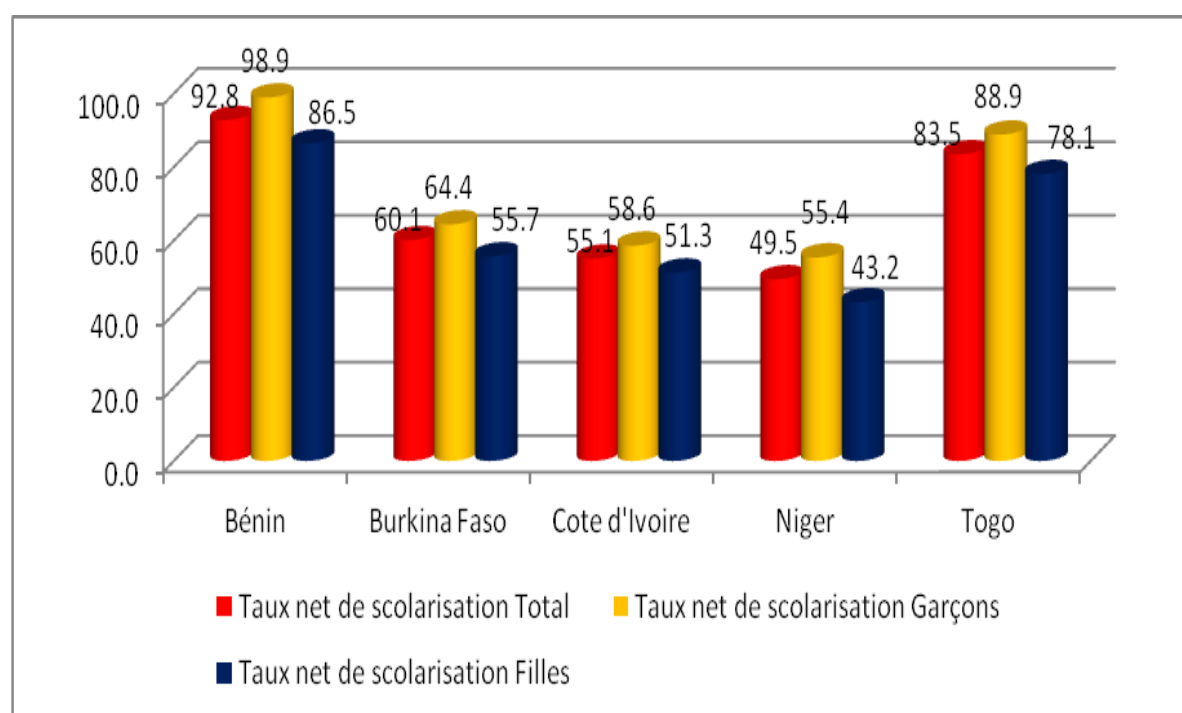
Cette croissance doit être inclusive et, les politiques de redistribution hardies pour renforcer la cohésion sociale et réduire les tensions sociales dues à l'accès inégal aux services sociaux de base.

1.3 Un accès inégal aux services sociaux de base

Sont considérés comme services sociaux de base, l'eau potable, l'éducation, les services de santé, l'électricité, les routes, parfois le crédit de proximité, etc. Dans le cadre de cette étude, trois services ont été retenus : eau potable, éducation, santé.

En effet, les pays du Conseil de l'Entente ont souscrit aux initiatives internationales en matière **d'éducation**. Ainsi, la **scolarisation à 100%** est un objectif affiché par tous les pays membres, avec cependant des performances inégales, comme l'indique le graphique ci-dessous.

Graphique 7 : Situation de la scolarisation dans les pays de l'Entente



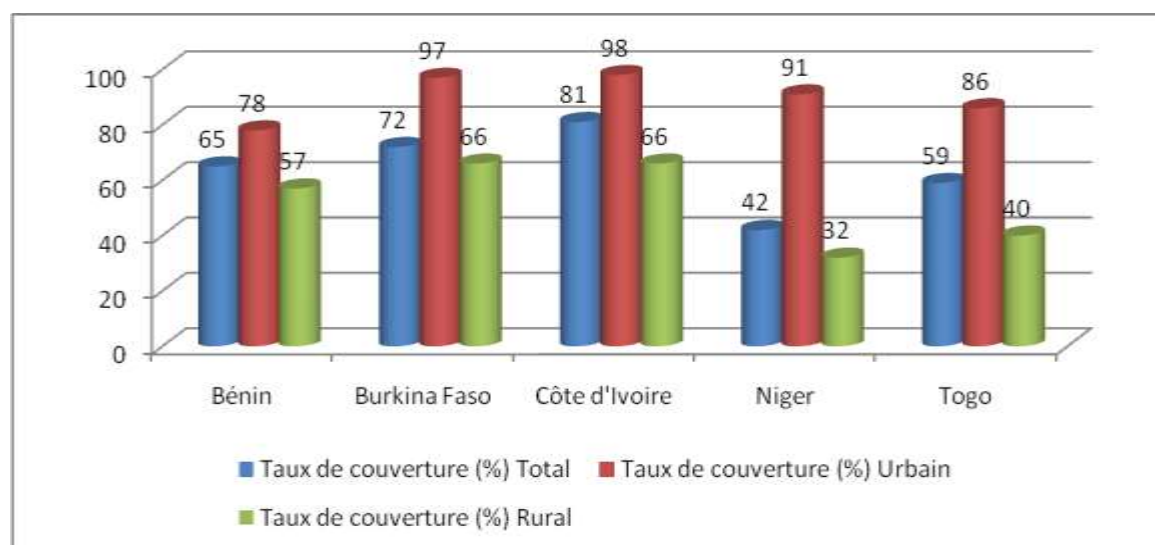
Source : Construit à partir des données d'African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

Avec un **taux net de scolarisation** estimé à **62,2%**, l'Espace Entente reste encore loin de ces objectifs en matière de scolarisation. Et compte tenu de l'importance de l'éducation dans les stratégies nationales de réduction de la pauvreté, il apparaît que des efforts importants sont encore à fournir dans tous les pays. Si le Bénin et le Togo sont plus proches de l'objectif d'une scolarisation universelle, les autres pays sont encore loin de cet objectif. En effet, le taux net de scolarisation est de **92,8%** et **83,5%** au Bénin et au Togo respectivement, contre **60,1%** au Burkina, **55,1%** en Côte d'Ivoire et **49,5%** au Niger.

Dans tous les pays, on constate une forte inégalité filles / garçons ; les premières présentent un taux net de scolarisation inférieur à la moyenne nationale, reflétant la situation de pauvreté globale de l'Espace. En effet, il est établi par les profils de pauvreté que les pauvres n'arrivant pas à scolariser leurs enfants, donnent la priorité aux garçons lorsqu'ils le font.

Une autre problématique de la sous-région est la **couverture des besoins en eau potable des populations**. Les statistiques disponibles indiquent **qu'en moyenne** seul **64% de la population a accès à l'eau potable**. Ce chiffre traduit toutefois une **grande disparité** aussi bien entre les pays qu'à l'intérieur des pays entre les **zones urbaines** et les **zones rurales** comme l'indique le graphique ci-dessous.

Graphique 8 : Taux de couverture de la population en eau potable selon les milieux de résidence dans les pays de l'Entente



Source : Construit à partir des données d'African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

Le secteur de la santé dans les pays de l'Espace Entente est caractérisé par une insuffisance des infrastructures sanitaires et sociales et par une dégradation progressive de celles qui existent. En outre, le personnel soignant est mal reparti entre les zones rurales et les centres urbains. Les indicateurs dans ce secteur sont loin d'être encourageants.

Tableau 3: Situation sanitaire dans les pays du Conseil de l'Entente

	Taux de mortalité infantile (pour 1000 habitants - 2009)	Taux (%) de prévalence du VIH (2007)	Taux de Couverture vaccinale(%) – 2008	
			Diphtérie, tétanos et coqueluche	Rougeole
Bénin	82,4	1,2	61	67
Burkina	78,7	1,6	75	79
Côte d'Ivoire	84,7	3,9	63	74
Niger	85,3	0,8	80	66
Togo	69,5	3,3	77	89

Source: African Economic Outlook 2010 - OECD © 2010 - ISBN 9789264086524

Avec une espérance de vie moyenne d'environ 49 ans, les pays du Conseil de l'Entente présentent une situation sanitaire semblable au reste de l'Afrique noire. Ainsi, quoi qu'en baisse, la mortalité infantile demeure encore relativement élevée. En 2009, elle était de 69,5 enfants pour mille habitants au Togo, contre 85,3 enfants pour 1000 habitants au Niger, pays qui présente le niveau le plus élevé de l'Espace Entente. Avec les efforts

consentis par les Gouvernements et les acteurs sociaux, les pays du Conseil ont pu réduire l'incidence du VIH / SIDA à un niveau inférieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne qui demeure encore la région du monde la plus affectée par cette pandémie. Ainsi, le taux de prévalence du VIH est d'environ 3,9% et 3,3% respectivement en Côte d'Ivoire et au Togo, qui sont les deux pays les plus touchés par la maladie, contre 0,8% au Niger.

Par ailleurs, les gouvernements ont consenti des efforts au niveau de la vaccination de sorte que le taux de couverture varie de 61% au Bénin à 80% au Niger pour ce qui est de la vaccination contre la diphtérie, le tétanos et la coqueluche. Concernant la vaccination contre la rougeole, le taux de couverture est en moyenne de 75% au niveau de l'Espace. Il varie de 66% au Niger à 89% au Togo.

Il ressort de cette analyse que les questions de l'insuffisante répartition des fruits de la croissance, du développement à la base ou du développement local, restent entières dans l'Espace Entente.

Au total, **la décennie 2000** a été marquée par une **tendance lourde de crises économiques mondiales** et de **crises sociopolitiques** dans la plupart des pays du Conseil de l'Entente et particulièrement en Côte d'Ivoire. Cette situation a eu comme conséquence, une faible croissance économique, en deçà du niveau requis pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Toutefois, avec la sortie de crise en Côte d'Ivoire et les perspectives au Niger, la décennie 2010 en cours s'annonce prometteuse en termes de croissance.

Les tendances lourdes de la pauvreté et des inégalités dans les pays du Conseil de l'Entente indiquent, cependant, qu'une attention particulière devra être accordée à la **qualité de la croissance**. Celle-ci doit être **inclusive, pro-pauvre et distributive**, particulièrement à travers la mise en place **des services sociaux de base dans les zones rurales**.

En d'autres termes, **la question du développement doit être au centre des préoccupations du Conseil de l'Entente en relation avec la présente mission.**

1.4. Bilan-diagnostic du fonctionnement du Conseil de l'Entente

Depuis sa création en 1959, le Conseil de l'Entente s'est investi dans plusieurs domaines inscrits dans ses textes fondateurs. Après plus de cinq décennies, il s'agit de faire un bilan- diagnostic dans les domaines politique, économique et financier.

II. DIAGNOSTIC POLITIQUE DU CONSEIL DE L'ENTENTE

En raison de son organisation souple, préservant la souveraineté des Etats –membres, le Conseil de l'Entente a survécu aux évolutions politiques des pays.

On peut rattacher à son bilan politique, la proclamation de l'indépendance des pays membres ; la consolidation de cette indépendance; les mesures d'harmonisation des administrations ; la contribution à la création d'institutions sous-régionales et panafricaines ; la transition démocratique dans les pays membres.

La proclamation en 1960 de l'indépendance de chacun des pays, a été l'aboutissement de négociations des pays du Conseil de l'Entente, membres de la Communauté, avec la France en vue du transfert des compétences communes.

Le Togo est devenu République en août 1956, les autres Territoires membres de la Communauté en décembre 1958.

L'histoire coloniale commune a ainsi facilité le rapprochement entre les dirigeants puis entre les Etats.

La fréquence des réunions politiques au niveau des Chefs d'Etat au départ, a instauré un climat de confiance entre les pays et contribué à la **consolidation de leur indépendance**.

Tableau 4 : Dates de proclamation des Républiques et de l'indépendance des pays du Conseil de l'Entente

Pays	Date de proclamation de la République	Date de proclamation de l'indépendance
Bénin	04 décembre 1958	1 ^{er} août 1960
Burkina	11 décembre 1958	05 août 1960
Côte d'Ivoire	04 décembre 1958	07 août 1960
Niger	18 décembre 1958	03 août 1960
Togo	30 août 1956	27 avril 1960

Source: les auteurs

Les sujets débattus montrent l'importance accordée à cette Organisation par ses membres.

L'indépendance acquise, plusieurs mesures en vue de l'harmonisation des administrations des jeunes Etats seront prises : définition de règles communes dans la Fonction publique des différents Etats ; les conditions de l'enseignement ; les examens ; les périodes de vacances ; la justice ; les travaux publics ; les

communications ; la santé, notamment la lutte contre les grandes endémies et les épizooties, etc.

Tableau 5 : Réunions politiques du Conseil de l'Entente entre 1959 et 1961

Date	Lieu	Objet
30-31 décembre 1959	Abidjan	Problèmes de l'indépendance dans la Communauté et de l'attitude à adopter
22-23 février 1960	Paris	
18 avril 1960	Abidjan	Demande d'indépendance des quatre Etats-membres (Côte d'Ivoire, Niger, Haute-Volta (actuel Burkina), Dahomey (actuel Bénin).
9-21 août 1960	Abidjan	Unification des régimes constitutionnels, économiques et administratifs
19-21 septembre 1960	Abidjan	Négociations avec la France en vue de transfert des compétences communes
5-10 octobre 1960	Cotonou	
22-24 octobre 1960	Abidjan	Unification des régimes constitutionnels, économiques et administratifs
6-7 janvier 1961	Ouagadougou	Négociations avec la France en vue de transfert des compétences communes
5-6 février 1961		
17 mars 1961		
10-11 août 1961	Abidjan	Problèmes internationaux

Source: les auteurs inspirés de Borella François (1961)

Fort de sa cohésion et de la complicité entre les cinq Etats -membres, le Conseil de l'Entente va impulser ou contribuer à la création d'institutions sous- régionales et panafricaines, notamment : l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA en 1962), l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA en 1963), la Banque Africaine de Développement (BAD en 1963) la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en 1975, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en 1994, etc.

Cependant, le Conseil de l'Entente a été éprouvé dans l'un de ses champs de prédilection à savoir la paix et la sécurité dans les Etats-membres et dans la sous-région. En effet, les contacts au haut niveau n'ont pas empêché l'ensemble des Etats de connaître l'instabilité politique : le Bénin et le Togo pendant la première décennie de

leur indépendance ; le Niger depuis les années 1970 ; le Burkina et tout récemment la Côte d'Ivoire.

Cette situation montre que les mécanismes de prévention des crises et des conflits dans les Etats-membres n'ont pas fonctionné.

La difficile transition démocratique entamée par tous les pays du Conseil de l'Entente depuis les années 1990 après trois décennies de systèmes politiques caractérisés par des partis uniques, a vu l'instauration du multipartisme et l'adoption formelle du principe de l'alternance politique par les urnes.

Ainsi, plusieurs partis politiques ont été créés comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 6 : Nombre de partis politiques par pays dans l'Espace Entente

Pays	Nombre de partis politiques légaux
Bénin	150
Burkina	103
Côte d'Ivoire	153
Niger	45
Togo	68

Source : Compilation des auteurs à partir des données de la CIA, IZF et Adejumobi (2007)

Le processus de démocratisation connaît des évolutions diverses selon les pays : l'alternance pacifique dans certains pays comme le Bénin ; des tensions au Togo et au Burkina ; des interruptions brutales au Niger ; un coup d'Etat et des conflits armés en Côte d'Ivoire ou le refus d'accepter le résultat de l'élection présidentielle, a conduit à une guerre qui a fait plus de trois mille morts.

C'est dire, la fragilité de la transition démocratique dans l'Espace Entente où tous les pays ont connu des régimes militaires ou des périodes d'instabilité politique. Cette situation suscite des craintes pendant les périodes électorales.

Par ailleurs, **la criminalité** est devenue une préoccupation comparée à son niveau des premières décennies de la création du Conseil de l'Entente. En effet, les conflits armés dans les pays de l'Espace ou dans les pays limitrophes, sont à l'origine de la **prolifération des armes légères** dans les Etats.

En dehors du Bénin, tous les pays consacrent plus de 1% de leur PIB aux dépenses militaires, montant supérieur aux crédits affectés au secteur de la recherche scientifique.

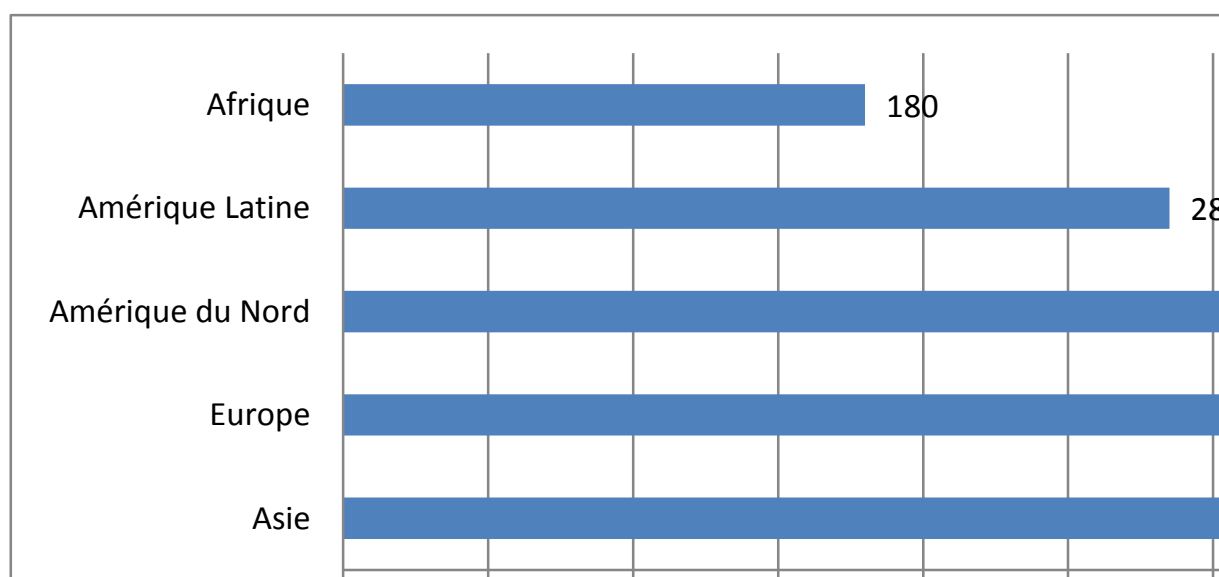
Tableau 7 : Dépenses militaires des pays du Conseil de l'Entente en % du PIB

Pays	Dépenses militaires
Benin	1.00 (2009)
Burkina	1.20 (2006)
Cote d'Ivoire	1.50 (2009)
Niger	1.30 (2006)
Togo	1.60 (2005)

Source : <https://www.cia.gov>

Le ratio policier par habitant reste, cependant, très faible en Afrique et, sans doute, dans les pays membres du Conseil de l'Entente.

Graphique 9 : Nombre d'agents de police pour 100 000 habitants



Source : ONUDC, *Enquête sur les tendances de la criminalité 2002 ou dernière année pour laquelle des données sont disponibles.*

Il ressort de l'analyse, que la transition démocratique, au lieu d'être un facteur de stabilité politique et de paix sociale, est encore, dans l'Espace Entente, une source d'insécurité et de tensions sociales.

L'Etat de droit, la bonne gouvernance, la paix sociale et finalement le développement économique, sont remis en cause par les tensions politiques dans l'Espace. **L'apaisement de la vie politique est, par conséquent, devenu un enjeu majeur de l'Espace Entente et devrait constituer un axe de la stratégie décennale de l'Organisation.**

III. DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

Chemin faisant, le Conseil de l'Entente, a ajouté à ses objectifs politiques, des **objectifs économiques**, persuadé que le développement constitue un facteur de paix ,de sécurité et, **les problèmes de développement, une préoccupation commune à tous les pays** en dépit des orientations politiques diverses .

Ainsi, un **Fonds de Solidarité** créé dès 1959, a fonctionné jusqu'en 1960.Son objectif était, à partir des contributions fixées à 10% des recettes fiscales de chaque Etat, de redistribuer les ressources dans une optique de solidarité, c'est-à-dire inversement proportionnelle à la contribution de chacun.

En juin 1966, les Chefs d'Etat ont remplacé le Fonds de Solidarité par un Fonds plus opérationnel, le Fonds d'Entraide et de Garantie des Emprunts du Conseil de l'Entente (FEGECE). Le Fonds était chargé de la mise en œuvre des actions à caractère économique: la garantie des emprunts, la bonification d'intérêt, la réalisation des projets.

a. La garantie

De 1969 à 1985, le montant des avals accordés par le FEGECE s'élève à 33,3 milliards de FCFA pour un total d'investissements de 114 milliards de FCFA dans l'Espace Entente (cf. graphique 10 ci-dessous).

b. La bonification

Plusieurs opérations initiées par les Etas ont bénéficié d'une bonification d'intérêt, notamment :

- un prêt de la BOAD de 13 milliards de F CFA destiné au financement de deux turbines à gaz au Bénin et au Togo pour la production d'électricité dans ces deux pays ;

- un prêt de la BID pour le bitumage d'une route au Burkina.

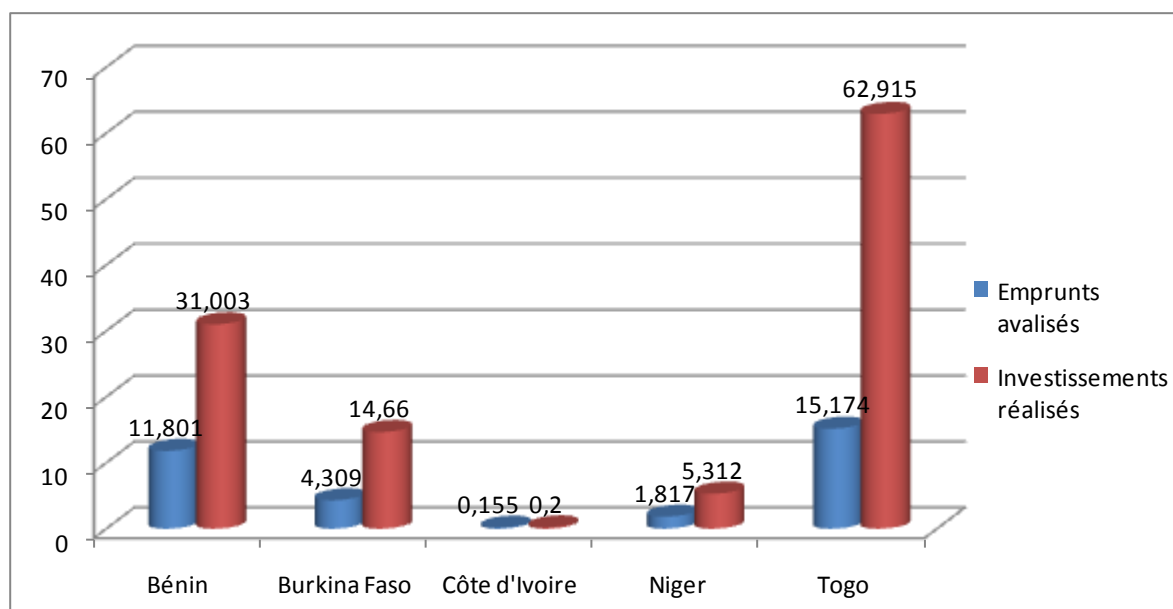
c. Les Programmes de développement rural

C'est l'un des créneaux où le Conseil de l'Entente semble avoir un avantage comparatif par rapport aux autres organisations sous-régionales.

En effet, six programmes de développement rural ont été réalisés de 1971 à 2005 pour l'ensemble des pays: un programme céréalier ; deux programmes vivriers ; deux programmes d'élevage ; un programme d'hydraulique villageoise auquel était annexé un projet de valorisation des eaux souterraines dit projet petits périmètres irrigués

villageois (PPIV) le tout, pour un financement de 66 milliards de FCFA essentiellement par apports extérieurs et par le FECECE.

Graphique 10 : Répartition des avals par Etat bénéficiaire (en milliards de FCFA) de 1969 à 1985



Source : Rapports d'activité du Conseil de l'Entente

1. Le programme céréalier

Des magasins de stockage ont été construits au Burkina et au Niger à ce titre.

2. Les programmes vivriers 1 et 2

L'objectif de ces programmes était d'accroître la production vivrière et d'améliorer les conditions de vie des acteurs du monde rural dans un processus de développement participatif et durable. Dans ce cadre, le programme s'est notamment intéressé à l'amélioration de l'environnement et des infrastructures rurales ; l'appui aux jeunes et aux femmes ; l'organisation, la formation et la structuration des ruraux ; la modernisation des modes de production et la mise en place d'un système de financement approprié.

3. Les programmes d'élevage 1 et 2

Ces programmes ont eu comme résultats la construction d'abattoirs, la promotion de marchés de bétail et de viande, la création de fermes de semences, l'équipement des pistes de bétail, l'action sanitaire pour l'amélioration de l'élevage des petits ruminants, la formation des éleveurs, la création d'un réseau de distribution de produits pharmaceutiques, etc.

4. Le programme d'hydraulique villageoise et de valorisation des eaux souterraines

Démarré en janvier 1983, il s'est achevé en 2005 et a permis de réaliser 6046 points d'eau, une centaine de mini adductions d'eau et huit petits périmètres irrigués villageois : 2 au Bénin, 4 au Burkina, 2 au Niger.

Cependant, les besoins dans ce domaine sont encore importants compte tenu de l'accroissement démographique. On estime en effet que les taux de couverture des besoins en eau potable en milieu rural dans les différents Etats vont de 55 à 85%. L'hydraulique villageoise reste ainsi une préoccupation pour l'ensemble des pays, d'autant plus qu'un approvisionnement en eau de qualité peut contribuer à amoindrir les maladies liées à l'eau qui sévissent encore fortement dans l'Espace.

L'objectif du projet de valorisation des eaux souterraines était d'améliorer les conditions alimentaires et nutritionnelles des populations tout en accroissant leurs revenus monétaires. Une spécificité de ce programme était la formation des villageois en vue de rendre les périmètres aménagés autonomes et performants tant pour la maintenance des équipements, la pérennisation des outils de production, que pour la gestion de l'eau, l'organisation des approvisionnements et la commercialisation des productions.

5. Le programme d'assistance aux petites et moyennes entreprises africaines

Dans le cadre de ce programme, 1 803 741 584 FCFA de prêts ont été accordés dans les pays membres à 619 bénéficiaires dont 286 projets et 333 participants à des séminaires de formation. En raison du taux élevé des impayés, ce programme a été arrêté.

6. Le programme de développement touristique

On a été réalisés dans le cadre de ce programme :

- la création d'un organe d'orientation et de suivi du programme ;
- la promotion de l'Espace Entente au cours des salons du Tourisme ;
- la construction des cinq hôtels dans les pays membres ;
- la confection et la diffusion de supports de promotions ;
- la confection 300 000 Visas Touristiques Entente (VTE).

Tableau 8 : Financement sur Fonds propres pour l'ensemble des cinq pays. Situation au 31 décembre 2003

Fonds de crédits		Fonds de prélèvement d'études de faisabilité		Fonds d'Assistance Technique					Subventions de microréalisations		
Montant accordé	Nombre de bénéficiaires	Montant accordé	Nombre de bénéficiaires	Assistance aux entreprises		Editions de manuels		Séminaires		Montant accordé	Nombre de bénéficiaires
				Montant accordé	Nombre de bénéficiaires	Montant accordé	Coût	Nombre de participants			
1 281 317 959	153	148 733 678	36	171 704 433	68	60 345 291	137 984 300	333	3 655 923	29	

Source : Conseil de l'Entente

Montant total de financement accordé:	1 803 741 584 FCFA
Nombre de bénéficiaires:	619 dont 286 projets et 333 participants aux séminaires.

Tableau 9 : Réalisations du FECECE de 1959 à 2011 en milliards FCFA

Domaines	Nature des projets	Montant	Financement
Garantie et bonification	38 projets divers	€174 millions	FECECE
Développement rural	1 Programme céréalier 2 Programmes d'élevage 2 programmes vivriers	\$US 31 millions €26 millions	USAID, FAC, ACDI, Banque Mondiale, CFD, CE
	6046 points d'eau modernes et 8 petits périmètres irrigués villageois	€70 millions	CFAD, FAC, Etats, CE, Pays Bas
Assistance aux petites et moyennes entreprises africaines	619 bénéficiaires dont 286 projets et 333 participants à des semaines de formation	1,8 milliard de FCFA	USAID FECECE
Développement touristique	Création d'un organe d'orientation et de suivi du programme Promotion de l'Espace Entente au cours des salons du tourisme Confection de 300 000 Visas Touristiques Entente Construction d'hôtels (5) dans les pays membres	500 millions de FCFA FECECE	FECECE

Source : les auteurs d'après les données du FECECE

Comme bras financier du Conseil de l'Entente, le FECECE a joué un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'Organisation avant de sombrer dans la léthargie dans les années 1990. Ces réalisations ont visé plusieurs domaines du secteur rural. Le dynamisme qui caractérisait ce fonds est matérialisé par une diversité de partenaires financiers (USAID, FAC, Banque Mondiale, CE, ACDI etc.). Cette expérience dans la mobilisation des fonds pour la cause des populations de l'Espace Entente devrait être mise à profit par les dirigeants actuels pour le redécoupage de l'institution.

En conclusion, le Conseil de l'Entente a été utile et dispose d'une expertise et d'avantages comparatifs avérés sur des créneaux porteurs tant politiques qu'économiques qui justifient sa redynamisation après une longue période de léthargie. C'est ce que traduit si justement la nouvelle charte qui vient réhabiliter ce merveilleux outil de développement.

DEUXIEME PARTIE : VISION ET PLAN STRATEGIQUE 2013-2016 DU CONSEIL DE L'ENTENTE

L'analyse précédente qui a porté sur le bilan socioéconomique et politique du Conseil de l'Entente permet de dégager les forces et faiblesses du Conseil de l'Entente. Confrontées aux menaces et opportunités perceptibles auxquelles l'Institution pourra être confrontées dans les années à venir, il est maintenant possible de formuler une vision à moyen terme. Pour faire de cette vision une réalité, des orientations stratégiques sont formulées, desquelles découlent les axes stratégiques ainsi que les matrices d'actions.

I. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, MENACES ET OPPORTUNITES

Le Conseil de l'Entente fait partie d'un ensemble d'organisations intergouvernementales évoluant dans le même espace géographique, influencé par un environnement international caractérisé par des mutations rapides et profondes.

Le processus d'intégration impliquant des organisations comme la CEDEAO et l'UEMOA ainsi que les changements en cours dans la configuration des relations internationales, affectent les réalités de l'Espace Entente, comme des Etats - membres au triple plan économique, politique et socioculturel. En effet, le monde actuel se trouve dans un contexte où les espaces locaux, régionaux et internationaux sont décloisonnés et forment un ensemble complexe avec une interaction de multiples acteurs aux objectifs différents, voire divergents.

Ainsi, le monde est-il devenu un espace ouvert où s'entrechoquent des intérêts, des stratégies économiques, notamment pour le contrôle des ressources et pour l'accès aux marchés des biens et des capitaux. Cette bataille que se livrent les puissances économiques traditionnelles ou émergentes, directement ou à travers leurs entreprises multinationales, ainsi que les choix et orientations des institutions financières internationales et des partenaires au développement, auront une incidence visible sur les évolutions socioéconomiques de l'Afrique de l'Ouest en général et de l'Espace Entente en particulier. Pour s'insérer et prendre sa place dans cet environnement international, le Conseil de l'Entente dispose de forces internes qui lui servent d'instruments d'intégration et de cohésion.

1.1. Les points forts du Conseil de l'Entente

Le Conseil de l'Entente jouit d'un certain nombre **d'atouts** qui constituent encore aujourd'hui des forces sur lesquelles il peut bâtir sa stratégie future. En effet, les pays du **Conseil de l'Entente ont toujours affiché une volonté politique de s'unir et d'entreprendre ensemble des actions communes en faveur des populations de l'Espace Entente**. C'est au nom de cette volonté politique au plus haut niveau que l'Organisation est en train de renaître notamment avec l'adoption de la Charte.

Par ailleurs, la **cohésion** des différents Etats- membres s'explique, sans doute, par le caractère flexible de l'institution. Les questions de souveraineté, de respect mutuel entre les Etats et le principe du fonctionnement par consensus sont autant d'expériences organisationnelles que le Conseil de l'Entente capitalise au profit du bien-être de ses populations. A cela, s'ajoute **l'alternance de la présidence en exercice** qui, par ce biais, insuffle une dynamique à son fonctionnement. C'est un **principe démocratique** que l'institution exerce depuis sa création en 1959.

Il faut également souligner l'atout que représente dans l'Espace la Côte d'Ivoire, première économie de l'UEMOA et seconde de la CEDEAO. La reprise économique amorcée est de nature à produire des effets positifs sur la croissance de l'Espace Entente.

Malgré ces forces, le Conseil de l'Entente fait face à certaines faiblesses externes et internes qu'il convient de relever pour guider la stratégie de redynamisation de l'institution.

1.2. Les faiblesses et défis du Conseil de l'Entente

Le Conseil de l'Entente n'a pas réussi à régler **le problème des droits de l'homme** dans son espace. Tout comme dans de nombreux pays africains, la situation des droits de l'homme reste précaire avec une présence remarquée de la **traite** et du **travail des enfants**, des **prisons surchargées**, une **insécurité** et une **prolifération des armes légères** qui sapent les efforts de développement.

Le Conseil de l'Entente n'a pas encore su régler les questions des **coutumes locales** qui entravent les droits humains et notamment ceux des **femmes** et des **filles**. A cela, s'ajoutent les obstacles à la **libre circulation des biens et des personnes** sur le territoire de l'Espace Entente. Parmi ceux-ci, se trouvent la **faiblesse du réseau routier** qui entrave les **échanges entre Etats**, le **sous-développement du transport aérien dans les Etats -membres**.

Parmi les **principaux défis**, figurent les changements en cours dans le domaine de la coopération au développement. Les difficultés qu'éprouve l'institution pour le financement de ses activités prouvent que la tendance à la baisse de **l'aide**

internationale au développement sera une contrainte majeure. Ceci est d'autant plus important que le Conseil de l'Entente risque de se retrouver devant les mêmes bailleurs de fonds que la CEDEAO et l'UEMOA, organisations dont sont également membres les pays du Conseil de l'Entente ce qui aura pour effet de limiter les possibilités de financement de ses activités.

Par ailleurs, les difficultés d'accès **aux ressources extérieures** seront amplifiées par la crise économique et financière mondiale qui va réduire aussi bien les flux d'aide publique au développement que les flux d'investissements privés en direction des pays de la région.

Au plan sous-régional, l'appartenance des pays membres à plusieurs organisations peut être une faiblesse dans l'intervention du Conseil de l'Entente. Ainsi :

- la similitude des objectifs du Conseil de l'Entente avec ceux des autres organisations sous- régionales peut être cause de doubles emplois. Les chevauchements entre les différentes organisations peuvent affaiblir les efforts collectifs déployés en vue de l'objectif commun qu'est l'intégration sous-régionale voire africaine.
- Cette situation peut également jeter un flou sur les objectifs d'intégration et susciter une concurrence nuisible entre les pays et les institutions.

1.3. Les menaces

Malgré son expérience, le Conseil de l'Entente fait face à plusieurs contraintes qui pourraient entraver son bon fonctionnement. Parmi celles-ci, il y a **l'instabilité** qui prévaut dans la sous-région ouest africaine et principalement dans l'Espace Entente. Même si l'environnement se prête mal à ce qu'un pouvoir non démocratique s'installe, il existe la crainte des coups d'Etat et la constitution de rébellions armées qui pourraient remettre en cause la démocratisation en cours. Cependant, cette menace sécuritaire peut être atténuée par un environnement international qui décourage la prise du pouvoir d'Etat par la force. Ces dernières années, les putschistes ont été contraints par la communauté internationale (y compris les organisations africaines comme l'Union Africaine et la CEDEAO, etc.) de renoncer à l'exercice du pouvoir qu'ils ont pris par la force.

Une accentuation de la coopération entre Etats pourrait donc amoindrir les effets de cette première menace.

Le second obstacle est relatif à l'appartenance des pays du Conseil de l'Entente à une **multiplicité d'organisations régionales et internationales**, d'où de nombreuses **sollicitations financières ainsi que la gestion d'un agenda chargé**. En dehors du Niger, les autres pays appartiennent à au moins 50 organisations internationales. Cette situation pourrait expliquer l'accumulation des arriérés de cotisations.

Tableau 10 : Nombre d'organisations internationales dont sont membres les pays du Conseil de l'Entente

Pays	Total
Bénin	53
Burkina	52
Côte d'Ivoire	50
Niger	46
Togo	53

Source : les auteurs à partir de <https://www.cia.gov>

Parmi les menaces, l'on pourrait évoquer l'ouverture du Conseil de l'Entente **aux autres Etats de la sous-région**. Il faut, en effet, craindre qu'une trop grande ouverture introduise des lourdeurs dans la prise de décisions et un transfert des contradictions rencontrées dans les autres organisations au Conseil de l'Entente. Il est plus facile de chercher un consensus à cinq qu'à dix ou plus.

Au lieu d'une ouverture, le Conseil de l'Entente pourrait plutôt mettre un accent particulier sur les **Accords de Partenariat avec les autres Etats non membres**.

1.4. Les opportunités

Face à ces obstacles, le Conseil de l'Entente dispose d'un certain nombre d'atouts sur lesquels, il pourrait bâtir sa stratégie future. A ce titre, il faut souligner **la longue expérience** dont dispose le Conseil de l'Entente en termes d'**organisation**, de **réalisations économiques** et de **négociations politiques**. Cette somme d'expériences mérite d'être capitalisée afin de mutualiser les ressources de l'Espace pour le développement économique et social dans les prochaines années.

De plus, l'Espace est bâti sur des **éléments stables** que sont : une **histoire commune**, la **même langue officielle** (le français), la **même monnaie**, un **brassage des peuples** que le politique peut encourager par des mesures facilitant les échanges culturels et économiques. C'est à ce propos que la volonté d'assurer une libre circulation des biens et des personnes dans l'Espace Entente prend tout son sens.

Sur le plan de la **gouvernance** et de la **démocratie**, un atout majeur dont dispose l'Espace Entente est la volonté de tous les Etats de **lutter contre la corruption** qui gangrène les différentes économies et de **combattre** les fléaux que constituent la **traite et le travail des enfants**.

Un autre facteur important est la **limitation des mandats présidentiels**. En effet, une alternance politique réussie et régulière est de nature à juguler les crises postélectorales et à **replacer le développement au centre des préoccupations des dirigeants** qui peuvent être sanctionnés par le vote en cas de promesses électorales non tenues.

Tableau 11 : récapitulatif des forces, faiblesses, menaces et opportunités du Conseil de l'Entente

Forces	Faiblesses
👍 Une volonté politique affichée des Etats-membres à faire fonctionner le Conseil de l'Entente 👍 La flexibilité qui caractérise le Conseil de l'Entente lui permet de fonctionner dans le respect de la souveraineté des Etats-membres avec comme principe de fonctionnement le consensus 👍 L'alternance de la présidence du Conseil de l'Entente est de nature à redonner un nouveau souffle à l'Organisation 👍 La présence de la Côte d'Ivoire dans l'Espace Entente est un atout pour l'ensemble des Etats-membres. La reprise économique amorcée est de nature à produire des effets positifs sur la croissance de l'Espace Entente. 👍 Le petit nombre des pays membres favorise des prises de décisions consensuelles	👎 Une communication faible sur les réalisations en faveur des populations des Etats-membres 👎 Une précarité des droits de l'homme dans l'Espace avec une présence de la traite et le travail des enfants 👎 La persistance des coutumes qui entravent les droits de la femme et des filles 👎 La faible prise en compte des droits des détenus dans l'Espace 👎 La faiblesse du réseau routier qui entrave les échanges entre Etats 👎 Le sous-développement du transport aérien dans les Etats- membres 👎 La faiblesse des ressources humaines du Secrétariat Exécutif
Menaces	Opportunités
👎 L'instabilité dans la sous-région est une véritable menace pour l'Espace Entente. Les pays du Conseil de l'Entente ne sont pas à l'abri de coups de force politique qui pourraient remettre en cause la transition démocratique 👎 Les contraintes financières liées à l'appartenance à plusieurs organisations pourraient expliquer l'accumulation d'arriérés de cotisations. 👎 L'ouverture du Conseil de l'Entente à d'autres pays de la sous-région pourrait être un frein au principe de consensus dans la prise de décisions 👎 La récurrence des conflits à caractère religieux dans la sous-région (Mali, Nigéria etc.)	👍 L'environnement sous-régional et international décourage les coups d'Etat de sorte qu'il est peu envisageable qu'un régime issu d'un coup d'Etat s'installe comme ce fut le cas dans les premières années des indépendances 👍 Une longue expérience dans la gestion organisationnelle, dans les négociations politiques 👍 Des réalisations économiques tangibles dans les pays membres 👍 L'appartenance des pays du Conseil de l'Entente à une union monétaire (UMOA) 👍 L'utilisation d'une même langue officielle, le Français 👍 Des peuples qui ont une longue histoire de coopération 👍 La présence de la Côte d'Ivoire dans l'Espace Entente pourrait booster la croissance économique de l'Espace.

Source : les auteurs

La Côte d'Ivoire qui fait office de première économie au sein de l'UEMOA se trouve être dans le Conseil de l'Entente. Les efforts déployés par les ivoiriens et la communauté internationale pour que la paix revienne vont également profiter aux Etats- membres de

l'Organisation. En effet, avec une croissance économique projetée par le FMI à environ 8,5% à fin 2012, les autres pays de la sous- région pourront tirer profit de cette reprise économique qui sera d'autant plus perceptible que les échanges entre Etats s'accroîtront et que la liberté de circulation des biens et des personnes sera assurée dans tous les Etats- membres.

1.5. Avantages comparatifs du Conseil de l'Entente

Au plan externe, la coexistence du Conseil de l'Entente avec de multiples organisations intergouvernementales dans l'espace sous- régional peut avoir quelques avantages. En effet, elle peut permettre de progresser plus rapidement dans le cadre du Conseil de l'Entente vers des objectifs d'intégration fixés au niveau de l'UEMOA ou de la CEDEAO.

En tant qu'entité plus réduite, il permet en effet de gérer plus facilement la coordination et l'harmonisation des politiques et stratégies nationales et d'avancer vers la convergence sous-régionale.

Au plan interne, le Conseil de l'Entente a initié au cours de son existence plusieurs actions spécifiques aussi bien au plan politique qu'économique qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'Organisation.

1.6. Attentes des parties prenantes

Pendant le processus d'élaboration du présent plan, plusieurs séances d'échanges ont été conduites avec les autorités du Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente en vue de discuter de la vision et des objectifs de court et moyen terme de l'institution, mais aussi pour cerner les attentes du Secrétariat Exécutif, des Etats- membres. En plus, les discussions ont été l'occasion pour identifier les potentielles parties prenantes du plan stratégique.

Le tableau ci-dessous résume ces attentes.

Les principales parties prenantes incluent :

- Au niveau des Etats- membres du Conseil de l'Entente : les gouvernements, les parlements nationaux, les autres institutions, les organes du Conseil de l'Entente (Conférence des Chefs d'Etat, Conseil des Ministres, Comité des Experts).
- Au niveau des organisations intergouvernementales d'Afrique de l'Ouest : la CEDEAO, l'UEMOA, l'Union du Fleuve Mano, le CILSS, etc.
- Les organisations de la société civile, les médias, le secteur privé, les citoyens, etc.

Tableau 12 : Présentation synthétique des avantages comparatifs

THEMATIQUES EMERGEANTES	AVANTAGES COMPARATIFS
Coopération politique	• Engagement des chefs d'Etat • Légitimité historique de l'Entente • Convergence des points de vue des dirigeants de l'Entente • Homogénéité en termes d'organisation institutionnelle
Paix et sécurité	• Tradition de dialogue entre les Etats- membres • Politique de bon voisinage
Agriculture, sécurité alimentaire et développement rural	• Potentiel agricole riche et varié • Complémentarité de l'offre • Importants échanges de produits agricoles et d'élevage • Expérience dans la formulation et la mise en œuvre de programmes de développement agricole comme les programmes vivriers Entente ; les programmes d'élevage ; le programme hydraulique villageoise dans plusieurs pays au cours des années 1970, 1980 et 1990
Formation	Tradition bien encrée au niveau du Conseil de l'Entente à travers plusieurs centres de formation dont le Centre Régional de Formation pour l'Entretien Routier (CERFER) basé à Lomé au Togo
Tourisme, environnement et ressources naturelles	• Expérience dans le domaine du tourisme et des ressources naturelles à travers : le Comité Technique pour l'Action Touristique (CTAT) • Expérience en matière d'audit énergétique et de valorisation des ressources énergétiques afin de préserver l'environnement
Appui au secteur privé et développement des nouvelles technologies	• Grande expérience en matière d'appui à l'investissement ; • Dispose d'institutions spécialisées pour la promotion de l'investissement • Expérience dans la formulation et la mise en œuvre de programmes d'assistance aux petites et moyennes entreprises.
Infrastructures et transport	• Des corridors routiers et ferroviaires existent de longue date entre les Etats côtiers et les pays de l'hinterland • Existence de structures de formation dédiées au secteur du transport comme le Centre de Formation aux Techniques des Transports Routiers

Source : les auteurs

Tableau 13 : Synthèse des attentes des parties prenantes

PARTIES PRENANTES	ATTENTES
AU NIVEAU DES ETATS- MEMBRES : • Conférence des Chefs d'Etat • Conseil des Ministres • Comité des Experts • Gouvernements • Parlements nationaux • Autres institutions	• Transparence et obligation de rendre compte ; • Efficacité dans l'utilisation des ressources ; • Célérité dans l'élaboration et la diffusion des rapports ; • Exécution totale des décisions approuvées par les organes statutaires de l'Organisation ; • Professionnalisme dans l'organisation des ateliers et conférences.
AU NIVEAU DES ORGANISATIONS SOUS - REGIONALES : • CEDEAO • UEMOA • Union du Fleuve Mano • CILS • etc.	• Coordination des programmes, projets et autres activités liés à l'intégration régionale ; • Coopération et collaboration dans le respect des prérogatives des uns et des autres.
Organisations de la société civile	• Réalisation de l'intégration ouest africaine ; • Transparence dans la conduite des activités du Conseil de l'Entente ; • Plus grande implication dans les processus de formulation et de prise de décisions.
Secteur privé	• Véritable politique de promotion de partenariat public-privé ; • Partage des informations ; • Réel appui aux entrepreneurs privés ; • Cadre formel de concertation avec le secteur privé ; • Renforcement des capacités par la valorisation des compétences, des savoirs et des savoirs faire sous-régionaux.
Citoyens	• Instauration de la paix, la stabilité et la bonne gouvernance ; • Réponse efficace aux défis qui se posent aux pays membres ; • Représentation des intérêts de l'ensemble des habitants des pays du Conseil de l'Entente dans l'espace ouest africain, en Afrique et dans le monde ;

PARTIES PRENANTES	ATTENTES
Médias Partenaires techniques et financiers	• Cohésion dans la défense des intérêts des populations ; • Création d'emplois et réduction des inégalités ; • Libre circulation et droit d'établissement effectifs.
	• Facilitation de l'accès à l'information ; • Renforcement de la liberté d'expression ; • Respect du droit à l'information. • Bonne gouvernance politique et économique ; • Présentation d'informations précises et de rapports dans les délais ; • Respect des engagements contractuels ; • Transparence et responsabilité.

Source : les auteurs

Avec chacune de ces parties, les principales attentes ont été identifiées (cf. tableau 13 ci-dessus). Elles tournent autour des questions suivantes :

- l'efficacité de l'Institution dans la réalisation de ses missions ;
- la bonne gouvernance, avec un accent particulier sur la transparence, l'obligation de rendre compte et la responsabilité ;
- le respect des engagements contractuels ;
- l'amélioration des conditions de vie des populations ;
- le partage de l'information à travers l'élaboration des rapports et leur diffusion ;
- l'implication de la société civile, etc.

II. VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Suite à l'analyse des forces et faiblesses du Conseil de l'Entente, des menaces et opportunités qui pourraient se présenter à moyen terme à l'Institution et au regard de l'engagement fort des plus hautes autorités, la synthèse des différents scénarios probables permet de formuler une vision basée sur les hypothèses moyennes et trois axes stratégiques s'en dégagent.

2.1. La Vision

Le Conseil de l'Entente est une organisation dynamique et efficace au service de la coopération et la pacification de la vie démocratique de ses Etats membres (dans lesquels sont mis en œuvre solidairement de grands projets intégrateurs), et d'un développement à la base pour les vaillantes populations vivant dans la paix, la sécurité et l'Etat de droit, ayant accès à des infrastructures de qualité, fruits d'un partenariat public-privé avec un secteur privé jeune, performant, ambitieux et innovateur qui valorise les produits du cru en utilisant au mieux l'expertise de sa population.

Cette vision pourrait être portée par le slogan suivant : **«Le Conseil de l'Entente, c'est la Paix et l'Entente pour le Développement »**

2.2. Orientations stratégiques

Un rappel des principes directeurs de la formulation du plan stratégique permet de justifier les orientations stratégiques retenues et partant, les axes stratégiques et leur contenu détaillé.

2.2.1. Les Principes directeurs

Le présent plan stratégique repose sur trois principes directeurs, à savoir :

- (i) **la lisibilité**,
- (ii) **la pertinence** des interventions, et
- (iii) **la visibilité** des actions et réalisations du Conseil de l'Entente.

Le premier tire sa source de l'idée selon laquelle le Conseil de l'Entente doit aller au-delà de sa légitimité historique pour proposer un **ensemble de projets concrets et lisibles** aussi bien pour les institutions que pour les populations.

Le second repose sur la nécessité **d'éviter les doublons** avec les autres institutions sous-régionales et donc d'assurer une cohérence d'ensemble en concentrant ses **interventions sur les secteurs peu ou mal abordés** actuellement par ces dernières. Cela doit se faire en parfait accord avec la vocation de l'institution qui est celle d'être un espace de paix, de rencontre et de dialogue tel qu'exprimé par les Chefs d'Etat de l'Espace.

Le troisième principe véhicule l'idée de mener une bonne **politique de communication**, intra et extra Espace Entente, autour des actions et réalisations de l'institution au profit de ses populations.

En se référant à ces principes, il semble pertinent de s'appuyer sur le savoir – faire démontré par le Conseil de l'Entente durant ses années d'existence et d'orienter les priorités vers des actions susceptibles de :

- promouvoir la coopération politique en vue de l'établissement de la paix et de la sécurité au sein de l'Espace Entente et de l'Afrique de l'Ouest ;
- favoriser la mise en place d'un partenariat pour la réalisation de grands projets d'infrastructures intégrateurs dans l'Espace Entente et en Afrique de l'Ouest, fondés sur le principe de subsidiarité et la synergie entre les Etats- membres, le Conseil de l'Entente et les autres organisations intergouvernementales.

2. 2.2. Les Axes stratégiques

Le présent plan stratégique s'articule ainsi autour de **trois axes majeurs** à savoir :

- **LE RENFORCEMENT DE LA COOPERATION POLITIQUE, DE LA PAIX ET DE LA SECURITE ;**
- **LE DEVELOPPEMENT DE GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURES INTEGRES ET INTEGRATEURS ;**
- **LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU CONSEIL DE L'ENTENTE**

Pour chacun des axes, il a été formulé un résultat stratégique dont la réalisation dépend d'un certain nombre d'effets, qui eux-mêmes sont constitués de plusieurs extrants. Ces derniers résultent de la mise en œuvre de plusieurs actions concrètes et précises.

Résultat stratégique 1: Les populations de l'Espace Entente vivent dans une zone où règnent la paix et la sécurité grâce à une coopération politique renforcée

La réalisation de ce résultat stratégique passe par deux effets à savoir (i) la coopération politique dans l'Espace Entente est assurée et (ii) la paix et la sécurité dans l'Espace Entente sont consolidées.

Effet 1 : La coopération politique et culturelle dans l'Espace Entente est assurée

Cet effet sera atteint grâce à trois extrants qui sont : (i) l'Etat de droit et la démocratie sont renforcés ; (ii) *la gouvernance politique est améliorée* et ; (iii) la formation, le sport et la culture sont utilisés comme des facteurs d'intégration.

Extrant 1 : L'Etat de droit et la démocratie sont renforcés

Pour la réalisation de cet extrant, plusieurs actions seront menées à savoir : (i) faire l'état des lieux et formuler des recommandations pour la mise en place des institutions prévues dans les différentes constitutions des Etats- membres ; (ii) faire l'état des lieux de la mise en œuvre des directives de l'UEMOA et de la CEDEAO relativement au pouvoir exécutif, législatif et judiciaire ainsi qu'aux organes de régulation, de médiation et de conseil ; (iii) réaliser une étude sur le profil politique du CE ; (iv) élaborer et mettre en œuvre un programme de formation sur la démocratie et l'Etat de droit, les droits de l'homme et le droit humanitaire et (v) éditer un compendium des Constitutions des pays membres du Conseil de l'Entente.

Extrant 2 : La gouvernance politique est améliorée

Les actions à mener sont : (i) Proposer une directive sur le statut de l'opposition et la formalisation du dialogue politique dans l'Espace l'Entente ; (ii) promouvoir l'application du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) ; (iii) Organiser des missions de médiations et de gestion des conflits dans les pays de l'Espace Entente ; (iv) Rédiger un rapport annuel sur la gouvernance politique dans l'Espace Entente, (v) élaborer un projet de directive sur le financement des partis politiques et (vi) Elaborer une directive sur la promotion de l'approche genre.

Extrant 3 : La formation, le sport et la culture sont utilisés comme des facteurs d'intégration

Plusieurs actions seront nécessaires: (i) organiser des séminaires d'échange d'expériences entre les Ecoles Nationales d'Administration de l'Espace Entente ; (ii)

Réaliser une étude relative à la création d'un évènement culturel et/ou sportif majeur du Conseil de l'Entente, (iii) Organiser un évènement culturel et sportif majeur dans l'Espace Entente tous les deux ans; (iv) Instituer une bourse d'excellence du Conseil de l'Entente pour les 4 meilleurs bacheliers par pays.

Effet 2 : La paix et la sécurité ainsi que la solidarité dans l'Espace Entente sont consolidées

Cet effet sera atteint grâce à trois extrants énumérés comme suit : (i) un cadre juridique et institutionnel pour le renforcement de la paix et la sécurité est mis en place, (ii) le partenariat entre le Conseil de l'Entente et les autres organisations sous-régionales est renforcé, et ; (iii) les populations sinistrées de l'Espace Entente bénéficient de l'aide humanitaire du CE.

Extrant 1 : Un cadre juridique et institutionnel pour le renforcement de la paix et la sécurité est mis en place et fonctionne

Les actions visées sont : (i) Participation aux réunions du Conseil de médiation et de sécurité de la CEDEAO ; (ii) Faire adopter une directive sur la médiation intra-Entente en cas de crise dans un pays ou de conflit entre deux ou plusieurs Etats – membres ; (iii) Elaborer un projet de décision instituant la rencontre Annuelle des Ministres chargés de la sécurité et de la délimitation des frontières du Conseil de l'Entente ; (iv) Organiser une réunion des ministres chargés de la sécurité et de la délimitation des frontières ; (v) Mener des missions de négociation au Mali et en Guinée

Extrant 2 : Le partenariat entre le Conseil de l'Entente et les autres organisations sous-régionales est renforcé

La réalisation de cet extrant nécessite les actions suivantes : (i) participer en coopération avec l'UEMOA et la CEDEAO à l'observation des élections dans les pays membres du Conseil de l'Entente ; (ii) Négocier et mettre en place divers accords de partenariat avec la CEDEAO, l'UEMOA et les partenaires techniques et financiers; (iii) entreprendre deux visites par an à la CEDEAO et à l'UEMOA pour une harmonisation des programmes régionaux ; (iv) participer à la mise en place effective du forum des OIG de l'Espace CEDEAO ; (v) participer aux négociations et aux signatures d'accords de partenariat avec des Institutions Internationales et (vi) participer à 2 réunions africaines ou autres organisées par les bailleurs de fonds ; (vii) Participer aux rencontres internationales OIF-ONU-UE-BAD-UA-BOAD etc.

Extrant 3 : Les populations sinistrées de l'Espace Entente bénéficient de l'aide humanitaire du CE

Deux actions sont visées à savoir (i) créer un cadre d'intervention humanitaire au sein du Conseil de l'Entente et (ii) Organiser la distribution de l'aide aux populations sinistrées et déplacées et ou réfugiés

Résultat stratégique 2 : La boucle ferroviaire est réalisée et les populations vivant tout le long ont accès à des infrastructures sociales et économiques fonctionnelles

Ce résultat sera atteint par la réalisation de deux effets qui sont : (i) les populations vivant autour de la boucle ferroviaire ont accès à des infrastructures de développement fonctionnelles en tout temps, et ; (ii) les lignes ferroviaires existantes sont réhabilitées et interconnectées.

Effet 1 : Les populations vivant autour de la boucle ferroviaire ont accès à des infrastructures de développement fonctionnelles

Deux extrants composent cet effet à savoir : (i) des infrastructures sociales de base sont installées tout au long de la boucle ferroviaire, et ; (ii) des infrastructures énergétiques valorisant le potentiel régional sont installées en milieu rural.

Extrant 1 : Des infrastructures sociales de base sont installées tout au long de la boucle ferroviaire

Six actions devront être menées : (i) identifier des projets d'infrastructures sociales de base autour des voies de communication inter-Etats et de la boucle ferroviaire ; (ii) élaborer un programme Entente de fourniture de pompes hydrauliques destiné aux localités traversées par les grandes voies de communication et la boucle ferroviaire ; (iii) élaborer un programme Entente de construction d'écoles dans les localités traversées par les grandes voies de communication et la boucle ferroviaire ; (iv) organiser la recherche des fonds pour le financement du programme ; (v) faire le suivi de l'étude technique détaillée du projet de la boucle ferroviaire en cours de réalisation au niveau de la CEDEAO et (vi) faire le suivi des programmes.

Extrant 2 : des infrastructures énergétiques valorisant le potentiel régional sont installées en milieu rural

Trois actions permettront d'atteindre cet extrant : (i) formuler et mettre en œuvre un programme d'électrification rurale axée sur le développement des énergies

renouvelables ; (ii) rechercher les financements du programme et (iii) faire le suivi-évaluation de l'exécution du programme.

Effet 2 : les lignes ferroviaires existantes sont réhabilitées et interconnectées

Cet effet sera atteint à travers deux extrants : (i) l'étude de faisabilité de la liaison de la boucle ferroviaire Entente est réalisée et les instruments de décision sont mis à la disposition des Etats-membres pour le financement du projet et la gestion des infrastructures ferroviaires et (ii) la réhabilitation et l'interconnexion de la boucle Entente sont réalisées

Extrant 1 : L'étude de faisabilité de la liaison de la boucle ferroviaire Entente est réalisée et les instruments de décision sont mis à la disposition des Etats membres

Cet extrant passera par la réalisation de quatre actions : (i) confectionner le dossier de consultation ; (ii) mobiliser le financement de l'étude ; (iii) faire réaliser et valider l'étude et (iv) organiser une table ronde des bailleurs de fonds.

Extrant 2 : La réhabilitation et l'interconnexion de la boucle Entente sont réalisées

Trois actions doivent être menées pour réaliser cet extrant qui sont (i) suivre l'élaboration des dossiers d'appel d'offre ; (ii) suivre l'attribution des marchés et (iii) aider les Etats dans le suivi et l'évaluation de l'exécution des marchés.

Résultat stratégique 3 : Le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente est pleinement fonctionnel et répond aux attentes des parties prenantes

Quatre effets sont visés : (i) le Secrétariat Exécutif dispose de ressources humaines suffisantes et compétentes ; (ii) le Secrétariat Exécutif dispose d'un plan de communication à même d'assurer la visibilité de ses actions ; (iii) le Conseil de l'Entente dispose de nouveaux instruments financiers et (iv) le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente dispose des équipements adéquats et assure ses prérogatives statutaires

Effet 1 : Le Secrétariat Exécutif dispose de ressources humaines suffisantes et compétentes

Les résultats immédiats à atteindre sont au nombre de deux à savoir : (i) du personnel supplémentaire compétent est recruté et affecté ; (ii) les capacités du personnel du Conseil de l'Entente sont renforcées.

Extrant 1 : Du personnel supplémentaire compétent est recruté et affecté

Ce premier résultat immédiat ne sera possible que grâce à la mise en œuvre de trois actions : (i) définir les postes de travail et les profils des candidats recherchés et faire la publicité de l'appel d'offre; (ii) confier la sélection des candidats à un cabinet de recrutement ; (iii) accueillir et affecter le personnel recruté et le doter de moyens de travail requis.

Extrant 2 : Les capacités du personnel du Conseil de l'Entente sont renforcées

Le second résultat immédiat nécessite de : (i) identifier les besoins en renforcement de capacité du personnel ; (ii) organiser deux séminaires de formation de haut niveau à l'intention du top management du Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente et participation à divers séminaires en Afrique et en Europe; (iii) élaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités du personnel d'exécution ; (iv) élaborer, adopter et mettre en œuvre un code d'éthique pour l'ensemble du personnel du Conseil de l'Entente et (v) participer à trois séminaires de formation sur le contrôle financier et budgétaire.

Effet 2 : Le Secrétariat Exécutif dispose d'un plan de communication à même d'assurer la visibilité de ses actions

Pour porter les actions du Conseil de l'Entente à la connaissance des populations et de ses partenaires sous-régionaux et internationaux, deux extrants sont visés : (i) une cellule de communication fonctionnelle est mise en place ; (ii) les activités du Conseil de l'Entente sont connues des populations et des autres organisations.

Extrant 1 : Une cellule de communication fonctionnelle est mise en place

Pour y arriver, il faudra : (i) créer et équiper une cellule de communication ; (ii) élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de communication.

Extrant 2 : Les activités du Conseil de l'Entente sont connues des populations et des autres organisations

Ceci nécessite de : (i) élaborer et mettre en ligne un site web dynamique ; (ii) élaborer et faire diffuser des publi-reportages sur les réalisations du Conseil de l'Entente pour les télévisions nationales et (iii) participer à la 19ème tranche commune Entente (TCE)

Effet 3 : Le Conseil de l'Entente dispose de nouveaux instruments financiers

Cinq résultats immédiats permettront de doter le Conseil de l'Entente des instruments susvisés : (i) le Conseil de l'Entente dispose d'un mécanisme de financement sûr et pérenne ; (ii) le FEGECE est dissout ; (iii) un fonds commun de titrisation est créé ; (iv) un fonds revolving de financement des études de faisabilité des grands projets d'infrastructures est créé et, (v) le Secrétariat Exécutif dispose de mécanismes transparents et sécurisés de bonne gouvernance.

Extrant 1 : Le Conseil de l'Entente dispose d'un mécanisme de financement sûr et pérenne

La mise en place de ce mécanisme de financement passera par trois actions: (i) réaliser une étude sur les sources alternatives de financement du Conseil de l'Entente ; (ii) Soumettre aux instances décisionnelles les propositions de l'étude (iii) mettre en œuvre les recommandations et décisions des instances, et ; (iii) sensibiliser les Etats-membres sur les sources alternatives de financement et la résorption des arriérés de contributions.

Extrant 2 : Le FEGECE est dissout

Pour cela, il faudra : (i) recruter un liquidateur et (ii) suivre la gestion de la liquidation du FEGECE.

Extrant 3 : Un fonds commun de titrisation est créé

La création de ce fonds passera par trois principales actions: (i) réaliser une étude de faisabilité pour la création d'un fonds commun de titrisation et d'appui aux Petites et Moyennes Entreprises; (ii) soumettre un projet de création aux instances décisionnelles ; (iii) mettre en œuvre les décisions.

Extrant 4 : Un fonds revolving de financement des études de faisabilité des grands projets d'infrastructures est créé

La création du fonds revolving nécessite de : (i) réaliser une étude de faisabilité pour la création d'un fonds revolving de financement des études de faisabilité des grands projets d'infrastructures; (ii) soumettre un projet de création aux instances décisionnelles ; (iii) mettre en œuvre les décisions.

Extrant 5 : Le Secrétariat Exécutif dispose de mécanismes transparents et sécurisés de bonne gouvernance

Pour assurer la transparence et la bonne gouvernance, le Secrétariat Exécutif devra : (i) élaborer, faire adopter et mettre en œuvre un manuel de procédures et autres textes réglementaires pertinents en rapport avec la transparence et la bonne gestion ; (ii) rendre disponibles sur le site du Conseil de l'Entente les rapports d'activité, les décisions et recommandations des instances décisionnelles ainsi que toutes autres informations pertinentes pour la bonne appréciation de la transparence du Conseil de l'Entente.

Effet 4 : Le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente dispose des équipements adéquats et assure ses prérogatives statutaires

L'atteinte de cet effet nécessite trois extrants qui sont (i) le Secrétariat Exécutif est équipé ; (ii) les réunions statutaires sont organisées par le Secrétariat Exécutif et (iii) le plan stratégique du Conseil de l'Entente est actualisé

Extrant 1 : le Secrétariat Exécutif est équipé

Trois actions sont visées à savoir (i) entreprendre les travaux d'extension du bureau du Conseil de l'Entente ; (ii) équiper le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente en matériel de transport et (iii) équiper le secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente en moyen informatique

Extrant 2 : les réunions statutaires sont organisées par le Secrétariat Exécutif

Pour cela il faudra (i) organiser les sessions extraordinaires ; (ii) organiser les deux sessions ordinaires ; (iii) organiser les Conférences au Sommet des Chefs d'Etat et (iv) organiser les réunions du CEFER.

Extrant 3 : le plan stratégique du Conseil de l'Entente est rédigé et actualisé

La réalisation de cet extrant nécessite de (i) recruter un consultant pour la rédaction du plan stratégique du Conseil de l'Entente et (ii) recruter un consultant pour l'actualisation du plan stratégique

III. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du plan nécessite un cadre institutionnel approprié, la définition des conditions de réussite et la mise en place d'une stratégie de communication entre le Secrétariat Exécutif et les différentes instances statutaires du Conseil de l'Entente.

3.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre du plan stratégique

La mise en œuvre du plan relève du Secrétaire Exécutif. Le Secrétaire Exécutif doit veiller à la mise à disposition des départements les moyens nécessaires à leur bon fonctionnement. Il s'agit, entre autres, du personnel nécessaire et compétent, du renforcement des capacités du personnel actuel et de l'équipement indispensable.

Les différents départements constitueront alors des unités opérationnelles de mise en œuvre du plan. Chaque Directeur de département veillera à ce que ses actions quotidiennes contribuent à la réalisation des résultats stratégiques définis par le plan.

3.2. Conditions de réussite

Pour une mise en œuvre réussie du plan stratégique du Conseil de l'Entente, **la nouvelle vision doit être partagée par l'ensemble du personnel** du Secrétariat Exécutif. D'où des actions de sensibilisation à leur endroit afin que chacun puisse s'en approprier et en faire une large diffusion partout où l'occasion se présentera dans et en dehors de l'Espace Entente. Cela sous-entend également qu'il y ait une **cohésion au sein du Secrétariat Exécutif** et que la solidarité qui constitue l'un des piliers du Conseil de l'Entente demeure une valeur partagée par tous.

Par ailleurs, il faut mettre un accent sur le **soutien constant des instances statutaires** aux actions prévues dans le plan stratégique. Une autre condition est une **capacité accrue de mobilisation des ressources financières**. Ceci passe d'abord par un **paiement régulier des cotisations** pour assurer un bon fonctionnement du Secrétariat

Exécutif et ensuite par la mise en place de mécanismes consensuels de mobilisation des fonds à **l'intérieur et l'extérieur** de l'Espace Entente. Enfin, il faut évoquer la stratégie de communication qui sera aussi importante dans la réussite de ce plan.

3.3. Stratégie de communication

Avec les années de léthargie traversées par le Conseil de l'Entente, une reprise de ses activités nécessitera une action de communication ambitieuse pour marquer les consciences des populations et des partenaires au développement. Ceci est d'autant plus important que le Conseil de l'Entente partage son espace avec des organisations comme l'UEMOA et la CEDEAO qui sont dynamiques et connues dans la sous-région et au plan international. Dans la stratégie de communication, l'accent devra être mis sur un ensemble d'actions spécifiques du Conseil de l'Entente.

Suivi-évaluation du plan

Un mécanisme de suivi-évaluation sera mis en place pour s'assurer de la bonne exécution du plan et pour pouvoir ajuster les interventions en fonction des opportunités et des contraintes dictées par l'environnement.

Le suivi se concentrera sur l'exécution des activités contenues dans le plan stratégique. **Chaque département** établira dès l'adoption du plan stratégique, une **classification de ses actions sur une base annuelle** qu'il fera valider par le Secrétaire Exécutif. C'est sur cette base que se fera le suivi dans chaque département. Ainsi, le Secrétaire Exécutif pourra interpellier les départements sur des retards éventuels dans l'exécution de leur programme sectoriel.

L'évaluation du progrès réalisé se fera à travers **des réunions** tous les quatre mois à partir de l'adoption du plan. Au cours de ces réunions, chaque directeur de département présentera **l'état d'avancement** mise en œuvre de son programme et éventuellement, les **obstacles** qu'il rencontre. Les **rapports** issus de ces réunions d'évaluation serviront en fin de d'année à la rédaction du rapport d'activité du **Secrétariat Exécutif** qui comprendra une partie **suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique**.

Evaluation financière

La **budgétisation des actions** du plan constitue un aspect sensible pour lequel une attention particulière doit être accordée. La mise en œuvre d'un plan stratégique est fonction du caractère réaliste des éléments qui le composent. Ainsi, les actions proposées doivent être réalistes de même que l'estimation des coûts qui les accompagnent. Une budgétisation qui n'en tiendrait pas compte, comporte deux types

de problèmes. Le premier est relatif à une surévaluation des coûts qui peut discréditer l'image de l'Organisation. Quant au second, il est relatif à une sous-évaluation des coûts qui présente l'inconvénient de faire engager des actions qui ne pourront aboutir qu'avec un financement complémentaire.

Dans le cadre de ce plan, la formule retenue est de confier l'estimation des coûts des actions aux services de l'administration et des finances du Conseil de l'Entente qui en plus de la gestion financière, ont dans leurs attributions la tenue de la comptabilité, la préparation du budget ainsi que le plan de trésorerie de l'Organisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

N°	Documentation	Date/ Année
1	Borella François. Les regroupements d'Etats dans l'Afrique indépendante. In : Annuaire français de droit international, volume 7, 1961. Pp. 787-807.	1961
2	Rapports d'activité du Conseil de l'Entente	1968-1974 1975-1981 1982-1996
3	Le communiqué final de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du 11 juillet 2009 ;	11 juillet 2009
4	Le rapport de la réunion du Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente du 04 décembre 2011 ;	04 décembre 2011
5	Le communiqué final de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du 05 décembre 2011 ;	05 décembre 2011
6	La charte du Conseil de l'Entente (5 décembre 2011) ;	5 décembre 2011
7	La note d'orientation stratégique du Conseil de l'Entente du 1 ^{er} juin 2012	1 ^{er} juin 2012
8	Le rapport de la première session ordinaire du Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente du 1 ^{er} et 2 juin 2012 ;	1 ^{er} et 2 juin 2012
9	Le règlement intérieur du Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente N°5/CE/SE/CM/PR du 5 septembre 2012 ;	5 septembre 2012
10	Le règlement intérieur du Comité des Experts du Conseil de l'Entente N°6/CE/SE/CM/PR du 5 septembre 2012 ;	5 septembre 2012
11	Le règlement portant organisation et fonctionnement du Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente N°7/CE/SE/CM/PR du 5 septembre 2012 ;	5 septembre 2012
12	Le règlement financier du Conseil de l'Entente N°8/CE/SE/CM/PR du 5 septembre 2012 ;	5 septembre 2012
13	Le règlement portant statut du personnel du Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente N°9/CE/SE/CM/PR du 5 septembre 2012 ;	5 septembre 2012
14	XXX ème anniversaire du Conseil de l'Entente.	Mai 1989
15	Communication du Secrétaire Exécutif du Conseil de l'Entente au Forum Francophone des Affaires du 28 septembre 2012	28 septembre 2012
16	Communiqué final de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du 17 décembre 2012 à Niamey.	17 décembre 2012

ANNEXES

Voir fichier Excel des matrices d'actions