



LE CONSEIL DE L'ENTENTE DEMAIN

Plan stratégique 2018-2022

Mai 2018



Elaboré avec l'appui technique de C.G.I.C – Afrique International

www.cgic-afrique.com

Consultant : SANOU Kolo Bertin, Economiste Planificateur

Barry Issa, Expert Comptable

TABLE DES MATIERES

Sigles et abréviations.....	3
Résumé exécutif	4
1. Présentation du Conseil de l'Entente.....	9
1.1 Historique du Conseil de l'Entente	10
1.2 Objectifs, Principes et missions du Conseil de l'Entente.....	13
2. Rappel du contexte de mise en œuvre du Plan Stratégique 2013-2016 et les principaux résultats obtenus.....	17
2.1. Contexte de mise en œuvre du Plan stratégique 2013-2016	18
2.2. Les principaux résultats obtenus de la mise en œuvre du plan stratégique 2013-2016 ...	18
3. Les défis de l'Espace Entente	22
3.1 Les défis liés à la gouvernance politique	23
3.2 Les défis liés à la gouvernance sécuritaire.....	24
3.3 Les défis de la gouvernance socioéconomique.....	25
3.4 Les défis d'intégration.....	26
4. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, MENACES ET OPPORTUNITES ET LES AVANTAGES COMPARATIFS DU CONSEIL DE L'ENTENTE.....	28
4.1 Synthèse de l'analyse SWOT du Conseil de l'Entente.....	29
4.1.1 Les forces du Conseil de l'Entente.....	29
4.1.2 Les faiblesses et défis du Conseil de l'Entente	30
4.1.3 Les menaces	30
4.1.4 Les opportunités	31
4.2 Avantages comparatifs du Conseil de l'Entente	33
5. LE CADRE STRATEGIQUE	34
5.1 Stratégie globale d'intégration du Conseil de l'Entente	35
5.1.1 Rappel des missions du Conseil de l'Entente	35
5.1.2 Vision du Conseil de l'Entente à l'horizon 2022	35
5.1.3 Orientations stratégiques du Conseil de l'Entente.....	35
5.1.4 Priorité d'intervention du Conseil de l'Entente pour la période 2018-2022	37
5.1.5 Mécanisme de suivi et de veille de la gouvernance des Etats membres.....	39
5.2 Objectifs du Plan	40
5.3 Axes stratégiques et lignes d'actions prioritaires identifiées	41
6. CADRE DE MISE EN ŒUVRE	49
6.1 Cadre institutionnel de la planification	50
6.2 Mécanisme de coordination.....	50
6.3 Dispositif de Suivi et évaluation	50
7. FINANCEMENT DU PLAN STRATEGIQUE	52
7.1 Evaluation financière du Plan stratégique 2018-2022	53
7.2 Orientations pour le financement des actions du Plan stratégique.....	54
7.2.1 Orientations à court terme pour financer le Plan stratégique.....	54
7.2.2 Orientations à moyen terme pour financer le Plan stratégique	54
CONCLUSION	57
ANNEXES	59
Annexe 1 : Cadre logique du Plan stratégique 2018-2022 du Conseil de l'Entente.....	60
Annexe 2 : La Chaine de résultats du Plan stratégique 2018-2022 du Conseil de l'Entente.....	68
Annexe 3 : Plan quinquenal de mise en oeuvre du Plan stratégique.....	69

Sigles et abréviations

ACP :	Afrique, Caraïbes Pacifique
AGR :	Activités Génératrices de Revenu
BAD :	Banque Africaine de Développement
BADEA :	Banque Arabe pour le Développement en Afrique
BID :	Banque Islamique de Développement,
BIDC :	Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
BOAD :	Banque Ouest Africaine de Développement
CEDEAO :	Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEN-SAD :	Communauté des États sahélo-sahariens
FEGECE:	Fonds d'Entraide et de Garantie des Emprunts du Conseil de l'Entente
FESNAD:	Festival National de Danses Traditionnelles
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
IDH :	Indice de Développement Humain
IIAG :	Indice Ibrahim pour la Gouvernance en Afrique
MAEP :	Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
ODD :	Objectifs de Développement Durable.
OIF :	Organisation Internationale de la Francophonie
OIG :	Organisation Inter-Gouvernementale
OSC :	Organisation de la Société Civile
PPP :	Partenariat-Public-Privé
PTF :	Partenaire Technique et Financier
RAMSF :	Réunions Annuelles des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières
SABER :	Société Africaine des Biocarburants et des Energies Renouvelables
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Résumé exécutif

Créé le 29 mai 1959, le Conseil de l'Entente, est la plus ancienne organisation intergouvernementale en Afrique de l'Ouest et 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. 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 de projets et de programmes visant l'amélioration des conditions de vie des populations rurales de l'Espace Entente ;
- Le renforcement des moyens d'actions du Conseil de l'Entente.

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

La mise en œuvre de ce Plan stratégique avait pour objectif principal, de permettre à l'Organisation, de reprendre sa place progressivement dans le nouvel environnement des Organisations d'intégration en Afrique de l'Ouest, suivant trois volets d'intervention que sont :

- la coopération politique, culturelle et sécuritaire ;
- la coopération au développement ;
- la réalisation des infrastructures et des grands travaux.

Les principaux résultats obtenus dans la mise en œuvre de ce plan se présente par axe d'intervention comme suit :

- ☞ **Sur le plan politique**, un accent est mis sur les processus de dévolution de pouvoir d'Etat avec une concentration des activités sur **la gouvernance électorale**. En effet, le Conseil de l'Entente a envoyé plusieurs **missions d'observation électorale**. Dans chacun des cinq Etats membres les missions ont pu observer entre 2015 et 2017, les élections présidentielles et législatives et un référendum constitutionnel en Côte d'Ivoire. Les **rapports d'observation assortis de recommandations** ont été adressés aux Etats membres.
- ☞ **Sur le plan culturel**, le Conseil de l'Entente soutient chaque année et dans chacun des Etats membres, une activité culturelle : le **FESPACO** au Burkina avec l'institution du **Prix Félix Houphouët-Boigny** du Conseil de l'Entente à un jeune réalisateur ; le **Sabre national** au Niger qui est le championnat de lutte traditionnelle, le **Festival National de Danses Traditionnelles (FESNAD)** du TOGO ; le **Festival des Arts et de la Culture de Bouaké** et le **Festival International de Porto-Novo** au Bénin. Il y a lieu de préciser que le Bénin utilise une partie de la subvention du Conseil de l'Entente pour faire l'inventaire et la valorisation de son patrimoine culturel.

- ☞ **Sur le plan sécuritaire**, le Conseil de l'Entente **fonde ses actions sur la prévention et suivant le principe de subsidiarité** avec les autres Organisations régionales intervenant dans son Espace notamment la CEDEAO avec qui un Protocole d'Accord a été signé en septembre 2016.
- ☞ **Au niveau institutionnel**, l'Organisation a institué depuis deux ans une **Réunion Annuelle des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières de l'Espace Entente** qui a pour mission de faire un état des lieux de la situation sécuritaire des frontières et de formuler des recommandations à la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du Conseil de l'Entente. Les deux réunions organisées en 2016 et en 2017 ont permis d'échanger sur l'évolution de la situation sécuritaire de l'Espace. La Deuxième Réunion a été consacrée au phénomène de la cybercriminalité.
- ☞ **Au niveau opérationnel**, l'Organisation est en train d'élaborer un **Mécanisme de renseignement** dans son Espace et travaille avec la CEDEAO pour un **dispositif allégé et rapide de prévention des conflits et de médiation**. **Sur la question spécifique des frontières**, le Conseil de l'Entente encourage les pays à élaborer leur **politique nationale de gestion des frontières** avec la **création de structures autonomes de gestion des frontières** pour **promouvoir le développement des espaces frontaliers dans les Etats membres**.
- ☞ Le Conseil de l'Entente **a participé à plusieurs réunions sur la paix et la sécurité avec les Organisations sous régionales notamment la CEN-SAD et la CEDEAO**.
- ☞ **En ce qui concerne les infrastructures et les grands projets**, le Secrétariat Exécutif a mis en œuvre de 2014 à 2017, des projets pilotes d'électrification rurale par énergie solaire, d'hydraulique villageoise et de construction des infrastructures scolaires et sanitaires. **Les résultats obtenus, en quatre années sont significatifs : en matière d'électrification solaire**, les projets pilotes ont permis de fournir de l'énergie électrique à **2324 ménages, 56 structures sociocommunitaires** (Centres de santé, écoles, centre AGR, centres de loisirs, mosquées, églises, etc.) et **38 places publiques**. Dans le domaine de l'**hydraulique villageoise**, environ **29600 bénéficiaires** à raison d'une moyenne de **400 habitants** par localité choisie.
- ☞ **En ce qui concerne l'amélioration des conditions de vie des populations**, les projets ont permis entre autres de :
 - diminuer les dépenses des ménages en termes d'achat de piles, de pétrole et de recharge de portables ;
 - alléger les corvées d'eau pour les femmes rurales, leur permettant de mieux s'investir dans les activités génératrices de revenus ;
 - améliorer les conditions de travail des femmes pendant les cuisines de nuit ;
 - baisser les risques sécuritaires liés à la morsure de serpents et autres reptiles ;
 - améliorer les conditions d'étude des élèves, tout en promouvant l'alphabétisation en faveur des adultes ;

Le Conseil de l'Entente, dans le concert des Organisations régionales d'intégration, a fait le choix de mettre l'accent sur les actions de développement pour prévenir et/ou réduire les risques sécuritaires et promouvoir la paix.

Le Conseil de l'Entente a mis en place un dispositif de veille et d'évaluation qui lui permet de suivre l'impact des politiques publiques et les performances des Etats en matière de gouvernance politique, sécuritaire et économique. L'Indice Ibrahim pour la Gouvernance en Afrique (IIAG), l'indice de

Développement Durable, l'Indice de Gini et l'Indicateur Doing business ont été adoptés pour ce faire. En exploitant l'ensemble de ces données, le Secrétariat Exécutif produit des rapports annuels pour apprécier la performance des Etats membres et formule les recommandations.

Malgré les résultats prometteurs enregistrés dans la mise en œuvre du Plan Stratégique antérieur, l'analyse SWOT du Conseil de l'Entente montre que l'Organisation fait face à deux types de défis : les défis d'intégration et les défis propres à l'organisation :

☞ **Les défis d'intégration**, qui sont les défis auxquels l'Organisation doit faire face dans le cadre de sa mission d'intégration notamment :

- la consolidation de la bonne gouvernance politique dans un contexte de transition démocratique ;
- le renforcement de la coopération sécuritaire dans un contexte de terrorisme, de piraterie maritime, de circulation des armes et de cybercriminalité (sécurité numérique) ;
- la promotion des arts, de la culture, des sports et de la solidarité dans l'Espace Entente ;
- la lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans l'Espace Entente ;
- la réalisation des infrastructures sociocommunautaires de base pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) ;
- la réalisation d'infrastructures de développement et d'intégration.

☞ **Les défis propres au Conseil de l'Entente** regroupent les défis organisationnels et les défis institutionnels. **Les défis organisationnels** sont ceux relatifs essentiellement à la consolidation de la Gouvernance du Conseil de l'Entente et la mobilisation des ressources financières. Quant aux **défis institutionnels** ils ont trait à l'ensemble des mesures à prendre par l'Organisation pour assurer sa visibilité dans son Espace et son meilleur positionnement dans l'environnement des organisations régionales d'intégration et de coopération au développement.

Le présent plan stratégique 2018-2022, s'inscrit dans la dynamique d'intégration du Conseil de l'Entente se fondant d'une part, sur les missions assignées à l'Organisation et des principes y afférents, et d'autre part, sur les défis actuels de développement communs aux Etats membres.

En effet, la **Charte du 05 décembre 2011** a fixé à l'Organisation **les missions** spécifiques suivantes :

- ✓ 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 ;
- ✓ promouvoir les principes de non-agression et d'assistance mutuelle par l'instauration d'un dialogue permanent entre les Etats membres ;
- ✓ mobiliser, en Afrique et hors d'Afrique, toutes les énergies pouvant contribuer au maintien de la paix ;
- ✓ favoriser la culture de la paix et l'entente entre les Etats membres ;
- ✓ encourager les Etats membres à régler les conflits qui pourraient naître entre eux par des moyens pacifiques, notamment, le dialogue et la concertation ;
- ✓ 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 ;
- ✓ développer toute initiative permettant de mobiliser des ressources financières pour promouvoir le développement économique et social des Etats membres.

La vision du Conseil de l'Entente à l'horizon 2022, est d'être « **une organisation bien gouvernée, reconnue dans l'environnement institutionnel des organisations de coopération, accompagnant efficacement, dans le cadre de la promotion de la paix, du dialogue et de la solidarité, les Etats membres dans leurs efforts d'intégration et de développement au profit des populations.** »

Les pères fondateurs, à la création du Conseil de l'Entente, avaient d'emblée perçu la nécessaire articulation entre la **paix** et le **développement**, insistant sur le fait que sans paix, il ne saurait avoir de développement. C'est ainsi qu'ils ont fixé comme principale mission au Conseil de l'Entente, **de contribuer au maintien d'un climat de paix dans la région, indispensable à la quiétude des populations et propice au développement.**

Convaincus que l'insécurité constitue une **menace à la paix** donc au **développement**, les actions engagées pour l'intégration des Etats et des peuples ont pour fondement les valeurs d'entente, d'entraide, de solidarité et de consensus, ce qui justifie la devise de l'Organisation : « **Le Conseil de l'Entente, C'est la paix et l'entente pour le développement** ».

La paix dans une communauté donnée, traduit l'absence de belligérance et la quiétude dont jouissent ses membres. Les pères fondateurs du Conseil de l'Entente ont donné un contenu à la notion de paix, contenu repris par la Charte additionnelle de 2011. Ce contenu, qui est la doctrine de l'Organisation en matière de Paix depuis sa création à nos jours, présente les éléments suivants :

- **L'affirmation du principe d'intangibilité des frontières.** En anticipant sur les différends frontaliers entre les jeunes nations africaines qui allaient hériter des frontières coloniales, le principe de l'intangibilité des frontières est une garantie pour la paix entre les Etats. En cas de différends frontaliers, les pays membres du Conseil de l'Entente ont le dialogue et le recours aux juridictions compétentes comme seuls moyens de règlement.
- **La mise en œuvre d'actions de développement est un facteur de paix**, le sous-développement étant une menace à la paix.
- **L'organisation de forces de défenses et de sécurité pour prévenir les violences et l'insécurité** qui sont également des menaces à la paix.

L'évolution historique du Conseil de l'Entente démontre que la thématique de la Paix a toujours été au cœur de l'action de l'Organisation et constitue le fil conducteur des actions.

L'objectif principal poursuivi à travers la mise en œuvre du Plan stratégique est pour le Conseil de l'Entente, **de contribuer au maintien d'un climat de Paix propice au développement et à l'intégration des pays membres.**

Plusieurs objectifs stratégiques ont été définis pour atteindre l'objectif principal que poursuit le Conseil de l'Entente à travers le présent Plan stratégique. Ils se présentent en objectifs stratégiques de développement et d'intégration et en objectifs stratégiques organisationnels.

Les objectifs stratégiques de développement et d'intégration. Conformément aux missions institutionnelles, le Conseil de l'Entente travaille en vue d'atteindre les objectifs ci-dessous :

- **Consolider la gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente ;**
- **Améliorer les conditions de vie des populations de l'Espace Entente ;**
- **Développer des infrastructures de développement et d'intégration dans l'Espace Entente ;**

L'objectif stratégique organisationnel : Renforcer la gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente.

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, le présent Plan stratégique s'est articulé autour de quatre axes stratégiques majeurs à savoir :

- **Axe stratégique 1 : Gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente ;**
- **Axe stratégique 2 : Conditions de vie des populations de l'Espace Entente ;**
- **Axe stratégique 3 : Infrastructures de développement et d'intégration dans l'Espace Entente ;**
- **Axe stratégique 4 : Renforcement de la gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente.**

Pour la mise en œuvre des lignes d'actions identifiées, le Conseil de l'Entente peut décider de l'approche par projets ou programmes ou l'approche par activités. Le cas échéant, une banque de projets et programmes est à élaborer et pourra servir d'outil de négociation dans le cadre de la recherche du financement auprès des partenaires. Pour ce faire, l'Organisation peut recourir, aux besoins, à l'expertise de spécialistes pour élaborer les projets et programmes de mise en œuvre des actions identifiées par domaine.

Pour la mise en œuvre du présent Plan stratégique, les Etats membres du Conseil de l'Entente doivent d'une part en être largement imprégnés du contenu et d'autre part, s'acquitter de leur part de contribution financière au Conseil de l'Entente dans les délais.

Par ailleurs, le mécanisme de suivi-évaluation et le calendrier de mise en œuvre et de suivi du Plan stratégique proposés et adoptés, doivent être scrupuleusement respectés.

La mise en œuvre du Plan stratégique nécessite une planification opérationnelle de chaque objectif et son suivi-évaluation en accord avec le budget de l'Organisation. Ce budget est en adéquation avec la stratégie de financement adoptée. La formule retenue est de confier l'estimation des coûts des actions au Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente. Cet exercice a été fait en tenant compte des données ci-après :

- dans les perspectives financières du Conseil de l'Entente, le **montant des dépenses a été plafonné à 2,2 milliards de FCFA** et une **situation de trésorerie structurellement positive jusqu'en 2028** ;
- **l'élaboration de stratégies spécifiques** sur la **décentralisation**, la **gestion des frontières** de l'Espace Entente, la **jeunesse** et la promotion du **genre**. Ces stratégies permettront au Conseil de l'Entente de singulariser ses actions afin d'éviter les doublons et tirer leçons des expériences antérieures dans les secteurs cités. Le cas échéant, une évaluation des actions prévues sera faite et prise en compte par une actualisation du Plan Stratégique.
- l'évaluation des **financements à rechercher** a tenu compte des perspectives offertes par les **discussions préliminaires engagées** entre le Conseil de l'Entente et plusieurs Partenaires Techniques et Financiers notamment la CEDEAO, les ACP, l'Union Européenne, la BAD, la BID, l'OIF, la SABER, etc.

Le Plan Stratégique 2018-2022 du Conseil de l'Entente est évalué à un montant FCFA de **Cent quarante-deux milliards cinq cent quatre-vingt-douze millions (142.592.000.000 F)** qui se décompose ainsi qu'il suit : **10,142 milliards** soit **7% sur financement propre** du Conseil de l'Entente et **132,45 milliards** soit **93% du financement à mobiliser** auprès des Partenaires Financiers.

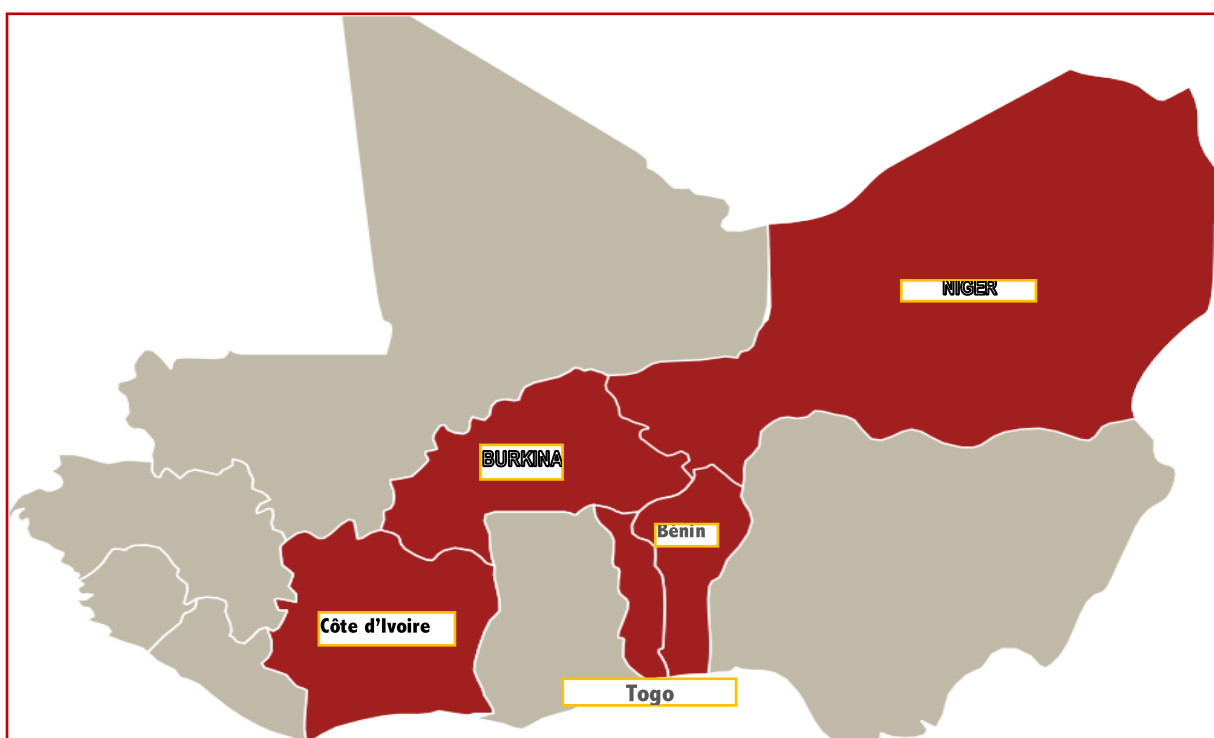
1. Présentation du Conseil de l'Entente

- ☞ **Historique du Conseil de l'Entente**
- ☞ **Objectifs et missions du Conseil de l'Entente**

1.1 Historique du Conseil de l'Entente

Créé le 29 Mai 1959, le Conseil de l'Entente est la doyenne des institutions sous-régionales ouest-africaines et couvrant un espace de 2 033 065 km² pour une population de **83 931 218 d'habitants** en 2017. A l'initiative de Felix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire), quatre Chefs d'Etat ont signé l'Acte Constitutif du Conseil de l'Entente. Ce sont :

- Felix Houphouët-Boigny de la Côte d'Ivoire,
- Hamani Diori du Niger,
- Maurice Yaméogo de la Haute Volta (Burkina),
- Hubert Maga du Dahomey (Bénin).
- En 1966, le Togo devint membre du Conseil de l'Entente.



Carte des 05 membres du Conseil de l'Entente

☞ **L'histoire du Conseil de l'Entente est marquée par deux reformes : 1973 et 2011.**

A l'origine, le Conseil de l'Entente était un instrument de solidarité financière et diplomatique et lié au pays qui assure la Présidence en exercice de la Réunion des Chefs d'Etat.

La réforme du 8 décembre 1973 en fera une institution internationale et un instrument de solidarité financière et économique. Elle sera dotée le 09 Juin 1966, d'une institution financière spécialisée, le Fonds d'Entraide et de Garantie de Emprunts du Conseil de l'Entente (**FECEGE**). La fonction de Secrétaire Général du Conseil de l'Entente mise en veilleuse depuis 1970 sera assumée par le plus haut responsable du Fonds appelé « Secrétaire Administratif ». Ce poste, autrefois tournant, devient permanent et est échu à la Côte d'Ivoire. Dès lors le Fonds jouera le rôle de cheville ouvrière dans la coopération économique des Etats membres.

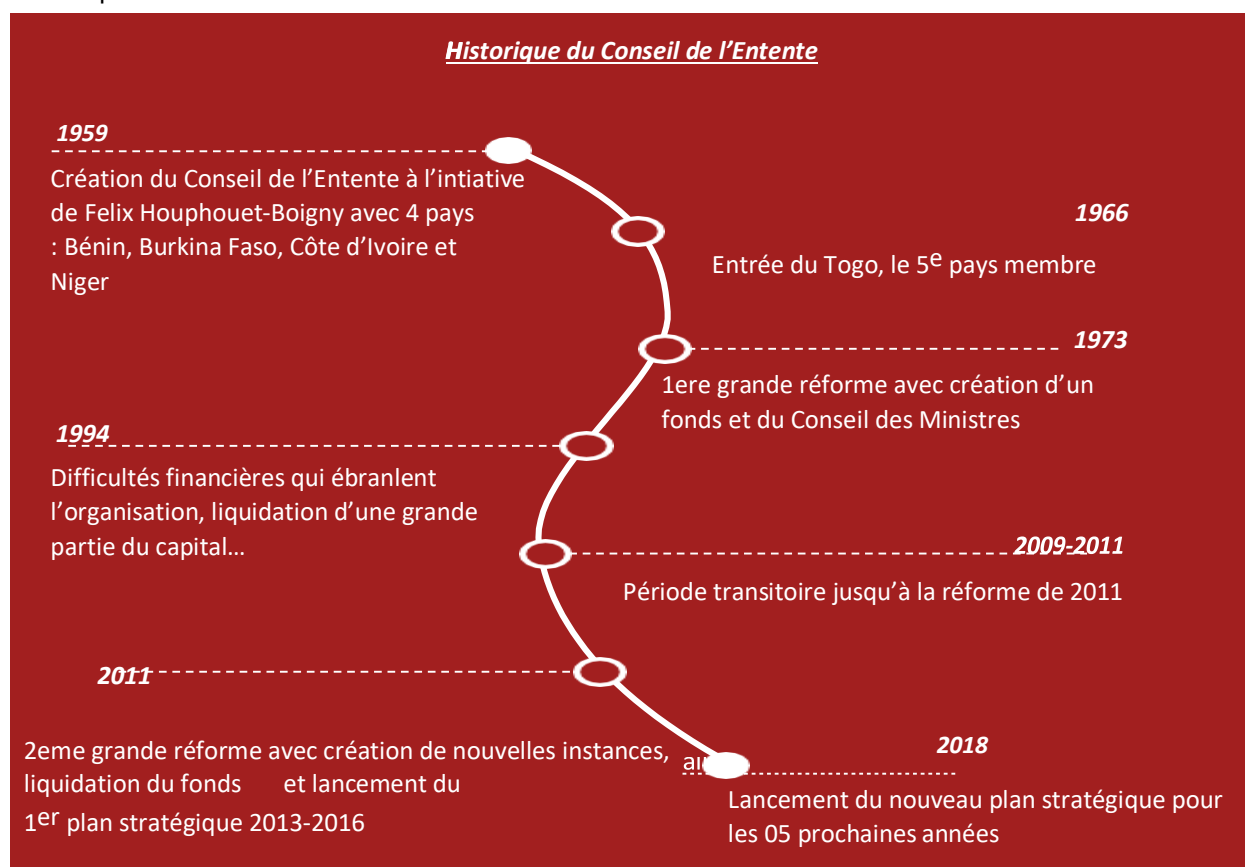
Il sera doté d'un capital de 7,5 milliards de FCFA. Avec le Création du Conseil des Ministres le 18 Mai 1970, le Conseil de l'Entente compte alors trois organes : deux organes politiques (**la Conférence des**

Chefs d'Etat appelée « Réunion des Chefs d'Etat » et le Conseil des ministres et un organe opérationnel (le Fonds).

☞ **Une période transitoire de 2009 à 2011 a été nécessaire pour préparer la réforme de 2011.**

En 1994, les difficultés économiques des Etats vont pousser les Chefs d'Etat à liquider une partie du capital du Fonds. Le fonctionnement du fonds reposait sur les intérêts générés par ce Capital. Privé de sa première source de revenus et avec l'accumulation des arriérés de cotisations, le Fonds va connaître une descente aux enfers (difficultés à financer les projets, arrêt des différents programmes). Les difficultés du Fonds impactent toute la machine du Conseil de l'Entente (arrêt de la tenue des réunions des Chefs d'Etat). Lors de la Conférence des Chefs d'Etat de Juillet 2009 à Yamoussoukro, ils affirment leur volonté de donner une nouvelle dynamique au Conseil de l'Entente. Une période transitoire a donc été décrétée pour les préparatifs de la réforme.

Le **05 Décembre 2011**, la Conférence des Chefs d'Etat à Niamey proclame la deuxième réforme du Conseil de l'Entente. Cette réforme lui maintient le statut d'Institution internationale. Elle dote l'Institution d'un Secrétariat exécutif et y détache un contrôleur financier. Elle recadre les domaines d'intervention de l'institution afin de ne pas faire redondance avec les autres institutions sous-régionales. Elle décrète la liquidation du Fonds, l'institution financière et fait de son siège à Abidjan, le siège du Conseil de l'Entente. Les Etats membres prennent de grands engagements pour doter le Conseil de l'Entente rénové de fonds conséquents afin de l'aider à relever ses nouveaux défis.

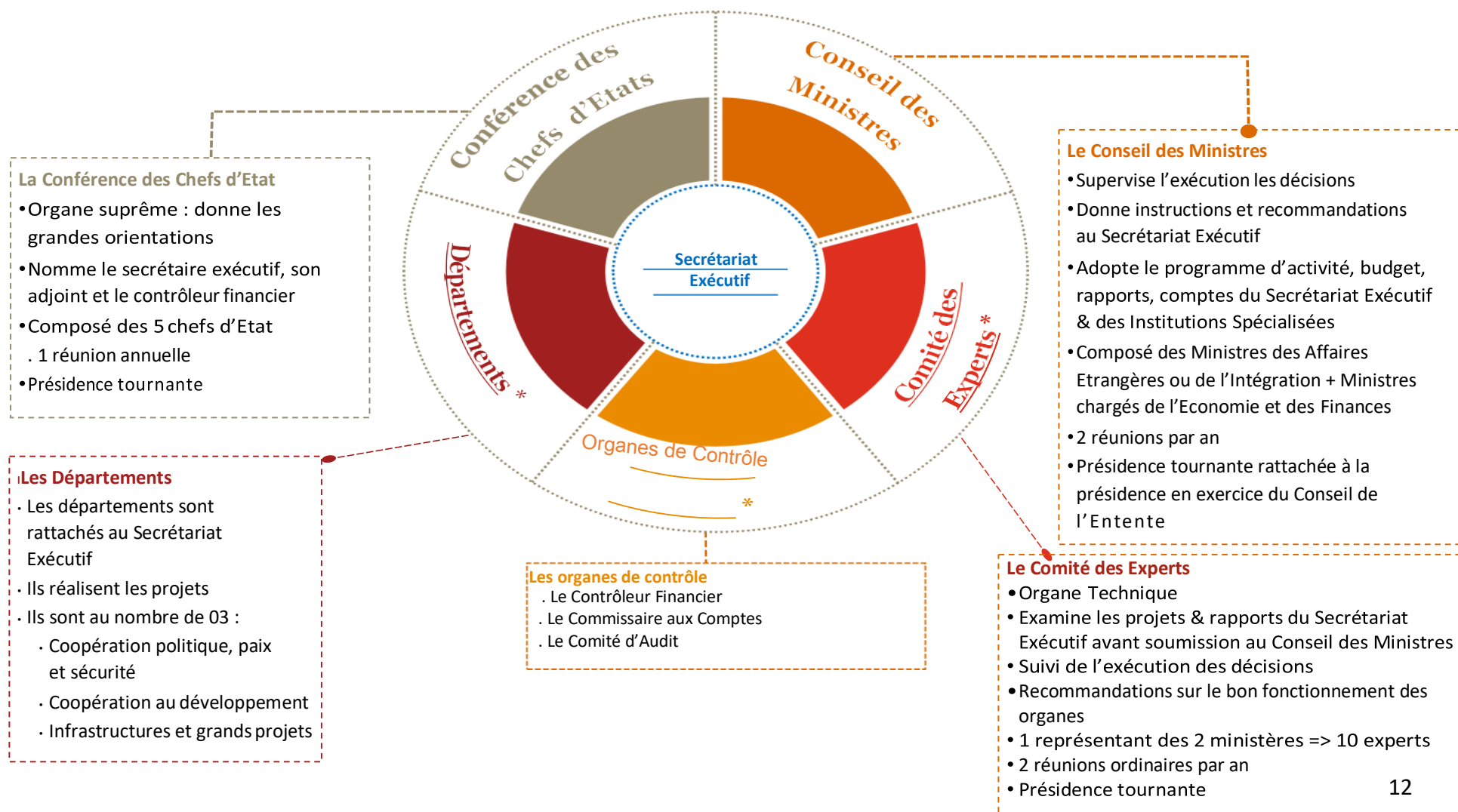


Cette réforme valide également un nouveau cadre organique. En plus des anciens organes que sont la Conférence des Chefs d'Etat et le Conseil des Ministres, deux nouveaux organes sont créés : le Comité des Experts et le Secrétariat Exécutif. Tous les nouveaux textes rédigés pour les organes et le fonctionnement du Secrétariat Exécutif ont été adoptés.

CADRE ORGANIQUE ACTUEL DU CONSEIL DE L'ENTENTE

Le Secrétariat Exécutif

- Organe administratif permanent dirigé par un Secrétaire exécutif et son Adjoint
- Est orienté et supervisé par la CCE, et le CM



1.2 Objectifs, Principes et missions du Conseil de l'Entente

Soucieux de préserver les idéaux porteurs du Conseil de l'Entente, définis par les Pères fondateurs, les Présidents des cinq pays membres ont décidé, au cours de leur réunion du 05 Décembre 2011 à Cotonou, de réformer l'Institution en adoptant la Charte du Conseil de l'Entente, modifiant et complétant l'Acte Constitutif du 29 mai 1959.

☞ Objectifs

- Assurer la paix, la sécurité et la stabilité des Etats membres ;
- Promouvoir une intégration politique et culturelle plus étroite et plus dynamique entre les Etats membres, sur la base de la fraternité et de la solidarité ;
- Promouvoir l'intégration économique sous-régionale et le bien-être des populations.

☞ Principes

- l'égalité souveraine et l'indépendance des Etats membres;
- l'assistance mutuelle et la solidarité;
- le règlement pacifique des différends;
- le respect, la promotion et le respect des droits de l'homme et des peuples;
- la libre circulation des personnes et des biens;
- le droit de résidence et d'établissement des ressortissants dans l'Espace Entente.

☞ Missions

- Prévenir, gérer et régler tout conflit impliquant l'un des Etats membres,
- Promouvoir les principes de non-agression et d'assistance mutuelle ;
- Favoriser la culture de la paix et de l'entente entre les Etats membres ;
- Promouvoir le développement économique et social des Etats membres.

L'Espace Entente en 2017 : Espace de croissance économique et de stabilité monétaire

Pays membres	Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Niger, Togo
Superficie	2.033.091 km ²
Population	83 931 218 habitants
Taux d'accroissement moyen de la population	3,2%
Production	- Agricole: café, cacao, coton, palmier à huile, hévéa, noix de cajou, banane, ananas, cultures, vivrières, etc. - Animale: bovins, ovins, volaille, etc. - Minière: uranium, zinc, manganèse, cuivre, fer, pétrole, titane, phosphate, or, etc.
Produit Intérieur Brut (PIB) nominal	80,392 milliards \$ US soit 43 937,5 milliards de FCFA en 2017 contre 64,790 milliards \$ US soit 40 386,8 milliards de FCFA en 2016
PIB nominal / habitant	958,0 \$ US, soit 523 494 FCFA en 2017 contre 796,43 \$ US, soit 496 477 FCFA en 2016
Taux de croissance moyen du PIB réel	- 2013 : 6,1% - 2014 : 6,4% - 2015 : 4,9% - 2016 : 5,7% - 2017 : 6,2%
Taux d'inflation	-0,5% en 2017 ¹ contre 0,16% en 2016
Monnaie	Franc CFA
Cadre juridique des affaires	OHADA
Langue officielle	Français

¹ Données au 30 juin 2017

Tableau des données socioéconomiques par pays

Pays	Année d'enquête	Taux de croissance démographique	Population sur la base des enquêtes 2015 et 2016	Population estimée en 2016	Population estimée en 2017	PIB Nominal en 2017 (milliards de FCFA)	PIB/Habitant ou Revenu/Habitant en 2017 (FCFA)	PIB/Habitant ou Revenu/Habitant en 2017 (\$USD)
Bénin	2016	3,5 % / an	11 236 687 habitants	11 236 687 habitants	11 629 971 habitants	5 472,0	470 508	860,89 ²
Burkina	2016	3,1 % / an	19 052 757 habitants	19 052 757 habitants	19 643 392 habitants	7 349,4	374 141	684,56
Côte d'Ivoire	2016	2,6% / an	23 865 566 habitants	23 865 566 habitants	24 486 071 habitants	23 589,6	963 389	1 762,7
Niger	2015	3,9 % / an	19 124 884 habitants	19 870 754 habitants	20 645 713 habitants	4 773,5	231 210	423,04
Togo	2015	2,8 %	7 121 673 habitants	7 321 080 habitants	7 526 070 habitants	2 753,0	365 795	669,29
TOTAL/ ESPACE ENTENTE			80 401 567	81 346 844	83 931 218	43 937,5	2 405 043	4 400,49
PIB/HABITANT ESPACE ENTENTE							523 494	958,0

² 1 dollar = 546,54 au 31 décembre 2017 (BCEAO)

Tableau des inégalités de revenus (Indice de Gini)-Conseil de l'Entente

PAYS	ANNEES DE REFERENCE	TAUX GLOBAL D'INEGALITES (%)	ANNEES DE REFERENCE	TAUX GLOBAL D'INEGALITES (%)
BENIN	2011	43,4	2015	47,0
BURKINA	2009	39,8	2014	35,3
COTE D'IVOIRE	2008	43,2	2015	40,0
NIGER	2011	31,5	2014	32,5
TOGO	2011	46,0	2015	38,0

Source : Données Banque Mondiale et Données pays membres Conseil de l'Entente (points focaux)

Tableau des indicateurs Doing Business-Conseil de l'Entente

Pays	Classement Rapport 2016	Rang Espace Entente	Score	Classement Rapport 2017	Rang Espace Entente	Score	Classement Rapport 2018	Rang Espace Entente	Score
Bénin	158	4 ^{ème}	47,15	155	5 ^{ème}	48,62	151	4 ^{ème}	50,47
Burkina	143	2 ^{ème}	50,81	146	2 ^{ème}	51,34	148	3 ^{ème}	51,54
Côte d'Ivoire	142	1 ^{er}	50,93	142	1 ^{er}	51,67	139	1 ^{er}	53,71
Niger	160	5 ^{ème}	46,37	150	3 ^{ème}	50,08	144	2 ^{ème}	52,34
Togo	150	3 ^{ème}	49,03	154	4 ^{ème}	48,24	156	5 ^{ème}	48,88

Source : Rapports Doing Business 2016, 2017 et 2018

Tableau sur le degré d'intégration de l'Espace Entente

N°	Indicateurs	Bénin	Burkina	Côte d'Ivoire	Niger	Togo
1	La langue officielle (Français)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
2	La monnaie (Fran CFA)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
3	La libre circulation des marchandises*	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
4	La libre circulation des personnes, des services et des capitaux *	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
5	Le Droit des Affaires (OHADA)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
6	Le Droit comptable (SYSCOHADA)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
7	Le réseau routier inter-Etat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
8	Le réseau ferroviaire inter-Etat	Passable	Passable	Passable	En cours	Passable
9	Le réseau téléphonique inter-Etat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10	Les liaisons aériennes entre les Etats	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

* Traité modifié de l'UEMOA

L'Espace Entente présente un degré élevé d'intégration

2. Rappel du contexte de mise en œuvre du Plan Stratégique 2013-2016 et les principaux résultats obtenus

- ☞ Contexte de mise en œuvre du Plan stratégique 2013-2016
- ☞ Principaux résultats obtenus

2.1. Contexte de mise en œuvre du Plan stratégique 2013-2016

Après une période féconde en actions d'intégration politique et en réalisations socioéconomiques, le Conseil de l'Entente a connu à partir de l'année 2000, une période de léthargie pour diverses raisons : disparition des pères fondateurs, crise économique et politique dans les Etats membres, etc.

En décembre 2011 à Cotonou, la Conférence des Chefs d'Etat a adopté une Charte qui amende et complète l'Acte constitutif de 1959. Elle a en outre, mis sur pied à partir de janvier 2012, une nouvelle équipe dirigeante, chargée de relancer les activités du Conseil de l'Entente. La relance des activités du Conseil de l'Entente traduit la volonté des Chefs d'Etat de contribuer de façon efficace au **renforcement de la coopération entre les pays membres** liés par l'histoire.

Attachés aux idéaux et aux valeurs de dialogue, de paix, et de solidarité, chers aux pères fondateurs, les Chefs d'Etat, lors du Sommet de décembre 2012 à Niamey, ont donné plusieurs orientations stratégiques à l'Organisation dont le renforcement des moyens d'actions du Secrétariat Exécutif, le renforcement de la coopération politique, sécuritaire, économique et culturelle pour assurer sa **visibilité** dans l'Espace communautaire et la mise en œuvre des projets et programmes contribuant à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales.

Cette préoccupation est traduite dans le **Plan stratégique 2013-2016** de l'Institution en termes d'**objectifs** à atteindre dans les secteurs de la coopération politique, sécuritaire, économique et culturelle ainsi que le renforcement des moyens d'action de l'Institution. Les actions engagées depuis 2013 pour la réalisation de ces objectifs ont contribué à améliorer la **visibilité** et la **crédibilité** de l'Organisation dans son Espace.

La mise en œuvre du Plan stratégique avait pour objectif principal, de permettre au Conseil de l'Entente, de reprendre sa place progressivement dans le nouvel environnement des Organisations d'intégration en Afrique de l'Ouest.

2.2. Les principaux résultats obtenus de la mise en œuvre du plan stratégique 2013-2016

Le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente s'est attelé à traduire ces orientations dans la pratique avec l'adoption d'une **stratégie d'intervention** à plusieurs volets reposant sur des **actions de prévention** en vue de **préserver et/ou de consolider la paix** et **garantir la sécurité des personnes et des biens** et, suivant le **principe de subsidiarité** avec la CEDEAO et l'UEMOA.

La mise en œuvre du Plan stratégique 2013-2016 s'est faite suivant les trois volets d'intervention de l'Organisation pour l'intégration que sont :

- la coopération politique, culturelle et sécuritaire ;
- la coopération au développement;
- la réalisation des Infrastructures et des grands travaux.

Les principaux résultats obtenus sont présentés suivant ces trois volets d'intervention

☞ **Sur le plan politique**, un accent est mis sur les processus de dévolution de pouvoir d'Etat avec une concentration des activités sur la **gouvernance électorale**. Le Conseil de l'Entente a envoyé plusieurs **missions d'observation électorale**. Dans chacun des cinq Etats membres, les missions ont pu observer entre 2015 et 2017, les élections présidentielles et législatives et un référendum

constitutionnel en Côte d'Ivoire. Les **rapports d'observation assortis de recommandations** ont été adressés aux Etats membres. Le Secrétariat Exécutif a programmé d'organiser avec l'ensemble des acteurs des processus électoraux, un atelier de capitalisation de bonnes pratiques, afin d'aboutir à **des standards, un label Entente en matière d'organisation d'élections démocratiques**, partagés par tous les Etats membres.

Le Secrétariat Exécutif a exploité les données du Rapport IIAG 2016 de la Fondation Mo Ibrahim sur une **décennie de gouvernance** en Afrique pour évaluer la gouvernance politique dans l'Espace Entente. Il ressort que comparé à d'autres espaces, le Conseil de l'Entente se situe en bonne position avec une **moyenne Conseil de l'Entente : 52,9/100** contre 52,4/100 pour la CEDEAO, 51,6/100 pour UEMOA et 50,0/100 pour l'ensemble du Continent africain.

Sur le plan de la gouvernance politique, il y a eu des acquis au cours de la décennie qui méritent d'être consolidés et des défis encore à relever par les Etats du Conseil de l'Entente.

En termes d'acquis, il est remarquable de noter que dans l'Espace Entente, **la liberté des citoyens** de participer au processus politique, d'adhérer à une organisation politique et d'exercer leur droit de vote en l'absence de toute pression est largement **garantie** et se ressent notamment à travers le multipartisme qui caractérise la vie politique et les taux de participation appréciables aux différents scrutins organisés au cours de la décennie dans les Etats membres.

Le degré de **liberté** et de **transparence** des **élections** présidentielles, législatives et locales y compris le degré de transparence des lois électorales et des conditions de déroulement des scrutins ont permis aux Etats membres de l'Espace Entente, d'organiser de manière régulière et dans les délais requis, des élections libres et transparentes n'ayant occasionné de contestations majeures et soulevé de crises politiques graves. Ces performances sont dues, entre autres, au degré d'**indépendance des organes mandatés** pour organiser (Commissions autonomes ou indépendantes) et pour contrôler (Cours ou Conseils Constitutionnels, Cours Suprêmes) les élections nationales et locales. Ces performances sont également dues au **professionnalisme** croissant de ces organes et leur capacité à communiquer dans des délais requis, les résultats des scrutins.

Toutes ces mesures de gouvernance accordent aujourd'hui une légitimité aux processus politiques des Etats membres du Conseil de l'Entente.

En s'appuyant sur ces performances, le Conseil de l'Entente s'est inscrit à travers ses actions, dans une démarche de consolidation des acquis de gouvernance démocratique dans son Espace.

- ☞ **Sur le plan culturel**, nous faisons le constat qu'il apparaît de plus en plus pertinent, que le non-développement, ou le mal-développement de certains pays africains ne dépend pas exclusivement de paramètres économiques, écologiques, sociaux ou politiques, mais que **la culture exerce une influence énorme** (moteur ou frein) et revêt une importance autant égale à la bonne gestion des affaires publiques, à l'égalité des sexes ou à l'éducation scolaire.

Sur le fondement que la culture, allant du patrimoine culturel aux industries culturelles et créatives, est à la fois un catalyseur et un vecteur de dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable, le Conseil de l'Entente soutient chaque année et dans chacun des Etats

membres, une activité culturelle : le **FESPACO** au Burkina avec l'institution du **Prix Félix Houphouët-Boigny** du Conseil de l'Entente à un jeune réalisateur ; le **Sabre national** au Niger qui est le championnat de lutte traditionnelle ; le **Festival National de Danses Traditionnelles** (FESNAD) du Togo ; le **Festival des Arts et de la Culture de Bouaké** et le **Festival International de Porto-Novo** au Bénin. Il y a lieu de préciser que le Bénin utilise une partie de la subvention du Conseil de l'Entente pour faire l'inventaire et la valorisation de son patrimoine culturel.

- ☞ **Sur le plan sécuritaire**, le Conseil de l'Entente **fonde ses actions sur la prévention et suivant le principe de subsidiarité** avec les autres Organisations régionales intervenant dans son Espace notamment la CEDEAO avec qui un Protocole d'Accord a été signé le 09 septembre 2016.

Au niveau institutionnel, l'Organisation a institué depuis deux ans une **Réunion Annuelle des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières de l'Espace Entente** qui a pour mission de faire un état des lieux de la situation sécuritaire et des frontières et de formuler des recommandations à la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du Conseil de l'Entente. Les deux réunions organisées en 2016 et en 2017 ont permis d'échanger sur l'évolution de la situation sécuritaire de l'Espace. La Deuxième Réunion a été consacrée au phénomène de la cybercriminalité. L'expérience de la Côte d'Ivoire a été mise en exergue comme bonne pratique à dupliquer dans les autres Etats membres.

Au niveau opérationnel, l'Organisation est en train d'élaborer un **Mécanisme de renseignement** dans son Espace et prévoit de faire de la **médiation en partenariat avec la CEDEAO**.

Sur la question spécifique des frontières, le Conseil de l'Entente encourage les pays à élaborer leur **politique nationale de gestion des frontières** avec la **création de structures autonomes de gestion des frontières** pour **promouvoir le développement des espaces frontaliers dans les Etats membres**. Le Bénin a expérimenté un modèle concluant de valorisation de ses espaces frontaliers à dupliquer dans les autres Etats membres.

Le Conseil de l'Entente **a participé à plusieurs réunions sur la paix et la sécurité** : le Symposium sur l'Initiative Africaine d'Education à la Paix et au Développement par le Dialogue Interculturel et Interreligieux organisé à Cotonou en 2016 et Ouagadougou en mars 2017 ; la 11e Réunion des Ministres de l'Intérieur de la Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD), tenue à Niamey en janvier 2017 sur les migrations et les enjeux sécuritaires dans l'Espace Sahélo-Saharien ; la 6e Réunion des Ministres chargés de la Défense de la CEN-SAD sur le terrorisme organisée à Abidjan en mai 2017 et la Conférence Régionale de la CEDEAO sur la Situation Sécuritaire au Sahel et en Afrique de l'Ouest tenue à Bamako en octobre 2017. Ces différentes rencontres ont permis d'identifier les **causes structurelles et conjoncturelles de l'insécurité** et de **définir des stratégies et des réponses communes de défense et de sécurité**.

- ☞ **En ce qui concerne les infrastructures et les grands projets**, le Secrétariat Exécutif a mis en œuvre de 2014 à 2017, des projets pilotes d'électrification rurale par énergie solaire, d'hydraulique villageoise et de construction des infrastructures scolaires, sanitaires et socioéconomiques. Au cours du dernier semestre de 2017, plusieurs missions de suivi-évaluation des infrastructures ont été effectuées pour apprécier les résultats obtenus et les premiers impacts sur les conditions de vie des populations.

Les résultats obtenus, en quatre années sont significatifs : en matière d'électrification solaire, les projets pilotes ont permis de fournir de l'énergie électrique à **2324 ménages**, **56 structures sociocommunautaires** (Centres de santé, écoles, centres AGR, centres de loisirs, mosquées, églises, etc.) et **38 places publiques**. Dans le domaine de l'**hydraulique villageoise**, environ **29600 bénéficiaires** à raison d'une moyenne de **400 habitants** par localité choisie.

Les missions de suivi-évaluation axé sur les résultats et l'impact des projets sur les conditions de vie des populations rurales ont permis de retenir que d'une manière globale, le Conseil de l'Entente a pu apporter au cours de ces quatre dernières années, une contribution, aux côtés des Gouvernements, à l'accompagnement des communes rurales dans le processus de décentralisation afin de lutter contre l'exode rural, tout en réduisant la fracture énergétique entre la ville et la campagne.

En ce qui concerne l'amélioration des conditions de vie des populations, les missions d'évaluation ont pu faire de premiers constats confirmés par les témoignages des populations bénéficiaires :

- allègement des corvées d'eau pour les femmes rurales, leur permettant de mieux s'investir
- contribution à côté des Gouvernements à l'accompagnement des communes rurales dans le processus de décentralisation afin de lutter contre l'exode rural, tout en réduisant la fracture énergétique entre les villes et les campagnes ;
- diminution des dépenses des ménages en termes d'achat de piles, de pétrole et de recharges de portables ;
- baisse des risques sécuritaires liés à la morsure de serpents et autres reptiles ;
- amélioration des conditions des femmes lors des travaux ménagers la nuit ;
- amélioration des conditions d'étude des élèves, promotion de l'alphabétisation en faveur des adultes ;
- amélioration de la qualité des soins de santé ;
- création d'une source supplémentaire de revenu (AGR) ;
- diminution de la mortalité maternelle et infantile lors des accouchements nocturnes ;
- augmentation des heures de distraction des jeunes,
- amélioration de la santé animale, grâce à la qualité de l'eau ;
- amélioration la production agro-pastorale;
- etc.

Le Conseil de l'Entente, dans le concert des Organisations régionales d'intégration, a fait le choix de mettre l'accent sur les actions de développement pour prévenir et/ou réduire les risques sécuritaires.

L'Organisation a mis en place un **dispositif d'évaluation** qui lui permet de suivre l'impact des **politiques publiques et les performances des États** en matière de **gouvernance politique, sécuritaire et économique**.

L'Indice Ibrahim pour la Gouvernance en Afrique (IIAG) a été adopté pour évaluer, chaque année, la gouvernance politique et sécuritaire dans l'Espace Entente.

En ce qui concerne **l'évaluation des politiques de développement**, **l'indice de Développement Humain**, **l'Indice de Gini** et **l'Indicateur Doing business** ont été également adoptés.

En exploitant l'ensemble de ces données, le Secrétariat Exécutif produit des rapports annuels pour apprécier la performance des États membres et formuler les recommandations.

3. Les défis de l'Espace Entente

- ☞ **Les défis politiques**
- ☞ **Les défis sécuritaires**
- ☞ **Les défis socioéconomiques**
- ☞ **Les défis d'intégration**

3.1 Les défis liés à la gouvernance politique

L'évaluation de la gouvernance politique dans les cinq Etats membres du Conseil de l'Entente montre que si l'on ne s'en tient qu'aux textes organisant les bases institutionnelles des Etats, on pourrait conclure que ceux-ci sont durablement inscrits dans la catégorie des Etats démocratiques :

- depuis les années 1990, les progrès enregistrés dans la mise en place des institutions et structures garantes de l'**Etat de droit** sont apparents avec la conversion de tous les Etats à la **démocratie pluraliste** ;
- toutes les **Constitutions** sont **d'essence libérale** et reconnaissent aux citoyens, toutes les catégories de droits de l'homme consacrés par divers instruments juridiques internationaux (droits politiques, droits économiques, droits sociaux) ;
- la modernité institutionnelle transparaît également dans les contraintes imposées aux différents pouvoirs constitués (Exécutif, Législatif, Judiciaire) : mécanismes d'autorégulation, de contrôle, de transparence, d'intégrité, de redevabilité qui sont autant d'indicateurs qui valident la volonté des constituants et des législateurs de consacrer le **principe démocratique de séparation des pouvoirs** ;
- les bases d'une **stabilité institutionnelle** garante de l'Etat de droit et de la démocratie sont de plus en plus consolidées dans l'Espace Entente.

Cependant, un rapide aperçu d'ensemble des pratiques montre que les systèmes de gouvernance dans tous les Etats font face à de **nombreux défis**. Dans quelques champs institutionnels, les conclusions sont nettes :

- mise en veilleuse de certaines dispositions constitutionnelles (Institutions non mises en place) ou législatives (décrets d'application inexistants) ;
- tendance à l'alignement, en règle générale, sur les positions des blocs au pouvoir, des structures de contrôle des élections, des structures juridictionnelles de contrôle de constitutionnalité des lois, des structures garantes de l'équilibre de l'information dans les médias publics ;
- processus de décentralisation miné par la pesanteur de la tutelle étatique ayant pour conséquence un refus du transfert des compétences validées par les textes législatifs, une programmation insuffisante des ressources financières et humaines au profit des collectivités territoriales.

Les dysfonctionnements institutionnels qui minent la gouvernance politique et affaiblissent la mise en place de l'Etat de droit sont déterminés par quelques facteurs structurels et culturels communs à l'ensemble des Etats membres du Conseil de l'Entente :

- faible inobservance des règles de transparence, d'imputabilité, de redevabilité par les autorités les plus hauts placés dans les différentes sphères institutionnelles ;
- faible capacité et dysfonctionnements internes des organisations de la société civile ;
- imperfection des mécanismes de la représentation politique (cadre démocratique peu performant, lois électorales en constante modification, légitimité parfois contestée des autorités électorales) ;
- peur des risques induits par la participation citoyenne aux processus institutionnels (principalement au niveau local).

3.2 Les défis liés à la gouvernance sécuritaire

L'analyse de la situation sécuritaire dans l'Espace Entente repose sur la mesure des indicateurs structurels, des indicateurs de processus et des indicateurs de résultats.

En ce qui concerne les **indicateurs structurels**, Il ressort que les Etats membres du Conseil de l'Entente ont **signé et ratifié les principales conventions des droits humains**, qu'elles soient internationales, régionales ou sous-régionales ; ont pris les mesures normatives constitutionnelles et légales pour les intégrer dans leur droit positif respectif.

L'autre domaine des indicateurs structurels est celui du **secteur de la sécurité** dont l'examen singulièrement des forces de défense et de sécurité intérieure, a fait ressortir essentiellement des **écarts en termes d'organisation de la sécurité intérieure, du renseignement et du système carcéral par rapport aux standards internationaux**. Ces écarts sont de nature à impacter la performance des forces dans la prise en charge des nouvelles menaces.

Pour ce qui est des **indicateurs de processus**, l'examen a porté sur les nouvelles menaces à la sécurité des Etats et des individus. Ce sont principalement, le terrorisme, la criminalité transnationale, la cybercriminalité et les autres menaces que sont les criminalités usuelles. **L'Espace Entente se trouve, par sa position géographique au centre du nœud ouest africain** des trafics de drogue, des armes légères et de petit calibre, des êtres humains et autres, qui ont nécessairement pour impact le blanchiment d'argent. En outre, les facteurs sociopolitiques et géographiques prédisposent les Etats membres du Conseil de l'Entente à la criminalité transnationale.

En qui concerne **le terrorisme**, l'Espace qui bénéficiait d'une relative paix a été en proie au cours de ces trois dernières années à une vague d'attentats terroristes qui a touché trois des cinq Etats membres qui montre que tous les Etats sont directement concernés par le phénomène. La question du terrorisme est ainsi devenue une **problématique sécuritaire prioritaire au sein de l'Espace Entente**.

Les **indicateurs de processus sur la performance**, l'intégrité, la transparence et la redevabilité, la prise en compte des groupes vulnérables et la capacité ont été également relevés comme instruments de mesure. Une analyse critique a fait ressortir la nécessité des transformations en cours dans le secteur de la sécurité. Sur la gouvernance sécuritaire, des valeurs actuelles qui régissent les systèmes de sécurité ont été remises en cause, notamment la transformation des modes de gestion pour une approche institutionnelle plus participative et plus transparente du secteur de la sécurité : les évolutions récentes enregistrées dans les politiques publiques de sécurité sont orientées vers une approche institutionnelle plus globale de la sécurité, mettant l'homme au centre de l'analyse : **la sécurité humaine**.

Les données de l'IAG 2016 montrent une tendance générale à la détérioration en matière de sécurité ces dix dernières années, même si la moyenne sous-régionale permet de constater que l'Espace Entente bénéficie d'une relative sécurité dans l'ensemble.

La prise en compte de ces transformations à dimension transnationale recommande des mesures visant à la mise en œuvre de la police de proximité ; le renforcement des capacités du secteur de la sécurité quant aux ressources humaines et matérielles ; le relèvement des budgets alloués aux institutions et structures en charge de la sécurité, etc.

3.3 Les défis de la gouvernance socioéconomique

Sur le plan social durant la dernière décennie, l'Espace Entente, comme toute la région ouest-africaine, a été marqué par de **fortes dynamiques démographiques** engendrant des difficultés d'accès satisfaisant aux services sociaux pour les communautés de base, la prédominance de l'économie informelle, la démocratisation de l'exercice des droits civiques et une plus grande aspiration au développement local inclusif.

Les dynamiques démographiques dictent de plus en plus les nouveaux phénomènes de peuplement qui pèsent sur l'économie, sur l'environnement, les politiques de santé, d'éducation et plus généralement d'accès aux services sociaux de base. **La transition démographique n'est pas achevée** en Afrique. En 2020, un nouveau-né sur deux pourrait être un africain, parce que l'Afrique a commencé tardivement son évolution démographique ; elle n'est pas à un stade aussi avancé de sa transition démographique comme de nombreux pays asiatiques. Le **dividende démographique** devra en conséquence être pris en considération.

Les **mouvements migratoires** restent encore importants en Afrique de l'Ouest qui connaît le phénomène des migrants ruraux vers les villes dans l'espoir d'y trouver de meilleures conditions de vie, rendant ainsi plus complexes les problèmes de sous-emploi, du chômage et du morcellement du travail.

La valorisation des richesses produites dans le cadre des économies nationales est insuffisante, parce que la comptabilité publique n'a pas inventé les outils adaptés à leur analyse (échanges informels de biens non monétarisés entre citadins et urbains, habitat informel, capital et investissement de l'économie informelle). Ce secteur est globalement marqué par le sous-emploi, le chômage, la faible rentabilité des activités économiques, la faiblesse et les aléas des revenus.

L'équité de genre se renforce et, est considérée comme un indicateur de progrès dans tous les processus de développement. Les femmes sont de plus en plus impliquées dans la promotion de leurs droits et, leur leadership dans les hautes instances est davantage reconnu et encouragé.

Le chômage des jeunes est une problématique mondiale mais il est plus accentué dans le contexte des pays du Sud. En Afrique de l'Ouest, en dépit des efforts des Etats et des organisations non gouvernementales, le taux de chômage des jeunes est endémique. Cette situation est essentiellement liée : à l'inadaptation du système de formation (main-d'œuvre non qualifiée), la faiblesse du secteur privé moderne (dans la quasi-totalité des pays le privé assure moins de 10% des emplois ; 90% des emplois sont informels ou ruraux) ; la faible mise à contribution des territoires pour des stratégies locales en relation avec les opportunités et les potentialités et enfin, l'insuffisante exploitation du secteur non marchand. Le marché de l'emploi des jeunes présente ainsi un faible niveau d'offres, surtout en milieu urbain, et un sous-emploi chronique en milieu rural, qui entraîne la **montée des mouvements migratoires**.

Sur le plan économique, l'Afrique Subsaharienne a connu une croissance économique relativement rapide avec une moyenne estimée à près de 5% par an. Cette performance économique constitue l'une des plus importantes du monde.

La croissance de l'Afrique de l'Ouest a tourné autour de 6% depuis 2014 et devrait être maintenue jusqu'en 2017 d'après les projections de la Banque Africaine de Développement.

L'Afrique occupe une position privilégiée en termes de **perspectives agricoles**. Tout d'abord, 60% des terres arables disponibles et inexploitées se trouvent en Afrique Subsaharienne. Ensuite, les perspectives d'accroissement des rendements sur les terres déjà cultivées sont importantes dans cette région.

A l'heure actuelle, l'Afrique de l'Ouest a l'opportunité de se positionner comme région phare pourvue qu'elle marque **une identité unitaire par l'intégration économique et politique**. La région conserve un énorme potentiel de développement économique au moment où **le dividende démographique la positionne comme région de l'avenir**. Pour transformer ce bonus démographique en opportunité de décollage économique, il est essentiel **d'investir fortement dans le capital humain** (éducation, santé, protection sociale, migration) et dans la création d'opportunités réelles d'emplois de qualité : emplois dans la chaîne de valeurs agricoles, l'économie verte, les services dont le numérique, etc.

Dans ce contexte et en droite ligne de leur volonté de devenir des pays émergents vers les années 2025-2030 voire 2035, la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, en particulier, ceux de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, ont engagé d'ambitieux programmes de développement fondés sur l'investissement public et privé, en vue d'une croissance forte, durable et inclusive. Ces programmes s'inscrivent principalement dans la perspective du **développement des infrastructures**, du renforcement et de la **diversification de la base productive**, de l'amélioration de la compétitivité, de la sécurité alimentaire, de la résilience environnementale, de **la création d'emplois pour les jeunes** et de **la satisfaction des besoins sociaux des populations**.

3.4 Les défis d'intégration

L'Afrique de l'Ouest est la partie du continent qui possède le plus grand nombre d'organisations de coopération régionale : on en compte plus de 42. Une telle floraison s'explique en partie par les nombreuses luttes de libération qui ont particulièrement marqué cette région. Cette floraison tient aussi à l'histoire des grands empires qui ont favorisé une conscience d'appartenance régionale des populations.

Mais l'enjeu actuel de l'intégration tient plutôt à l'évolution du monde contemporain, caractérisé par un recentrage économique à l'échelon régional et mondial. Les préoccupations d'intégration régionale telles qu'elles se manifestent actuellement sont donc une réponse à la mondialisation. La nécessité de l'intégration en Afrique de l'Ouest tient aussi à la faible capacité des Etats à répondre aux besoins des populations. L'alternative à cette situation ne peut donc venir que du resserrement des liens entre les Etats.

En Afrique de l'Ouest, les Organisations d'intégration poursuivent des objectifs variables : historique, politique, économique et social. Ceux-ci ont permis quelques avancées notamment avec la mise en place d'instruments juridiques structurant les relations entre les Etats, les acteurs et autres institutions de coopération. Néanmoins, les obstacles sont encore nombreux et concernent, pour les plus importants, la gouvernance politique, le chevauchement des institutions, des économies peu diversifiées, le déficit d'infrastructures, la fragilité des Etats.

Ce sont là autant de défis à la construction régionale en Afrique de l'Ouest, se manifestant çà et là par des crises sociopolitiques qui affectent les Etats. Bien que l'intégration soit devenue un enjeu majeur pour le développement régional, elle avance peu. De nombreux textes sont signés par les Etats, sans réellement répondre aux attentes des populations, ni à des questions cruciales telles que :

- Comment concilier et hiérarchiser les priorités nationales avec les objectifs d'intégration pour éviter la duplication et l'écartèlement des États entre l'impératif national et régional ?
- Qui doit financer et réaliser les infrastructures communautaires ?

Ces questions posent l'épineux problème des gains et des pertes de l'intégration qui restent à définir.

Pour relever ces défis, le Conseil de l'Entente offre des avantages comparatifs de par son histoire et le niveau d'intégration très appréciable des États membres et des peuples de cet espace.

4. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, MENACES ET OPPORTUNITES ET LES AVANTAGES COMPARATIFS DU CONSEIL DE L'ENTENTE

- ☞ Synthèse de l'analyse SWOT du Conseil de l'Entente
- ☞ Avantages comparatifs du Conseil de l'Entente

4.1 Synthèse de l'analyse SWOT du Conseil de l'Entente

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 se décroissent de plus en plus en tentant de former 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 poursuivre son insertion 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.

4.1.1 Les forces 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 les Chefs d'Etat et de Gouvernement ont donné ce nouvel élan de rénovation de l'Organisation depuis 2011 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'Organisation**. 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, insufflé 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 Entente, la Côte d'Ivoire, première économie de l'UEMOA et seconde de la CEDEAO. La croissance économique retrouvée par ce pays 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 dynamisation de l'Organisation.

4.1.2 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**.

Parmi les **principaux défis**, figurent celui du **financement des activités de l'Organisation**. En effet, le Conseil de l'Entente fait encore face à la récurrente question du financement de ses activités par des ressources suffisantes. Ce qui remet en question le modèle économique actuel de l'Organisation basé essentiellement sur les contributions des Etats membres, même si des mesures ont été prises pour trouver des sources alternatives de financement.

Le Conseil de l'Entente fait face également aux changements de paradigmes en cours dans le domaine de la coopération au développement. La complexification de l'accès **aux ressources extérieures** est amplifiée par la réduction et/ou la réorientation des flux d'aide publique au développement ainsi que les flux d'investissements privés en direction des pays de la région. Ceci est d'autant plus important que le Conseil de l'Entente se retrouve devant les mêmes partenaires techniques et financiers que la CEDEAO et l'UEMOA, organisations dont sont également membres les pays du Conseil de l'Entente.

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.

Le Conseil de l'Entente pourrait dans ce cadre poursuivre avec sa stratégie de recherche de la **complémentarité** et synergie avec les autres organisations d'intégration ouest-africaines notamment par la signature et la mise en œuvre d'**Accords de partenariat**.

4.1.3 Les menaces

Malgré son expérience, le Conseil de l'Entente fait face à des menaces sécuritaires qui compromettent de plus en plus, la relative stabilité politique qui caractérise son Espace. Il s'agit notamment de la montée du **terrorisme**, de l'extrémisme violent, de la prolifération et la circulation des armes de tous calibres, de la persistance de la traite des enfants et du trafic d'organes humains, du trafic de produits pharmaceutiques illicites, l'insécurité numérique principalement la cybercriminalité, etc.

De plus, même si l'environnement se prête mal à ce qu'un pouvoir non démocratique s'installe, il existe encore de la survenance de menaces sécuritaires qui pourraient remettre en cause la paix relative dans

les Etats membres. Une accentuation de la coopération entre Etats, pourrait donc amoindrir les effets des menaces sécuritaires.

Un autre obstacle est celui relatif à l'appartenance des Etats membres du Conseil de l'Entente à une **multiplicité d'organisations régionales et internationales**, d'où de nombreuses sollicitations **financières** ainsi que la gestion des agendas chargés **qui ne permet pas toujours de mobiliser l'intérêt des Etats membres à l'Organisation**.

4.1.4 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 capitalisées afin de mutualiser les ressources des Etats membres pour la poursuite des actions en faveur du développement économique et social au cours des prochaines années.

De plus, l'Espace Entente 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 les politiques peuvent 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. C'est aussi à cet égard que l'accompagnement de l'Organisation à la promotion de la culture comme vecteur d'intégration montre toute sa portée.

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 **standardisation des processus de dévolution du pouvoir**. 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 des atouts et faiblesses, des opportunités et des menaces du Conseil de l'Entente

ATOUTS	FAIBLESSES
- La taille de l'organisation (5 pays) - La Conférence des chefs de l'Etat avec une Présidence tournante et un Conseil des ministres - Les indicateurs de gouvernance sont adoptés et consacrés par une décision - L'existence d'un dispositif sécuritaire dans l'espace réactif au sein de l'Espace Entente - Coopération sécuritaire dans l'Espace - L'institution d'une rencontre des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières. - Conclusion de partenariat avec les autres organisations internationales et régionales notamment avec la CEDEAO, le Groupe des Etats ACP, l'OIF - Les Forces de Défense et de Sécurité affichent un professionnalisme apprécié avec des mécanismes de coopération qui émergent - La mise en œuvre de projets pilotes d'hydraulique villageoise et d'électrification rurale (énergie solaire) dans tous les Etats membres s'inscrivant dans leurs stratégies de développement - L'expertise affirmée du Conseil de l'Entente dans la réalisation de projets d'infrastructures - La construction d'infrastructures scolaires et sanitaires favorisant l'amélioration de statistiques dans l'éducation et la santé - La bonne appréciation et appropriation des projets pilotes d'infrastructures sanitaires, scolaires, d'hydraulique, d'électrification solaire par les populations. - L'existence d'un programme immobilier	- Absence de dispositif de médiation des conflits post électoraux - Champ d'action limité pour les missions d'observation du Conseil de l'Entente et inexistence de sources alternatives de financement pour l'observation des élections - Manque de formation systématique des observateurs - Absence d'action de mise à l'échelle des bonnes pratiques au niveau de l'Espace Entente - Statut de l'opposition non harmonisé pour la zone - Absence d'un fonds pour les actions humanitaires - Absence d'un cadre d'analyse des risques de sécurité avec une vraie valeur ajoutée - Survivance de conflits fonciers et ethniques - Frontières perméables. - Absence de stratégie de mobilisation des financements alternatifs (autres PTF) - Absence de stratégies basés sur des critères intégrateurs des actions du CE - Absence d'un dispositif de suivi-évaluation des actions du Conseil de l'Entente
OPPORTUNITES	MENACES
- Bon encrage de l'Etat de droit dans les pays de l'Espace Entente - Absence de guerre entre les Etats membres - Facilité de dialogue et de communication entre les Etats membres - Volonté politique des Chefs d'Etat à soutenir l'organisation - Homogénéité culturelle et linguistique, réglementaire, aspiration des populations à vivre ensemble - Vision partagée des Etats sur le plan sécuritaire notamment sur la question du terrorisme - Avancés démocratiques notamment l'alternance démocratique dans l'Espace - Respect des calendriers électoraux - La force des organisations de la société civile - Conclusion d'un Acocord avec la CEDEAO pour agir ensemble suivant les principes de subsidiarité et de complémentarité - Intérêt des Etats membres pour le programme immobilier	- Faible visibilité du Conseil de l'Entente dans son rôle de prévention - Déséquilibre des pouvoirs en faveur de l'Exécutif Absence de programme d'appui à la sensibilisation et de promotion des règles démocratiques du Conseil de l'Entente - Faiblesse de la maitrise des règles du jeu démocratique par la population et une partie de la classe politique - Risque de Conflits post électoraux - Développement du terrorisme - Corruption et blanchiment d'argent - Absence de stratégies de prise en compte des préoccupations de la jeunesse

4.2 Avantages comparatifs du Conseil de l'Entente

La coexistence du Conseil de l'Entente avec de multiples organisations intergouvernementales dans l'espace régional permet à l'Organisation de présenter quelques avantages au profit de l'intégration ouest-africaine.

En effet, en raison de sa **taille réduite** et de **son histoire**, le Conseil de l'Entente demeure un **cadre privilégié de concertation** entre les pays membres **avant les grandes rencontres**.

Il constitue également dans son Espace, un **laboratoire d'expérimentation** des mesures appelées à s'étendre à des ensembles plus vastes. Il est un **centre d'application** à son Espace, des mesures prises au niveau régional. Il est une **institution de proximité** en prise directe avec les préoccupations des populations.

De même, en vertu du **principe de subsidiarité**, le Conseil de l'Entente pourrait exécuter dans son Espace, certains projets conçus au niveau de la CEDEAO. Avec les ambitions clairement affichées par le Conseil de l'Entente rénové, des mécanismes de coopération entre les deux Organisations sont mis en place :

- un **Accord de partenariat** a été signé le 9 septembre 2016 à Abidjan ; les modalités de sa mise en œuvre sont en cours de discussions entre les services des deux institutions ;
- l'**Accord portant création du Cadre de Concertation, de Coopération et de Partenariat entre les Organisations Intergouvernementales de l'Afrique de l'Ouest**, vient d'être signé par le Conseil de l'Entente à Ouagadougou le 8 septembre 2017. Le Conseil de l'Entente retrouve ainsi sa place naturelle dans le concert des organisations sous-régionales de coopération ;
- après la signature d'un Accord de partenariat Conseil de l'Entente / groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) le 11 juillet 2016 à Niamey, une **Task Force** entre la CEDEAO, les ACP et le Conseil de l'Entente a été mise en place en novembre 2017 pour faciliter la réalisation de projets dans l'Espace Entente.

Le succès de ces partenariats dont la mise en œuvre a démarré aura un retentissement certain en donnant un coup d'**accélérateur** à l'**intégration de la région**.

Le Conseil de l'Entente, apparaît clairement comme la matrice des organisations de coopération en Afrique de l'Ouest

En effet, l'opportunité est offerte de progresser plus rapidement au niveau du Conseil de l'Entente vers des objectifs d'intégration fixés au niveau de l'UEMOA ou de la CEDEAO.

5. LE CADRE STRATEGIQUE

- ☞ **Stratégie globale d'intégration du Conseil de l'Entente**
- ☞ **Objectifs du Plan stratégique**
- ☞ **Axes stratégiques et lignes d'actions**

5.1 Stratégie globale d'intégration du Conseil de l'Entente

La stratégie d'intégration du Conseil de l'Entente tire son fondement d'une part des missions assignées à l'Organisation et des principes y afférents, et d'autre part, des défis de développement communs aux Etats membres.

5.1.1 Rappel des missions du Conseil de l'Entente

Le Conseil de l'Entente, depuis sa création le 29 mai 1959, **contribue au maintien d'un climat de Paix et de sécurité propice au développement des Etats membres**. La Charte du 05 décembre 2011 a fixé à l'Organisation **les missions** spécifiques suivantes :

- ☞ 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 ;
- ☞ promouvoir les principes de non-agression et d'assistance mutuelle par l'instauration d'un dialogue permanent entre les Etats membres ;
- ☞ mobiliser, en Afrique et hors d'Afrique, toutes les énergies pouvant contribuer au maintien de la paix ;
- ☞ favoriser la culture de la paix et l'entente entre les Etats membres ;
- ☞ encourager les Etats membres à régler les conflits qui pourraient naître entre eux par des moyens pacifiques, notamment, le dialogue et la concertation ;
- ☞ 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 ;
- ☞ développer toute initiative permettant de mobiliser des ressources financières pour promouvoir le développement économique et social des Etats membres.

5.1.2 Vision du Conseil de l'Entente à l'horizon 2022

S'appuyant sur son histoire et prenant en compte les défis actuels d'intégration, le Conseil de l'Entente a pour vision à l'horizon 2022, d'être « **une organisation bien gouvernée, reconnue dans l'environnement institutionnel des organisations de coopération, accompagnant efficacement, dans le cadre de la promotion de la paix, du dialogue et de la solidarité, les Etats membres dans leurs efforts d'intégration et de développement au profit des populations.** »

5.1.3 Orientations stratégiques du Conseil de l'Entente

Les pères fondateurs, à la création du Conseil de l'Entente, avaient d'emblée perçu la nécessaire articulation entre la **paix** et le **développement**, insistant sur le fait que sans paix, il ne saurait avoir de développement. C'est ainsi qu'ils ont fixé comme principale mission au Conseil de l'Entente, **de contribuer au maintien d'un climat de paix dans la région, indispensable à la quiétude des populations et propice au développement**.

Convaincus que l'insécurité constitue une **menace à la paix** donc au **développement**, les actions engagées pour l'intégration des Etats et des peuples ont pour fondement les valeurs d'entente, d'entraide, de solidarité et de consensus, ce qui justifie la devise de l'Organisation : « **Le Conseil de l'Entente, C'est la paix et l'entente pour le développement** ».

La paix dans une communauté donnée, traduit l'absence de belligérance et la quiétude dont jouissent ses membres. Les pères fondateurs du Conseil de l'Entente ont donné un contenu à la notion de paix, contenu repris par la Charte additionnelle de 2011. Ce contenu, qui est la doctrine de l'Organisation en matière de Paix depuis sa création à nos jours, présente les éléments suivants :

- **L'affirmation du principe d'intangibilité des frontières.** En anticipant sur les différends frontaliers entre les jeunes nations africaines qui allaient hériter des frontières coloniales, le principe de l'intangibilité des frontières est une garantie pour la paix entre les Etats. En cas de différends frontaliers, les pays membres du Conseil de l'Entente ont le dialogue et le recours aux juridictions compétentes comme seuls moyens de règlement.
- **La mise en œuvre d'actions de développement est un facteur de paix,** le sous-développement étant une menace à la paix.
- **L'organisation de forces de défenses et de sécurité pour prévenir les violences** et l'insécurité qui sont également des menaces à la paix.

L'évolution historique du Conseil de l'Entente démontre que la thématique de la **Paix** a toujours été au cœur de l'action de l'Organisation et constitue le **fil conducteur des actions**.

Le Conseil de l'Entente oriente ses actions d'intégration suivant deux postulats majeurs :

- le premier postulat est qu'il n'y a de développement, donc de croissance, que celui qui inclut l'homme avec la prise en compte de la dimension sociale voire culturelle du développement induisant les concepts de développement inclusif, croissance inclusive, jeunesse inclusive...
- et le deuxième postulat est que la sécurité n'est plus seulement qu'une question d'armement, mais aussi et de plus en plus, une question de vie humaine et de dignité d'où le concept de sécurité humaine.

Ainsi, la sécurité ne se limite pas à la protection contre la violence physique, mais aussi à la protection contre toute privation : accès à une alimentation suffisante, accès aux soins médicaux, à l'éducation, à l'énergie, etc.

La sécurité humaine est une approche qui insiste sur les relations entre les **différents types de sécurité** et sur l'importance particulière du **développement comme stratégie de sécurité**. Il est souhaitable de combiner l'absence de peur et l'absence de besoin pour insister à la fois sur la sécurité des individus et sur le caractère interdépendant des composantes de la sécurité. Une démarche de sécurité humaine implique d'accorder également une priorité au bien-être économique et social des individus.

Le Conseil de l'Entente, en optant pour la sécurité humaine pour promouvoir et maintenir la paix, priorise **la prévention** comme mode opératoire dans l'exercice de ses missions. C'est dans ce sens que les Chefs d'Etat ont, lors du Sommet de décembre 2012 à Niamey, donné plusieurs orientations stratégiques à l'Organisation dont le renforcement de la coopération politique, sécuritaire, économique et culturelle et la mise en œuvre des projets et programmes contribuant à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales.

Les actions de prévention concernent :

- **La consolidation des institutions**, incluant l'Etat de droit, les processus de dévolution de pouvoirs, les systèmes partisans et les processus de décentralisation.

- **La lutte contre l'insécurité sous toutes ses formes** incluant aussi bien la sécurité individuelle, la sécurité nationale et la sécurité transfrontalière. Les défis sécuritaires auxquels les Etats sont confrontés sont nouveaux : les conflits ne sont plus entre les Etats mais de plus en plus des conflits transnationaux ; les menaces à la paix et à la sécurité sont de plus en plus des menaces transnationales ; le Terrorisme devient endémique et les systèmes sécuritaires et de renseignement s'essouffent et s'affaiblissent.
- **Le renforcement de la culture** dans la recherche et le maintien de la paix et dans les politiques publiques de développement. La culture est à la fois un catalyseur et un vecteur de dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable.
- **La création d'emplois décents et de moyens d'existence autonomes.** Nombre de gens rejoignent les organisations criminelles parce qu'ils sont dépourvus de sources de revenu ou d'emploi. Dans les pays très pauvres, le soutien à la production de biens primaires est essentiel. Les travaux publics et la restructuration des entreprises d'État sont les principales voies de création d'emploi.
- **L'éducation et les services sociaux.** Les filets de sécurité que constituent les services sociaux et les systèmes d'éducation sont insuffisants ou parfois inexistants. Les groupes extrémistes se substituent souvent à ces services, acquérant une influence idéologique profonde, en particulier sur les jeunes. L'éducation est la clé du développement de nouveaux savoir-faire et les services sociaux réduisent évidemment l'insécurité. L'importance de l'éducation pour le développement est reconnue depuis longtemps mais doit aussi l'être dans le cadre des politiques de sécurité.
- **L'importance des infrastructures et des travaux publics.** L'énergie, les communications et les transports sont essentiels au soutien de la production. Des infrastructures intégrées, souvent sur une base régionale, sont un moyen important de prévenir les divisions communautaires et maintenir un environnement de paix.

Pour porter l'ensemble de ses actions, le Conseil de l'Entente fonde sa démarche d'intervention sur **les principes** ci-après :

- L'assistance mutuelle et la solidarité entre les Etats membres ;
- La prévention et le règlement pacifique des différends par le recours au dialogue, à la concertation et au consensus ;
- La promotion de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance ;
- La réalisation des projets et programmes susceptibles d'accroître le bien-être des populations dans le respect du genre et de l'environnement ;
- Le principe de subsidiarité et de complémentarité avec les autres organisations régionales et sous régionales notamment la CEDEAO et l'UEMOA.

5.1.4 Priorité d'intervention du Conseil de l'Entente pour la période 2018-2022

Les défis auxquels le Conseil de l'Entente fait face aujourd'hui tiennent compte de l'évolution de la nature des conflits et des menaces (le terrorisme, la circulation des armes, la crise migratoire, la cybercriminalité, la piraterie maritime, les épidémies, etc.). La question de **la sécurité** est devenue une préoccupation majeure de gouvernance publique. Le Conseil de l'Entente a choisi de mettre l'accent sur **la prévention** en s'appuyant sur le principe de **subsidiarité** et de **complémentarité** avec les autres organisations d'intégration que sont la CEDEAO et l'UEMOA. **Si la paix est nécessaire au développement, le développement est nécessaire à la paix.** Le terrorisme et l'extrémisme violent se nourrissent de la

pauvreté et de l'exclusion, d'où la nécessité de mettre l'accent sur la prévention à travers la prise de mesures permettant de **lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale** et des mesures pour créer un environnement favorable à **l'insertion socioprofessionnelle des jeunes**, avec la conviction que lorsque les jeunes sont mis dans des conditions où ils sont en mesure d'exploiter pleinement leurs potentiels au profit de leurs communautés, il y a de plus de chance de garantir la paix et la stabilité dans la région ouest-africaine.

Ces défis actuels nécessitent la consolidation de la gouvernance des Etats membres notamment dans les domaines politique, sécuritaire, culturel et socioéconomique. Le Conseil de l'Entente a vocation à accompagner les Etats membres pour relever ces nombreux défis. Pour ce faire, l'Organisation choisit la gouvernance dans les Etats membres, la jeunesse et la question des frontières de l'Espace Entente comme portes d'entrée pour l'intégration des Etats membres.

En lien avec la gouvernance, la jeunesse et la question des frontières, **les domaines d'intervention du Conseil de l'Entente pour les cinq prochaines années** concerneront la démocratie et l'Etat de droit, la sécurité, la culture, la jeunesse, les infrastructures scolaires et sanitaires, l'énergie et l'hydraulique.

☞ **Sur la démocratie et de l'Etat de droit**, en prenant à son compte le diagnostic sur la gouvernance politique dans l'Espace Entente, le Conseil de l'Entente va mettre l'accent sur :

- l'amélioration du processus électoral qui est le principal mode de dévolution du pouvoir d'Etat;
- l'appui à la réforme des systèmes partisans et la valorisation des oppositions politiques dans le système institutionnel ;
- la consolidation des processus de décentralisation et de développement local.

☞ **Sur le plan sécuritaire**, le Conseil de l'Entente **interviendra aux niveaux conceptuel, institutionnel et opérationnel.**

Au niveau conceptuel, le Conseil de l'Entente participera avec ses partenaires, à la **réflexion sur les problématiques sécuritaires** et la **recherche de mécanismes endogènes de résolution des conflits** face aux enjeux sécuritaires.

Au niveau institutionnel, la **Réunion Annuelle des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières** de l'Espace Entente contribuera, à partir de l'état des lieux de la situation sécuritaire et des frontières, à apporter des réponses opérationnelles.

Au niveau opérationnel, l'accent sera mis sur le renseignement avec la prise de mesures visant à accroître la performance les Etats membres et la coopération entre les acteurs.

Sur la question spécifique des frontières, le Conseil de l'Entente accompagnera les Etats membres pour la maîtrise et la valorisation **des frontières. Des mesures seront prises pour promouvoir le développement des espaces frontaliers dans les Etats membres** pour en faire non plus des zones d'insécurité, mais des espaces de paix et d'intégration entre les populations.

☞ **Sur le plan culturel**, le constat apparaît de plus en plus clairement, que les difficultés observées dans les processus de développement de certains pays africains ne dépendent pas exclusivement de paramètres économiques, écologiques, sociaux ou politiques, mais dépendent aussi de la culture qui détermine certains comportements.

La culture, vue comme un catalyseur du développement, revêt une importance à prendre en compte dans l'action publique. Le Conseil de l'Entente va poursuivre l'appui apporté aux Etats dans

l'animation culturelle. L'accent sera également mis sur des mesures visant à faire de la culture un vecteur de paix et d'intégration des peuples de l'Espace Entente.

- ☞ **Sur la jeunesse**, les questions fondamentales sont sans doute les suivantes : quelle place donner à la jeunesse dans le développement agricole et rural, ainsi que dans le développement socioéconomique en général ? Comment favoriser, grâce notamment à une formation professionnelle plus adaptée, l'insertion professionnelle des jeunes ? Comment assurer aux jeunes toute la place qu'ils méritent dans une gouvernance démocratique ?

En accordant la priorité à la jeunesse, le Conseil de l'Entente reste convaincu que la jeunesse est vectrice de paix et actrice de tout développement durable. L'Organisation veut se donner les moyens de pouvoir identifier et promouvoir des dynamiques de transformation dans l'Espace Entente. Le Conseil de l'Entente veut faire de son Espace un « laboratoire » pour développer des stratégies dynamiques, fondées sur la créativité et l'innovation de la jeunesse ouest-africaine. Il s'agira

- d'une part, de **promouvoir l'excellence au sein de la jeunesse et dans les universités** de l'Espace Entente et la mobilité estudiantine dans l'Espace qui permettra de rassembler les étudiants pour leur donner une ouverture culturelle et éducative ;
- d'autre part, d'apporter un **soutien aux initiatives économiques de la jeunesse** à travers un d'accompagnement des start-up de jeunes (en milieu urbain) qui s'investissent dans la transformation des ressources locales, la création de biens et de services et un soutien aux jeunes ruraux qui s'investissent dans l'agroéconomie. L'objectif est de permettre aux jeunes (citadins et ruraux) de gagner des revenus monétaires au-dessus du seuil de pauvreté et réduire leur vulnérabilité.

- ☞ **Sur les infrastructures**, le Conseil de l'Entente va poursuivre les mesures visant à améliorer les conditions de vie des populations. Après une expérience concluante de mise en œuvre des projets pilotes d'électrification rurale par énergie solaire, d'hydraulique villageoise et de construction des infrastructures scolaires et sanitaires, le Conseil de l'Entente va initier des programmes plus structurants et intégrés prenant à la fois en compte les besoins en énergie, en eau et en infrastructures sociocommunautaires. L'objectif est de rechercher de réels impacts sur les conditions de vie des populations avec la satisfaction combinée des besoins essentiels.

Dans cet appui aux Etats membres, le Conseil de l'Entente fait le choix prioritaire des énergies renouvelables notamment l'énergie solaire.

Par ailleurs, le Conseil de l'Entente va s'investir également dans la réalisation d'infrastructures d'intégration principalement dans les secteurs du transport et de l'énergie avec un accent sur les infrastructures d'interconnexion pour valoriser les espaces frontaliers.

5.1.5 Mécanisme de suivi et de veille de la gouvernance des Etats membres

Le Conseil de l'Entente a mis en place un dispositif qui lui permet de suivre l'impact des politiques publiques et les performances des Etats en matière de gouvernance politique, sécuritaire et économique. L'organisation a ainsi adopté l'Indice Ibrahim pour la Gouvernance en Afrique (IIAG) pour évaluer, chaque année, la gouvernance politique et sécuritaire dans l'Espace Entente.

En ce qui concerne l'évaluation des politiques publiques de développement, l'indice de Développement, l'Indice de Gini et l'Indicateur Doing business ont été également adoptés.

En exploitant l'ensemble de ces données, le Conseil de l'Entente produit des rapports annuels pour apprécier la performance des Etats membres, leur formuler des recommandations et disposer de données pour mieux orienter les appuis apportés par l'Organisation.

5.2 Objectifs du Plan

Un aperçu de l'analyse SWOT montre que le Conseil de l'Entente fait face à deux types de défis en lien avec sa mission : les défis constituant une menace à la Paix et les défis propres à l'Organisation.

Les défis constituant une menace à la Paix qui sont les défis auxquels l'Organisation doit faire face dans le cadre de sa mission. Il s'agit :

- la consolidation de la bonne gouvernance politique dans un contexte de transition démocratique ;
- le renforcement de la coopération sécuritaire dans un contexte de terrorisme, de piraterie maritime, de circulation des armes et de cybercriminalité (sécurité numérique) ;
- la promotion des arts, de la culture, des sports et de la solidarité dans l'Espace Entente ;
- la lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans l'Espace Entente
- la réalisation des infrastructures sociocommunautaires de base pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) ;
- la réalisation d'infrastructures de développement et d'intégration

Les défis propres au Conseil de l'Entente comprennent les **défis organisationnels** et les **défis institutionnels**.

Les défis organisationnels sont relatifs essentiellement à la consolidation de la Gouvernance du Conseil de l'Entente et la mobilisation des ressources financières.

Les défis institutionnels ont trait à l'ensemble des mesures à prendre par l'Organisation pour assurer sa visibilité dans son Espace et son meilleur positionnement dans l'environnement des organisations régionales d'intégration et de coopération au développement.

L'objectif principal ainsi que les objectifs spécifiques ont été définis pour permettre au Conseil de l'Entente de relever les défis identifiés. **L'objectif principal** poursuivi à travers la mise en œuvre du Plan stratégique est, **de contribuer au maintien d'un climat de Paix propice au développement et à l'intégration des pays membres**.

Plusieurs objectifs stratégiques ont été définis pour atteindre l'objectif principal que poursuit le Conseil de l'Entente à travers le présent Plan stratégique. Ils se présentent en objectifs stratégiques de développement et d'intégration et en objectifs stratégiques organisationnels.

Les objectifs stratégiques de développement et d'intégration. Conformément aux missions institutionnelles, le Conseil de l'Entente travaille en vue d'atteindre les objectifs ci-dessous :

- **Objectif stratégique 1 : Consolider la gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente ;**
- **Objectif stratégique 2 : Améliorer les conditions de vie des populations de l'Espace Entente ;**
- **Objectif stratégique 3 : Développer des infrastructures de développement et d'intégration**

dans l'Espace Entente ;

L'objectif stratégique organisationnel. Dans le but de contribuer au développement et à l'intégration des Etats membres, le Conseil de l'Entente doit en premier lieu renforcer sa propre organisation en atteignant l'objectif stratégique organisationnel suivant :

Objectif stratégique 4 : Renforcer la gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente.

5.3 Axes stratégiques et lignes d'actions prioritaires identifiées

Pour relever ces objectifs stratégiques, le présent Plan stratégique s'articule ainsi autour de quatre axes majeurs à savoir :

- **Axe stratégique 1 : Gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente ;**
- **Axe stratégique 2 : Conditions de vie des populations de l'Espace Entente ;**
- **Axe stratégique 3 : Infrastructures de développement et d'intégration dans l'Espace Entente ;**
- **Axe stratégique 4 : Gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente.**

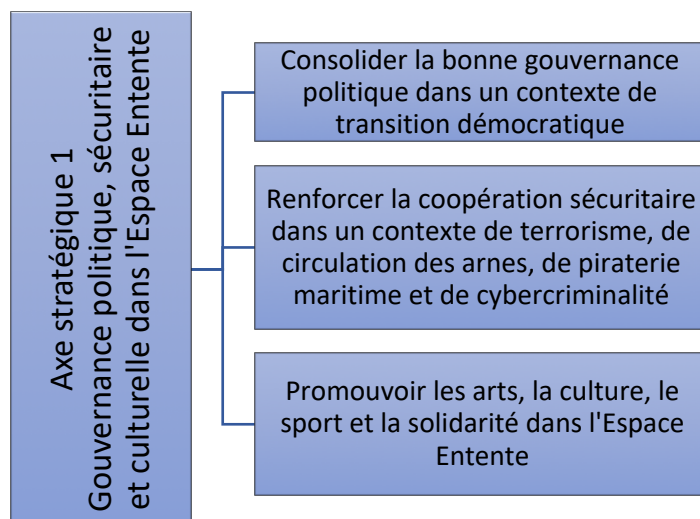
Chacun des objectifs et des axes stratégiques, permet d'atteindre l'un des résultats ci-après :

- ☞ **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, sécuritaire et culturelle renforcée ;**
- ☞ **Résultats stratégique 2 : Les populations de l'Espace Entente, en particulier les jeunes et les femmes ont accès à des opportunités qui les rendent moins vulnérables ;**
- ☞ **Résultat stratégique 3 : Les populations de l'Espace Entente ont accès à des infrastructures sociales et économiques fonctionnelles ;**
- ☞ **Résultat stratégique 4 : Le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente est pleinement fonctionnel et rayonne au sein des Organisation Intergouvernementales**

Les objectifs spécifiques et lignes d'actions prioritaires identifiés par axe stratégique se présentent ainsi qu'il suit :

■ AXE STRATEGIQUE 1 : GOUVERNANCE POLITIQUE, SECURITAIRE, CULTURELLE ET SPORTIVE DANS L'ESPACE ENTENTE

☞ **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, sécuritaire et culturelle renforcée**



☞ **Objectif Spécifique 1 : Consolider la bonne gouvernance politique dans un contexte de transition démocratique**

☞ **Lignes d'actions**

- Observer régulièrement les élections présidentielles et législatives dans l'Espace Entente ;
- Observer régulièrement les élections locales dans l'Espace Entente ;
- Evaluer la gouvernance politique au regard de l'indice Mo Ibrahim et du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) ;
- Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance politique observées dans les pays membres ;
- Prévenir les crises politiques et entreprendre les actions de médiation en cas de nécessité ;
- Editer un compendium actualisé des Constitutions des pays membres du Conseil de l'Entente ;
- Elaborer d'un programme d'appui à la décentralisation.

☞ **Objectif Spécifique 2 : Renforcer la coopération sécuritaire dans un contexte de terrorisme, de piraterie maritime, de circulation des armes et de cybercriminalité**

☞ **Lignes d'actions**

- Opérationnaliser le Mécanisme Entente de Renseignement (Intelligence Entente) ;
- Intégrer le Système d'alerte précoce de la CEDEAO ;
- Réaliser une étude relative au Programme de valorisation des espaces frontaliers des Etats membres du Conseil de l'Entente ;
- Promouvoir les bonnes pratiques sécuritaires observées dans les pays membres (Lutte contre la cybercriminalité et autres) ;

- Organiser les Réunions annuelles des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières (RAMSF) ;
- Evaluer la gouvernance sécuritaire au regard de l'indice Mo Ibrahim.

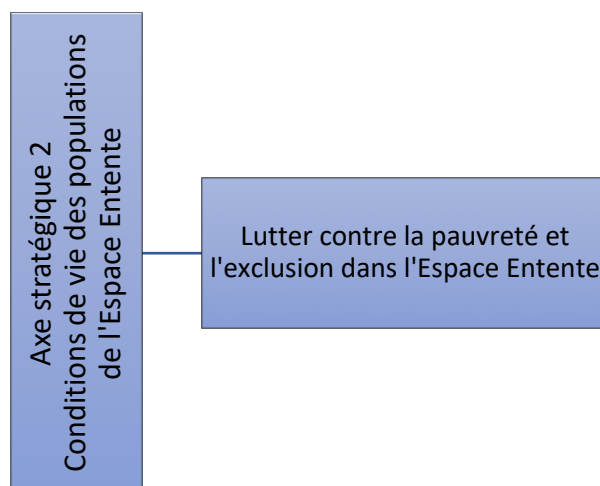
🔑 **Objectif spécifique 3 : Promouvoir les arts, la culture, le sport et la solidarité dans l'Espace Entente**

🔑 **Lignes d'actions**

- Soutenir les activités culturelles et/ou sportives dans chacun des Etats membres ;
- Promouvoir l'art culinaire dans l'Espace Entente ;
- Créer un événement culturel et/ou sportif des Etats membres ;
- Promouvoir la mobilité estudiantine et l'excellence dans les universités de l'Espace Entente ;
- Aider les populations sinistrées, victimes de catastrophes.

■ **AXE STRATEGIQUE 2 : CONDITIONS DE VIE DES POPULATIONS DE L'ESPACE ENTENTE**

🔑 **Résultats stratégique 2 : Les populations de l'Espace Entente, en particulier les jeunes et les femmes, ont accès à des opportunités qui les rendent moins vulnérables**



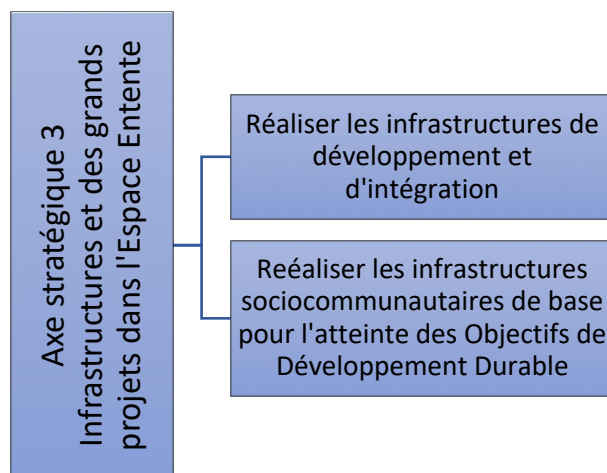
🔑 **Objectif spécifique 4 : Lutter contre la pauvreté et l'exclusion dans l'Espace Entente**

🔑 **Lignes d'actions**

- Elaborer une stratégie Emplois-jeunes du CE ;
- Elaborer une stratégie de promotion du genre du CE ;
- Mise en œuvre des projets Emplois/Jeunes ;
- Mise en œuvre des projets de Promotion du genre (activités génératrices de revenus au profit des femmes) ;
- Evaluer la Gouvernance socioéconomique selon l'IDH, l'indice de Gini, l'Indicateur Doing Business, les Critères de Convergence de l'UEMOA.

■ AXE STRATEGIQUE 3 : INFRASTRUCTURES ET DES GRANDS PROJETS D'INTEGRATION DANS L'ESPACE ENTENTE

- ☞ **Résultat stratégique 3 : Les populations de l'Espace Entente ont accès à des infrastructures sociales et économiques fonctionnelles**



- ☞ **Objectif Stratégique 5 : Réaliser les infrastructures de développement et d'intégration**

☞ **Lignes d'actions**

1. Identifier et promouvoir la réalisation de projets et programmes d'infrastructures d'interconnexion (transport et énergie) ;
2. Réaliser les projets de développement transfrontalier (Energie et eau) ;
3. Réaliser le Programme Immobilier au sein de l'Espace Entente.

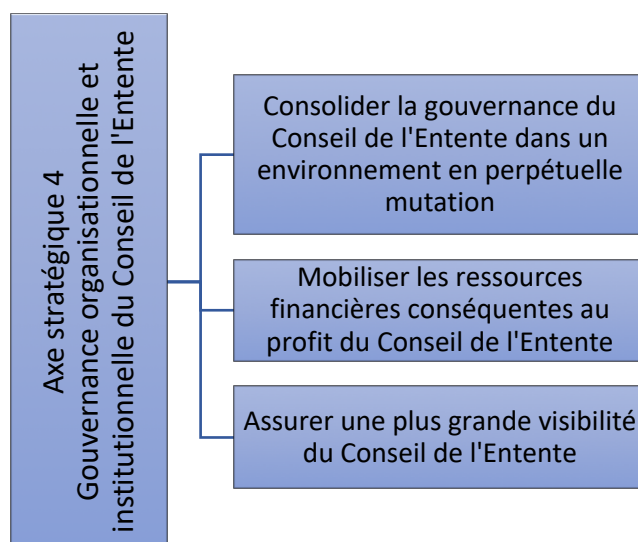
- ☞ **Objectif Spécifique 6 : Réaliser les infrastructures sociocommunitaires de base pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD)**

☞ **Lignes d'actions**

- Concevoir et exécuter les projets d'hydraulique villageoise ;
- Réaliser le projet d'électrification rurale notamment solaire ;
- Concevoir et réaliser les infrastructures sanitaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente ;
- Concevoir et réaliser les infrastructures scolaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente.

■ AXE STRATEGIQUE 4 : GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DU CONSEIL DE L'ENTENTE

- ☞ **Résultat stratégique 4 : Le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente est pleinement fonctionnel et rayonne au sein des Organisation Intergouvernementales**



- ☞ **Objectif spécifique 7 : Consolider la Gouvernance du Conseil de l'Entente dans un environnement institutionnel en mutation perpétuelle**

☞ **Lignes d'actions**

- Faire ratifier la charte adoptée en 2011 par tous les Etats membres du Conseil de l'Entente ;
- Assurer le bon fonctionnement des Organes statutaires et de contrôle ;
- Assurer le bon fonctionnement du Secrétariat Exécutif ;
- Gérer de manière efficace les partenariats avec les PTF et les Organisations de la Société civile.

- ☞ **Objectif Spécifique 8 : Mobiliser les ressources financières conséquentes au profit du Conseil de l'Entente**

☞ **Lignes d'actions**

- Plaidoyer auprès des Etat membres pour le paiement de leurs contributions ;
- Mobiliser des ressources propres du Conseil de l'Entente à travers la gestion efficace du patrimoine immobilier, des produits financiers, etc. ;
- Mobiliser des ressources externes auprès des Partenaires Techniques et Financiers (CEDEAO, BAD, Groupe des Etats ACP, OIF, BID, etc.).

- ☞ **Objectif spécifique 9 : Assurer une plus grande visibilité du Conseil de l'Entente**

☞ **Lignes d'actions**

- Réaliser de projets susceptibles d'assurer une plus grande visibilité du Conseil de l'Entente ;
- Renforcer la coopération avec les autres organisations sous régionales et internationales ;
- Organiser des journées du Conseil de l'Entente.

Pour la mise en œuvre des lignes d'actions identifiées, le Conseil de l'Entente peut décider de l'approche par projets ou programmes ou l'approche par activités.

Le cas échéant, une banque de projets et programmes est à élaborer et pourra servir d'outil de négociation dans le cadre de la recherche du financement auprès des partenaires.

Le Conseil de l'Entente peut recourir, aux besoins, à l'expertise de spécialistes pour élaborer les projets et programmes de mise en œuvre des actions identifiées par domaines.

Tableau N° : Défis, objectifs stratégiques et lignes d'actions prioritaires du Conseil de l'Entente

Types de défis	Défis	Objectifs stratégiques	Lignes d'actions
Défis constituant une menace à la Paix au sein de l'Espace Entente	1. Consolidation de la bonne gouvernance politique dans un contexte de transition démocratique	Objectif stratégique 1 Consolider la gouvernance politique, sécuritaire, culturelle dans l'Espace Entente	- Observer régulièrement les élections présidentielles et législatives dans l'Espace Entente - Observer régulièrement les élections locales dans l'Espace Entente - Promouvoir les bonnes pratiques observées dans les pays membres - Prévenir les crises politiques et entreprendre les actions de médiation en cas de nécessité - Evaluer la gouvernance politique au regard de l'indice Mo Ibrahim et du MAEP - Editer un compendium actualisé des Constitutions des pays membres du Conseil de l'Entente - Elaborer un programme d'appui à la décentralisation
	2. Renforcement de la coopération sécuritaire dans un contexte de terrorisme, de piraterie maritime, de circulation des armes et de cybercriminalité		- Opérationnaliser le Mécanisme Entente de Renseignement - Intégrer le Système d'alerte précoce de la CEDEAO - Participer au mécanisme de gestion des conflits de la CEDEAO (prévention et médiation) lorsqu'un Etat membre du Conseil de l'Entente est concerné - Réaliser une étude relative au Programme de valorisation des espaces frontaliers des Etats membres du Conseil de l'Entente ; - Promouvoir les bonnes pratiques sécuritaires observées dans les pays membres (Lutte contre la cybercriminalité et autres) ; - Organiser les Réunions annuelles des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières (RAMSF) - Evaluer la gouvernance sécuritaire au regard de l'indice Mo Ibrahim
	3. Promotion des arts, de la culture, des sports et de la solidarité dans l'Espace Entente		- Soutenir les activités culturelles et/ou sportives dans chacun des Etats membres - Promouvoir l'art culinaire dans l'Espace Entente du Conseil de l'Entente - Promouvoir la mobilité estudiantine et l'excellence dans les universités de l'Espace Entente - Aider les populations sinistrées, victimes de catastrophes
	4. Lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans l'Espace Entente	Objectif stratégique 2 Améliorer les conditions de vie des populations de l'Espace Entente	- Elaborer une stratégie Emplois-jeunes du CE ; - Elaborer une stratégie de promotion du genre du CE ; - Mettre en œuvre des projets Emplois/Jeunes ; - Mettre en œuvre des projets de Promotion du genre (activités génératrices de revenus au profit des femmes) ; - Evaluer la Gouvernance socioéconomique selon l'IDH, l'indice de Gini, l'Indicateur Doing Business, les Critères de Convergence de l'UEMOA.

Défis constituant une menace à la Paix au sein de l'Espace Entente	5. Réalisation des infrastructures sociocommunautaires de base pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD)	Objectif stratégique 2 Améliorer les conditions de vie des populations de l'Espace Entente	- Concevoir et exécuter les projets d'hydraulique villageoise - Réaliser le projet d'électrification rurale par l'énergie solaire - Concevoir et réaliser les infrastructures sanitaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente - Concevoir et réaliser les infrastructures scolaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente
	6. Réalisation d'infrastructures de développement et d'intégration	Objectif stratégique 3 Développer des infrastructures de développement et d'intégration dans l'Espace Entente	- Identifier et promouvoir la réalisation de projets et programmes d'infrastructures d'interconnexion (Transport et énergie) - Réaliser des projets de développement transfrontaliers (Energie et eau) - Réaliser le Programme Immobilier dans l'Espace Entente
Défis organisationnels	7. Consolidation de la Gouvernance du Conseil de l'Entente	Objectif stratégique 4 Renforcer la gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente	- Faire ratifier la charte adoptée en 2011 par tous les Etats membres du Conseil de l'Entente - Assurer le bon fonctionnement des Organes statutaires et de contrôle ; - Assurer le bon fonctionnement du Secrétariat Exécutif ; - Gérer de manière efficace les partenariats avec les PTF et les Organisations de la Société civile ; - Assurer une bonne communication autour des activités du Conseil de l'Entente pour une plus grande visibilité de l'Organisation
	8. Mobilisation des ressources financières		- Plaider auprès des Etats membres pour le paiement de leurs contributions - Mobiliser des ressources propres du Conseil de l'Entente à travers la gestion efficace du patrimoine immobilier, des produits financiers, etc. - Mobiliser des ressources externes auprès des Partenaires Techniques et Financiers : CEDEAO, BAD, Groupe des Etats ACP, OIF, BID, etc.
Défis institutionnels	9. Visibilité du Conseil de l'Entente dans son Espace		- Renforcer la coopération avec les autres organisations sous-régionales et internationales à travers la convention avec la CEDEAO et l'UEMOA notamment ; participation aux activités de la plateforme des OIG de l'Afrique de l'Ouest ; Accord avec les ACP, Task Force ACP-CEDEAO-CE ; Accord avec l'OIF, etc.) - Organiser des journées du Conseil de l'Entente

6. CADRE DE MISE EN ŒUVRE

- ☞ **Cadre institutionnel de la planification**
- ☞ **Mécanisme de coordination**
- ☞ **Dispositif de suivi-évaluation**

6.1 Cadre institutionnel de la planification

L'élaboration du Plan stratégique est coordonnée par un **Comité interne de planification** présidé par le Secrétaire Exécutif et dont le **secrétariat technique est assuré par l'unité en charge de la planification et du suivi évaluation**. Tous les départements du Secrétariat Exécutif contribuent au processus d'élaboration du plan depuis l'analyse de la situation, le choix des interventions majeures, la planification et la programmation des activités, la budgétisation, la mise en œuvre et le suivi.

Sur la base des axes stratégiques et des actions prioritaires, un **plan opérationnel quinquennal** est élaboré. Les interventions majeures de chaque axe stratégique sont traduites en actions et les coûts de ces actions sont répartis sur les cinq ans, donnant le coût global du Plan stratégique. **Le programme annuel d'activités** du Secrétariat Exécutif est élaboré sur la base du plan quinquennal, avec la contribution des Etats Membres et des partenaires, au cours de réunions internes de programmation, puis **validé techniquement par le Comité des Experts** du Conseil de l'Entente. Ce programme annuel d'activités budgétisé est ensuite transmis au **Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente pour adoption**.

L'unité en charge de la planification et le responsable en charge des relations extérieures travaillent ensemble pour **concevoir des notes conceptuelles et des projets à soumettre pour financement aux partenaires** du Conseil de l'Entente, en vue non seulement de créer des partenariats stratégiques mais aussi de mobiliser des ressources additionnelles pour financer la mise en œuvre du Plan stratégique.

L'évaluation des progrès réalisés se fera au cours tenues **des réunions** tous les quatre mois à partir de l'adoption du plan. Chaque directeur de département présentera **l'état d'avancement** de son programme et éventuellement, les **obstacles** qu'il rencontre. Les **rapports** issus de ces réunions d'évaluation seront exploités par l'unité de suivi-évaluation pour la rédaction du **rapport d'activité** du Secrétaire Exécutif qui comprendra une partie **suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique**.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'activité, un rapport annuel d'activités est élaboré le Secrétaire Exécutif et est présenté au Comité des Experts du Conseil de l'Entente en vue de son adoption technique. Le même rapport est ensuite présenté au Conseil des Ministres pour son approbation finale. Le rapport annuel ainsi validé sera publié et diffusé.

6.2 Mécanisme de coordination

La coordination générale de la mise en œuvre du Plan stratégique est assurée par le **Secrétariat Exécutif** en collaboration avec les Départements en vue d'assurer la synergie et la complémentarité des actions de l'Organisation.

Au niveau du Secrétariat Exécutif, la coordination technique est assurée par **l'unité de suivi-évaluation**. La coordination prendra aussi en compte le caractère multisectoriel et multi-acteurs des actions en vue de rendre plus efficaces les interventions dans les Etats membres et à l'ensemble de l'Espace Entente. **Le forum annuel des partenaires du Conseil de l'Entente** sera institué et orienté pour en faire une plateforme de revue de la coopération avec l'Organisation, de partage des expériences ainsi que de bonnes pratiques.

6.3 Dispositif de Suivi et évaluation

A l'appui de l'engagement du Conseil de l'Entente en matière de coopération et d'intégration, l'Organisation devra disposer de plusieurs outils de suivi et d'évaluation :

- Fournir des informations sur les actions du Conseil de l'Entente à l'aide de données sur les résultats obtenus.

- Etablir des bilans périodiques pour mettre en évidence les réalisations du Conseil de l'Entente, les défis rencontrés et la façon dont l'Organisation y fait face.
- Mener un processus d'évaluation stratégique pour :
 - juger des stratégies générales du Conseil de l'Entente ;
 - vérifier les hypothèses de base sur la contribution du Conseil de l'Entente à l'intégration des Etats membres et à l'amélioration des conditions de vie des populations ;
 - évaluer l'efficacité de l'Organisation dans différents contextes ;
 - consulter les principales parties prenantes pour recueillir leur avis et leur appréciation sur l'action du Conseil de l'Entente.

Un mécanisme de suivi-évaluation devra être mis en place pour permettre au Secrétariat Exécutif de suivre et d'apprécier la bonne exécution du plan et pour pouvoir ajuster les interventions en fonction des opportunités et des contraintes dictées par l'environnement.

Le suivi porte sur la mise en œuvre des programmes annuels d'activités y compris :

- les appuis fournis aux Etats membres, l'exécution des accords, mémorandums et conventions de financement établis avec les partenaires ;
- la mise en application des résolutions prises par les instances de décision du Conseil de l'Entente ;
- la mise en application des engagements pris par les Etats membres au plan régional notamment.

Le suivi global de la mise en œuvre du Plan stratégique et des programmes annuels d'activité sera assuré par l'unité de suivi-évaluation du Secrétariat Exécutif en collaboration avec les Départements et les Etats membres. Des missions régulières seront organisées dans les pays et auprès des partenaires. Le processus est sanctionné par la production de rapports périodiques.

Les évaluations seront conduites à mi-parcours et au terme de la mise en œuvre du plan (évaluation finale) ou à la demande pour des interventions spécifiques.

Le responsable en charge des partenariats joue également un rôle dans le suivi et le contrôle des appuis notamment financiers apportés aux Etats membres ainsi que dans le suivi de l'exécution des projets financés par les partenaires à travers le Conseil de l'Entente.

Le suivi et l'évaluation seront faits conformément au principe de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et des outils nécessaires (Plan de suivi et évaluation, Manuel de suivi et évaluation, cadre des résultats) seront conçus pour un usage par les acteurs impliqués dans le processus du Suivi-évaluation. Le système de suivi-évaluation se basera sur un cadre de planification précisant les objectifs fixés, les résultats attendus et des indicateurs clairement énoncés, mais aussi sur un manuel **opérationnel de suivi-évaluation**.

7. FINANCEMENT DU PLAN STRATEGIQUE

- ☞ **Evaluation financière du Plan stratégique**
- ☞ **Orientations pour le financement des actions du Plan stratégique**

7.1 Evaluation financière du Plan stratégique 2018-2022

La mise en œuvre du plan stratégique entraînera des **coûts d'investissement et de fonctionnement**. En effet, chaque objectif stratégique implique des coûts. Ce qui peut s'avérer très coûteux pour le Conseil de l'Entente. Ainsi l'Organisation devra rechercher des concours financiers des partenaires et des Etats membres.

La budgétisation des actions du Plan stratégique est un aspect sensible qui nécessite une attention particulière. 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.
- le second 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 du présent Plan stratégique, la formule retenue est de confier l'estimation des coûts des actions au Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente. Cet exercice a été fait en tenant compte des données ci-après :

- dans les perspectives financières du Conseil de l'Entente, le **montant des dépenses a été plafonné à 2,2 milliards de FCFA** et une **situation de trésorerie structurellement positive jusqu'en 2028** ;
- **l'élaboration de stratégies spécifiques** sur la **décentralisation**, la **gestion des frontières** de l'Espace Entente, la **jeunesse** et la promotion du **genre**. Ces stratégies permettront au Conseil de l'Entente de singulariser ses actions afin d'éviter les doublons et tirer leçons des expériences antérieures dans les secteurs cités. Le cas échéant, une évaluation des actions prévues sera faite et prise en compte par une actualisation du Plan Stratégique.
- l'évaluation des **financements à rechercher** a tenu compte des perspectives offertes par les **discussions préliminaires engagées** entre le Conseil de l'Entente et plusieurs Partenaires Techniques et Financiers notamment la CEDEAO, les ACP, l'Union Européenne, la BAD, la BID, l'OIF, la SABER, etc.

Le Plan Stratégique 2018-2022 du Conseil de l'Entente est évalué à un montant FCFA de **Cinquante-six milliards cinq cent millions (56.500.000.000 F)** qui se décompose ainsi qu'il suit :

COÛT DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022 PAR AXE STRATEGIQUE

INTITULE	COUT	%	FINANCEMENT CE	%	FINANCEMENT A RECHERCHER	%
PLAN STRATEGIQUE 2018-2022	56 500	100%	10 400	18%	46 100	82%
AXE STRATEGIQUE 1 Gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente	5 935	10,5 %	2 035	34%	3 900	66%
AXE STRATEGIQUE 2 Conditions de vie des populations de l'Espace Entente	432	0,76%	432	100%	-	0%
AXE STRATEGIQUE 3 Infrastructures de développement et d'intégration dans l'Espace Entente	47 000	83,19%	4 800	10%	42 200	90%
AXE STRATEGIQUE 4 Gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente	3 133	5,55%	3 133	100%	-	0%

Un plan financier complet, précisant les sources de financement, sera élaboré et mis à jour dans le cadre du plan opérationnel annuel.

7.2 Orientations pour le financement des actions du Plan stratégique

Les ressources de l'Organisation reposent aujourd'hui sur sa trésorerie, les créances sur les Etats membres ainsi que leurs contributions annuelles. Conscient de l'enjeu de l'amenuisement des ressources, le Conseil de l'Entente a opté pour un modèle économique permettant à l'Organisation d'assurer sa viabilité financière voire sa pérennité.

L'un des défis les plus importants de la planification stratégique sur la période 2018-2022 est la capacité du Conseil de l'Entente à mobiliser les financements nécessaires à sa mise en œuvre. Pour relever ce défi essentiel, le Secrétariat Exécutif devra adopter une approche à court et à moyen terme.

7.2.1 Orientations à court terme pour financer le Plan stratégique

A court terme, l'organisation devra s'engager, avec ses partenaires, à mobiliser le financement nécessaire pour exploiter les voies d'une prise en charge pérenne de ses besoins financiers garantissant le succès de ses programmes.

Pour ce faire, le Conseil de l'Entente doit procéder à **une évaluation de ses besoins financiers** pour la période de la planification en tenant compte non seulement de ses besoins récurrents en rapport avec sa structure actuelle mais également des besoins induits par la mise en œuvre du Plan stratégique.

Se fondant sur l'évidence que le modèle économique actuel basé sur la contribution des Etats membres n'est plus viable, le Secrétariat Exécutif a engagé des **actions pour identifier des sources alternatives de financement**. Dans ce sens, un important **Programme immobilier** est en cours de négociation pour permettre à l'Organisation de disposer de ressources additionnelles. De même, les **Accords de coopération** signés par le Conseil de l'Entente, notamment avec la CEDEAO et le Groupe des Etats ACP qui ont mis en place une **Task Force**, pour financer des projets sur la base du principe de subsidiarité, devront être opérationnalisés.

Au sein du Secrétariat Exécutif, un **Comité de mobilisation de ressources** devrait être mis en place pour suivre la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources à court terme. Ce comité pourrait être présidé par le Secrétaire Exécutif Adjoint et composé des Directeurs de départements, de l'Agent Comptable et du Représentant du Conseil de l'Entente en Europe. Le mandat de ce comité pourrait être de **soutenir les procédures et les processus nécessaires à la mise en œuvre des activités de mobilisation de ressources et de coordonner et superviser les efforts du Secrétariat dans l'obtention de ressources provenant des Partenaires financiers**.

Le Secrétariat Exécutif devra poursuivre ses efforts pour mobiliser des ressources, notamment en vue de diversifier ses sources de financement en faveur de l'intégration régionale. Des solutions diverses et non exclusives peuvent être identifiées. L'organisation peut organiser **une table ronde des partenaires** sur le nouveau Plan stratégique et ses différents projets et programmes de mise en œuvre.

7.2.2 Orientations à moyen terme pour financer le Plan stratégique

Au-delà des mesures à prendre à court terme pour mobiliser les ressources, le Conseil de l'Entente devra se doter très rapidement d'une véritable stratégie de financement à moyen terme. Cette stratégie à élaborer par l'Organisation, devra s'appuyer sur un environnement financier propice à soutenir ses activités et sur une approche multidimensionnelle de mobilisation des ressources. Elle répondra ainsi à quatre objectifs principaux qui sont :

- Mobiliser l'ensemble des ressources nécessaires à l'exécution satisfaisante des activités et actions projetées ;

- Assurer la pérennité et la viabilité financière à long terme du Conseil de l'Entente ;
- Renforcer la confiance de ses partenaires traditionnels ;
- Sensibiliser les Etats membres pour la mobilisation des ressources.

Cette stratégie innovante de financement permettra au Conseil de l'Entente, non seulement de réaliser son Plan stratégique mais également d'orienter l'Organisation sur un modèle économique lui assurant une gouvernance financière moderne et performante.

La stratégie de mobilisation des ressources du Conseil de l'Entente visera principalement à faire adopter une approche claire, méthodique, prévisible et bien coordonnée. Elle permettra de solliciter, obtenir, utiliser, gérer, notifier, suivre et évaluer l'assistance fournie par les partenaires. Cette stratégie devra également élargir la base de ressources, afin qu'elles soient disponibles de façon durable pour pouvoir mettre en œuvre les projets et programmes du Conseil de l'Entente, en appui aux objectifs d'intégration régionale et aux Objectifs de Développement Durable (ODD).

En optant pour un modèle économique tendant à rendre l'Organisation moins dépendante financièrement de ses Etats membres, la mobilisation de ressources pour le financement des actions nécessite une approche novatrice et durable avec des mécanismes qui s'assureront de la cohérence avec son Plan stratégique.

Dans ce contexte, le Conseil de l'Entente élargira les circuits en matière de mobilisation de ressources et explorera des voies alternatives durables pour la mobilisation des ressources. Quelques propositions à examiner sur l'élargissement des circuits en matière de mobilisation de ressources pourraient être les suivantes :

- **Les partenariats publics-privés** : Le secteur privé peut jouer un rôle central dans la mobilisation des ressources (y compris sur le plan intérieur), dans la création de richesse, de revenus et d'emplois et dans l'avancement de l'innovation dans le développement. Par conséquent, il est important de développer des mécanismes financiers novateurs en vue de mobiliser la finance privée pour des objectifs de développement communs.

Les Partenariats Publics-Privés (PPP) sont des mécanismes de financement efficaces des activités tant nationales que régionales de développement, surtout en ce qui concerne les projets d'infrastructures.

Compte tenu de la grande demande pour les infrastructures publiques dans les pays du Conseil de l'Entente et des ressources publiques limitées disponibles pour combler l'écart, il est nécessaire de développer des mécanismes novateurs afin de mobiliser le financement du secteur privé pour soutenir le développement et la gestion des projets d'infrastructures. Le Conseil de l'Entente a choisi les PPP comme sources alternatives de financement avec la mise en œuvre de son Programme immobilier. La stratégie permettra à l'Organisation de mieux asseoir son option pour les PPP et d'en évaluer sa portée sur le long terme. Il est recommandé que le Conseil de l'Entente explore les choix optimaux afin de déterminer la marche à suivre et de tirer le maximum de profits des dispositifs des PPP.

Bien que les PPP soient associés principalement aux infrastructures économiques, notamment dans les domaines des routes, des ponts, de l'énergie et des TIC, le Conseil de l'Entente devrait également explorer la possibilité d'étendre les PPP aux secteurs sociaux tels que la santé et l'éducation, où les besoins en ressources et en gestion sont également élevés.

- **La mobilisation des ressources auprès des banques de développement** : Plusieurs institutions bancaires ont été créées pour financer les initiatives et actions développement et accompagner les Etats et les Organisations d'intégration en Afrique. Il s'agit de la Banque Africaine de Développement (BAD), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la Banque d'Investissement et de Développement (BIDC) de la CEDEAO, la Banque Islamique de Développement (BID), la Banque Arabe pour le Développement en Afrique (BADEA), etc. Dans une approche novatrice, le Conseil de l'Entente, en dehors des voies classiques de recours au financement notamment

par des requêtes de financement de projets et programmes de développement, peut créer une plateforme de négociation tripartites Institution bancaire de Développement - Conseil de l'Entente - Secteur Privé pour financer les projets et programmes conçus suivant les modèles PPP.

- **La mobilisation des ressources dans le cadre du partenariat auprès des autres organisations de coopération et d'intégration.** Le Conseil de l'Entente a signé un accord de partenariat avec la CEDEAO qui prévoit la possibilité pour le Conseil de l'Entente d'assurer la maîtrise d'œuvre de certains projets et programmes communautaire dans son Espace. Cette intervention est prévue dans le cadre des principes de subsidiarité et de complémentarité. Le Secrétariat Exécutif devra donner un coup d'accélérateur à ce partenariat dont l'objectif est d'harmoniser les actions d'intégration. La collaboration devra se faire dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique. De même, la mise en place de la Task Force entre le Groupe des ACP, la CEDEAO et le Conseil de l'Entente offre de nouvelles perspectives pour le financement des projets et programmes au profit des Etats membres et des populations de l'Espace Entente
- La stratégie de mobilisation des ressources présentera l'approche du Conseil de l'Entente pour optimiser l'utilisation des ressources. Un certain nombre de considérations orientera les actions du Secrétariat Exécutif à mesure qu'il poursuit la mise en œuvre de sa stratégie de mobilisation de ressources.
- Le Secrétariat Exécutif renforcera son leadership technique pour la gestion des ressources de sorte à lui permettre de répondre efficacement à la multitude d'exigences qu'il doit remplir en matière de planification et d'opérationnalisation. Le Secrétariat Exécutif élaborera des plans d'actions adéquats pour mettre en œuvre la stratégie de mobilisation de ressources.

CONCLUSION

- Le présent Plan stratégique résulte de la situation actuelle, de la vision et les objectifs stratégiques du Conseil de l'Entente pour le quinquennat. Il précise les objectifs stratégiques à l'horizon 2022.
- Il a été élaboré d'une façon participative par les cadres et le personnel statutaire avec l'accompagnement technique du Consultant. Les participants à l'élaboration de ce plan ont montré une motivation soutenue et une participation active et fructueuse. Chaque étape de la planification a fait l'objet de discussions intéressantes avec des conclusions retenues en plénière. Il est cependant très important de partager la Vision et le Plan stratégique avec l'ensemble des cadres, des Experts représentant les Etats membres et des partenaires du Conseil de l'Entente pour une meilleure appropriation et motivation face au défi de sa mise en œuvre.

La mise en œuvre du Plan stratégique nécessite une planification opérationnelle de chaque objectif et son suivi-évaluation en accord avec le budget de l'Organisation. Ce budget devra être en adéquation avec la stratégie de financement adoptée.

Pour la mise en œuvre du présent Plan stratégique, les Etats membres du Conseil de l'Entente doivent d'une part, en être largement imprégnés du contenu et d'autre part, s'acquitter de leur part de contribution financière au Conseil de l'Entente dans les délais.

Par ailleurs, le mécanisme de suivi-évaluation et le calendrier de mise en œuvre et de suivi du Plan stratégique proposés et adoptés, doivent être scrupuleusement respectés.

ANNEXES

- ☞ **Cadre logique du plan stratégique**
- ☞ **Plan quinquennal de mise en œuvre**
- ☞ **Cadre des résultats**
- ☞ **Bibliographie**
- ☞ **Liste des personnes rencontrées**

Annexe 1 : Cadre logique du Plan stratégique 2018-2022 du Conseil de l'Entente

Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
Axe Stratégique 1 : Gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente	Objectif Spécifique 1 Consolider la bonne gouvernance politique dans un contexte de transition démocratique	Action 1 : Observer régulièrement les élections, présidentielles, législatives dans l'Espace Entente	Nombre d'élections nationales et locales observées par le Conseil de l'Entente	Rapports de missions d'observation	- irrégularité ou non Tenue des élections dû à des tensions politiques dans les pays membres du Conseil de l'Entente
		Action 2 : Observer régulièrement les élections locales dans l'Espace Entente	Nombre d'élections locales observées par le Conseil de l'Entente	Rapports de missions d'observation	- irrégularité ou non Tenue des élections dû à des tensions politiques dans les pays membres du Conseil de l'Entente
		Action 3 : Evaluer la gouvernance politique au regard de l'indice Mo Ibrahim et du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP)	- Une présentation annuelle des points forts et des points faibles de la gouvernance politique suivie de recommandations aux Etats membres est soumise aux Instances - Niveau de prise en compte des recommandations par les Etats membres	- Rapport d'évaluation sur la gouvernance politique dans l'Espace Entente - Rapport d'activité du SE	- non disponibilité du rapport de la Fondation Mo Ibrahim - Non Adhésion ou retrait des Etats membres au MAEP
		Action 4 : Organiser un atelier d'identification de bonnes pratiques électorales	Au moins une bonne pratique de gouvernance politique identifiée et promue au profit des Etats membres	Rapport atelier Rapports d'activité	Refus d'adhésion des pays membres aux pratiques observer dans d'autres pays
		Action 5 : Prévenir les crises politiques et entreprendre les actions de médiation en cas de nécessité	Nombre de missions réalisées ou facilitées dans le cadre d'une prévention ou d'une médiation ou d'une crise	Rapport de mission	- manque de moyens financiers, - Refus du pays membre en conflit d'accepter la médiation ou l'intervention du Conseil de l'Entente

Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
Axe Stratégique 1 : Gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente	Objectif Spécifique 1 Consolider la bonne gouvernance politique dans un contexte de transition démocratique	Action 6 : Editer un compendium actualisé des Constitutions des pays membres du Conseil de l'Entente	- Un compendium actualisé des Constitutions des pays membres du Conseil de l'Entente est disponible	Le Compendium édité	
		Action 7 : Elaborer un programme d'appui à la décentralisation	- Un programme d'appui à la décentralisation définissant les axes possibles d'appui du Conseil de l'Entente est élaboré	Document de Programme	Manque de moyens financiers
	Objectif Spécifique 2 Renforcer la coopération sécuritaire dans un contexte de terrorisme, de piraterie maritime, de circulation des armes et de cybercriminalité	Action 8 : Opérationnaliser le Mécanisme Entente de Renseignement	- Degré de partenariat entre les structures nationales de renseignement de l'Espace - Nombre d'actions collectives réalisées dans le cadre du mécanisme - Nombre de rencontre d'échange entre les agents de Sécurité transfrontalière de l'Espace Entente	Rapports d'activité	- Manque de moyen financier pour opérationnaliser le dispositif du mécanisme de renseignement - Refus des chefs d'Etats d'adhérer au Mécanisme Entente de Renseignement
		Action 9 : Intégrer le Système d'alerte précoce de la CEDEAO	- Disponibilité de l'information au quotidien sur la situation politique et sécuritaire dans les Etats membres - Exploitation des informations reçues pour assurer la veille politique et sécuritaire dans l'Espace Entente	Rapport d'activité	
		Action 10 : Réaliser une étude relative au Programme de gestion intégrée des espaces frontaliers des Etats membres du Conseil de l'Entente	Un programme d'appui à la valorisation des espaces frontaliers des Etats membres est élaboré	Document de programme	

Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
Axe Stratégique 1 : Gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente	Objectif Spécifique 2 : Renforcer la coopération sécuritaire dans un contexte de terrorisme, de piraterie maritime, de circulation des armes et de cybercriminalité	Action 11 : Promouvoir les bonnes pratiques sécuritaires observées dans les pays membres (Lutte contre la cybercriminalité et autres)	Au moins une bonne pratique de gouvernance sécuritaire identifiée et promue au profit des Etats membres		- Non disponibilité des moyens financiers, - Refus d'adhésion des pays membres aux pratiques d'autres pays membres
		Action 12 : Organiser les Réunions annuelles des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières (RAMSF)	Nombre de sessions ordinaires et extraordinaires tenues par les Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières, sous l'égide du Conseil de l'Entente	Rapports des réunions	Absence de Volonté politique des Etats membres
		Action 13 : Evaluer la gouvernance sécuritaire au regard de l'indice Mo Ibrahim	- Une présentation annuelle des points forts et des points faibles de la gouvernance sécuritaire suivie de recommandations aux Etats membres soumise aux Instances - Prise en compte des recommandations par les Etats membres	- Rapport d'évaluation sur la gouvernance sécuritaire dans l'Espace Entente - Rapport d'activité du SE	Absence ou la Non disponibilité régulière du rapport de la Fondation Mo Ibrahim
	Objectif spécifique 3 Promouvoir les arts, la culture et le sport et la solidarité dans l'Espace Entente	Action 14 : Soutenir les activités culturelles et/ou sportives dans chacun des Etats membres	Nombre d'activités culturelles et sportives soutenues par le Conseil de l'Entente	Rapport d'activité	- insuffisance ou manque de ressource financière - la non régularité des manifestations soutenues dans les Etats membres
		Action 15 : Promouvoir l'art culinaire dans l'Espace Entente	Nombre d'éditions de concours d'art culinaire organisé	Rapport d'activité	Manque de ressources financières pour soutenir le concours
		Action 16 : Créer un événement culturel et/ou sportif du Conseil de l'Entente	L'activité culturelle et/ou sportive identifiée	Rapport de l'étude Adoption de l'événement	Manque des ressources financières

Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
Axe Stratégique 1 : Gouvernance politique, sécuritaire, culturelle et sportive dans l'Espace Entente		Action 17 : Promouvoir la mobilité estudiantine et l'excellence dans les universités de l'Espace Entente	- Mise en place de bourses de mobilité des étudiants dans les Universités de l'Espace Entente - Nombre d'étudiants ayant bénéficié du programme de mobilité estudiantine - Nombre d'universités d'excellence primées	- Budget du Conseil de l'Entente - Convention de financement - Rapport d'activité	Manque de Volonté politique des Etats et des universités à participer au Programme Absence de ressources financière pour financer les bourses
		Action 18 : Aider les populations sinistrées, victimes de catastrophes	Nombres d'intervention auprès des populations sinistrées en situation de catastrophe	Rapport de mission d'intervention	Insuffisances ou non disponibilité des ressources
Axe Stratégique 2 : Conditions de vie des populations de l'Espace Entente	Objectif spécifique 4 Lutter contre la pauvreté et l'exclusion dans l'Espace Entente	Action 19 : Elaborer une stratégie Emplois-jeunes du Conseil de l'Entente	Une stratégie permettant au Conseil de l'Entente de mettre en œuvre des projets Emploi-jeunes est élaborée et adoptée	Document de stratégie Emploi-Jeunes du Conseil de l'Entente	
		Action 20 : Elaborer une stratégie de promotion du genre du Conseil de l'Entente	Une stratégie permettant au Conseil de l'Entente de mettre en œuvre des projets de promotion du genre est élaborée et adoptée	Document de stratégie Emploi-Jeunes du Conseil de l'Entente	
		Action 21 : Promouvoir des projets pilotes de soutien aux entreprises innovantes (Startup) à très fort potentiel de croissances économiques	Nombre de Projets conçus et réalisés	Rapport d'activité	Non disponibilité des ressources financières
		Action 22 : Mettre en œuvre des projets de Promotion du genre (activités génératrices de revenus au profit des femmes)	Nombre de Projets conçus et réalisés	Rapport d'activité	Manque de ressources financières pour l'exécution des projets

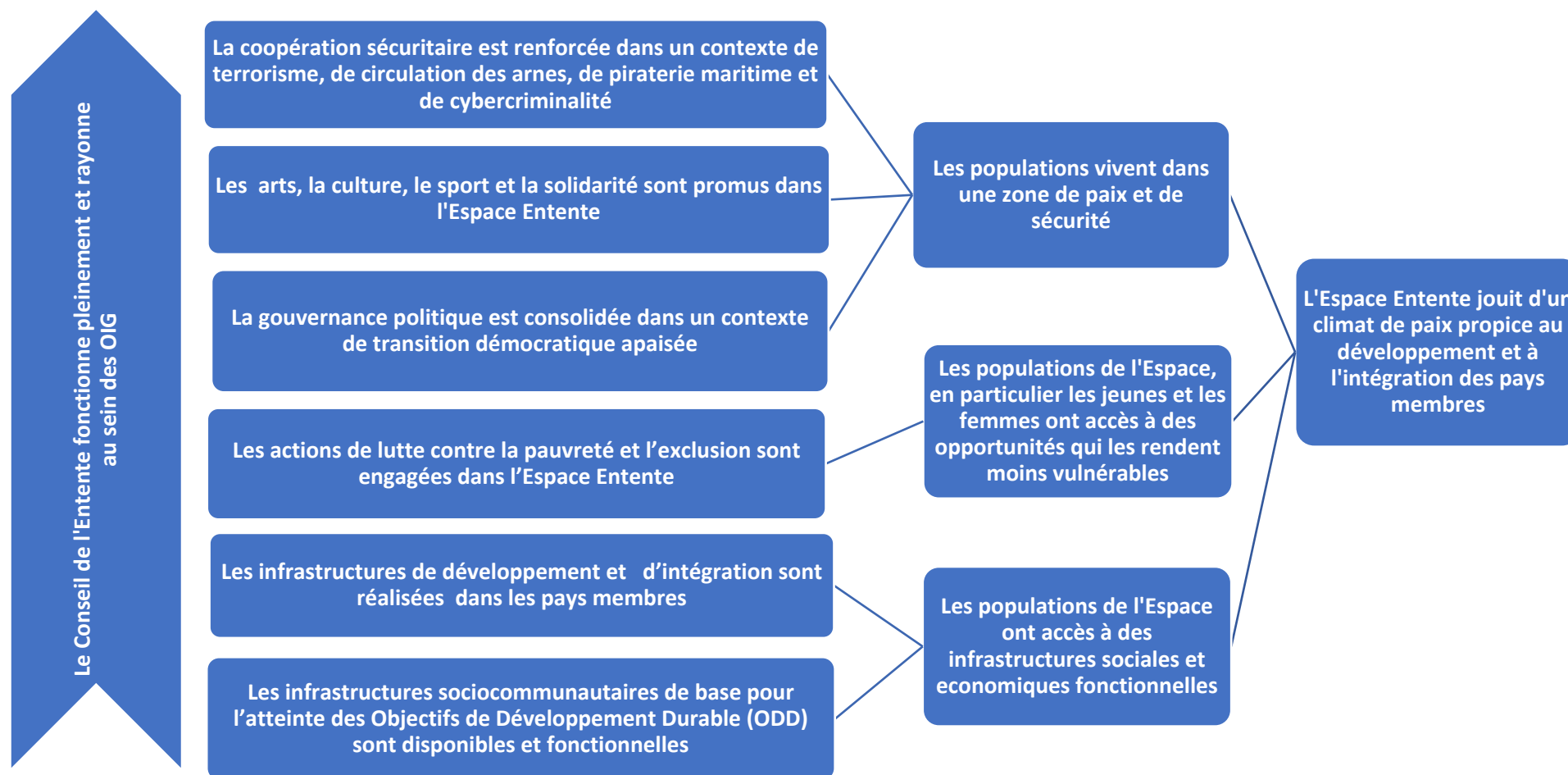
Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
Axe Stratégique 2 : Conditions de vie des populations de l'Espace Entente	Objectif spécifique 4 Lutter contre la pauvreté et l'exclusion dans l'Espace Entente	Action 23 : Evaluer la Gouvernance socioéconomique selon l'IDH, l'indice de Gini, l'Indicateur Doing Business, les Critères de Convergence de l'UEMOA	Une présentation annuelle des points forts et des points faibles de la gouvernance socioéconomique suivie de recommandations aux Etats membres soumis aux Instances - Prise en compte des recommandations par les Etats membres	- Rapport de la situation Macroéconomique - Rapport d'activité du SE	- Non disponibilité des informations au sein des Ministère de Finances des pays membre - Non disponibilité régulière du rapport IDH, sur les inégalités et sur le Doing business
		Action 24 : Promouvoir les entreprises innovantes avec un très fort potentiel de croissance économique dans l'espace Entente	Nombre de Star-up identifier et financer dans l'espace Entente	Rapport d'activités	Manque de ressources financières
		Action 25 : Promouvoir un projet pilote d'Appui aux d'activités génératrices de revenus au profit des associations ou groupements des femmes	Nombre de groupement féminins identifié et financer	Rapport d'activités	Insuffisance et manque de ressources financières
Axe stratégique 3 Infrastructures et les grands projets d'intégration au sein du Conseil de l'Entente	Objectif Stratégique 5 Réaliser les infrastructures de développement et d'intégration	Action 26 : Identifier et promouvoir la réalisation de projets et programmes d'infrastructures d'interconnexion (transport et énergie)	Nombre de projets réalisés	Rapports d'activité	Manque des ressources financières
		Action 27 : Réaliser les projets de développement transfrontaliers (Energie et eau)	Nombres de		
		Action 28: Réaliser le Programme Immobilier au sein de l'Espace Entente	Nombre d'infrastructures immobilières réalisées	Rapports d'activité	Non acquisition du financement sollicité par le Conseil de l'Entente

Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
Axe stratégique 3 Infrastructures et les grands projets d'intégration au sein du Conseil de l'Entente	Objectif Spécifique 6 Réaliser les infrastructures sociocommunautaires de base pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD)	Action 29: Concevoir et exécuter les projets d'hydraulique villageoise	Nombre de localités bénéficiaires	Rapports d'activité	Disponibilité des ressources
		Action 30 : Réaliser le projet d'électrification rurale notamment solaire	Nombre de localités bénéficiaires de l'électrification rurale	Rapports d'activité	Non disponible Financement
		Action 31 : Concevoir et réaliser les infrastructures sanitaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente	Nombre d'infrastructures sanitaires réalisées	Rapports d'activité	Non disponible Financement
		Action 32 : Concevoir et réaliser les infrastructures scolaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente	Nombre d'infrastructures scolaires réalisées	Rapports d'activité	Financement non disponible
Axe Stratégique 4 : Gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente	Objectif spécifique 7 : Consolider la Gouvernance du Conseil de l'Entente dans un environnement institutionnel en mutation perpétuelle	Action 33 : Faire ratifier la Charte adoptée en 2011 par tous les Etats membres du Conseil de l'Entente	Nombre de pays membres du Conseil de l'Entente ayant ratifié la Charte du Conseil de l'Entente	Décrets portant ratification	Non adhésion de tous les Etats membres aux principes et valeurs du Conseil de l'Entente
		Action 34 : Assurer le bon fonctionnement des Organes statutaires	- Nombre de réunions statutaires par organes - Nombre de missions de contrôle -	- Rapports des réunions statutaires - Rapport du Commissaire aux comptes - Rapport du Comité d'audit	Situation politique et sécuritaire non stable au sein de l'Espace Entente
		Action 35 : Assurer le bon fonctionnement du Secrétariat Exécutif (Frais généraux)	Taux d'exécution des activités du Secrétariat Exécutif	- Rapports d'activité du SE - Rapports du CF	

Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
Axe Stratégique 4 : Gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente	Objectif spécifique 7 : Consolider la Gouvernance du Conseil de l'Entente dans un environnement institutionnel en mutation perpétuelle	Action 36 : Assurer le bon fonctionnement du Secrétariat Exécutif (Investissement)	Taux d'exécution des activités du Secrétariat Exécutif	- Rapports d'activité du SE - Rapports du CF	Non- respect des engagements par les parties
		Action 37 : Gérer de manière efficace les partenariats avec les PTF et les Organisations de la Société civile	Nombre d'accords signés et de projets financés	- Programmes d'actions communs - Conventions de financement	
		Action 38 : Assurer une bonne communication autour des activités du Conseil de l'Entente pour une plus grande visibilité de l'Organisation	- Adoption et mise en œuvre de la stratégie de communication du Conseil de l'Entente - Nombre de parution du bulletin et d'articles publiés de presses - Nombre de conférences de presse organisées - Fréquence de la mise à jour du site web du Conseil de l'Entente	Rapport d'activité du Conseil	
Axe Stratégique 4 : Gouvernance organisationnelle et institutionnelle du Conseil de l'Entente	Objectif Spécifique 8 : Mobiliser les ressources financières conséquentes au profit du Conseil de l'Entente	Action 39 : Plaider auprès des Etats membres pour le paiement de leurs contributions	Montants recouvrés auprès des Etats membres	Rapport financier du Conseil	Non paiement régulier des contributions des Etats membres.
		Action 40 : Mobiliser des ressources propres du Conseil de l'Entente à travers la gestion efficace du patrimoine immobilier, des produits financiers, etc.	Montant des recettes issues du patrimoine immobilier, des produits financiers, etc.	Rapport financier	Non disponibilité du patrimoine Immobilier Et désintérêt des tiers aux immeubles en locations
	Objectif Spécifique 8 : Mobiliser les ressources financières conséquentes au profit du Conseil de l'Entente	Action 41 : Mobiliser des ressources externes auprès des Partenaires Techniques et Financiers (CEDEAO, BAD, Groupe des Etats ACP, OIF, BID, etc.)	- Nombre de projets et programmes élaborés et financés, - Montant des ressources obtenues des partenaires	- Rapport d'activité - Rapport de missions - Conventions de financement	Réticence des partenaires à financer les projets et programmes soumis

Axes Stratégiques	Objectifs	Actions/activités	Indicateurs de performance	Sources et moyens de vérifications	Hypothèses de risque
	Objectif spécifique 9 Assurer une plus grande Visibilité du Conseil de l'Entente	Action 42 : Renforcer la coopération avec les autres organisations sous-régionales et internationales à travers la convention avec la CEDEAO ; la participation aux activités de la plateforme des OIG de l'Afrique de l'Ouest ; Accord avec les ACP, Task Force ACP-CEDEAO-CE ; Accord avec l'OIF, etc.)	- Nombre de rencontres internationales auxquelles le Conseil de l'Entente a participé - Nombre de projets sur financement extérieur - Nombre de domaines de collaboration entre le CE et les Organisations.	- Rapport d'activité	- Situation politique non Stable dans l'espace CEDEAO, et dans l'espace Conseil de l'Entente, Non -respect des engagements par les partenaires
		Action 43 : Organiser des journées du Conseil de l'Entente	Manifestation réalisée suivant sa périodicité	Rapport d'activité	Non disponibilité des ressources Financières

Annexe 2 : La Chaîne de résultats du Plan stratégique 2018-2022 du Conseil de l'Entente



Annexe 3 : Plan quinquennal de mise en œuvre du Plan stratégique

Résultats, Axes stratégiques, objectifs et lignes actions	Intitulé	Coût de réalisation (En millions de FCFA)	Financement CE (En millions de FCFA)	Financement à mobiliser auprès des partenaires (En millions de FCFA)	Programmation				Structure Responsable	
					Planification temporelle					
					2 018	2 019	2 020	2 021		2 022
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, sécuritaire et culturelle renforcée									
AXE STRATEGIQUE 1	GOUVERNANCE POLITIQUE, SECURITAIRE, CULTURELLE ET SPORTIVE DANS L'ESPACE ENTENTE									
Objectif Spécifique 1	Consolider la bonne gouvernance politique dans un contexte de transition démocratique									
Action 1	Observer régulièrement les élections présidentielles et législatives dans l'Espace Entente	200	200	0	50	25	50	75	-	DCPPS
Acton 2	Observer régulièrement les élections locales dans l'Espace Entente	400	50	350	-	200	200	-	-	
Action 3	Evaluer la gouvernance politique au regard de l'indice Mo Ibrahim et du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP)	50	50	PM	-	13	13	12	12	
Action 4	Organiser un atelier d'identification de bonnes pratiques électorales	75	25	50	-	75				
Action 5	Prévenir les crises politiques et entreprendre les actions de médiation en cas de nécessité	150	50	100	-	50	50	50		
Action 6	Editer un compendium actualisé des Constitutions des pays membres du Conseil de l'Entente	50	50	0	-	25			25	
Action 7	Elaborer un programme d'appui à la décentralisation	25	25	0		25				
	Total Objectif Spécifique 1	950	450	500	50	413	313	137	37	
Objectif Spécifique 2	Renforcer la coopération sécuritaire dans un contexte de terrorisme, de piraterie maritime, de circulation des armes et de cybercriminalité									
Action 8	Opérationnaliser le Mécanisme Entente de Renseignement	2 300	300	2 000	-	100	1 000	1 000	200	DCPPS
Action 9	Intégrer le Système d'alerte précoce de la CEDEAO	25	25	-	-	7	6	6	6	
Action 10	Réaliser une étude relative au Programme de gestion intégrée des espaces frontaliers des Etats membres du Conseil de l'Entente	50	50	-	-	50	-	-	-	

Résultats, Axes stratégiques, objectifs et lignes actions	Intitulé	Coût de réalisation (En millions de FCFA)	Financement CE (En millions de FCFA)	Financement à mobiliser auprès des partenaires (En millions de FCFA)	Programmation					Structure Responsable
					Planification temporelle					
					2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	
Action 11	Promouvoir les bonnes pratiques sécuritaires observées dans les pays membres (Lutte contre la cybercriminalité et autres)	500	100	400	-	150	150	100	100	DCPPS
Action 12	Organiser les Réunions annuelles des Ministres en charge de la Sécurité et des Frontières (RAMSF)	350	350	-	70	70	70	70	70	
Action 13	Evaluer la gouvernance sécuritaire au regard de l'indice Mo Ibrahim	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Total Objectif Spécifique 2	3 925	825	3 100	70	377	2 226	976	276	
Objectif Spécifique 3	Promouvoir les arts, la culture, le sport et la solidarité dans l'Espace Entente									
Action 14	Soutenir les activités culturelles et/ou sportives dans chacun des Etats membres	250	250	-	95	140	-	-	-	DCCPS
Action 15	Promouvoir l'art culinaire dans l'Espace Entente	60	60		12	12	12	12	12	
Action 16	Créer un événement culturel et/ou sportif des Etats membres	250	250	-						
Action 17	Promouvoir la mobilité estudiantine et l'excellence dans les universités de l'Espace Entente	PM	-	PM	-	-	-	-	-	
Action 18	Aider les populations sinistrées, victimes de catastrophes	500	200	300	100	100	100	100	100	
	Total Objectif stratégique 3	1 060	760	300	207	252	112	112	112	
	TOTAL AXE 1	5 935	2 035	3 900	-	-	-	-	-	
	POURCENTAGE DES SOURCES DE FINANCEMENT	100%	34%	66%						
Résultat stratégique 2	Les populations de l'Espace Entente, en particulier les jeunes et les femmes ont accès à des opportunités qui les rendent moins vulnérables									
AXE STRATEGIQUE 2	CONDITIONS DE VIE DES POPULATIONS DE L'ESPACE ENTENTE									
Objectif Spécifique 4	Lutter contre la pauvreté et l'exclusion dans l'Espace Entente									
Action 19	Elaborer une stratégie Emplois-jeunes du CE	30	30	0						DCD
Action 20	Elaborer une stratégie de promotion du genre du CE	30	30	0						
Action 21	Mettre en œuvre des projets Emplois/Jeunes	PM	PM							
Action 22	Mettre en œuvre des projets de Promotion du genre (activités génératrices de revenus au profit des femmes)	PM	PM							

Résultats, Axes stratégiques, objectifs et lignes actions	Intitulé	Coût de réalisation (En millions de FCFA)	Financement CE (En millions de FCFA)	Financement à mobiliser auprès des partenaires (En millions de FCFA)	Programmation					Structure Responsable
					Planification temporelle					
					2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	
Action 23	Evaluer la Gouvernance socioéconomique selon l'IDH, l'indice de Gini, l'Indicateur Doing Business, les Critères de Convergence de l'UEMOA	114	114	-	10	26	26	26	26	
Action 24	Promouvoir un projet pilote de soutien aux entreprises innovantes (Start up) à très fort potentiel de croissance économique dans l'Espace Entente	133	133	0	8	125				
Action 25	Promouvoir un projet pilote d'Appui aux d'activités génératrices de revenus au profit des associations ou groupements des femmes	125	125	0	0	125				
	Total Objectif stratégique 4	432	432	-						
	TOTAL AXE 2	432	432	-	18	276	26	26	26	
	POURCENTAGE DES SOURCES DE FINANCEMENT	100%	100%	-						
Résultat stratégique 3	Les populations de l'Espace Entente ont accès à des infrastructures sociales et économiques fonctionnelles									
AXE STRATEGIQUE 3	INFRASTRUCTURES ET DES GRANDS PROJETS D'INTEGRATION AU SEIN DU CONSEIL DE L'ENTENTE									
Objectif Spécifique 5	Réaliser les infrastructures de développement et d'intégration									
Action 26	Identifier et promouvoir la réalisation de projets et programmes d'infrastructures d'interconnexion (transport et énergie)	PM (avec la CEDEAO)								DIGP
Action 27	Réaliser les projets de développement transfrontaliers (Energie et eau)	PM (en lien avec l'Action 10)								
Action 28	Réaliser le Programme Immobilier au sein de l'Espace Entente	800	800	-		200	200	200	200	
	Total Objectif stratégique 5	800	800	-	-	200	200	200	200	
Objectif Spécifique 6	Réaliser les infrastructures sociocommunautaires de base pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD)									
Action 29	Concevoir et exécuter les projets d'hydraulique villageoise	12 375	1 500	10 875	-	-	5 000	5 000	2 375	DIGP
Action 30	Réaliser le projet d'électrification rurale notamment solaire	14 850	1 500	13 350			5 000	5 000	4 850	

Résultats, Axes stratégiques, objectifs et lignes actions	Intitulé	Coût de réalisation (En millions de FCFA)	Financement CE (En millions de FCFA)	Financement à mobiliser auprès des partenaires (En millions de FCFA)	Programmation					Structure Responsable
					Planification temporelle					
					2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	
Action 31	Concevoir et réaliser les infrastructures sanitaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente	10 725	500	10 225			4000	4000	2725	
Action 32	Concevoir et réaliser les infrastructures scolaires au profit des populations rurales de l'Espace Entente	8 250	500	7 750			3 000	3 000	2 250	
	Total Objectif spécifique 6	46 200	4 000	42 200						
	TOTAL AXE 3	47 000	4 800	42 200	-	-	17 000	17 000	12 200	
	POURCENTAGE DES SOURCES DE FINANCEMENT	100%	10%	90%						
Résultat stratégique 4	Le Secrétariat Exécutif du Conseil de l'Entente est pleinement fonctionnel et rayonne au sein des Organisation Intergouvernementales									
AXE STRATEGIQUE 4	GOVERNANCE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DU CONSEIL DE L'ENTENTE									
Objectif Spécifique 7	Consolider la Gouvernance du Conseil de l'Entente dans un environnement institutionnel en mutation perpétuelle									
Action 33	Faire ratifier la charte adoptée en 2011 par tous les Etats membres du Conseil de l'Entente	-	-		0	0	0	0	0	Coordination
Action 34	Assurer le bon fonctionnement des Organes statutaires	2 000	2 000		400	400	400	400	400	
Action 35	Assurer le bon fonctionnement du Secrétariat Exécutif (Frais généraux)	7 368	7 368		520	1 543	1 650	1 765	1 890	
Action 36	Assurer le bon fonctionnement du Secrétariat Exécutif (Investissement)	539	539		80	92	106	122	140	
Action 37	Gérer de manière efficace les partenariats avec les PTF et les Organisations de la Société civile	250	250		50	50	50	50	50	
Action 38	Assurer une bonne communication autour des activités du Conseil de l'Entente pour une plus grande visibilité de l'Organisation	130	130		10	30	30	30	30	
	Total Objectif spécifique 7	10 287	10 287	-	1 060	2 115	2 236	2 367	2 510	
Objectif Spécifique 8	Mobiliser les ressources financières conséquentes au profit du Conseil de l'Entente									
Action 39	Plaidoyer auprès des Etat membres pour le paiement de leurs contributions	80	80		16	16	16	16	16	Coordination

Résultats, Axes stratégiques, objectifs et lignes actions	Intitulé	Coût de réalisation (En millions de FCFA)	Financement CE (En millions de FCFA)	Financement à mobiliser auprès des partenaires (En millions de FCFA)	Programmation				Structure Responsable	
					Planification temporelle					
					2 018	2 019	2 020	2 021		2 022
Action 40	Mobiliser des ressources propres du Conseil de l'Entente à travers la gestion efficace du patrimoine immobilier, des produits financiers, etc.	19	19		2	2	5	5	5	
Action 41	Mobiliser des ressources externes auprès des Partenaires Techniques et Financiers	340	340			85	85	85	85	
	Total Objectif Spécifique 8	439	439	-	18	103	106	106	106	
Objectif Spécifique 9	Assurer une plus grande Visibilité du Conseil de l'Entente									
Action 42	Renforcer la coopération avec les autres organisations sous-régionales et internationales	264	264			66	66	66	66	Coordination
Action 43	Organiser des journées du Conseil de l'Entente	50	50			50				
	Total Objectif Spécifique 9	314	314	-	-	116	66	66	66	
	TOTAL AXE 4	3 133	3 133	0%	478	699	652	652	652	
	POURCENTAGE DES SOURCES DE FINANCEMENT		100%	0%						
	TOTAL PLAN STRATEGIQUE	56 500	10 400	0%						
	POURCENTAGE DES SOURCES DE FINANCEMENT	100%	18%	82%						

Annexe 4 : Bibliographie

- Rapport de la troisième session ordinaire du Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente du 12 juillet 2013
- Rapport de la cinquième session ordinaire du Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente du 16 décembre 2013,
- Rapport de la sixième réunion Ordinaire du Conseil des Ministres du Conseil de l'Entente du 20 Décembre 2014,
- Document du plan stratégique 2013-2016,
- Le Conseil de l'Entente et l'intégration en Afrique de l'Ouest, par Dr Patrice KOUAME Secrétaire Exécutif du Conseil de l'Entente,
- Audit institutionnel et organisationnel du Conseil de l'Entente, Cabinet GECA-PROSPECTIVE, Novembre 2017,
- Rapport d'activité 2014, 2015, 2016, 2017 du Secrétaire Exécutif
- Indice Mo Ibrahim 2016,
- Rapport de l'étude relative au Mécanisme Entente de Prévention, de médiation et de gestion des conflits, DEMBS ASSOCIATES SARL, juin 2017
- Rapport-bilan de l'observation des élections par le Conseil de l'Entente, Mai 2017
- Rapport de l'Etude diagnostique de la gouvernance politique et sécuritaire des Etats du Conseil de l'Entente – Cabinet Agropole – 2014
- Rapport d'évaluation intérimaire du conseil de l'Entente, Juin-Octobre 2017

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Dr Patrice KOUAME , Secrétaire Exécutif du Conseil de l'Entente
Abdoulaye MOHAMADOU , Secrétaire Exécutif Adjoint du Conseil de l'Entente
Comla KADJE , Directeur du Département des Infrastructures et des grands Projets, du Conseil de l'Entente,
MOKO D. Issa , Directeur du Département de la Coopération Politique, de la paix et la Sécurité du Conseil de l'Entente,
Jean-Baptiste OUEDRAOGO , Directeur du Département de la Coopération au Développement du Conseil de l'Entente,
ADIBOLO Kodjo Eden , Chef de Service Etudes Département des Infrastructures, du Conseil de l'Entente,
Ousmane OUROU-TOKO , Chef de Service de la Coopération Politique, du Conseil de l'Entente,
TRAORE Mamadou , Chef de service de la Coopération Régionale, du Conseil de l'Entente
KOFFI Y. Kan , Chef de Service de la Comptabilité de l'Ordonnateur, du Conseil de l'Entente,
Espoir L.D Amévi OKPELOU , Contrôleur Financier du Conseil de l'Entente,
BOGUIFO-Seya E. Jones Christiane , Chargée de la Documentation et des Archives du Conseil de l'Entente,
El Hadji Bawada ABDOULKERIM , Gestionnaire Comptable du Conseil de l'Entente,