CCT
Conseil des Collectivités Territoriales de l'UEMOA

UEMOA

Plan stratégique 2025-2029 du Conseil des Collectivités Territoriales

Partenaires techniques et financiers :
Commission UEMOA et Coopération Suisse

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

UEMOA

Novembre 2024

CCT
Conseil des Collectivités Territoriales de l'UEMOA

UEMOA

Plan stratégique 2025-2029 du Conseil des Collectivités Territoriales

Partenaires techniques et financiers :
Commission UEMOA et Coopération Suisse

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

UEMOA

Novembre 2024

Sommaire

Sigles et abréviations 06

Introduction 07

Contexte et justification 08
Objectifs visés et résultats attendus 10

1 Aperçu sur la décentralisation dans l'espace UEMOA 11

1.1. Cartographie des acteurs du CCT-UEMOA 13

2 Diagnostic stratégique du CCT-UEMOA 17

2.1. Diagnostic de l'environnement interne 18
2.2. Diagnostic de l'environnement externe 26
2.3. Enjeux et défis 29
2.4. Théorie du changement 31

3 Fondation stratégique du CCT-UEMOA 33

3.1. Mission du CCT-UEMOA 34
3.2. Vision 2029 du CCT-UEMOA 34
3.3. Valeurs organisationnelles du CCT-UEMOA 35

4 **Orientations stratégiques du CCT-UEMOA** 37

4.1. Objectifs et axes stratégiques 38
4.2. Charte de responsabilités 40
4.3. Approche de mise en œuvre de la stratégie 42
4.4. Plan opérationnel 45
4.5. Cartographie des risques de mise en œuvre et plan de mitigation 54

5 **Budgétisation du plan d'actions prioritaires du CCT-UEMOA** 59

5.1. Coût estimatif du plan d'actions prioritaires 60
5.2. Financement du plan opérationnel 64

Annexes 65

Sigles et abréviations

AG	Assemblée Générale
APL	Association des Pouvoirs Locaux
CAGI	Commission Affaires Générales et Institutionnelles
CATDD	Commission Aménagement du Territoire et du Développement Durable
CDCSS	Commission du Développement, de la Cohésion Sociale et de la Solidarité
CCP	Commission Coopération et Partenariat
CCT	Conseil des Collectivités Territoriales
CEF	Commission Économique et Financière
CMP	Cadre de Mesure des Performances
CPSGM	Commission Paix, Sécurité et Gestion des Migrations
CT	Commission Technique
CTSP	Commissions Techniques et Secrétariat Permanent
CUEMOA	Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
DATC	Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire
DEPL	Directeurs Exécutifs des Pouvoirs Locaux
FDS	Forces de Défense et de Sécurité
IIIRSAHEL	Initiative pour l'Intégration des Infrastructures Régionales dans le Sahel
ODD	Objectifs de Développement Durable
ORASTEC	Observatoire Régional d'Analyse et de Suivi du Territoire
PCTL	Programme de Coopération Transfrontalière Locale
PRADEF	Programme Régional d'Appui à la Décentralisation Financière
PRDEN	Programme Régional de Développement et de l'Économie Numérique
PTF	Partenaire Technique et Financier
RSE	Réseaux des Secrétaires Exécutifs
SAP	Secrétariat Administratif Permanent
SDER	Schéma de Développement de l'Espace Régional
SP	Secrétariat Permanent
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UGP	Unité de Gestion du Programme

Introduction

Contexte et justification

Après près d'une quinzaine d'années d'existence, l'environnement dans lequel évolue le Conseil des Collectivités Territoriales a connu des transformations marquées, entre autres, par les défis sécuritaires dans les pays sahéliens de l'Afrique de l'Ouest, les crises sociopolitiques qui entraînent parfois des interruptions des processus démocratiques.

Depuis sa création, le CCT-UEMOA, à travers sa feuille de route, a ouvert des chantiers majeurs et posé des actions importantes au nombre desquels on peut citer :

01

La production d'un livre blanc de la décentralisation financière assorti d'un plan pour la construction de la convergence en la matière ;

02

La mise en place d'un processus de concertation pour l'élaboration d'un mécanisme de financement des collectivités territoriales avec l'appui des institutions financières ;

De manière spécifique, le mécanisme vise à :

- Contribuer à garantir l'accès des populations de l'espace UEMOA à un niveau minimum de services publics locaux ;
- Permettre un meilleur accès à l'emprunt des collectivités territoriales de l'espace communautaire en vue d'un financement accru de leurs investissements ;
- Inciter les collectivités territoriales de l'Union à s'investir davantage dans le renforcement de l'intégration régionale.

03

La signature de nombreux accords de partenariats de financement ou d'accompagnement technique avec la coopération européenne, la coopération allemande, la coopération française, la coopération suisse, etc… ;

04

La participation avec une prise de parole du CCT-UEMOA aux événements mondiaux sur le financement du développement : Addis-Abeba, Marrakech, Mexico, COP21, COP22, COP23, Quito, Tananarivo ;

05

L'organisation de nombreux séminaires de formation au profit des responsables des États et des collectivités territoriales ;

06

L'implication et l'insertion du CCT-UEMOA dans les comités de suivi du processus d'élaboration de la directive communautaire sur le Partenariat Public-Privé perçu comme un canal d'accélération des investissements dans les secteurs prioritaires et sur la promotion du marché foncier urbain dans l'espace UEMOA ;

07

La signature des conventions de financements et la désignation du CCT-UEMOA comme agence d'exécution dans la mise en œuvre du Programme de Coopération Transfrontalière Locale et du Programme Régional d'Appui à la Décentralisation Financière cofinancés par la Commission de l'UEMOA et la Coopération suisse. Cet acte ouvre une voie extrêmement importante pour les actions opérationnelles du CCT-UEMOA.

En août 2023, le Conseil des Collectivités Territoriales de l'UEMOA a procédé au renouvellement de ses membres et de son bureau.

Ainsi, le nouveau bureau compte consolider les acquis et impulser une nouvelle dynamique pour renforcer le processus de la décentralisation en cours et le développement à la base avec les collectivités territoriales. C'est dans ce cadre que le CCT-UEMOA a entrepris d'élaborer son plan stratégique quinquennal (2025-2029).

Objectifs visés et résultats attendus

Objectifs visés

Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, il s'agira de façon spécifique de :

- faire une analyse de l'environnement interne et externe du CCT-UEMOA et en identifiant les forces, faiblesses, opportunités, menaces, enjeux et défis ;
- procéder à l'analyse situationnelle et organisationnelle du CCT-UEMOA ;
- opérer les choix stratégiques en définissant clairement la mission, la vision, les valeurs organisationnelles, les axes stratégiques, les résultats stratégiques et les résultats intermédiaires ;
- faire une analyse des risques internes et externes et proposer un dispositif de mitigation des risques ;
- élaborer un plan d'actions prioritaires triennal (2025-2029) ;
- élaborer un cadre budgétaire du plan stratégique (2025-2029) ;
- élaborer un dispositif de suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique ;
- élaborer un plan de communication devant supporter la nouvelle stratégie.

Résultats attendus

- Le diagnostic stratégique est établi
- La vision du CCT-UEMOA et les axes/orientations stratégiques assortis de résultats intermédiaires précis élaborés
- Le plan d'actions prioritaires assorti d'un Cadre de Mesure des Performances (CMP) proposé
- Le cadre budgétaire du plan proposé
- Le dispositif de suivi-évaluation élaboré
- Le plan de communication institutionnelle du CCT-UEMOA établi

1

Aperçu sur la décentralisation dans l'espace UEMOA

La situation de la décentralisation dans l'espace UEMOA est disparate au regard de l'évolution socio-politique des pays membres des dix (10) dernières années.

Dans le livre blanc sur la décentralisation financière dans la zone UEMOA, les auteurs établissent le diagnostic comme suit *« …les processus de décentralisation sont même en phase de consolidation comme au Togo où les élections locales ont été organisées fin juin 2019, trente-deux (32) ans après celles organisées en 1987*[1]*. Ailleurs au Bénin, au Sénégal, au Mali, au Burkina Faso, des rénovations similaires sont initiées pour consolider les acquis de la décentralisation.*

En Guinée-Bissau où aucune élection locale n'a encore été organisée, la décentralisation apparaît toujours comme l'étape à franchir pour sortir le pays de la spirale d'instabilité socio-politique.

Les processus de décentralisation sont aussi en effet marqués ou menacés par la stagnation. C'est le cas des reports de plus en plus fréquents des élections locales. Ainsi, les élections locales sénégalaises de janvier 2022 devraient se tenir depuis 2019, soit un report de trois (3) ans. Au Niger, les élections locales qui devaient se tenir en 2016 ont été reportées jusqu'en décembre 2020. Au Burkina Faso, les élections locales devaient se tenir en mai 2021 mais les mandats des élus locaux ont été prorogés d'une année (jusqu'en mai 2022) avant que les nouvelles autorités issues du coup d'État du 22 janvier 2022 ne décident, le 1er février 2022, de la dissolution pure et simple des conseils locaux. Au Mali, le contexte de crise a conduit à la mise en place d'autorités intérimaires régionales dans la région de Gao, Kidal et Tombouctou.

À ces contingences politiques, il faut ajouter la tendance au sous-financement de la décentralisation et à sa relégation au second plan au regard de nouveaux enjeux notamment sécuritaires[2]*… »*

Cette description de la situation de la décentralisation faite en 2023 montre à souhait les fragilités existant dans l'espace UEMOA au niveau du processus de décentralisation entamée depuis près d'une trentaine d'années.

1. Les dernières élections locales au Togo se sont tenues au courant du premier semestre 2024
2. Livre blanc de la décentralisation financière dans l'espace UEMOA pp. 6 à 7, mai 2023

1.1

Cartographie des acteurs du CCT-UEMOA

Le Conseil des Collectivités Territoriales est un organe consultatif de l'Union créé par Acte Additionnel N°02/CCEG/UEMOA/2021 du 30 mai 2021 par la Conférence des Chefs d'États et de Gouvernement.

L'article 3 de l'Acte Additionnel précise que les principales missions sont :

- Assurer la participation des collectivités territoriales à la réalisation des objectifs de l'Union ;
- Consolider l'effort d'intégration par les États membres de l'Union par des actions menées au niveau des collectivités territoriales afin que l'idéal d'intégration soit partagé par les peuples de l'espace UEMOA ;
- Accompagner la Commission de l'UEMOA dans la conception et la mise en œuvre de projets intégrateurs et structurants au bénéfice des collectivités territoriales de l'Union ;
- Contribuer au renforcement de la cohésion sociale, économique et territoriale à travers des actions partagées entre l'Union, les États membres et les autorités locales.

Le Conseil émet des avis, à son initiative ou par saisine des Associations de Pouvoirs Locaux (APL), des États membres, du Conseil des Ministres, de la Commission ou du Parlement de l'Union.

Conformément aux dispositions de l'Acte Additionnel portant création du Conseil des Collectivités Territoriales (CCT), il est précisé qu'il est composé de six (6) représentants de chaque État membre.

Ses organes se composent comme suit :

l'Assemblée Générale

L'AG est l'instance suprême du Conseil et comprend l'ensemble des membres.

le Bureau

Le Bureau du Conseil est composé d'un Président et de deux (02) Vice-Présidents. Il est chargé d'exécuter et de faire appliquer les décisions prises par l'AG.

les Commissions Techniques Permanentes sont :

- la Commission en charge de la culture et de la solidarité ;
- la Commission en charge de l'emploi, des jeunes et du genre ;
- la Commission en charge de la coopération et du partenariat ;
- la Commission en charge de l'économie et des finances ;
- la Commission en charge de la paix et la sécurité ;
- la Commission en charge de l'aménagement du territoire et prospective, la Coopération transfrontalière et la migration ;
- la Commission en charge de l'agriculture, l'environnement, l'énergie et du développement durable.

Leurs missions consistent à élaborer des projets d'avis de rapport et de résolution qui sont ensuite soumis pour adoption par l'AG.

le Secrétariat Administratif Permanent
a pour principales attributions de :

- préparer les programmes et les rapports d'activités du Conseil ;
- préparer les dossiers de saisine des instances de l'Union et les audiences du Conseil auprès du Président de la Commission et des autres Organes de l'Union ;
- assurer le Secrétariat des réunions du Bureau ;
- assurer le secrétariat des sessions de l'AG ;
- élaborer les projets d'actions de renforcements des capacités des membres du CCT ;
- identifier les questions de décentralisation et des CT posées par les décisions des instances de l'Union, les soumettre au Bureau en vue de leur examen par l'AG ;
- exécuter les activités préparatoires à la tenue des réunions du Bureau ;
- dresser les procès-verbaux des réunions du Bureau et des sessions de l'AG ;
- acheminer les convocations aux sessions de l'AG ;
- constituer une base de données et suivre l'État de fonctionnement de la décentralisation et des CT dans les États membres ;
- élaborer des critères d'évaluation de la décentralisation par État membre ;
- préparer le projet de budget du CCT en vue de son examen par l'AG ;
- assurer le suivi de l'exécution du budget du CCT auprès de la Commission.

Les points focaux du Secrétariat Administratif Permanent sont :

- **les Secrétaires permanents des Associations de Pouvoirs Locaux ;**
- **les Directeurs Exécutifs des Associations de Pouvoirs Locaux.**

2

Diagnostic stratégique du CCT-UEMOA

2.1

Diagnostic de l'environnement interne

L'analyse croisée de la revue documentaire et de l'atelier de planification stratégique tenu avec les principaux acteurs à Ouagadougou, du 12 au 15 août 2024 ainsi que les entrevues individuelles auprès des groupes cibles a permis de mettre en relief les atouts (forces) et les faiblesses du Conseil des Collectivités Territoriales. Le diagnostic interne du Conseil des CT s'effectue à travers un examen de la performance des différents organes (AG, Bureau, Commissions Techniques, Secrétariat Administratif Permanent) et des principales fonctions exercées.

Domaines d'analyse	Forces	Faiblesses
Vitalité de l'Assemblée Générale	Treize (13) ans après sa création, le CCT est parvenu à tenir près de dix (10) sessions ordinaires de l'AG tels que les textes le prescrivent et chaque fois qu'elles se sont tenues, on a noté une participation effective des membres.	Il convient de signaler qu'entre 2019 et 2021 du fait des dysfonctionnements survenus au niveau du Bureau Exécutif, les AG n'ont pu se tenir. Par ailleurs, il faut noter l'inexistence d'un registre de suivi des AG. Cela constitue un handicap pour la capitalisation du système d'informations du CCT. La faible utilisation du travail en ligne par les membres ne favorise pas la réactivité attendue pour un organe dont les membres sont sur les huit (08) États membres de l'UEMOA.
	Les Associations des Pouvoirs Locaux (APL) en tant que soutien technique aux CT à l'échelle du pays facilitent l'opérationnalisation des actions du Conseil et garantissent la permanence des services du Conseil au niveau des pays.	Les statuts du CCT disposent que chaque pays désigne six (6) représentants pour siéger au sein de l'AG du Conseil. Du fait de l'instabilité des institutions dans les pays membres, on assiste à un turn-over élevé dans la représentation des pays au Conseil, induisant un perpétuel recommencement dans l'apparition de la démarche et des actions menées.
Fonctionnement des Commissions Techniques	Après une décennie d'existence, seule la Commission Économie et Finances a pu tenir régulièrement ses sessions et examiner les dossiers à lui soumis.	Les cinq (5) commissions (autres que la Commission Économique et Finances) n'ont pas été fonctionnelles depuis la création.
Réseau des Secrétaires/ Directeurs Exécutifs	L'existence formelle du Réseau des Secrétaires Exécutifs/Directeurs Exécutifs des pouvoirs locaux sert de pont entre eux, et entre le Bureau du CCT et les CT.	

2.1.1 Performance du Bureau du CCT

Depuis sa création en 2011, le CCT a élu un premier bureau de 2012 à 2023 qui est parvenu à poser les bases de son fonctionnement.

Il a eu, à son actif, plusieurs réalisations comme :

01
Les réflexions sur la mise en place et l'opérationnalisation d'un mécanisme régional de financement des collectivités territoriales de l'espace UEMOA ;

02
L'élaboration d'un livre blanc sur la décentralisation financière dans l'espace UEMOA ;

03
Le renforcement des capacités des membres du CCT ;

04
La réalisation des projets intégrateurs transfrontaliers dans les zones SKBO (Sikasso-Korhogo-Bobo) et Initiative pour l'Intégration des Infrastructures Régionales dans le Sahel (IIIR-Sahel).

Il convient de noter qu'à partir de 2018 les membres du Bureau ne sont pas parvenus à convoquer l'AG en vue du renouvellement des instances. Cette situation s'explique en partie par la Covid-19 (durant 2019-2021) mais aussi par une inobservation des règles du Conseil qui astreignent aux dirigeants de renouveler les instances après deux (2) mandats exécutés.

Depuis août 2023, le Bureau du Conseil est présidé par M. Oumar BA (Sénégal) assisté par Mme Kouiganx YAWA, première Vice-Présidente (Togo), et de M. Rui CARDOSO, deuxième Vice-Président (Guinée-Bissau), pour un mandat de quatre (4) ans.

2.1.2 Diagnostic du Secrétariat Administratif Permanent

Dans le dispositif de création du Conseil, il a été requis (article 11 de l'Acte Additionnel N°02-2011/CCEG/UEMOA du 30 mai 2011) la mise en place d'un Secrétariat Administratif Permanent. Cette entité est administrée par un Secrétaire Permanent recruté par la Commission de l'UEMOA et par la suite nommé dans ses fonctions par le Président de la Commission.

Il est précisé dans le dispositif de création que celui-ci sera appuyé par un personnel recruté par la Commission de l'UEMOA. Après treize (13) années d'existence, le Secrétariat Administratif Permanent n'est toujours pas fonctionnel.

Cette situation a handicapé fortement la performance globale du Conseil pour l'exécution des missions qui lui sont dévolues.

Au cours de la décennie d'existence du Conseil, l'appui technique et administratif censé être délivré par le SAP a été assumé par les directions opérationnelles du Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire (DATC) et les Unités de Gestions des Programmes (PCTL et PRADEF).

Il devient urgent de rendre effectif le SAP afin de faciliter le déploiement du plan stratégique 2025-2029 du Conseil.

2.1.3 Évaluation de la mise en œuvre des missions du Conseil

N°	Domaines d'analyse	Forces	Faiblesses
1.	En matière de participation des Collectivités Territoriales à la réalisation des objectifs de l'Union	Le CCT a été mobilisé par moments pour des dossiers touchant l'intégration régionale (participation à l'élaboration de la Directive sur le PPP, canaux de la vision prospective).	L'auto-saisine des dossiers à portée régionale pouvant impacter les CT n'a pas été effective durant les 13 ans. Par ailleurs, la CUEMOA n'a pas sollicité des avis techniques au CCT sur des dossiers portant sur son secteur d'intervention.
2.	Contribution à la consolidation de l'effort d'intégration à travers des actions au niveau des CT	Le soutien aux faîtières transfrontalières des CT s'est concrétisé par le PCTL et le PRADEF.	L'absence de cadre programmatique global annuel des activités du Conseil
3.	Accompagnement de la CUEMOA dans la conception et l'exécution des projets au profit des CT	Conformément aux textes relatifs au fonctionnement du CCT, la CUEMOA a assuré l'assistance technique et de gestion pendant toute l'inexistence du SAP.	• Le dispositif de la phase transitoire n'a pas permis une prise en main rapide des dossiers par le CCT (ineffectivité du Secrétariat Permanent, absence de siège et de logistique opérationnelle propre) ; • Le manque de ressources humaines propres au CCT (la formulation des projets est conduite par le personnel de la Commission) ; • La mise en place d'instances ad hoc pour l'exécution des projets.

N°	Domaines d'analyse	Forces	Faiblesses
4.	Exécution de projets par le CCT-UEMOA en qualité d'Agence d'exécution	La gestion en régie de deux projets par le CCT (PCTL et PRADEF)	Le déficit de maîtrise d'ouvrage par le CCT du fait de l'ineffectivité de l'équipe technique propre au Conseil.
5.	Contribution au renforcement de la cohésion sociale, économique et territoriale à travers des actions partagées entre l'Union, les États et les CT	**L'appui aux faitières des collectivités territoriales situées dans les zones transfrontalières :** • C3SAHEL entre le Burkina Faso, le Mali et le Niger • UTCTE-SKBo entre le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Mali • OCT-SBT entre le Bénin et le Togo • CT-Dendi Ganda entre le Bénin, le Niger et le Nigeria • RMBFS entre la Guinée, le Mali, la Mauritanie et le Sénégal • ESCO-VOLTA NOIRE entre le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Ghana.	
6.	Fonctionnement du Mécanisme Régional de Financement des CT dans l'espace UEMOA	L'existence d'une étude et d'un projet de Règlement sur la mise en place du mécanisme communautaire de financement des CT de l'espace UEMOA.	• La non-effectivité de la mise en œuvre du mécanisme régional de financement dix ans après la réalisation de l'étude ; • La faiblesse du leadership des dirigeants du Conseil et le faible portage de la Commission pour amener les États membres à l'adopter.

2.1.4 Évaluation de la capacité de la gestion opérationnelle du Conseil

N°	Domaine d'analyse	Forces	Faiblesses
1.	Planification/ programmation et exécution des activités menées au profit des CT	La déclinaison des programmes d'activités au sein des projets dédiés (PTCL et PRADEL) a permis d'accompagner les CT	L'absence de programme d'activités du CCT appuyé par un budget annuel pour la mise en œuvre des activités du Conseil
2.	Gestion comptable et financière des projets mis en œuvre au profit du CCT-UEMOA	• Le recrutement d'une unité complète de gestion des programmes du CCT • L'audit externe annuel des deux programmes	La faible implication du Bureau du CCT dans la gestion comptable et financière du fonds de salutation alloué par la Commission
3.	Gestion des ressources humaines mobilisées pour appuyer le CCT-UEMOA	• La mise à disposition de ressources humaines qualifiées par la Commission au Conseil • Le recrutement de personnel dédié à la mise en œuvre des projets destinés au Conseil	L'inexistence de ressources humaines propres au Conseil
4.	Gestion des systèmes d'information du CCT-UEMOA		L'inexistence d'un système d'information propre au Conseil
5.	Développement des partenariats et de la coopération internationale	La réalisation de quelques actions de développement de partenariats et de coopération internationale durant la décennie écoulée constitue une base	L'inexistence d'une stratégie formelle de développement de partenariats et de coopération internationale au niveau du Conseil

N°	Domaine d'analyse	Forces	Faiblesses
6.	Renforcement des capacités des membres du CCT-UEMOA	La réalisation de quelques actions de renforcement des capacités (formation, développement d'outils, voyages d'étude) au cours des cinq (5) dernières années	L'inexistence d'un programme formel de renforcement des capacités des organes du Conseil
7.	Communication et relations publiques du CCT-UEMOA	profit du Conseil à travers les deux (2) projets exécutés avec l'appui de la coopération suisse	L'inexistence d'une stratégie et d'un plan de communication dédiés au Conseil en vue d'assurer durablement sa visibilité
8.	Suivi-évaluation, capitalisation et gestion des connaissances du CCT-UEMOA	L'existence d'un dispositif du suivi-évaluation des deux (2) programmes exécutés au profit du Conseil	L'absence de dispositif permanent de suivi-évaluation, capitalisation et gestion des connaissances pour le Conseil
9.	Gestion des archives et de la documentation du CCT-UEMOA	La disponibilité d'un fonds documentaire du Conseil au sein du DATC	L'inexistence d'un dispositif formel de gestion archivistique et documentaire propre au Conseil

2.2

Diagnostic de l'environnement externe

Le diagnostic de l'environnement externe a permis d'identifier les opportunités qui s'offrent au Conseil et les menaces auxquelles il pourrait être confronté au cours des prochaines années.

Critères d'analyse	Opportunités
Au niveau régional	• L'intégration régionale amorcée depuis près d'une trentaine d'années à travers l'UEMOA permet au CCT de tirer meilleur avantage de la complémentarité entre les États membres. Ainsi, le CCT bénéficie de travaux remarquables effectués par la Commission de l'UEMOA dans la planification spatiale de l'Union comme le Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER) qui vise à favoriser un développement intégré et cohérent du territoire communautaire. Pour ce faire, elle a institué l'Observatoire Régional d'Analyse et de Suivi du Territoire Communautaire (ORASTEC) qui a déployé une plateforme Web-SIG et un Atlas Régional qui contribuent fortement à la gestion spatiale efficace à l'échelle pays.
	Les textes communautaires adoptés par les États membres consacrent une libre circulation des personnes et des biens facilitant la réalisation de la vision communautaire. • Dans le cadre du PS 2024-2028 de la Commission de l'UEMOA ; il est prévu le développement et la mise en œuvre d'un Programme d'Aménagement du Territoire Communautaire. Sa mise en œuvre serait une véritable fenêtre pour le Conseil les cinq (5) prochaines années.

Critères d'analyse	Opportunités
Au niveau régional	• Au niveau de la gouvernance économique régionale, l'Union est reconnue comme un modèle d'intégration régionale réussie entre les pays membres dans les domaines de l'exercice de la surveillance multilatérale et de l'harmonisation des pratiques de gouvernance financière dans ses États membres ; toute chose qui pourrait facilitera l'implémentation d'un mécanisme régional de financement des CT. • De nombreuses Directives sur la gestion des finances publiques et la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance ont été prises et appliquées dans les États depuis 2006. Cela constitue un environnement favorable pour asseoir le transfert conséquent des ressources au niveau central vers les collectivités territoriales.
	• Au niveau du développement humain, l'Union offre un cadre harmonisé en matière de réglementation pharmaceutique et de protection sociale au niveau des États. Il en est de même en matière de consolidation des actions de promotion féminine à travers la création d'un réseau des Opératrices Économiques de l'espace UEMOA et l'instauration d'un environnement propice à l'équité et l'égalité de genre. Elle a mis en place un fonds régional de sécurité pour appuyer les Centres Nationaux d'Alerte précoce et renforcer la capacité opérationnelle des FDS au Sahel.
	• Au niveau communautaire, il a été mis en place par la Commission un Programme Régional de Développement de l'Économie Numérique (PRDEN) approuvé par le Conseil des Ministres en 2022 et comportant près d'une trentaine de projets qui ont été adressés aux PTF. Leur déploiement opérationnel représente de véritables niches pour le CCT.
	• Afin d'accompagner la gestion durable au niveau du CCT, la Commission a élaboré des Schémas d'Aménagement Transfrontaliers qui servent de cadre de gestion intégrée pour une gestion rationnelle des espaces transfrontaliers.
	• La Commission contribue à une gestion durable de l'environnement à travers l'adoption des Règlements communautaires sur la pollution, la gestion des zones, la gestion durable de la mangrove, la gestion intégrée des océans. Tous ces domaines sont au cœur des défis des CT.
	• La Commission a mis en place un cadre harmonisé sur les intrants agricoles (semences, pesticides, engrais, médicaments vétérinaires), la sécurité sanitaire et phytosanitaire, la gestion de la pêche et l'aquaculture qui constituent un socle facilitant le mode d'intervention des CT. Tout comme elle a créé un environnement propice pour soutenir la productivité agricole à travers la réalisation des infrastructures de production irriguée (aménagement de 2 174 ha dans la zone de l'Office du Niger au Mali et de 1000 ha dans chacun des sept (7) autres États membres) ; ce qui représente de réelles opportunités pour les CT.

Critères d'analyse	Opportunités
Au niveau international	• Les domaines couverts par le CCT sont liés aux centres d'intérêt des Partenaires Techniques et Financiers, notamment sur les ODD et sur le financement vert.

Critères d'analyse	Menaces
Au niveau régional	• La faible prise en compte de la décentralisation dans les agendas politiques nationaux ; • La persistance de la crise sécuritaire au Sahel et sa propagation vers les pays de la cote de l'espace communautaire mettent à rude épreuve le processus d'intégration régionale et ses corollaires ; • La tendance générale dans les États membres à la «recentralisation» des politiques publiques ; • L'impact du changement climatique sur le vécu quotidien dans les pays membres est marqué par des situations désastreuses (sécheresse, inondations) sur la productivité agro-sylvo-pastorale dans les pays, réduisant les efforts de développement annoncés ; • Les États membres montrent un faible engagement pour la décentralisation financière, compromettant ainsi la viabilité des CT ; • La baisse des ressources propres de la Commission depuis quelques années impacte négativement le fonctionnement de ses organes spécialisés.
Au niveau international	• La persistance des guerres dans le monde finit par engendrer une bipolarisation, réduisant considérablement l'engouement des pays donateurs pour le financement du développement au sud.

2.3

Enjeux et défis

Des défis importants restent à relever pour :

01

Renforcer le pouvoir d'agir des collectivités territoriales à travers le renforcement des capacités et l'allocation de moyens conséquents afin d'offrir suffisamment les services publics de base aux populations,

02

Faire face aux défis sécuritaires qui entraînent des difficultés d'accès à l'approvisionnement de biens et de services pour certaines localités avec un afflux important des populations déplacées du fait de l'insécurité,

03

Renforcer la cohésion sociale, la paix entre les populations à travers la promotion de nos valeurs culturelles et nos savoirs endogènes…

2.3.1 Enjeux

1. Enjeux liés à l'amélioration, l'adoption et la transposition des textes réglementaires communautaires au niveau des États membres
2. Enjeux liés au développement de l'expertise en matière de décentralisation
3. Enjeux liés à la décentralisation financière dans les États membres
4. Enjeux liés au renforcement des capacités des élus locaux
5. Enjeux liés à la paix, la sécurité & aux migrations dans l'espace communautaire

2.3.2 Défis

1. **Défis liés au renforcement de la structure organisationnelle et au fonctionnement du CCT**
2. **Défis liés à la préservation des acquis** dans la mise en œuvre des programmes et le renforcement de la mission d'agence d'exécution des programmes et projets par le CCT au profit des collectivités territoriales
3. **Défis liés au renforcement de la collaboration entre le CCT et la Commission de l'UEMOA** surtout dans la mise en œuvre des programmes sur la culture, l'agriculture, l'environnement, la paix et la sécurité, l'éduction et la formation professionnelle dans les États membres
4. **Défis liés à l'amélioration de la visibilité** et du rayonnement international du CCT
5. **Défis liés au financement durable des CT dans les États membres.**

2.4

Théorie du changement

Le diagnostic établi permet d'établir trois (3) grands blocs de barrière.

01

Le premier bloc de barrière concerne **la faiblesse des ressources financières et l'inexistence de ressources humaines propres au CCT** afin de lui faciliter l'animation de sa session. À ce niveau après sa création,

- le Conseil ne dispose pas de personnel propre dédié à ses activités ;
- les ressources financières allouées au Conseil sont très limitées au regard des défis des collectivités territoriales.

02 Le deuxième bloc de barrière concerne **la faiblesse du leadership tant au niveau du Bureau du Conseil qu'au niveau de la Commission** afin de porter les dossiers prioritaires des CT. Il a été relevé :

- que le projet de Directive communautaire sur le transfert des ressources financières aux collectivités territoriales rencontre d'énormes difficultés pour être adopté ;
- les réticences à adopter le Règlement sur le mécanisme régional de financement des collectivités territoriales afin d'insuffler une dynamique pour la visibilité des collectivités territoriales.

03 Le troisième bloc de barrière fait référence à **l'organisation et la gouvernance des CT**. Il met en exergue :

- la faible performance des organes de gouvernance ;
- l'inefficacité du Secrétariat Administratif Permanent ;
- la faible visibilité du Conseil.

Pour contribuer à lever ces barrières, le plan stratégique a été bâti sur quatre (4) axes d'intervention.

Il vise à asseoir une gouvernance forte et adaptée du Bureau du Conseil ainsi qu'une influence politique engageante et une visibilité plus accrue du CCT, le tout à travers un Secrétariat Administratif Permanent fonctionnel.

Les effets induits de la mise en œuvre des quatre (4) axes vont permettre de disposer d'un organe solidaire, dynamique porteur de développement territorial, d'intégration et de cohésion des communautés locales.

Ce changement souhaité ne saurait se produire sans une synergie multi-acteurs et la prise en compte de l'équipe genre et l'inclusion sociale.

3

Fondation stratégique du CCT-UEMOA

La mission, la vision et les valeurs organisationnelles du CCT-UEMOA constitueront le socle de la collaboration entre les membres du Conseil tandis que les axes stratégiques définiront le cadre du Conseil structuré avec la déclinaison par axe stratégique, des résultats attendus et des indicateurs de performance. Cette approche permet de décrire des activités pertinentes dont la réalisation permettra d'atteindre les résultats attendus.

3.1

Mission du CCT-UEMOA

La mission du Conseil consiste à « **assurer une participation accrue des CT à la prise de décisions et à la réalisation des objectifs de l'Union** ».

3.2

Vision 2029 du CCT-UEMOA

À l'horizon 2029, le Conseil est **un organe solidaire, dynamique porteur de développement territorial, d'intégration et de cohésion des communautés locales.**

3.3
Valeurs organisationnelles du CCT-UEMOA

L'ensemble des membres du Conseil partagent des valeurs qui constituent le socle de leur collaboration.

Solidarité

Nous valorisons l'entraide entre nos membres de façon constante.

Transparence

Nous valorisons l'accès aux informations à tous ceux qui ont droit conformément aux règles prescrites et nous garantissons la reddition de compte aux différents niveaux de notre gouvernance.

Professionnalisme

Nous adapterons une attitude responsable dans toutes nos actions, conscients de l'importance de chacun de nos actes dans l'exercice de nos activités.

Sens du service public

Nous restons plus que jamais engagés pour servir les populations à la base chaque fois que de besoin.

4

Orientations stratégiques du CCT-UEMOA

4.1 Objectifs et axes stratégiques

En se basant sur cette analyse et sur la fondation stratégique, **(4) axes stratégiques ont été identifiés.**

4.1.1 Orientations stratégiques 2026-2029

Afin de pouvoir réaliser sa mission et sa vision, le CCT s'est donné des orientations stratégiques ciblées, identifiées à partir de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces. Ces orientations tiennent compte du dispositif institutionnel et organisationnel actuel et du champ d'intervention qui lui est reconnu par le cadre juridique.

Dans le détail, la vision a été traduite en plusieurs objectifs stratégiques déclinés par la suite en objectifs opérationnels.

	Objectifs opérationnels
AXE STRATÉGIQUE 1 Convergence territoriale	**1.1** Mettre en place un mécanisme communautaire de financement des collectivités territoriales
	1.2 Collecter, analyser et diffuser les informations de base sur la décentralisation financière au niveau national et régional à travers la mise en place d'un observatoire régional sur les finances publiques locales

AXE STRATÉGIQUE 2

Coopération transfrontalière et intégration à travers les collectivités territoriales

Objectifs opérationnels	
2.1	Élaborer un programme de renforcement de la coopération transfrontalière pour la période 2026-2029
2.2	Élaborer et mettre en œuvre les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, sur le changement climatique)

AXE STRATÉGIQUE 3

Gestion des connaissances et communication

Objectifs opérationnels	
3.1	Mettre en œuvre le plan de communication institutionnelle du CCT
3.2	Mettre en place le système de gestion des connaissances du CCT et renforcer les capacités de gouvernance des collectivités territoriales et de leurs faitières

AXE STRATÉGIQUE 4

Performance des organes du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent)

Objectifs opérationnels	
4.1	Poursuivre la mise en place du Secrétariat Administratif Permanent et des Commissions Techniques Permanentes du CCT
4.2	Assurer le fonctionnement des organes d'orientation du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques Permanentes et Secrétariat Administratif Permanent)
4.3	Élaborer et mettre en œuvre le plan infrastructurel et logistique du CCT

4.2

Charte de responsabilités

AXE STRATÉGIQUE 1 :
Convergence territoriale

	Résultats intermédiaires	Structures responsables
RI 1	Une stratégie de financement des CT est déployée	Bureau du CCT
RI 2	Les informations de base sur la décentralisation financière au niveau national et régional sont collectées, mises en forme, validées et diffusées	SAP

AXE STRATÉGIQUE 2 :
Coopération transfrontalière et intégration à travers les CT

	Résultats intermédiaires	Structures responsables
RI 1	Le programme de renforcement de la coopération transfrontalière pour la période 2026-2029 est développé et déployé	Bureau du CCT
RI 2	Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) sont élaborés et mis en œuvre	SAP

AXE STRATÉGIQUE 3 :
Gestion des connaissances et communication

	Résultats intermédiaires	Structures responsables
RI 1	La stratégie et le plan de communication institutionnelle sont mis en œuvre	SAP
RI 2	Le système de gestion des connaissances du CCT est mis en place et les capacités de gouvernance des CT et de leurs faîtières sont renforcées	SAP

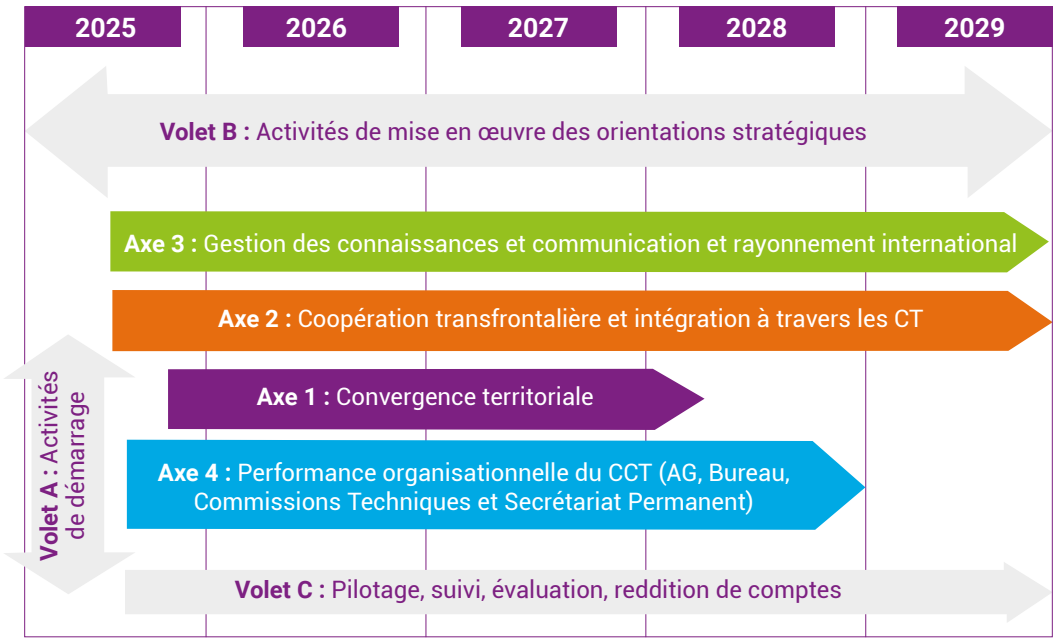
AXE STRATÉGIQUE 4 :
Performance organisationnelle du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent)

	Résultats intermédiaires	Structures responsables
RI 1	Les organes d'orientation du CCT (Secrétariat Administratif Permanent, Commissions Techniques) sont mis en place	SAP
RI 2	Les organes d'orientation du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent) sont fonctionnels	SAP
RI 3	Le plan infrastructurel et logistique du CCT est élaboré et mis en œuvre	CCT

4.3 Approche de mise en œuvre de la stratégie

Le plan stratégique 2025-2029 va se dérouler progressivement au cours des 5 prochaines années conformément à des modalités de mise en œuvre qui intègrent à la fois un plan opérationnel, des plans d'action annuels intimement liés au PS et des tableaux de bord annuels de suivi des performances. La mise en œuvre du plan stratégique 2025-2029 est résumée sur le schéma ci-après :

4.3.1 Plan de mise en œuvre de la stratégie



Stratégie

Autonomisation du système de gestion du CCT

Plan de changement

Actions à mener et allocation des ressources :

- Mobilisation du Secrétaire Permanent et des membres de son équipe ;
- Relecture du cadre juridique du CCT ;
- Renforcement des capacités du Bureau et des Commissions Techniques ;
- Suivi-évaluation.

Activités de prédémarrage

N°	Activités	Échéance
1	Adoption du PS 2025-2029	Novembre 2024
2	Tenue de la séance d'appropriation du PS 2025-2029 avec les organes du CCT	Janvier 2025
3	Organisation de la table ronde des Partenaires Financiers	Février 2025
4	Mobilisation des membres de l'équipe du SAP	Février 2025
5	Réalisation des supports de communication pour la diffusion du PS	Janvier 2025

La stratégie de mise en œuvre du plan stratégique s'articule autour des principes ci-dessous

Effectivité du Secrétariat Administratif Permanent

Renforcement des capacités des organes du CCT

Développement des actions de communication

Déploiement des programmes et projets au profit de Collectivités territoriales

UEMOA

Huit pays, un destin commun

Bénin

Burkina Faso

Côte d'Ivoire

Guinée-Bissau

Mali

Niger

Sénégal

Togo

4.4 Plan opérationnel

4.4.1. Axe stratégique 1 : Convergence territoriale

AXE STRATÉGIQUE 1 : Convergence territoriale		2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : Le mécanisme communautaire de financement des collectivités territoriales mis en œuvre favorise la réalisation des projets des collectivités territoriales						
Résultat Intermédiaire 1.1 : Une stratégie de financement des CT est déployée						
Extrant 1.1.1 : **Les textes communautaires (Règlements, Directives, Décisions) sur la décentralisation financière sont adoptés**						
A1.1.1.1	Développer un document de plaidoyer et d'influence politique et renforcer les capacités des acteurs utilisateurs					
A1.1.1.2	Mettre en place un cadre de dialogue politique relatif aux critères de convergence dans le domaine de la décentralisation financière ainsi que les mécanismes y afférents entre la CUEMOA et les États membres					

AXE STRATÉGIQUE 1 : Convergence territoriale		2025	2026	2027	2028	2029
A1.1.1.3	Réaliser des séances de plaidoyer pour l'adoption du projet de Règlement portant mise en place du mécanisme communautaire de financement des collectivités territoriales de l'espace UEMOA et du projet de Directive portant transfert des ressources financières des États aux CT					
Extrant 1.1.2 : **Le cadre légal sur la décentralisation financière au niveau des pays membres est adopté**						
A1.1.2.1	Tenir les différents cadres d'examen du cadre réglementaire harmonisé sur la décentralisation financière dans l'espace UEMOA					
A1.1.2.2	Réaliser des plaidoyers auprès des États pour l'adoption du cadre harmonisé sur la décentralisation financière dans l'espace UEMOA					
Extrant 1.1.3 : **Les opportunités de financements dédiées aux collectivités territoriales sont identifiées et les informations sur les modalités d'accès sont fournies aux collectivités territoriales**						
A1.1.3.1	Explorer les opportunités de fonds d'investissements dédiés aux collectivités territoriales					
A1.1.3.2	Identifier les financements innovants (fonds verts, PPP…) accessibles aux collectivités territoriales et organiser des séances d'informations au profit des collectivités territoriales					
Résultat intermédiaire 1.2 : Les informations de base sur la décentralisation financière au niveau national et régional sont collectées, mises en forme, validées et diffusées						
Extrant 1.2.1 : **Un observatoire régional sur les finances publiques locales est mis en place**						
A1.2.1.1	Concevoir le dispositif de référence pour la collecte, et l'analyse des données sur la décentralisation financière					
A1.2.1.2	Déployer le dispositif de référence pour la collecte et l'analyse des données sur la décentralisation financière					

4.4.2 Axe stratégique 2 : Coopération transfrontalière et intégration à travers les collectivités territoriales

AXE STRATÉGIQUE 2 : Coopération transfrontalière et intégration à travers les collectivités territoriales		2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : L'intégration régionale se réalise efficacement à travers le déploiement des projets au niveau des CT						
Résultat Intermédiaire 2.1 : **Le programme de renforcement de la coopération transfrontalière pour la période 2026-2029 est développé et déployé**						
Extrant 2.1.1 : **Le programme de renforcement de la coopération transfrontalière 2026-2029 est élaboré**						
A2.1.1.1	Élaborer et adopter le programme de renforcement de la coopération transfrontalière					
A2.1.1.2	Mobiliser les partenaires pour le financement du programme de renforcement de la coopération transfrontalière					
Extrant 2.1.2 : **L'exécution, le suivi-évaluation et la capitalisation du programme de renforcement de la coopération transfrontalière 2026-2029 sont effectifs**						
A2.1.2.1	Mobiliser l'équipe d'exécution du programme					
A2.1.2.2	Déployer le programme					
A2.1.2.3	Suivre et évaluer le programme					
A2.1.2.4	Réaliser la capitalisation du programme					

AXE STRATÉGIQUE 2 : Coopération transfrontalière et intégration à travers les collectivités territoriales		2025	2026	2027	2028	2029
Résultat intermédiaire 2.2 : Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) sont élaborés et mis en œuvre						
Extrant 2.2.1 : Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) sont déployés						
A2.2.1.1	Élaborer des projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique)					
A2.2.1.2	Mobiliser les partenaires pour le financement des projets à travers les CT					
A2.2.1.3	Mettre en œuvre les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique)					
Extrant 2.2.2 : Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) sont effectifs						
A2.2.2.1	Développer le dispositif de suivi-évaluation des projets					
A2.2.2.2	Suivre et évaluer les projets					
A2.2.2.3	Mettre en œuvre le système de capitalisation des projets					

4.4.3. Axe stratégique 3 : Gestion des connaissances et communication

AXE STRATÉGIQUE 3 : Gestion des connaissances et communication		2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : La visibilité, le rayonnement international et la gestion des connaissances du CCT sont assurés						
Résultat Intermédiaire 3.1 : **La stratégie et le plan de communication institutionnelle sont mis en œuvre**						
Extrant 3.1.1 : **L'expertise du CCT en matière de décentralisation est valorisée**						
A3.1.1.1	Organiser des conférences et forums internationaux sur la décentralisation et le financement des collectivités territoriales					
A3.1.1.2	Produire et diffuser des publications officielles (rapports, livres blancs, études comparatives)					
Extrant 3.1.2 : **La présence du CCT sur la scène régionale et internationale est renforcée**						
A 3.1.2.1	Renforcer la présence du CCT dans les instances de gouvernance de l'UEMOA par une collaboration accrue avec les institutions de l'Union					
A 3.1.2.2	Participer activement aux sommets et événements internationaux sur la décentralisation, la gouvernance locale et le développement territorial					
A 3.1.2.3	Développer des partenariats stratégiques avec des organisations internationales (ONU, PNUD, Union Africaine, CEDEAO, etc.)...					
Extrant 3.1.3 : **La visibilité du CCT est améliorée**						
A3.1.3.1	Développer et animer un site web institutionnel modernisé, multilingue et interactif					
A3.1.3.2	Renforcer la communication digitale via les réseaux sociaux et les plateformes en ligne					
A3.1.3.3	Produire des contenus multimédias (vidéos institutionnelles, interviews, documentaires)					
A3.1.3.4	Créer et diffuser des newsletters régulières sur les activités du CCT à destination des partenaires et du grand public					

AXE STRATÉGIQUE 3 : Gestion des connaissances et communication		2025	2026	2027	2028	2029
A3.1.3.5	Mettre en place un réseau de correspondants médias pour assurer une couverture médiatique internationale			■	■	■
A3.1.3.6	Organiser des conférences de presse et interviews avec des médias internationaux			■	■	■
A3.1.3.7	Développer des relations presse avec des journalistes spécialisés en décentralisation et développement territorial	■	■	■	■	■
Résultat intermédiaire 3.2 : Le système de gestion des connaissances du CCT est mis en place et les capacités de gouvernance des CT et de leurs faîtières sont renforcées				■	■	■
Extrant 3.2.1 : Les outils de gestion des connaissances du CCT sont élaborés et le personnel dédié formé			■	■	■	■
A3.2.1.1	Concevoir la stratégie de gestion des connaissances du CCT et son plan d'action	■	■			
A3.2.1.2	Développer les outils techniques et les procédures de gestion des connaissances du CCT	■	■			
A3.2.1.3	Renforcer les capacités du personnel chargé de la gestion des connaissances du CCT			■		
A3.2.1.4	Suivre et évaluer la stratégie de gestion des connaissances du CCT				■	■
Extrant 3.2.2 : Les produits de connaissances en matière de décentralisation dans l'espace UEMOA sont élaborés				■	■	■
A3.2.2.1	Développer des partenariats avec les universités et les centres de recherches pour animer des réflexions sur des thématiques sur la décentralisation et la gouvernance locale	■	■	■		
A3.2.2.2	Créer au moins un partenariat avec un centre et institut spécialisé pour le développement des modules de formation au profit des collectivités territoriales et leurs faîtières	■	■	■		
A3.2.2.3	Mettre en œuvre la stratégie de remontée des expériences inspirantes en matière de décentralisation des États au CCT			■	■	■

AXE STRATÉGIQUE 3 : Gestion des connaissances et communication		2025	2026	2027	2028	2029
A3.2.2.4	Créer un centre de ressources (bibliothèque virtuelle comprenant tous les textes communautaires, les textes législatifs et réglementaires régissant le processus de décentralisation dans les pays et les expériences inspirantes, les études…)					
A3.2.2.5	Créer et mettre à jour la base de données des collectivités territoriales de l'espace UEMOA					
A3.2.2.6	Élaborer un répertoire des Associations de Pouvoirs Locaux de la zone UEMOA ainsi que les coordonnées de leurs responsables					
Extrant 3.2.3 : **Les capacités de gouvernance des collectivités territoriales et de leurs faîtières sont renforcées**						
A3.2.3.1	Organiser des sessions de formations internationales (ateliers en présentiel, webinaires, etc.) sur diverses thématiques (financements innovants, etc.)					
A3.2.3.2	Organiser des sessions de partages d'expériences inspirantes et de bonnes pratiques en matière de décentralisation (ateliers, webinaires, etc.)					

4.4.4. Axe stratégique 4 : Performance des organes du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent)

AXE STRATÉGIQUE 4 : Performance des organes du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent)		2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 4 : La performance organisationnelle du CCT intensifiée favorise l'efficacité (AG, Bureau, Commissions Techniques)						
Résultat Intermédiaire 4.1 : **Les organes d'orientation du CCT (Secrétariat Administratif Permanent, Commissions Techniques) sont mis en place**						
Extrant 4.1.1 : **Les textes fondamentaux régissant la mission et le fonctionnement sont révisés et adoptés**						
A4.1.1.1	Relire les statuts et le règlement intérieur du CCT					
A4.1.1.2	Adopter les statuts et le règlement intérieur du CCT					
A4.1.1.3	Finaliser l'accord de siège entre le CCT et le pays hôte					
Extrant 4.1.2 : **Le plan de renforcement du Bureau et des Commissions Techniques est développé et mis en œuvre**						
A4.1.2.1	Élaborer le plan de renforcement					
A4.1.2.2	Mettre en œuvre le plan de renforcement des membres du Bureau et des Commissions Techniques					
Résultat intermédiaire 4.2 : **Les organes d'orientation du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent) sont fonctionnels**						
Extrant 4.2.1 : **Le Secrétariat Administratif Permanent est fonctionnel**						
A4.2.1.1	Recruter le Secrétaire Administratif Permanent et les membres de l'équipe du SAP					

AXE STRATÉGIQUE 4 : Performance des organes du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent)		2025	2026	2027	2028	2029
A4.2.1.2	Développer les outils de gestion (finance/ comptabilité, RH, gestion de projet, suivi-évaluation) opérationnelle du SAP					
A4.2.1.3	Développer et mettre en œuvre un plan de renforcement des membres de l'équipe du SAP					
Extrant 4.2.2 : Les sessions des Commissions Techniques Permanentes et l'Assemblée Générale sont fonctionnelles						
A4.2.2.1	Constituer les Commissions Techniques Permanentes (attributions, composition, organisation et fonctionnement)					
A4.2.2.2	Tenir les sessions des Commissions Techniques Permanentes					
A4.2.2.3	Tenir les sessions de l'Assemblée Générale					
Résultat intermédiaire 4.3 : Le plan infrastructurel et logistique du CCT est développé et mis en œuvre						
Extrant 4.3.1 : Le plan infrastructurel et logistique du CCT est élaboré et validé						
A4.3.1.1	Élaborer et adopter le plan infrastructurel et logistique du CCT					
A4.3.1.2	Déployer le plan infrastructurel et logistique du CCT					
A4.3.1.3	Élaborer et mettre en œuvre un système d'information du CCT					
A4.3.1.4	Suivre et évaluer le SAP					

4.5 Cartographie des risques de mise en œuvre et plan de mitigation

4.5.1. Risques liés à la gouvernance (AG, CT, Bureau)

Risques liés à la gouvernance (AG, CT, Bureau)	Probabilité ou occurrence	Importance incidence	Criticité = occurrence x incidence
	faible (1), moyenne (2), élevée (3)		
1. Mobilité des membres de l'AG du fait du renouvellement des conseils de collectivités des pays membres	3	2	6
2. Insuffisance des ressources pour l'organisation des AG	1	3	3
3. Dysfonctionnement du Secrétariat Administratif Permanent	1	3	3
4. Non-respect des textes	2	3	6
5. Insuffisance des ressources pour le fonctionnement des Commissions Techniques	3	3	9

Risques liés à la gouvernance (AG, CT, Bureau)	Mesures d'atténuation
1. Mobilité des membres de l'AG du fait du renouvellement des conseils de collectivités des pays membres	• Renforcement des capacités des nouveaux membres au niveau pays • Célérité dans la désignation des nouveaux membres en cas de changements
2. Insuffisance des ressources pour l'organisation des AG et le fonctionnement des Commissions Techniques	• Lobbying auprès du Président de la Commission pour l'augmentation du budget • Rationalisation des coûts d'organisation des AG
3. Dysfonctionnement du Secrétariat Administratif Permanent	Suivi en amont de la préparation des AG par le Président du CCT
4. Non-respect des textes	Renforcer le suivi par la Commission de l'UEMOA

4.5.2. Risques liés à la gestion opérationnelle du CCT (SP)

Risques liés à la gestion opérationnelle du CCT (SP)	Probabilité ou occurrence	Importance incidence	Criticité = occurrence x incidence
	faible (1), moyenne (2), élevée (3)		
1. Faible leadership du Secrétaire Administratif Permanent	1	3	3
2. Manque de cohésion au niveau de l'équipe technique	2	3	6
3. Absence d'outils de gestion opérationnelle	2	3	6
4. Motivation des membres de l'équipe technique	2	3	6

Risques liés à la gestion opérationnelle du CCT (SP)	Mesure d'atténuation
1. Faible leadership du Secrétaire Administratif Permanent	Coaching du SP
2. Manque de cohésion au niveau de l'équipe technique	Réalisation annuelle de team building
3. Absence d'outils de gestion opérationnelle	Conception effective et diligente de l'ensemble des outils de gestion opérationnelle
4. Motivation des membres de l'équipe technique	Réalisation annuelle de team building

4.5.3. Risques liés à la mobilisation des ressources financières

Risques liés à la mobilisation des ressources financières	Probabilité ou occurrence	Importance incidence	Criticité = occurrence x incidence
	faible (1), moyenne (2), élevée (3)		
1. Mise à disposition tardive des fonds	1	2	2
2. Coupe budgétaire au sein de la Commission	2	3	6
3. Désintéressement des PTF pour les projets du CCT	2	3	6

Risques liés à la mobilisation des ressources financières	Mesure d'atténuation
1. Mise à disposition tardive des fonds	• Transmission à bonne date du programme d'activités à la Commission • Anticipation sur la planification
2. Coupe budgétaire au sein de la Commission	Plaidoyer auprès de la Commission sur l'importance des actions/ressources additionnelles
3. Désintéressement des PTF	• Établissement de rapports particuliers avec les PTF • Diversification des partenariats

4.5.4. Risques liés à la collaboration entre la CUEMOA et le CCT

Risques liés à la collaboration entre la CUEMOA et le CCT	Probabilité ou occurrence	Importance incidence	Criticité = occurrence x incidence
	faible (1), moyenne (2), élevée (3)		
1. Non-effectivité du Secrétariat Administratif Permanent	3	3	9

Risques liés à la collaboration entre la CUEMOA et le CCT	Mesure d'atténuation
1. Non-effectivité du Secrétariat Permanent	Recrutement du Secrétaire Permanent et des membres de l'équipe

4.5.5. Risques liés à la stabilité des institutions de l'espace UEMOA

Risques liés à la stabilité des institutions de l'espace UEMOA	Probabilité ou occurrence	Importance incidence	Criticité = occurrence x incidence
	faible (1), moyenne (2), élevée (3)		
1. Extension de l'insécurité dans l'espace	2	3	6
2. Création de nouveaux pôles géopolitiques et économiques par les membres de l'UEMOA (au sein de l'espace)	3	3	9
3. Baisse des contributions financières des pays membres	2	3	6
4. Crises politiques et institutionnelles au sein de l'UEMOA	3	3	9

Risques liés à la stabilité des institutions de l'espace UEMOA	Mesure d'atténuation
1. Extension de l'insécurité dans l'espace UEMOA	Recrutement du Secrétaire Permanent et des membres de l'équipe
2. Création de nouveaux pôles géopolitiques et économiques par les membres de l'UEMOA (au sein de l'espace)	• Culture d'appartenance accrue à l'espace de l'UEMOA • Renforcement des actions de visibilité
3. Faible contribution financière des membres	Diversification des sources de financement
4. Crises politiques et institutionnelles	• Médiation régionale • Prise de mesures de prévention (concertation, instauration du dialogue)

5

Budgétisation du plan d'actions prioritaires du CCT-UEMOA

5.1

Coût estimatif du plan d'actions prioritaires

AXE STRATÉGIQUE 1 : Convergence territoriale		**Coût estimatif (en FCFA)**
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : Le mécanisme communautaire de financement des collectivités territoriales mis en œuvre favorise la réalisation des projets des collectivités territoriales		410 000 000
Résultat Intermédiaire 1.1 : Une stratégie de financement des CT déployée		**340 000 000**
Extrant 1.1.1	Les textes communautaires (Règlements, Directives, Décisions) sur la décentralisation financière adoptés dans les pays membres	95 000 000
Extrant 1.1.2	Le cadre légal sur la décentralisation financière au niveau des pays membres est harmonisé	175 000 000
Extrant 1.1.3	Les opportunités de financements dédiées aux collectivités territoriales sont identifiées et les informations sur les modalités d'accès sont fournies aux collectivités territoriales	70 000 000
Résultat intermédiaire 1.2 : Les informations de base sur la décentralisation financière au niveau national et régional sont collectées, mises en forme, validées et diffusées		**70 000 000**
Extrant 1.2.1	Un observatoire régional sur les finances publiques locales est mis en place	70 000 000
Coût estimatif total de l'axe stratégique 1		**410 000 000**

AXE STRATÉGIQUE 2 : Coopération transfrontalière et intégration à travers les CT		**Coût estimatif (en FCFA)**
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : L'intégration régionale se réalise efficacement à travers le déploiement des projets au niveau des CT		8 000 000 000
Résultat intermédiaire 2.1 : Le programme de renforcement de la coopération transfrontalière pour la période 2026-2029 est développé et déployé		**6 000 000 000**
Extrant 2.1.1	Le programme de renforcement de la Coopération Transfrontalière 2026-2029 est élaboré	60 000 000
Extrant 2.1.2	L'exécution, le suivi-évaluation et la capitalisation du programme de renforcement de la coopération transfrontalière 2026-2029 sont effectifs	5 940 000 000
Résultat intermédiaire 2.2 : Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) sont élaborés et mis en œuvre		**2 000 000 000**
Extrant 2.2.1	Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) sont élaborés	150 000 000
Extrant 2.2.2	L'exécution, le suivi-évaluation et la capitalisation des projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur la Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) sont effectifs	1 850 000 000
Coût estimatif total de l'axe stratégique 2		**8 000 000 000**

AXE STRATÉGIQUE 3 : Communication et rayonnement international		**Coût estimatif (en FCFA)**
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : La visibilité, le rayonnement international et la gestion des connaissances du CCT sont assurés		1 302 000 000
Résultat intermédiaire 3.1 : La stratégie et le plan de communication institutionnelle sont mis en œuvre		**950 000 000**
Extrant 3.1.1	L'expertise du CCT en matière de décentralisation est valorisée	600 000 000
Extrant 3.1.2	La présence du CCT sur la scène régionale et internationale est renforcée	200 000 000
Extrant 3.1.3	La visibilité du CCT est améliorée	150 000 000
Résultat intermédiaire 3.2 : Le système de gestion des connaissances du CCT est mis en place et les capacités de gouvernance des CT et de leurs faîtières sont renforcées		**352 000 000**
Extrant 3.2.1	Les outils de gestion des connaissances du CCT sont élaborés et le personnel dédié formé	42 000 000
Extrant 3.2.2	Les produits de connaissances en matière de décentralisation dans l'espace UEMOA sont élaborés	70 000 000
Extrant 3.2.3	Les capacités de gouvernance des collectivités territoriales et de leurs faîtières sont renforcées	240 000 000
Coût estimatif total de l'axe stratégique 3		**1 302 000 000**

AXE STRATÉGIQUE 4 : Performance des organes du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent)		**Coût estimatif (en FCFA)**
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 4 : La performance organisationnelle du CCT intensifiée favorise l'efficacité (AG, Bureau, Commissions Techniques)		993 000 000
Résultat intermédiaire 4.1 : Les organes d'orientation du CCT (Secrétariat Administratif Permanent, Commissions Techniques) sont mis en place		**205 000 000**
Extrant 4.1.1	Les textes fondamentaux régissant la mission et le fonctionnement du CCT sont révisés et adoptés	65 000 000
Extrant 4.1.2	Le plan de renforcement du Bureau et des Commissions Techniques développé et mis en œuvre	140 000 000
Résultat intermédiaire 4.2 : Les organes d'orientation du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Administratif Permanent) sont fonctionnels		**700 000 000**
Extrant 4.2.1	Le Secrétariat Administratif Permanent est fonctionnel	100 000 000
Extrant 4.2.2	Les sessions des Commissions Techniques Permanentes et l'Assemblée Générale sont fonctionnelles	600 000 000
Résultat intermédiaire 4.3 : Le plan infrastructurel et logistique du CCT est développé et mis en œuvre		**88 000 000**
Extrant 4.3.1	Le plan infrastructurel et logistique du CCT est élaboré et validé	**88 000 000**
Coût estimatif total de l'axe stratégique 4		**993 000 000**

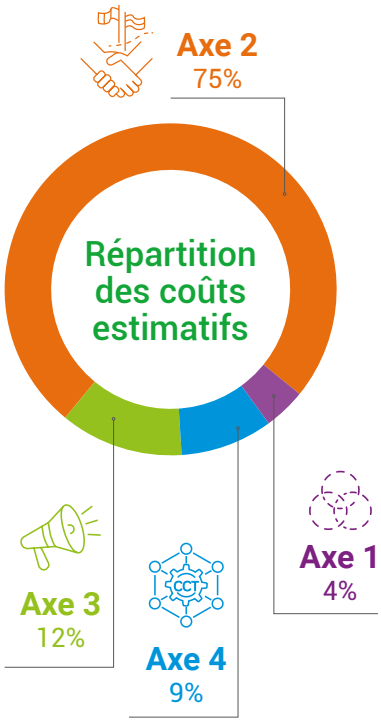
5.2

Financement du plan opérationnel

Le coût estimatif s'élève à : dix milliards sept cent cinq millions de FCFA

10 705 000 000 francs CFA

Axes stratégiques	Coût estimatif (en FCFA)	
Axe 1 : Convergence territoriale	410 000 000	4%
Axe 2 : Coopération transfrontalière et intégration à travers les CT	8 000 000 000	75%
Axe 3 : Gestion des connaissances et communication	1 302 000 000	12%
Axe 4 : Performance des organes du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Permanent)	993 000 000	9%
Coût estimatif total du financement du plan opérationnel s'élève à :	10 705 000 000	



Annexes

Annexe 1 : Cadre de mesure des performances du Plan stratégique

A1. Cadre de mesure de la performance du plan stratégique de l'Axe 1

AXE STRATÉGIQUE 1 : Convergence territoriale

Indicateurs	Unité de mesure	Réf.	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : Le mécanisme communautaire de financement des collectivités territoriales mis en œuvre favorise la réalisation des projets des collectivités territoriales							
Taux de satisfaction des CT bénéficiaires sur l'accès et l'utilisation du mécanisme Taux de projets financés par le mécanisme communautaire effectivement réalisés par les collectivités territoriales	%		20%	40%	75%	90%	100%
Résultat Intermédiaire 1.1 : Une stratégie de financement des CT déployée							
Niveau de mise en œuvre de la stratégie de financement des collectivités territoriales	%				Déc.	75%	100%

Indicateurs	Unité de mesure	Réf.	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
Extrant 1.1.1 : **Les textes communautaires (règlements, directives, décisions) adoptés**							
Taux d'adoption des textes communautaires	%						100%
Extrant 1.1.2 : **Le cadre légal sur la décentralisation financière au niveau des pays membres est harmonisé**							
Respect du délai d'adoption du cadre harmonisé	Date d'adoption					Déc.	
Extrant 1.1.3 : **Les opportunités de financements dédiées aux collectivités territoriales sont identifiées et les informations sur les modalités d'accès sont fournies aux collectivités territoriales**							
Nombre d'opportunités de financement identifiées et documentées avec les modalités d'accès, et transmises aux collectivités territoriales							
Résultat intermédiaire 1.2 : Les informations de base sur la décentralisation financière au niveau national et régional collectée, mise en forme, validée et diffusée							
Nombre de rapports publiés par an	Nombre					1	1
Extrant 1.2.1 : **Un observatoire régional sur les finances publiques locales est mise en place**							
Taux de fonctionnalité de l'observatoire régional	%				50%	100%	100%

A2. Cadre de mesure des performances du plan stratégique de l'Axe 2

AXE STRATÉGIQUE 2 : Coopération transfrontalière et intégration par le bas

Indicateurs	Unité de mesure	Réf	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : L'intégration régionale se réalise efficacement à travers le déploiement des projets au niveau des CT							
Amélioration de conditions de vie des populations des espaces transfrontaliers (éducation, santé, eau, économie, etc.) Renforcement de la cohésion sociale, consolidation de la paix et du vivre ensemble dans les espaces transfrontalières	Taux d'accès aux services publics de base Volumes des productions locales et échanges commerciaux Taux d'évolution des conflits ou tensions dans les espaces transfrontaliers						
Résultat Intermédiaire 2.1 : Le programme de renforcement de la coopération transfrontalière pour la période 2026-2030 développé et déployé							
Taux de déploiement du Programme	%			25%	50%	75%	100%
Extrant 2.1.1 : Le programme de renforcement de la Coopération Transfrontalière 2026-2030 Elaboré							
Taux d'exécution du Programme	%			25%	50%	75%	100%
Extrant 2.1.2 : L'exécution, le suivi-évaluation et la capitalisation du programme de renforcement de la coopération transfrontalière 2026-2030 effectives							
Taux de déploiement du système de suivi évaluation du programme	%			50%	100%		

Indicateurs	Unité de mesure	Réf	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
Résultat intermédiaire 2.2 : Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales) élaborés et mis en œuvre							
Taux de d'exécution des projets	%			25%	50%	75%	100%
Extrant 2.2.1 : Les projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique) déployés réseau des femmes élues locales, projets sur le changement climatique)							
Taux de déploiement de chaque projet	%			50%	75%	85%	100%
Extrant 2.2.2 : Le suivi-évaluation et la capitalisation des projets d'intégration à travers les CT (projets culturels, projets sur les migrations, projets sur Paix et Sécurité, projets sur le réseau des femmes élues locales)							
Taux de déploiement du système de suivi évaluation	%			30%	50%	80%	100%

A3. Cadre de mesure des performances du plan stratégique de l'Axe 3

AXE STRATÉGIQUE 3 :
Gestion des connaissance et communication

Indicateurs	Unité de mesure	Réf.	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : La visibilité, le rayonnement international et la gestion des connaissances du Conseil CCT assurés							
Taux d'accroissement des sollicitations du CCT aux évènements internationaux	%					25%	50%
Résultat intermédiaire 3.1 : La stratégie et le plan de communication institutionnelle mis en œuvre							
Taux d'exécution du plan de communication institutionnelle du CCT	%		25%	50%	75%	85%	100%
Extrant 3.1.1 : L'expertise du CCT en matière de Décentralisation est valorisée							
Taux d'accroissement des sollicitations du CCT par les institutions	%						50%
Extrant 3.1.2 : La présence du CCT sur la scène régionale et internationale est renforcée							
Taux d'accroissement de l'audience internationale	%			10%	20%	30%	50%
Extrant 3.1.3 : La visibilité du CCT est améliorée							
Taux d'accroissement de la visibilité							
Résultat intermédiaire 3.2 : Le système de gestion des connaissances du CCT est mis en place et les capacités de gouvernance des CT et de leurs faitières sont renforcées							
Niveau d'opérationnalisation du système de gestion des connaissances du CCT et nombre d'acteurs des collectivités territoriales et de leurs faitières ayant bénéficié de renforcement de capacités.	%			50%	75%	100%	

Indicateurs	Unité de mesure	Réf.	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
Extrant 3.2.1 : **Les outils de gestion des connaissances du CCT sont élaborés et le personnel dédié formé**							
Nombre d'outils de gestion des connaissances élaborés et validés, et nombre de membres du personnel formés à leur utilisation							
Extrant 3.2.2 : **Les produits de connaissances en matière de décentralisation dans l'espace UEMOA sont élaborés**							
Nombre de produits élaborés (rapports, notes, etc)	Nombre						
Extrant 3.2.3 : **Les capacités de gouvernance des collectivités territoriales et leurs faitières sont renforcées**							
Nombre de sessions de renforcement de capacités organisées au profit des CT et de leurs faitières	Nombre						

A4. Cadre de mesure des performances du plan stratégique de l'Axe 4

AXE STRATÉGIQUE 4 : Performance des organes du CCT (AG, Bureau, Commissions Techniques et Secrétariat Permanent)

Indicateurs	Unité de mesure	Réf	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
RÉSULTAT STRATÉGIQUE 4 : La performance organisationnelle du CCT intensifiée favorise l'efficacité (AG, Bureau, Commissions Techniques)							
Taux de performance du CCT	%						100%
Résultat intermédiaire 4.1 : Le cadre juridico-administratif du CCT revisité assure les conditions favorables de l'efficacité							
Taux d'efficacité	%			50%	75%	85%	100%
Extrant 4.1.1 : Les textes fondamentaux régissant la mission et le fonctionnement du CCT sont révisés et adoptés							
Nombre de textes fondamentaux du CCT révisés, validés et formellement adoptés par les instances compétentes	Nombre						
Extrant 4.1.2 : Le plan de renforcement du Bureau et des Commissions Techniques développé et mis en œuvre							
Taux de performance des organes	%			50%	75%	85%	100%
Résultat intermédiaire 4.2 : Les instances, organes et structures opérationnelles du CCT disposent d'une capacité suffisante en effectif, qualité et organisation pour réaliser leurs missions							
Taux de performance des instances, organes et structures opérationnelles du CCT	%		35%	60%	80%	90%	100%
Taux de réalisation du programme d'activités du CCT	%		25%	50%	75%	85%	100%
Extrant 4.2.1 : Le Secrétariat Administratif Permanent fonctionnel							
Niveau de fonctionnalité du Secrétariat Administratif Permanent du CCT	%			25%	50%	75%	100%

Indicateurs	Unité de mesure	Réf	Cibles				
			2025	2026	2027	2028	2029
Extrant 4.2.2 : Les sessions des commissions techniques permanentes et l'Assemblée Générale sont fonctionnelles							
Niveau de fonctionnalité des sessions des commissions techniques	100%				50%	75%	100%
Extrant 4.2.3 : Le plan infrastructurel et logistique du CCT développé et mis en œuvre							
Taux de mise en œuvre du plan infrastructurel et logistique du CCT	%			20%	50%	75%	100%

CONSEIL DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE

380, Avenue du Professeur Joseph KI-ZERBO
01 BP 543 Ouagadougou 01 - Burkina Faso
Tél. : +226 25 31 88 73 à 76
E-mail : commission@uemoa.int
Site : www.uemoa.int

https://www.facebook.com/UEMOAOfficielle/
https://x.com/UEMOA_officiel
https://www.youtube.com/c/UEMOAOfficiel

INNOPROX Management : +226 25 40 28 58