UNION ÉCONOMIQUE ET
MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE

La Commission

UEMOA

IMPACT 2030

Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission

Novembre 2024

UNION ÉCONOMIQUE ET
MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE

La Commission

UEMOA

IMPACT 2030

Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission

Novembre 2024

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS 6
AVANT-PROPOS 9
RÉSUMÉ EXÉCUTIF 10
LE PLAN STRATÉGIQUE, UNE NOUVELLE IMPULSION VERS LA VISION UEMOA 2040 13

1

EN 30 ANS, L'UEMOA EST DEVENUE UN MODÈLE D'INTÉGRATION EN AFRIQUE 15

1.1 Sept acquis fondamentaux 17
1.2 Six défis majeurs 36

2

VISION 2040 DE L'UEMOA 43

2.1 D'ici 2040, 4 scenarii sont envisageables 44
2.2 Description de la Vision 52

3

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE 53

3.1 Diagnostic économique 55
3.2 Treize écosystèmes pour une UEMOA compétitive en 2040 62
3.3 Des leviers critiques pour la compétitivité de ces écosystèmes 63
3.4 Diagnostic interne de la Commission 77

VISION ET PLAN STRATÉGIQUE DE LA COMMISSION — **87**

4.1 Vers un nouveau paradigme **88**
4.2 Mission, valeurs et Vision 2030 **90**
4.3 Plan Stratégique **91**

PLAN OPÉRATIONNEL — **109**

5.1 Douze programmes **110**
5.2 Une organisation alignée à la nouvelle stratégie **113**
5.3 Une mise en œuvre progressive **116**
5.4 Un plan de gestion des risques **117**
5.5 Un budget prévisionnel de transition **122**
5.6 Un cadre de gouvernance du plan **126**
5.7 Un dispositif de suivi et d'évaluation **127**
5.8 Les facteurs clés de succès **128**

CONCLUSION — **129**

ANNEXES — **131**

Plan de mise en œuvre de la stratégie 2030 **132**
Cadre de mesure des résultats **142**
Références externes **149**
Références internes **150**

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACSAC	Agence Communautaire de Supervision de la Sécurité et de la Sûreté de l'Aviation Civile
AEP	Adduction d'Eau Potable
AES	Alliance des États du Sahel
AGF	African Guarantee Fund West Africa
ALPC	Armes Légères et de Petit Calibre
AMF-UMOA	Autorité des Marchés Financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	Banque Ouest-Africaine de Développement
BRI	Banque des Réglements Internationaux
CACAO	Corridors pour l'Anneau de Croissance en Afrique de l'Ouest
CCEG	Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement
CCR	Centre de Collaboration Régionale
CEAO	Communaute Économique de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO	Communaute Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
COMNAT ALPC	Commissions Nationales de Lutte contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre
CORECA	Comité Régional du Climat des Affaires
CRRH-UEMOA	Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
CSF-UMOA	Comité de Stabilité Financière de l'UMOA
DCBR	Dépositaire Central/Banque de Règlement
EEI	Engins Explosifs Improvisés
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FDE-IRED	Fonds de Développement Énergie
FESPACO	Festival Panafricain du Cinéma et de la Télévision de Ouagadougou
FIMA	Festival International de la Mode Africaine
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIM	Groupement Interbancaire Monétique
GLCT	Groupe Local de Coopération Transfrontalière
ID4D	Identification pour le Développement
IDE	Investissement Direct Étranger
IIRSAHEL	Initiative pour l'Intégration de l'Infrastructure Régionale au Sahel
IRCA	Initiative Régionale pour l'Amélioration du Climat des Affaires
IRED	Initiative Régionale pour l'Énergie Durable
LBC/FT	Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme
MEVAP	Mécanisme de Veille et d'Alerte Précoce
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
ORASTEC	Observatoire Régional d'Analyse et de Suivi du Territoire Communautaire

PACITR	Programme Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier
PAPCVSM	Préservation et Consolidation de la Viabilité du Secteur de la Microfinance
PCS	Prélevement Communautaire de Solidarité
PCTL	Programme de Coopération Transfrontalière Locale
PER	Programme Économique et Régional
PFMI	Principes pour les Infrastructures de Marchés Financiers
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d'Investissements Prioritaires
PPP	Partenariats Public-Privé
PPS	Programme Paix et Sécurité
PRADEF	Programme Régional d'Appui à la Décentralisation Financière
PRDEN	Programme Régional de Développement de l'Économie Numérique
PSSA	Programme de Sécurité Alimentaire
RH	Ressources Humaines
SDER	Schéma de Développement de l'Espace Régional
SDPE	Stratégie de Développement de Pôles Énergétiques
SOAGA	Société Ouest Africaine de Gestion d'Actifs
SRIF	Stratégie Régionale d'Inclusion Financière
STAR	Système de Transfert Automatisé et de Règlement
TAI	Talents Africains à l'International
TEC	Tarif Extérieur Commun
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petite Entreprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
URSAC	Unité Régionale de Supervision de la Sécurité et de la Sûreté de l'Aviation Civile
USD	US Dollar
ZLECAf	Zone de Libre-Échange Continentale

AVANT-PROPOS

Créée le 10 janvier 1994 à Dakar au Sénégal, l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est une institution sous-régionale qui regroupe huit États côtiers et sahéliens : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

Ils ont en partage, entre autres, une monnaie commune, le Franc de la Communauté Financière Africaine (FCFA), dont l'émission est confiée à la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

L'UEMOA a pour objectif essentiel, l'édification, en Afrique de l'Ouest, d'un espace économique harmonisé et intégré, au sein duquel est assurée une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de production, ainsi que la jouissance effective du droit d'exercice et d'établissement pour les professions libérales, de résidence pour les citoyens sur l'ensemble du territoire communautaire.

Au fil des années, la Commission de l'UEMOA, l'Organe exécutif de l'Union, s'est attelée à traduire en actes, les orientations des plus hautes Autorités de l'Union pour accompagner ses objectifs d'intégration régionale.

C'est ainsi que depuis sa création, et conformément à ses principaux objectifs inscrits dans les dispositions de l'article 4 du Traité modifié, l'UEMOA s'est résolument engagée dans les réformes communautaires et de nombreuses réalisations d'infrastructures économiques structurantes au profit des États. Ces interventions ont contribué à faire de l'UEMOA, un exemple d'intégration économique et monétaire réussie en Afrique.

C'est l'occasion pour moi de réitérer toute notre reconnaissance à la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'UEMOA pour ses orientations éclairées dans la conduite du processus d'intégration et au Conseil des ministres statutaire pour son accompagnement constant. Je salue la synergie d'actions entre les différents Organes et Institutions spécialisées autonomes de l'Union pour la bonne mise en œuvre des chantiers de l'intégration.

Pour poursuivre efficacement la mise en œuvre des objectifs de l'Union, la Commission de l'UEMOA a entamé, en 2022, la réflexion pour l'élaboration d'une Vision prospective de l'UEMOA à l'horizon 2040. Ce document a permis de dresser les scénarii possibles sur l'avenir de l'Union et de dégager les orientations nécessaires. Ainsi, le scénario alternatif dénommé « le vol de grues couronnées » a été le scénario de référence retenu pour bâtir la Vision à l'horizon 2040 de l'Union.

Dans la dynamique de l'opérationnalisation de cette Vision, nous avons également procédé à l'élaboration d'un Plan Stratégique 2025-2030.

L'objectif recherché est de disposer d'un nouvel outil de pilotage stratégique, d'alignement des actions prioritaires de la Commission tout en restant en parfaite cohérence avec la Vision et les orientations des plus hautes Autorités de l'Union. Ainsi, le présent plan, dénommé ***« Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission »***, formule la Vision de la Commission à l'horizon 2030, de même que les valeurs organisationnelles qui vont guider et assurer la cohérence de nos actions prioritaires. Le plan s'inscrit dans une démarche qui vise essentiellement à accroître la performance de la Commission de l'UEMOA et l'impact de ses interventions au profit des populations des États membres. Ce nouveau plan donne aussi de nouvelles orientations aux interventions de la Commission en intégrant une approche filière en vue de dynamiser et de renforcer la compétitivité des économies de l'Union.

Ainsi, la Vision de la Commission à l'horizon 2030, est d'être ***« Une Institution agile, locomotive de l'approfondissement de l'intégration et de la transformation structurelle des économies de l'UEMOA »***.

Cette Vision est déclinée en cinq axes soutenus par trois objectifs stratégiques, à savoir mettre en place une base de production compétitive et diversifiée, contribuer à l'amélioration du bien-être des populations et renforcer le rayonnement de la Commission.

Je saisis cette occasion pour saluer le leadership des Commissaires et le professionnalisme qui a guidé les travaux d'élaboration de ce plan. Je félicite l'ensemble des membres du Comité de pilotage et du personnel de la Commission pour leur forte mobilisation qui a abouti à un document de qualité. Il servira ainsi de boussole pour la mise en œuvre des interventions de la Commission pour les six prochaines années.

Il convient de souligner que ce plan est le résultat d'un processus inclusif et participatif qui a impliqué dans son élaboration les États membres, les Organes et Institutions spécialisées, le secteur privé et la société civile de l'Union. C'est le lieu de leur exprimer notre profonde gratitude pour leur pertinente contribution.

Je voudrais enfin exhorter l'ensemble du personnel de la Commission à la mise en œuvre réussie de ce Plan Stratégique afin que son impact soit visible à l'horizon 2030.

Abdoulaye DIOP

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

30 ans après sa création, l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est unanimement reconnue comme un modèle d'intégration réussi en Afrique. Des fondements clés de l'intégration notamment, la monnaie commune, le pacte de convergence, le Tarif extérieur commun, la libre circulation des personnes et des biens sont en place. Cependant, face à des défis majeurs liés, entre autres, au contexte sécuritaire, à l'emploi des jeunes et aux crises géopolitiques, la Commission de l'UEMOA, Organe exécutif de l'Union, doit coordonner les réponses idoines et se projeter sur l'avenir.

C'est dans ce contexte que la Commission de l'UEMOA a pris l'initiative de la formulation d'une Vision pour l'Union et d'un nouveau Plan Stratégique pour mieux mener ses actions. En croisant deux déterminants majeurs de l'avenir de l'Union, l'engagement communautaire des États membres, d'une part, et le niveau de transformation structurelle des économies de l'Union, d'autre part, quatre (4) scenarii ont été envisagés pour l'Union à l'horizon 2040 :

- le scenario 1, dit ***le délassement des lianes***, décrit un contexte défavorable caractérisé par un enthousiasme moindre des États membres pour le projet communautaire et une transformation structurelle en panne des économies de l'Union. Dans ce contexte, les échanges intracommunautaires baissent, le niveau d'industrialisation et le déficit commercial se dégradent. En 2040, l'Union est dans une situation très fragile, marquée par des insécurités multiples et sa pérennité est menacée.

- le scenario 2, dit ***le fil du rasoir***, décrit une situation proche du *statu quo*, caractérisée par un engagement communautaire des États membres de l'UEMOA qui s'effrite et une transformation structurelle lente des économies de l'Union. Dans ce contexte, l'industrialisation de l'UEMOA peine à décoller, les échanges communautaires stagnent et la balance commerciale demeure fortement déficitaire. En 2040, la zone UEMOA est dans une situation fragile et est progressivement perçue comme un doublon superflu de la CEDEAO.

- le scenario 3, dit ***le vol des grues couronnées***, décrit la situation favorable d'un engagement communautaire réaffirmé des États membres et de l'accélération de la transformation structurelle des économies de l'Union. Une des locomotives de cet élan nouveau, la Commission impulse des politiques de compétitivité, et notamment promeut la mise en place d'un cadre macroéconomique favorable à l'investissement, le développement des infrastructures et la baisse des coûts des facteurs de production, l'émergence de pôles énergétiques et industriels, ainsi que le développement de chaînes de valeur régionales. La croissance est soutenue, des industries diversifiées valorisant les matières premières se développent au profit de la souveraineté alimentaire, de l'emploi et de l'aménagement du territoire régional. L'industrialisation décolle, les échanges intracommunautaires s'accélèrent (de 13% à 30% du total des échanges) et la balance commerciale de l'Union est proche de l'équilibre. En 2040, l'UEMOA s'insère dans une trajectoire de croissance forte et durable et conforte sa position de modèle d'intégration en Afrique.

- le scenario 4, dit ***l'aigle majestueux***, décrit la situation vertueuse d'un engagement communautaire renforcé des États membres, combiné à une transformation structurelle accélérée des économies régionales. Locomotive de cet élan nouveau et bénéficiant d'un appui fort des États, la Commission met en œuvre des politiques de compétitivité qui boostent la prospérité régionale : convergence économique, baisse du coût des facteurs de production, croissance des investissements, pôles régionaux de compétitivité, accès privilégié au marché commun pour le *made in UEMOA*. L'industrialisation et les échanges communautaires se développent, portés par des chaînes de valeur régionales intégrées et la balance commerciale s'équilibre. En 2040, l'UEMOA s'insère dans un cercle vertueux de croissance forte et durable, qui bénéficie aussi à la CEDEAO dont elle devient le véritable moteur.

La Commission de l'UEMOA s'est projetée pour 2040 en faveur du scenario 3, ***le vol des grues couronnées***, pour lequel elle dispose des leviers d'action les plus directs et qui constituera une étape vers le scenario 4.

La **Vision UEMOA 2040** est dès lors déclinée comme suit : **L'UEMOA, un espace économique et monétaire durablement intégré, paisible et prospère, ouvert sur l'Afrique, avec une position stratégique consolidée dans le monde.**

Le Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission représente un jalon essentiel dans le processus de réalisation de la Vision 2040 de l'UEMOA. Afin de renforcer la place de l'UEMOA en Afrique et dans le monde, et offrir des perspectives durables et désirables à une population, notamment jeune en attente de signaux forts, il apparaît essentiel d'accélérer la transformation structurelle des économies de l'UEMOA.

Cependant, les principaux atouts de l'Union avec, entre autres, un capital naturel riche, une position géographique avantageuse, une main-d'œuvre abondante, une intégration en marche, ne sont pas pleinement valorisés dans l'environnement économique actuel.

Le tissu d'acteurs privés, peu dense et principalement constitué de petites entreprises, est fortement contraint par l'environnement des affaires, dont le coût prohibitif et la rareté des facteurs de production. Un choc de compétitivité apparait indispensable pour créer des conditions plus favorables et faire de l'UEMOA un espace régional véritablement attractif pour l'investissement privé.

Afin d'assurer cette transition d'un modèle peu créateur de valeur, dominé par l'économie informelle, **à un modèle industrialisé et compétitif, tirant le plein potentiel des richesses de la zone, l'UEMOA devra bâtir des chaînes de valeurs régionales** intégrées et à forte valeur ajoutée dans les secteurs dans lesquels elle dispose d'atouts concurrentiels. La diminution des exportations de produits bruts et leur transformation locale dans ces chaînes de valeur régionales constitueront un levier important de souveraineté, d'équilibre budgétaire et de création d'emplois.

Ainsi, à l'horizon 2030, la Vision de la Commission est d'être **« Une Institution agile, locomotive de l'approfondissement de l'intégration et de la transformation structurelle des économies de l'UEMOA. »**

Afin de pouvoir réaliser sa vision, le Plan Stratégique est conçu autour de 5 axes qui se déclinent en 12 programmes :

- **un axe central avec 3 programmes sectoriels, pour développer les écosystèmes de production qui seront le socle et les moteurs de croissance d'une UEMOA compétitive en 2040**
  Le diagnostic stratégique de l'UEMOA a mis en exergue 13 écosystèmes à fort potentiel, couvrant les principaux pans de l'économie en l'occurrence les chaînes de valeur agro-industrielles, les industries légères et extractives ainsi que les services à valeur ajoutée. Pour favoriser le développement de ces 13 écosystèmes, la Commission de l'UEMOA se positionnera comme un catalyseur au niveau régional, rassemblant les principaux acteurs des filières de ces écosystèmes (secteur privé, Administrations nationales et institutions régionales, partenaires internationaux) autour d'une vision partagée, d'un programme régional et d'un dialogue continu pour sa mise en œuvre. Cet axe comprend trois programmes : *Agro-industries, Industries légères et extractives et Services à valeur ajoutée.* Dans ces écosystèmes, la Commission se positionnera, non plus seulement comme un laboratoire de conception de politiques d'intégration, mais également comme un laboratoire et un modèle avancé de leur mise en œuvre.

- **pour cela, 3 axes supports appuieront le développement de ces écosystèmes : un axe « Infrastructures » avec 4 programmes, un axe « Développement humain et citoyenneté » constitué d'un programme et un axe « Fondements de l'intégration » de trois 3 programmes.**
  L'axe « ***Infrastructures »*** permettra de mieux connecter les zones de production et les marchés de l'UEMOA, favorisera une baisse sensible du coût des facteurs de production (énergie, logistique…) et facilitera l'accès au foncier industriel, notamment à travers des zones industrielles dédiées. Dans ce cadre, 18 grands travaux d'infrastructures de l'UEMOA ont été identifiés, dont la Commission appuiera la préparation et la mise en œuvre à travers 4 programmes : *Transports, Infrastructures industrielles et agricoles, Énergie et Numérique.*

  L'axe « ***Développement humain et citoyenneté*** » vise le renforcement du capital humain de l'UEMOA. Articulé en un grand programme, il comprend quatre volets : l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, la santé et la protection sociale, la promotion de l'égalité des genres et la jeunesse et la citoyenneté. Il contribuera en particulier au développement dans l'Union d'un capital humain de qualité pour le développement des écosystèmes de production.

  L'axe « ***Fondements de l'intégration »*** couvre les missions de base de la Commission, à savoir la mise en place d'un marché commun et l'harmonisation des politiques économiques, auxquelles s'ajoute le nouvel enjeu clé de la Paix et de la Sécurité. Chacune de ces missions fera l'objet d'un programme.

- **un dernier axe « Gouvernance institutionnelle »** qui comprend un programme permettra d'aligner l'organisation de la Commission à cette nouvelle stratégie, afin qu'elle soit en mesure de jouer pleinement son rôle de locomotive de l'intégration. En effet, le nouveau Plan Stratégique exige une Commission plus agile. Cet axe constitue ainsi la fondation sans laquelle les autres programmes pourront difficilement être mis en place.

  Dans ce cadre, la Commission devra se réformer, dans le cadre d'un Plan de transformation de 24 mois, qui l'aidera à mettre à niveau son système d'information, à dynamiser sa gestion des ressources humaines, à fluidifier son fonctionnement et à se repositionner comme le chef d'orchestre de politiques régionales à fort impact, impliquant étroitement le secteur privé régional.

LE PLAN STRATÉGIQUE, UNE NOUVELLE IMPULSION VERS LA VISION UEMOA 2040

L'un des premiers objectifs du Traité de l'UEMOA est de renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des États membres, dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel, et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé.

30 ans après sa création et malgré les progrès réalisés, ce défi reste constant. Ainsi, la balance commerciale est structurellement déficitaire et la mise en place d'un marché commun n'a pas encore favorisé l'émergence dans l'UEMOA de filières régionales intégrées et compétitives.

Développer une UEMOA compétitive demeure donc le défi central des prochaines années, dans un contexte qui présente de nombreuses contraintes :

- Un contexte géopolitique et sécuritaire instable ;
- Des synergies institutionnelles à renforcer, aussi bien au sein de l'UEMOA qu'avec la CEDEAO ;
- Un réseau d'infrastructures régionales de connexion encore faible ;
- Un capital humain dont les capacités doivent être mieux alignées aux besoins des entreprises, notamment pour faire face au chômage endémique des jeunes ;
- Un esprit et une citoyenneté communautaires à renforcer ;
- Des menaces croissantes sur l'environnement et le climat ;
- L'exigence d'une amélioration durable du bien-être social et du niveau de vie des populations.

Le principe de subsidiarité constitue un pilier de ce nouveau Plan Stratégique. Ainsi, n'est traité au niveau régional que ce qui ne peut être traité de façon plus efficace au niveau national ou local. Si les entités institutionnelles nationales considèrent que certaines tâches dépassent leurs capacités, elles peuvent en transférer la réalisation à la Commission de l'UEMOA. Aussi, le Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission accorde une importance capitale aux activités pour lesquelles une vision et un plan d'action de niveau régional produiront des impacts supérieurs à une prise en charge au niveau national. L'intégration régionale doit ainsi permettre de tirer le meilleur avantage de la complémentarité entre les économies des États.

KOYO
KOYO

En 30 ans, l'UEMOA est devenue un modèle d'intégration en Afrique

1

UEMOA

En remontant l'histoire, le processus qui a conduit à la création de l'UEMOA trouve son origine avec l'institution du franc CFA, à la sortie de la seconde Guerre mondiale. La création de l'UMOA en 1963, puis celle de la CEAO en 1973, parachèveront les bases qui ont mené à la signature du Traité de Dakar le 10 janvier 1994, portant création de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine, avec cinq objectifs clés.

Les objectifs du Traité de l'UEMOA

1. Renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des États membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé ;
2. Assurer la convergence des performances et des politiques économiques des États membres par l'institution d'une procédure de surveillance multilatérale ;
3. Créer entre les États membres un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée, ainsi que sur un Tarif extérieur commun et une politique commerciale commune ;
4. Instituer une coordination des politiques sectorielles nationales, par la mise en œuvre d'actions communes et éventuellement de politiques communes notamment dans les domaines suivants : ressources humaines, aménagement du territoire, transports et télécommunications, environnement, agriculture, énergie, industrie et mines ;
5. Harmoniser, dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun, les législations des États membres et particulièrement le régime de la fiscalité.

Au fil des ans, l'UEMOA a progressé dans ses efforts d'intégration économique et monétaire avec des fondements institutionnels en place, des stratégies, des cadres réglementaires clairement définis, des actions concrètes, des acquis réels et une capacité d'adaptation aux chocs exogènes.

1.1 Sept acquis fondamentaux

Une bonne dynamique de croissance et de résilience de la Zone UEMOA

Un marché commun sur les rails

Des réglementations progressivement harmonisées

Une monnaie commune et un écosystème financier de plus en plus dynamique

De multiples initiatives au niveau des infrastructures économiques et de l'aménagement durable du territoire

Le renforcement de la résilience et de l'inclusion

Le renforcement des politiques de paix et de sécurité au sein de l'espace UEMOA

1.1.1 Une bonne dynamique de croissance et de résilience de l'UEMOA

L'UEMOA a démontré une capacité de résilience significative face aux chocs exogènes sur la période 2012-2024. Sur cette période, que l'on peut qualifier d'Âge de la résilience, bien que confrontée à des défis économiques et structurels, l'Union a maintenu une dynamique de croissance, une stabilité des prix et des taux de change et des niveaux d'investissements soutenus, malgré un environnement mondial complexe.

Croissance économique

Pendant que l'économie mondiale traversait des périodes de récession, notamment en 2020, avec un taux de croissance de -2,8%, l'UEMOA a maintenu une croissance positive de 1,4%. Entre 2012 et 2022, elle a enregistré un taux de croissance moyen de 5,75%, surpassant largement ceux de l'Afrique subsaharienne (3,26%) et du monde entier (3,12%). Cette croissance économique soutenue illustre la capacité de l'UEMOA à résister aux crises économiques globales.

Stabilité des prix et du taux de change

Malgré des pics d'inflation mondiaux, notamment en 2022, l'UEMOA a su contenir son inflation à un niveau de 7,4%, bien en dessous des taux observés dans des pays comme le Nigéria (18,84%) et le Ghana (31,25%). Sur la période 2012-2022, l'inflation moyenne annuelle dans l'Union était de 1,8%, contre 9,21% pour l'Afrique subsaharienne. Le taux de change du franc CFA est également resté globalement stable, limitant les impacts négatifs des fluctuations monétaires mondiales.

Investissements et transformation structurelle

Les investissements, en particulier privés, ont joué un rôle crucial dans la résilience de l'Union. Entre 2011 et 2021, les investissements directs étrangers ont connu une croissance significative, passant de 1 085,3 milliards à 20 162,5 milliards. Cependant, la transformation structurelle de l'économie reste limitée, avec une prédominance du secteur tertiaire, une faible progression du secteur secondaire et un recul du secteur primaire.

Flux des échanges commerciaux

Les échanges intracommunautaires ont augmenté en volume, mais leur part relative dans le total des échanges de l'Union a diminué depuis 2008, principalement en raison de la flambée des prix des produits non échangés au sein de l'UEMOA. Malgré les chocs exogènes, la structure des échanges intracommunautaires est restée stable.

1.1.2 Un marché commun sur les rails

Dans le cadre de la réalisation d'un marché commun profitable aux entreprises et aux populations,

l'Union douanière est, dans une large mesure, effective depuis 2000 avec la mise en place du Tarif Extérieur Commun (TEC) et de ses mécanismes de gestion. Le TEC UEMOA a servi de base à l'élaboration du TEC CEDEAO. La surveillance commerciale a contribué à améliorer l'application des dispositions communautaires relatives à l'activité commerciale. Les Comités nationaux de facilitation des échanges sont fonctionnels dans tous les États membres et le processus de dématérialisation des opérations commerciales et douanières est en cours. Afin de valoriser davantage le potentiel de l'espace communautaire en termes de produit pour un meilleur accès aux marchés régionaux et internationaux, le mois d'octobre est institué, depuis 2019, mois du consommer local dans les États membres de l'UEMOA. Pour consolider les acquis, une stratégie de valorisation des produits locaux est en cours de finalisation.

La Commission poursuit la consolidation de l'Union douanière à travers notamment les réflexions menées au sein du Comité consultatif de l'Union douanière et de la libre circulation sur la mise en place du régime de la libre pratique dans l'espace UEMOA, à la suite de la réalisation et de la validation de l'étude y relative. Un agenda de mise en œuvre du cadre institutionnel du projet de réforme a été proposé avec l'action phare de « Mise en place du régime de la libre pratique ».

Dans le domaine de la libre circulation des personnes,

les textes communautaires adoptés par l'Union relatifs à la libre circulation et au droit d'établissement reposent sur les principes :

i) de l'abolition entre les ressortissants des États membres, de toute discrimination fondée sur la nationalité, en ce qui concerne la recherche et l'exercice d'un emploi à l'exception des emplois dans la Fonction publique ;

ii) du droit de se déplacer et de séjourner sur le territoire de l'ensemble des États membres ;

iii) du droit de continuer à résider dans un État membre, après y avoir exercé un emploi.

En matière du droit d'établissement,

les textes actuellement adoptés par l'Union, concernent les médecins, les architectes, les experts comptables et comptables agréés, les avocats, les pharmaciens et les chirurgiens-dentistes.

1.1.3 Des réglementations progressivement harmonisées

En matière de fiscalité intérieure,

en vertu des dispositions de son Traité, l'UEMOA a, depuis 1998, réalisé l'harmonisation des législations fiscales des États membres. Cette harmonisation a concerné la fiscalité indirecte dont notamment la TVA et les droits d'accises. En matière de fiscalité directe, elle a rapproché les textes applicables aux impôts sur les bénéfices et les revenus des capitaux mobiliers. En 2006, l'Union a adopté un programme de transition fiscale dont l'objectif fondamental est la mobilisation optimale des recettes fiscales basée principalement sur les performances de la fiscalité intérieure, en vue d'assurer aux États membres, les moyens d'un financement endogène de leurs programmes de développement.

En ce qui concerne spécifiquement la régulation du marché des biens et services de l'Union,

il convient de souligner des acquis notables dans l'instauration d'une concurrence saine et loyale dans le marché commun. En effet, depuis l'adoption des règlements et directives en matière de concurrence en 2002, une soixantaine d'affaires contentieuses et non contentieuses en matière de concurrence ont fait l'objet d'examen. Ainsi, dans le cadre de la surveillance des marchés, les enquêtes de concurrence réalisées par la Commission avec la collaboration des structures nationales de concurrence dans la quasi-totalité des secteurs économiques a permis l'adoption de plusieurs décisions qui ont contribué à lever des obstacles majeurs à un bon fonctionnement du marché intérieur de l'Union. De même, des actions visant au renforcement de l'efficience des dispositifs et des mécanismes d'administration des règles de concurrence des Organes de l'Union et des États membres ont été mises en œuvre. Enfin, après deux décennies d'expérimentation des règles de concurrence, la Commission a ouvert le chantier de la réforme du cadre juridique et institutionnel de la concurrence en vue d'assurer une meilleure implication des États membres dans la régulation de la concurrence à travers un partage des compétences entre la Commission et ceux-ci.

S'agissant de l'harmonisation des législations des États membres,

la Commission a fait adopter avec les États membres des textes communautaires destinés à servir de cadre commun de réglementation des réformes, des politiques communautaires et des pratiques au niveau des États membres. Pour favoriser l'accélération de l'application desdites réformes et politiques communautaires au sein de l'Union, la Conférence des chefs d'État et de Gouvernement a institué une revue annuelle par Acte additionnel n°05/2013/CCEG/UEMOA du 24 octobre 2013.

En 2023, au total, 131 textes communautaires ont fait l'objet de la revue annuelle dans tous les États membres dont 69 Directives, 41 Réglements, 18 Décisions, 2 Protocoles additionnels et 1 Recommandation ;

Ces réformes sont relatives à la gouvernance économique et à la convergence (26 textes), au marché commun (42 textes) et aux réformes sectorielles (63 textes).

Au titre de la consolidation de la gouvernance économique régionale et de la performance des États membres,

l'UEMOA est un modèle de zone d'intégration réussie entre pays en développement, notamment dans les domaines de l'exercice de **la surveillance multilatérale** et de **l'harmonisation des pratiques de gouvernance financière** dans ses États membres. Le mécanisme de la surveillance multilatérale, mis en œuvre à partir de 1996 et renforcé par les Pactes de convergence de 1999 et de 2015 ont eu, malgré les difficultés rencontrées, le mérite de faire observer une certaine discipline budgétaire par l'ensemble des États membres de l'Union.

Pour la modernisation du cadre de gestion des finances publiques et la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance, de nombreuses directives ont été adoptées et effectivement appliquées par l'ensemble des États depuis 2006, les appuis techniques et les actions de renforcement des capacités ont été poursuivis par la Commission.

En matière de développement de l'entreprise,

l'amélioration du climat des affaires et de l'investissement, le renforcement de la compétitivité des entreprises et la promotion de la qualité ont été poursuivis. Pour ce qui concerne l'amélioration du climat des affaires et de l'investissement, l'Initiative Régionale pour l'Amélioration du Climat des Affaires (IRCA), adoptée en septembre 2019, a connu un début de mise en œuvre en 2022 par l'installation du Comité Régional du Climat des Affaires (CORECA). Pour la promotion des Partenariats Public-Privé (PPP), la Commission de l'UEMOA a poursuivi ses actions qui ont abouti, le 30 septembre 2022, à l'adoption des textes réglementaires et de la stratégie de promotion des PPP.

1.1.4 Une monnaie commune et un écosystème financier de plus en plus dynamique

Les actions conduites par la BCEAO ont permis de :

i) moderniser et renforcer l'efficacité du cadre de conduite de la politique monétaire ;
ii) consolider la stabilité financière au sein de l'Union ;
iii) moderniser et sécuriser le système de paiement ;
iv) développer l'inclusion financière.

La BCEAO a également contribué à poser les fondements nécessaires pour une intégration monétaire réussie au sein de la CEDEAO.

Dans le cadre de la conduite de la politique monétaire,

la dernière réforme institutionnelle de l'UMOA et de la BCEAO, entrée en vigueur le 1er avril 2010, a permis de moderniser le cadre de gestion de l'Union, en mettant aux normes internationales l'ensemble des règles et opérations de la Banque Centrale. Cette réforme a assigné à la politique monétaire un objectif explicite et prioritaire de stabilité des prix.

Elle a également renforcé l'indépendance de la Banque Centrale à travers l'institution d'un nouvel Organe, le Comité de politique monétaire, chargé de la formulation de la politique monétaire.

Dans un environnement en perpétuelle mutation, la BCEAO a accordé une attention particulière à **la consolidation de la stabilité financière** à travers notamment :

i) les activités du Comité de stabilité financière de l'UMOA (CSF-UMOA) ;
ii) la transposition des règles de Bâle II et Bâle III, en vue de la consolidation du cadre prudentiel ;
iii) la mise en place du Fonds de garantie des dépôts et de résolution de l'UMOA ;
iv) la création d'un *Fonds de stabilité financière.*

En outre, pour renforcer les cadres comptable et prudentiel des établissements de crédit assujettis, la Banque Centrale a procédé à la relecture de certains textes dont notamment : (i) la Loi portant réglementation bancaire, (ii) la Convention régissant la Commission bancaire et son annexe, et (iii) la Loi uniforme relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massive (LBC/FT/FP).

Concernant la **modernisation des systèmes et moyens de paiement** de l'Union,

les principales actions accomplies ont porté notamment sur la mise en conformité des systèmes de paiement gérés par la BCEAO avec les standards internationaux, la connexion de toutes les banques de l'Union au Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA), la mise en place d'un Fonds régional de garantie du règlement des soldes de compensation en vue de maîtriser le risque de liquidité, la mise en place d'un dispositif de continuité des opérations dans les systèmes de paiement, la mise en place d'un dispositif d'Avance Intra-Journalière (AIJ) au niveau du Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA (STAR-UEMOA), la promotion de l'utilisation des instruments de paiement modernes ainsi que l'adoption par le Conseil des ministres de la Décision n°31 du 29/09/2015/CM/UMOA exigeant le règlement en francs CFA des transactions électroniques et la réduction des frais de retrait par carte.

Dans le cadre de la **surveillance des systèmes et services de paiement,** la BCEAO a adopté une politique dédiée depuis novembre 2006. Cette dernière définit les orientations générales de la surveillance des systèmes de paiement de l'UEMOA (cadre juridique, objectifs poursuivis, champ de la surveillance, outils et méthodologie), en vue de contribuer au maintien de la stabilité financière dans l'Union par une promotion de l'efficience, de la fiabilité et de la sécurité des systèmes de paiement. L'Institut d'émission a, en outre, entrepris des travaux qui ont permis d'améliorer de façon continue la conformité des systèmes de paiement de l'UEMOA aux Principes pour les Infrastructures de Marchés Financiers (PFMI) édictés par la Banque des Règlements Internationaux (BRI). Elle a également mis en place un dispositif sectoriel de gestion des risques liés à la participation des Trésors Publics aux systèmes de paiement ainsi qu'une cartographie sectorielle des risques liés aux services de paiement numérique. La BCEAO a, par ailleurs, publié sur son site web, des analyses et recommandations sur la sécurité et l'efficience des services de paiement électronique offerts dans l'UEMOA.

Dans le cadre du **développement de l'inclusion financière** au sein de l'UEMOA, la BCEAO a lancé plusieurs initiatives parmi lesquelles la mise en œuvre du Plan d'Actions pour la Préservation et la Consolidation de la Viabilité du Secteur de la Microfinance (PAPCVSM) dans l'UEMOA ainsi que celle de la Stratégie Régionale d'Inclusion Financière (SRIF).

Au titre de la Stratégie Régionale d'Inclusion Financière dans l'UEMOA, la BCEAO a notamment procédé au cours de l'année 2023 :

i) au renforcement des capacités des acteurs du secteur de la microfinance ;
ii) à la mise en œuvre du programme régional d'éducation financière dans l'UEMOA ;
iii) à la poursuite de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'un système d'identification unique des usagers des services financiers dans l'UEMOA ;
iv) à l'appui des États dans la digitalisation de leurs paiements.

Concernant la BOAD,
en vue de soutenir les économies de l'Union, 8 174,4 milliards de FCFA de financements cumulés (période 1976-2023) ont été octroyés, dont 70% au profit des États et de leurs démembrements et 30% au secteur privé. Les domaines prioritaires concernés sont le transport et TIC/digitalisation (39%), l'énergie et les ressources naturelles (23%), la production agricole et la sécurité alimentaire (14%), la finance et l'assurance (13%), l'éducation et la santé (6%) et l'immobilier et l'habitat (4%). Les décaissements ressortent à 5 496,9 milliards de FCFA, soit un taux de décaissement de 67,2%.

Dans le cadre de son rôle structurant et d'animation du marché financier régional, la BOAD a contribué à mettre en place depuis 1994 plusieurs outils d'intégration financière : Caisse régionale de refinancement hypothécaire de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (CRRH-UEMOA), African Guarantee Fund West Africa (AGF) ex-Fonds de garantie des investissements privés en Afrique de l'Ouest, Société Ouest-Africaine de Gestion d'Actifs (SOAGA), Dépositaire Central/Banque de Règlement (DCBR), CAURIS Management, BOAD Titrisation, etc. Elle soutient également, par des prises de participations et lignes de refinancement, l'émergence de groupes bancaires régionales tels que Coris Bank International, Sonybank, Bank of Africa, Vista Bank, OraGroup, Banque de Développement du Mali, NSIA Group, etc.

Par ailleurs, **la BOAD est partie prenante à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies et programmes communautaires (PACITR, PER I, PER II, IRED, Programme de sécurité alimentaire (PSSA))**. Au niveau des défis climatiques, elle a mis en place et anime le Centre de Collaboration Régionale (CCR) de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques. Elle joue aussi dans l'Union **un rôle contracyclique** majeur face à diverses crises (économique et énergétique, alimentaire, sanitaire, etc.) avec un financement total aux États de 894,8 milliards de FCFA,

soit 11% de ses concours cumulés à fin décembre 2023. Il peut être cité : le PSSA (2008), l'IRED (2009), Programme Covid-19 (2020), le Programme SONGTAABA (2022).

Pour ce qui est de l'Autorité des marchés financiers de l'Union monétaire ouest africaine (AMF-UMOA),

ses actions visent, entre autres, à l'attractivité du marché financier régional et à la protection des épargnants.

Au titre de l'attractivité du marché financier régional, l'Union s'est dotée, le 30 septembre 2022, d'un cadre réglementaire spécifique au marché de capitaux islamiques. Il s'agit d'une décision modificative du Règlement général relatif à l'organisation, au fonctionnement et au contrôle du marché financier régional pour consacrer l'ancrage de l'instrument et du Règlement relatif aux titres financiers islamiques, Sukuk autogérés et fonds d'émission de Sukuk, et aux sociétés d'émission dans l'UEMOA.

L'AMF-UMOA a également publié divers textes dont un nouveau cadre d'émission de titres publics par syndication ainsi qu'un Guide relatif aux émissions d'obligations Vertes, Sociales et Durables sur le marché financier régional.

En matière de protection des épargnants, le Conseil des Ministres a, en juin 2022, révisé le dispositif des sanctions pécuniaires applicables sur le marché financier régional afin de le mettre en cohérence avec les textes récemment adoptés.

Le marché a été également doté d'une Loi Uniforme relative aux infractions boursières. Ce texte communautaire, instrument juridique de répression adéquat applicable de façon uniforme dans tous les États de l'Union, offre aux investisseurs la garantie d'un marché transparent et intègre, qui détermine clairement l'interaction entre l'AMF-UMOA et les juridictions répressives nationales dans l'application de cette Loi et qui complète le dispositif de Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme (LBC/FT).

Au niveau opérationnel, le nombre d'acteurs agréés s'est établi à deux cent quatre-vingt-deux (282) au 31 décembre 2023 contre deux cent soixante et un (261) en 2022 et deux cent quarante-six (246) en décembre 2021, traduisant l'accroissement constant des activités observé sur le marché sur les dix (10) dernières années.

À la suite de l'opérationnalisation du cadre réglementaire de la Bourse en ligne adopté en 2018, vingt-huit (28) Sociétés de gestion et d'intermédiation (SGI) sur les trente-cinq (35) agréées ont été autorisées à appliquer ce dispositif.

Ainsi, au titre des opérations financières réalisées sur le marché primaire, le montant total des ressources mobilisées depuis la création du marché s'est établi à 20 239 milliards de FCFA au 31 décembre 2023, dont 15 974 milliards mobilisés sous forme de titres de créances, 1 399 milliards en titres de capital et 1 308 milliards sous forme de titrisation de créances. Les interventions des États de l'Union représentent près de 74% du montant total mobilisé sur le marché.

1.1.5 De multiples initiatives au niveau des infrastructures économiques et de l'aménagement durable du territoire

En matière d'aménagement du territoire, dans le but de faire face aux distorsions spatiales et inverser les tendances lourdes en cours de renforcement, la Commission a élaboré le Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER) qui vise à favoriser un développement intégré et cohérent du territoire communautaire. La Commission de l'UEMOA a adopté en 2022 les textes d'application de la Décision n°05/2020/CM/UEMOA en date du 28 septembre 2022 portant approbation du Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER) de l'UEMOA. Le suivi de cet outil de planification et de développement, de l'évolution de l'espace communautaire en général sera assuré à travers l'Observatoire Régional d'Analyse et de Suivi du Territoire Communautaire (ORASTEC) dont la plateforme Web-SIG est opérationnelle. Par ailleurs, il a été réalisé l'Atlas régional édité et diffusé.

Pour renforcer le développement local décentralisé, la Commission a réalisé des **investissements d'intérêts transfrontaliers** identifiés dans les Schémas d'Aménagement Transfrontalier (SATI SKBO) et IIRSAHEL (Initiative pour l'Intégration de l'Infrastructure Régionale au Sahel) à savoir des forages et systèmes d'Adduction d'Eau Potable (AEP) dans l'espace SKBO ; des pistes et ouvrages de franchissement dans le Groupe Local de Coopération Transfrontalière (GLCT).

Par ailleurs, la Commission a formulé les deux nouveaux programmes ci-dessous et a mobilisé des financements pour leur opérationnalisation :

i) le Programme de Coopération Transfrontalière Locale, Phase 2 (PCTL 2) avec la mobilisation de près de 11 milliards de FCFA auprès de la Coopération suisse et de 524 765 600 FCFA auprès de la Coopération française ;

ii) le Programme Régional d'Appui à la Décentralisation Financière (PRADEF) avec la mobilisation de près de 4 milliards de FCFA.

Dans le domaine de la gestion environnementale,

en particulier au titre de la gestion du littoral, les avancées enregistrées concernent l'adoption des Règlements communautaires consacrant l'insertion dans le corpus juridique de l'UEMOA des Protocoles additionnels à la Convention d'Abidjan relatifs à :

i) la pollution provenant de sources et d'activités terrestres ;
ii) les normes environnementales associées aux activités pétrolières et gazières offshore ;
iii) la gestion intégrée des zones côtières ;
iv) la gestion durable de la mangrove ;
v) la politique régionale de gestion intégrée des océans, est signée et des plans d'actions pays de mise en œuvre sont élaborés dans le cadre de la mise en œuvre du Projet d'Investissement pour la Résilience des Zones Côtières en Afrique de l'Ouest (WACA RESIP) financé par IDA/ Banque Mondiale.

Les actions de la Commission ont également contribué à la récupération/ restauration de 45 000 ha de terres dans le cadre de la lutte contre l'érosion côtière et l'ensablement du Bassin du fleuve Niger.

Dans le domaine de l'énergie,

la Commission a entrepris l'amélioration du cadre réglementaire et programmatique à travers notamment l'adoption de la Directive relative à la promotion et au développement des énergies renouvelables, l'adoption de la Stratégie de Développement de Pôles Énergétiques (SDPE) dans l'espace UEMOA d'un coût global de **14 846 milliards de FCFA.** Cette stratégie vise à mettre en valeur les ressources énergétiques là où elles sont abondantes en vue de réaliser des économies d'échelle et de tirer profit des avantages comparatifs des différentes sources de production.

Elle s'articule autour de cinq axes stratégiques :

i) le renforcement des cadres institutionnel et réglementaire du secteur de l'électricité ;

ii) la valorisation du potentiel des ressources énergétiques disponibles ;

iii) le renforcement des infrastructures des réseaux de transport et l'interconnexion de tous les États membres de l'Union ;

iv) le développement de la production d'électricité en qualité et quantité suffisante et à moindre coût pour l'ensemble des acteurs économiques ;

v) la mobilisation des financements innovants et concessionnels pour accélérer la mise en œuvre du développement des pôles énergétiques.

La déclinaison des projets et leur priorisation ont permis de constituer un portefeuille de projets des pôles énergétiques pour la période 2023-2027 comprenant 195 projets dont 98 en recherche de financement d'un montant de 7 541 milliards de FCFA. On note également l'appui à l'application des Directives relatives à l'efficacité énergétiques des équipements électroménagers et dans la construction des nouveaux bâtiments. La Commission poursuit le suivi conjoint avec la BOAD des projets financés sur le Fonds de Développement Énergie (FDE-IRED) ainsi que le financement de projets de réalisation de minicentrales solaires dans les États membres. Une table ronde des partenaires techniques et financiers a été organisée en novembre 2023 en vue de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la SDPE.

Dans le domaine des transports,

la mise en œuvre des programmes a permis la construction, entre autres, de routes, de Postes de contrôle juxtaposés aux frontières et de stations de pesage sur les principaux corridors de l'Union, ainsi que la rénovation et la certification de certains aéroports.

Les actions ont porté sur, entre autres :

i) le contrôle régional de la charge à l'essieu pour la préservation des infrastructures routières ;
ii) la coordination de la mise en œuvre des programmes routiers régionaux ;
iii) la réalisation des études techniques routières sur les corridors routiers communautaires ;
iv) la mise en œuvre du Plan directeur d'aménagement des Corridors pour l'Anneau de Croissance en Afrique de l'Ouest (CACAO) ;
v) la coordination régionale de la mise en œuvre du projet de l'autoroute Yamoussoukro-Ouagadougou ainsi que les projets de construction des Postes de contrôle juxtaposés et des stations de pesage.

De plus, il y a le Programme communautaire de développement qui représente un compact de 242 projets dans les 15 pays de la Communauté Économique Des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), estimé à 28 milliards USD dont un tiers dédié aux seules infrastructures de transport.

Par ailleurs, une impulsion décisive a été donnée depuis plus de cinq ans, dans le cadre du transport routier, pour l'application du Règlement relatif au contrôle du gabarit, du poids et de la charge à l'essieu des véhicules lourds de transports de marchandises dans les États membres de l'UEMOA et l'amélioration de la performance des corridors.

De manière spécifique, dans le cadre de la gouvernance du secteur du transport aérien,

la mise en place de l'Unité Régionale de Supervision de la Sécurité et de la Sûreté de l'Aviation Civile (URSAC) de l'UEMOA a permis la mise en œuvre des fonctions dévolues à une organisation régionale de supervision de la sécurité et de la sûreté de l'aviation civile, en attendant l'opérationnalisation de l'Agence Communautaire de Supervision de la Sécurité et de la Sûreté de l'Aviation Civile (ACSAC). Les activités de la Commission se sont traduites par un renforcement des capacités de supervision de la sécurité et de la sureté, perceptible dans le rehaussement du niveau de conformité de la mise en œuvre des mesures de sécurité et de sûreté de l'aviation civile dans les États membres. Un programme spécial d'appui aux États membres dont l'Effective Implémentation (EI) est inférieure à 60% a également été mis en œuvre par la Commission.

Concernant toujours l'URSAC, les activités menées par la Commission en 2022 ont permis d'obtenir des résultats significatifs, notamment :

i) la certification des aéroports de Ouagadougou et de Cotonou ;
ii) l'adoption d'une nouvelle méthodologie de conduite des évaluations et menaces contre la sûreté de l'aviation civile et la gestion des risques associés à ces menaces ;
iii) l'adoption d'un manuel harmonisé et complet à l'intention des inspecteurs d'aviation civile des États membres pour la certification des exploitants, des organismes de maintenance ;
iv) la navigabilité des aéronefs ;
v) la relecture du projet de Règlement communautaire relatif aux licences du personnel aéronautique.

Concernant le transport ferroviaire,

le processus est en cours pour l'adoption de la Décision instituant le « Projet régional de la boucle ferroviaire Abidjan-Ouagadougou-Niamey-Cotonou-Lomé », en abrégé « Projet de la boucle ferroviaire ». L'adoption de ladite Décision facilitera la recherche de financement pour la construction des chaînons manquants et la réhabilitation des lignes existantes.

Relativement au transport maritime,

la mise en œuvre du Programme régional de développement du transport maritime, fluvial et lagunaire a permis l'harmonisation de la réglementation communautaire, la mise en place du Centre régional de coordination des opérations de recherche et de sauvetage en mer et l'opérationnalisation du fonds régional de développement maritime destiné au financement pérenne dudit Programme.

1.1.6 Le renforcement de la résilience et de l'inclusion

En matière de **développement agricole et de promotion de la sécurité alimentaire**,

la Commission a contribué dans le cadre du programme d'hydraulique villageoise à l'accès des populations de l'Union à l'eau potable avec plus de 3 420 forages construits. Elle a œuvré à l'harmonisation des réglementations sur les intrants agricoles (semences, pesticides, engrais, médicaments vétérinaires), la sécurité sanitaire et phytosanitaire, la gestion de la pêche et l'aquaculture. La Commission a soutenu les filières agricoles prioritaires (riz, maïs, coton, bétail-viande, aviculture), mis en place des infrastructures de production irriguée (aménagement de 2 174 ha dans la zone de l'Office du Niger au Mali et de 1 000 ha de bas-fond dans chacun des sept autres États membres), de stockage et de commercialisation des productions (renforcement des capacités de stockage des États membres à hauteur de 250 000 tonnes).

Dans le domaine du développement humain, les actions conduites ont permis, entre autres, de contribuer :

i) au renforcement des systèmes de santé de la réglementation pharmaceutique et de la protection sociale ;

ii) à l'amélioration du système de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle à travers l'adoption d'une architecture commune des diplômes universitaires, l'harmonisation des curricula, l'appui à la recherche scientifique, le renforcement des capacités des universités publiques et des ministères de tutelle, le soutien à 20 centres d'excellence régionaux, octroi de bourses d'études, etc. ;

iii) à l'harmonisation de l'examen du Baccalauréat au sein de l'Union avec l'adoption d'une Charte portant sur l'organisation d'un Baccalauréat unique au sein de l'UEMOA ;

iv) à l'institutionnalisation du Genre à travers la conception d'outils méthodologiques tels le Schéma Type d'Institutionnalisation du Genre (STIG), les modules en Budgétisation sensible au Genre arrimés au cycle budgétaire, la promotion d'actions spécifiques axées sur les droits, la représentativité et l'autonomisation économique des femmes ;

v) à la promotion des expressions culturelles de la sous-région à travers le soutien à des manifestations culturelles telles que le FESPACO, la Biennale de l'Art africain contemporain (Dak'Art), le Marché des Arts du Spectacle d'Abidjan (MASA), le Festival International de la Mode Africaine (FIMA), Clap Ivoire (Côte d'Ivoire), la Biennale de la photographie de Bamako (Mali), le FITHEB (Bénin). Il a été également lancé la phase opérationnelle du projet Talents Africains à l'International (TAI) qui permettra de renforcer le partenariat entre entreprises de l'Union et de promouvoir les échanges commerciaux. À travers ce projet, des jeunes volontaires de l'Union sont affectés dans les entreprises afin non seulement de renforcer leurs compétences mais aussi de permettre aux entreprises adhérentes de nouer des partenariats commerciaux.

Dans le domaine de l'économie numérique,

depuis 2022, des assistances et des appuis financiers ont été apportés aux États membres pour la digitalisation des services publics dans le cadre de projets pilotes de cases numériques visant à réduire la fracture numérique. Un Programme Régional de Développement de l'Économie Numérique (PRDEN) a été élaboré sur la base des conclusions des trois études portant respectivement sur le cadre réglementaire communautaire, les services numériques et les infrastructures numériques. Le PRDEN a été approuvé par la réunion des Ministres en charge de l'économie numérique, du 11 novembre 2022. À cet effet, 31 fiches projets du PRDEN sont élaborées et des annonces de financement des projets des bailleurs de fonds et PTF ont été obtenues à l'issue de la table ronde tenue les 27 et 28 novembre 2023 à Abidjan.

1.1.7 Le renforcement des politiques de paix et de sécurité au sein de l'espace UEMOA

Pour asseoir davantage la triptyque paix, sécurité et développement, la Conférence des chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA a conféré à l'Institution, un nouvel objectif adossé, d'une part, à l'article 17 du Traité qui dispose que « la Conférence des chefs d'État et de gouvernement définit les grandes orientations de la politique de l'Union. » ; d'autre part, à l'article 24 du Protocole additionnel N°2 de 1996 qui dispose que « l'Union pourra instituer toute autre politique sectorielle commune nécessaire à la réalisation de ses objectifs. Ces nouvelles politiques sectorielles peuvent être définies par voie d'Acte additionnel de la Conférence des chefs d'État et de Gouvernement ».

C'est sur ces fondements juridiques que l'Acte additionnel instituant la politique commune dans le domaine de la paix et de la sécurité a été adopté en septembre 2013 par la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'UEMOA, qui avait, en 2011, décidé de faire de la paix et de la sécurité un chantier majeur de l'Union. Par cette politique, l'Union vise à créer un environnement politique, économique et social stable, indispensable pour le développement des États membres et la construction d'un marché commun ouvert, compétitif et attractif pour les investisseurs.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

i) contribuer à prévenir les conflits et les crises,
ii) renforcer la gouvernance politique,
iii) lutter contre le terrorisme en s'inscrivant dans une dynamique de coopération internationale,
iv) endiguer la criminalité transfrontalière et lutter efficacement contre les réseaux mafieux (trafic de drogue, prolifération des armes légères et de petit calibre, traite des humains, cybercriminalité et blanchiment de capitaux) ;
v) renforcer la sécurité des citoyens et des activités économiques au sein de l'Union.

Sur ces bases, d'importantes initiatives ont été prises, notamment :

Sur les plans **juridique et institutionnel** :

- l'adoption du Programme stratégique pour la paix et la sécurité assorti d'un plan d'action (2015), comportant 9 objectifs stratégiques et 23 axes d'action ;
- la création de la Délégation générale à la paix et à la sécurité au sein de la Commission ;
- l'adoption, par la Conférence des chefs d'État et de Gouvernement, du Plan d'action pour la paix et la sécurité dans l'espace UEMOA (2016), qui comporte deux (2) volets : i) le renforcement de la coopération dans le domaine sécuritaire ; ii) la promotion et la consolidation des actions de développement et du processus d'intégration ;
- la signature de l'Accord-cadre de coopération en matière de sécurité et de renseignement entre les États membres de l'UEMOA, comportant 5 objectifs : i) encourager l'échange d'informations, ii) créer une base de données commune sur les questions de sécurité et de renseignement, iii) fournir une assistance technique et technologique en cas de besoin, iv) conduire conjointement des opérations ou des exercices de sécurité, et v) faciliter et encourager les remises de police à police à la frontière.

Sur le **plan opérationnel**,

la mise en œuvre de la politique s'opère à travers le Programme Paix et Sécurité (PPS) qui a pour objectif d'améliorer les capacités d'intervention des États membres dans la prévention des crises et conflits dans l'espace UEMOA.

Ce programme se décline en grandes actions :

- appui à la prévention des crises et conflits dans les États membres. La Commission de l'UEMOA a mis en place le Mécanisme de Veille et d'Alerte Précoce (MeVap). Il s'agit d'un dispositif devant permettre aux autorités et aux instances de décision de l'Union de prendre en charge, en amont, les enjeux sécuritaires et de créer les conditions permettant d'éviter leur survenance. La veille et l'alerte sont des vecteurs de neutralisation des crises au stade de leur gestation ; il s'agit d'outils d'anticipation et de prévention des crises et conflits.

- Appui à la lutte contre le terrorisme et les autres criminalités. Plusieurs initiatives sont réalisées :
  - appui financier des pays de la ligne de front et du G5 Sahel dans le cadre : (i) de l'opérationnalisation de la Force conjointe du G5 Sahel ; (ii) de la mise en œuvre du Programme d'Investissements Prioritaires (PIP) du G5 Sahel ; (iii) du renforcement des capacités opérationnelles des Forces de Défense et de Sécurité du Burkina, du Mali et du Niger.
  - création en 2019 par Acte additionnel, d'un Fonds régional de sécurité. Il est destiné à assurer la mobilisation de ressources financières conséquentes sur le moyen terme en vue de poursuivre la mise en œuvre du Plan d'action 2020-2024 de la CEDEAO pour éradiquer le terrorisme dans l'espace CEDEAO.
  - initiation et institutionnalisation des Concertations sur la paix, la sécurité et le développement dans les zones frontalières. L'objectif général de ces Concertations est de promouvoir une approche partagée et globale visant à renforcer l'action des collectivités territoriales pour préserver la paix, la sécurité et le développement dans les zones frontalières. Après Sikasso au Mali en 2019, et Korhogo en Côte d'Ivoire en 2021 sur la problématique des conflits liés à l'exploitation des ressources naturelles, c'est Ouagadougou, au Burkina, qui a abrité la 3ème édition des Concertations en 2023 sous le thème : « Contribution du secteur privé à la construction et à la consolidation de la paix, de la sécurité et du développement dans les zones frontalières ».
  - opérationnalisation de la police communautaire ou de proximité dans les différentes initiatives de renforcement de la sécurité publique. Cela permet de faciliter l'intervention des initiatives communautaires en matière de prévention et de consolidation de la paix. En effet, en prenant en compte les initiatives des communautés et les solutions endogènes, la force publique sera plus anticipatrice, plus proche des populations, et de ce fait, elle sera capable d'apporter des réponses satisfaisantes aux attentes des habitants en matière de sécurité et de paix.
  - actions de renforcement des capacités opérationnelles au profit des personnels des Forces de Défense et de Sécurité : organisation de séminaires, d'ateliers sur des thématiques d'intérêt pour la lutte contre l'insécurité. Ainsi de la lutte contre la cybercriminalité, la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, la lutte contre la circulation illicite des armes légères et de petit calibre. Elle dote enfin les points focaux de l'Accord-cadre de coopération et les Commissions nationales de lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre (ComNat ALPC) en matériel informatique.
  - informatisation et interconnexion des postes de police frontaliers dans l'espace UEMOA.

Un projet de cinq ans a été élaboré à cet effet. Il s'agit pour l'UEMOA d'appuyer les efforts des États membres dans le renforcement du contrôle sécuritaire et sanitaire de leurs frontières (flux migratoires), grâce à des postes de police dûment équipés et interconnectés. À la fin du projet, quarante (40) postes, soit cinq (5) par pays, seront construits ou réhabilités, équipés et interconnectés à un nœud central (salle serveur).

1.2 Six défis majeurs

Faiblesse des échanges communautaires

Faible compétitivité des économies de l'UEMOA

Un secteur privé régional peu développé

Faible niveau de développement humain et citoyenneté

Ambiguïté dans le positionnement institutionnel de l'UEMOA

Contexte sécuritaire défavorable

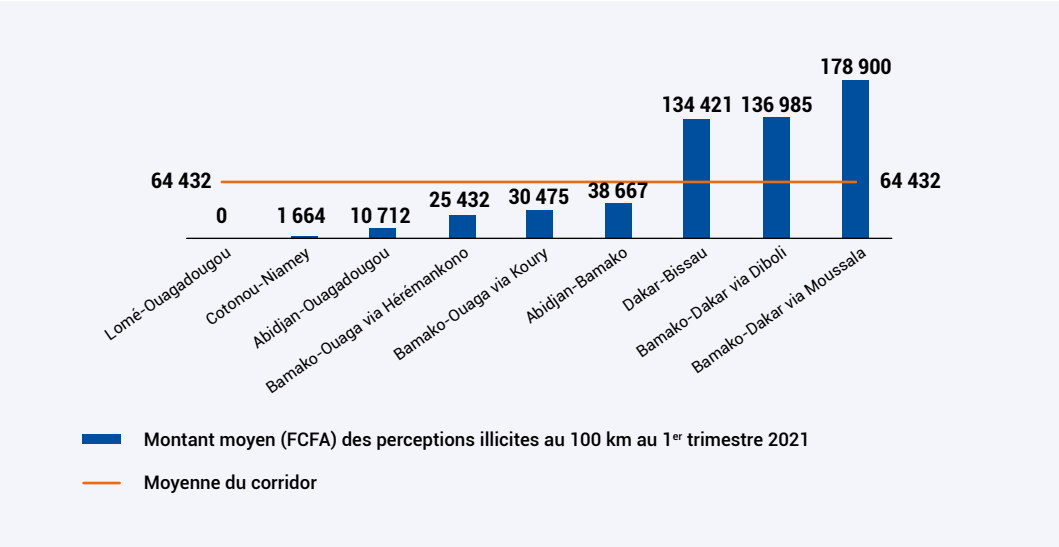
1.2.1 Faiblesse des échanges communautaires

En dépit des avancées importantes sus mentionnées, et du Traité de l'UEMOA faisant du marché commun l'une de ses priorités (art. 1 ; art. 3 et art. 5), les échanges au sein de l'Union n'ont pas décollé. Situé entre 11% et 13% chaque année[1], le taux des échanges intracommunautaires est encore assez faible pour une zone économique. Ainsi, plutôt que vers les autres pays de l'Union, les économies des États membres sont davantage tournées vers l'Asie (21% des exportations et 38% des importations en 2022), vers l'Europe (43% des exportations et 37% des importations en 2022), et dans une moindre mesure vers le reste de l'Afrique.

Par ailleurs, l'étude des échanges intracommunautaires, déjà faibles, fait apparaître une part importante de réexportations, constituées pour une part significative d'hydrocarbures. Le Mali, la Guinée-Bissau, et le Burkina Faso sont les pays les plus économiquement intégrés à l'Union, avec respectivement 47%, 17%, et 15% de leurs importations provenant de l'Union, bien qu'une part significative de ces produits soit initialement importée de l'extérieur de l'Union. En outre, l'analyse des biens échangés fait apparaitre une forte similarité des « profils importateurs » des États membres, avec un nombre limité de produits de grande consommation représentant une part élevée du mix d'importations. Ainsi, les produits les plus importés par l'Union sont : les hydrocarbures (28%), le riz (6%), les voitures (5%), les médicaments (2%), le blé (2%) et le ciment (2%).

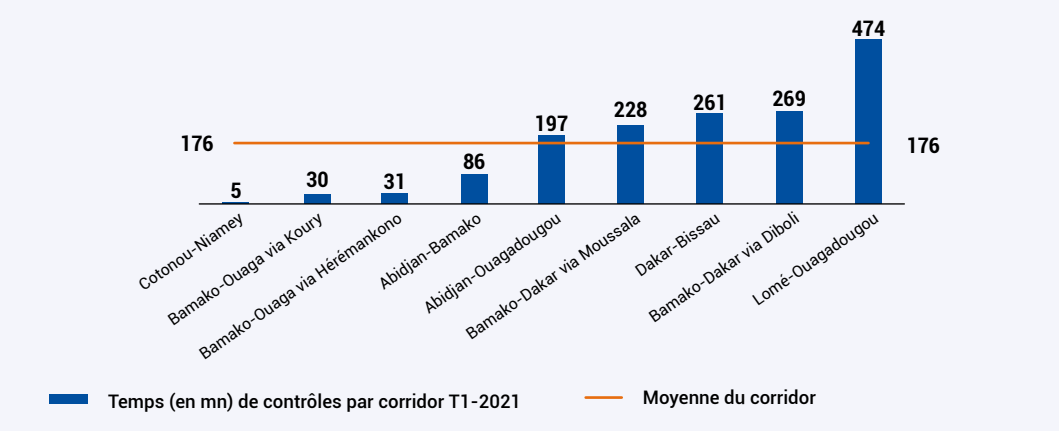
Une Union douanière a progressivement été instaurée, mais sa mise en œuvre reste imparfaite, de nombreux défis restant à relever dans la finalisation de l'Union douanière et la mise en place d'un véritable marché commun. Au rang des freins en la matière, il convient de noter tout particulièrement les nombreuses barrières non-tarifaires.

Montant moyen (en FCFA) des perceptions illicites au 100 km au 1er trimestre 2021



1 *BCEAO, statistiques douanières*

Temps (en mn) de contrôles par corridor au 1er trimestre 2021



Source : Rapport régional 2022 de la surveillance commerciale de l'espace UEMOA

S'y ajoutent l'insuffisance de la communication sur les dispositifs existants et les difficultés des entreprises informelles à respecter les procédures facilitant l'accès au marché commun.

1.2.2 Faible compétitivité des économies de l'UEMOA

Bien que la compétitivité soit l'un des objectifs finaux mis en avant dans le Traité de l'UEMOA (art. 1), les économies de l'Union demeurent peu compétitives. Depuis 1960, la balance commerciale s'est sensiblement dégradée avec un déficit commercial en dollars courants de 511 000 USD en 1960, de 600 millions USD en 1994 et de 19 milliards USD en 2022[2]. Néanmoins, tous les États membres ne présentent pas le même profil déficitaire, avec une surreprésentation de quelques États dans le déficit global de l'Union.

La faible compétitivité apparaît notamment à travers la structure des échanges de l'Union avec le reste du monde. Les exportations sont principalement composées de matières premières, minières ou agricoles, peu transformées et contenant une faible valeur ajoutée. L'évolution de la valeur des exportations est principalement imputable aux cours des matières premières, aux volumes d'extractions minières et aux conditions climatiques et non à une hausse des biens manufacturés à haute valeur ajoutée.

La part des biens manufacturés dans les exportations a baissé dans l'Union, passant de 13% en 2001 à 11% en 2022[3].

Ainsi, structurellement, les économies de l'UEMOA restent bloquées dans un modèle peu créateur de valeur ajoutée.

Les chaînes de valeur des principales productions de l'Union sont courtes, et peu créatrices de valeur ajoutée. Si les niveaux de production agricole sont parfois soutenus (cacao, anacarde, millets, hévéa, coton, céréales, bétail…), les 1ères et 2èmes transformations sont peu développées ou absentes, et l'écosystème de soutien aux filières est très faible. La formation professionnelle, les interprofessions, la recherche et développement, etc. sont peu efficientes et insuffisamment connectées à l'économie réelle. Les infrastructures de réseaux (électrique, internet et transports) ne sont pas suffisamment développées et malgré la présence de près de 10 000 km de corridors, la fluidité et la facilité des échanges de marchandises sont faibles.

2 *Banque Mondiale, BCEAO et OMC*
3 *BCEAO et Banque Mondiale*

1.2.3 Un secteur privé régional peu développé

Le secteur privé de l'espace UEMOA est faible et ne parvient pas à saisir les opportunités offertes par une main-d'œuvre et des ressources naturelles abondantes. Ainsi, l'UEMOA dispose actuellement de très peu d'entreprises formelles, et celles qui existent sont de petite taille. En effet, le nombre d'entreprises formelles pour 10 000 habitants est de 52 dans l'UEMOA, contre 553 au Maroc, et 755 à Singapour[4]. Par ailleurs, l'UEMOA ne compte que 50 entreprises dans le TOP 500 africain des plus grandes entreprises, et seules 4 d'entre elles ont un capital détenu en majorité par le secteur privé national, le reste étant des entreprises à capitaux majoritairement étrangers ou des entreprises publiques. Les mécanismes de soutien au secteur privé déjà en place dans la majorité des États, ne sont pas suffisants pour susciter l'émergence d'un secteur privé fort, pénalisé par un environnement des affaires largement défavorable. Les opérateurs privés nationaux ne parviennent pas à relever les défis de la productivité et de l'industrialisation, et le tissu d'emplois demeure très largement informel.

1.2.4 Faible niveau de développement humain et citoyenneté

La faible densité du tissu économique de la zone UEMOA ne permet pas de capitaliser sur le dividende démographique des économies de l'UEMOA, important atout compétitif potentiel, mais qui à ce stade, face à la faible création d'emplois et au chômage des jeunes, constitue plutôt une menace sociale.

Les indicateurs sociaux de la zone UEMOA sont bas et témoignent d'un faible niveau de développement humain et de bien-être général des citoyens.

Indicateurs sociaux de développement

	Indice de développement humain	Prévalence de la sous-alimentation (% de la population)	Taux d'alphabétisation (% des plus de 15 ans)	Part de la classe moyenne (en % de la population)
UEMOA	0,478	12%	42%	17%
Afrique subsaharienne	0,547	22%	79%	35%
Monde	0,732	9%	87%	42%

Sources : Banque Mondiale, ONU

Par ailleurs, la dynamique démographique, l'une des plus soutenues au monde, diminue l'impact de la croissance économique sur l'enrichissement effectif des populations. Ainsi, la croissance du PIB par habitant n'a été que de 1,2% par an dans la zone depuis la création de l'UEMOA. Depuis 1970, le PIB par habitant a ainsi été multiplié par un facteur 1,3 contre 2,3 pour le reste du monde.

4 *Agences statistiques nationales*

1.2.5 Ambiguïté dans le positionnement institutionnel de l'UEMOA

Les pays de l'UEMOA appartiennent à plusieurs organisations sous-régionales et régionales entraînant des cadres de coopération régionale qui se chevauchent, à l'instar de la CEDEAO, de l'Union Africaine et plus récemment, de l'Alliance des États du Sahel. En particulier, les États membres de l'UEMOA sont engagés dans un processus d'intégration plus large avec la CEDEAO et travaillent, à ce titre, de concert avec cette organisation pour atteindre leurs objectifs communs, qui concernent, entre autres, la promotion de la paix, de la sécurité et le développement de la région. Cependant, en dépit des progrès réalisés dans le cadre de ce processus d'intégration, de nombreux défis restent à relever pour le rendre complet et performant.

Au titre de la coopération avec la CEDEAO, les souhaits exprimés par les acteurs clés de la Commission de l'UEMOA dans la Vision prospective 2040 sont de (i) faire de l'UEMOA, un espace communautaire dynamique dans sa coopération avec les autres institutions/organisations régionales, (ii) parvenir à une UEMOA et une CEDEAO complémentaires avec une reconnaissance mutuelle de leurs compétences afin de construire un espace sous-régional harmonisé, (iii) travailler en bonne intelligence avec la CEDEAO pour éviter le chevauchement des projets.

Au-delà de ces relations avec les principales institutions, les pays de l'UEMOA ont tous souscrit à la Zone de Libre-Échange Continentale (ZLECAf). Cet accord a pour objet de créer la plus grande zone de libre-échange au monde, le pacte reliant 1,3 milliard de personnes dans 54 pays.

1.2.6 Contexte sécuritaire défavorable

En dépit des initiatives développées dans le cadre de la mise en œuvre de la politique commune en matière de paix et de sécurité, la dégradation du contexte sécuritaire et institutionnel persiste, engendrant de nombreuses conséquences sur le développement socio-économique des États, sur le plan politique, et sur le processus d'intégration régionale, sans compter la prolifération des armes légères et de petit calibre, ainsi que des Engins Explosifs Improvisés (EEI).

- **Sur le plan économique**,

l'impact se manifeste par i) la réduction des investissements, ii) la perturbation des activités économiques et iii) la diminution du commerce communautaire. En effet, l'insécurité dissuade les investisseurs étrangers, qui perçoivent la région comme à haut risque. Cet état de fait réduit les flux d'IDE, pourtant essentiels pour le développement économique, la création d'emplois et le transfert de technologies au sein de la zone. L'instabilité pousse également les investisseurs locaux à déplacer leurs capitaux à l'étranger ou privilégier des investissements en dehors de l'Union, ce qui entraîne une fuite massive de capitaux et un affaiblissement des systèmes financiers locaux.

En outre, les conflits armés, les attaques terroristes et les coups d'État perturbent grandement les activités économiques ordinaires que sont l'agriculture, l'industrie et les services. Les entreprises locales

ont un accès réduit au marché, ce qui leur génère des difficultés de financement, ainsi que des pertes de revenus et de moyens de subsistance. Tout particulièrement, les régions fortement touchées par l'insécurité voient leur secteur touristique s'effondrer, privant les économies locales d'une source importante de revenus et d'emplois. La zone UEMOA ne peut dès lors pas capitaliser sur le tourisme, à la mesure de son capital naturel et culturel très riche.

Enfin, l'insécurité coupe les routes commerciales, entraînant des interruptions dans les chaînes d'approvisionnement et augmentant les coûts de transport. Cette situation entrave ainsi le commerce intrarégional, et ralentit l'intégration effective de la zone. En 2023, les échanges intracommunautaires formels sont estimés entre 11 et 13% du total, ce qui demeure assez faible pour une zone économique intégrée.

- **Sur les plans social et humanitaire**,

l'impact négatif de la dégradation du contexte sécuritaire et institutionnel est également visible dans i) l'accès limité aux services de base et ii) l'augmentation de la pauvreté. En effet, si la zone UEMOA dispose aujourd'hui du potentiel agricole suffisant pour nourrir sa population, la difficulté d'approvisionnement des marchés, notamment dans les zones de conflit, engendre de fortes tensions sur l'atteinte de la sécurité alimentaire pour tous. Les conflits et l'insécurité perturbent aussi le fonctionnement des services éducatifs, compromettant à long terme l'avenir professionnel de toute une génération. Les infrastructures de santé, déjà fragiles, ne peuvent être entretenues et approvisionnées, et l'accès aux soins de santé devient difficile.

- **Sur les plans administratif et politique**,

on assiste au départ et/ou au repli de l'Administration publique (absence de l'État), à l'affaiblissement subséquent de l'autorité de l'État, à l'isolement de certaines zones, y compris pour l'organisation des élections (perte de souveraineté), à la menace sur la cohésion sociale et le vivre-ensemble (risques de conflits intercommunautaires).

- Le processus de construction d'un espace communautaire pleinement intégré est également affecté par l'insécurité, qui rend difficile ou ralentit la mise en œuvre des politiques et programmes communautaires.

- L'espace UEMOA n'est pas épargné par le phénomène de la circulation et de la prolifération illicite des Armes Légères et de Petit Calibre (ALPC). En effet, la région connaît des crises internes entraînant une circulation importante d'armes à feu. La plupart des pays de cet espace ont des frontières communes où règne l'insécurité. Certains ont connu une instabilité socio-politique, des conflits communautaires, voire la présence de groupes terroristes et de groupes d'auto-défense favorisant des trafics massifs d'ALPC.

À la fin de certains conflits internes, les forces armées des différents protagonistes ne font pas toujours l'objet de désarmement. En effet, l'absence d'un processus de désarmement efficace dans la plupart des États africains qui ont connu des conflits a favorisé la circulation des armes légères au sein des populations. Les civils, pour la plus grande majorité, profondément affectés par les atrocités et les harcèlements dont ils sont les principales victimes au cours des conflits en détiennent pour assurer leur sécurité. Certains encore cèdent leurs armes en contrepartie d'une rémunération, pour subvenir aux besoins primaires de leur famille dans une situation de grande pauvreté.

Cet état de fait favorise aujourd'hui, plus que jamais, une circulation souterraine des armes au niveau national, et même parfois entre les États. De nouveaux groupes armés se créent, s'approvisionnent de différentes façons (vol, trafic, attaque des camps militaires ou casernes, dissimulation, etc.), et profitent de la perméabilité des frontières résultant de la faiblesse des États et de leur incapacité à assurer les contrôles efficaces aux postes-frontières et de la facilité de transport de ces armes.

Outre le phénomène de l'insécurité auquel ils doivent faire face, les États membres de l'UEMOA demeurent fragiles. Cette fragilité est d'abord celle de l'Administration, qui n'a pas totalement acquis dans certains cas les caractères d'une institution impersonnelle et de permanence, qui devraient en être un trait distinctif. La fragilité est aussi liée à des difficultés de fonctionnement adéquat des services centraux des secteurs sensibles que sont la Défense Nationale, la Gendarmerie, la Police, les Services de renseignement. De fait, l'État en Afrique de l'Ouest est un espace pénétré du fait de l'insuffisance quantitative et qualitative de moyens financiers, techniques et humains. La récurrence des coups d'État et des éruptions sociales est la preuve de cette fragilité de nos l'États au-delà des aménagements politiques et institutionnels formels. Elle a comme conséquence majeure, l'impossibilité d'avoir un continuum politique, social et administratif, sans lequel il n'y a pas d'État. Celui-ci est soumis en permanence à des facteurs déstabilisateurs, et il doit y faire face. Au-delà de la classique sûreté de l'État, la réalité est celle de régimes et de processus politiques soumis à une interrogation et à une incertitude permanente.

Les États membres de l'UEMOA sont donc à la recherche de la stabilité, aussi bien des institutions que des processus politiques.

La situation sécuritaire constitue un défi majeur dans l'espace communautaire. Il s'avère dès lors nécessaire, au regard de la place désormais et malheureusement prépondérante de la question sécuritaire dans le chantier de l'intégration sous-régionale, de donner un mandat plus robuste à l'UEMOA, sans préjudice de sa mission principale dans les domaines économique et monétaire, et n'occultant pas le développement.

Par ailleurs, les bouleversements géopolitiques en cours en Afrique de l'Ouest, sur le continent et dans le monde provoquent une polarisation plus marquée des relations, d'une part entre les États membres de l'Union et les partenaires internationaux, et d'autre part entre les États membres eux-mêmes. Cette évolution de l'approche et du contenu des relations s'est avérée de nature à ralentir, voire à inverser le processus d'intégration de la région UEMOA.

Plus spécifiquement, la nouvelle donne géopolitique et géostratégique due à la création de l'Alliance des États du Sahel (AES) par le Burkina Faso, la République du Mali et la République du Niger et surtout la décision de ces trois États de se retirer de la CEDEAO, affecte directement le processus d'intégration en Afrique de l'Ouest. L'UEMOA se voit dans l'impérieuse nécessité de prendre en compte ces évolutions dans la définition de ses priorités dans le domaine de la sécurité et pour la promotion d'une paix durable.

Vision 2040 de l'UEMOA

2.1 D'ici 2040, 4 scenarii sont envisageables

Scénario 1 :

Le délassement des lianes

Scénario 2 :

Le fil du rasoir

Scénario 3 :

Le vol des grues couronnées

Scénario 4 :

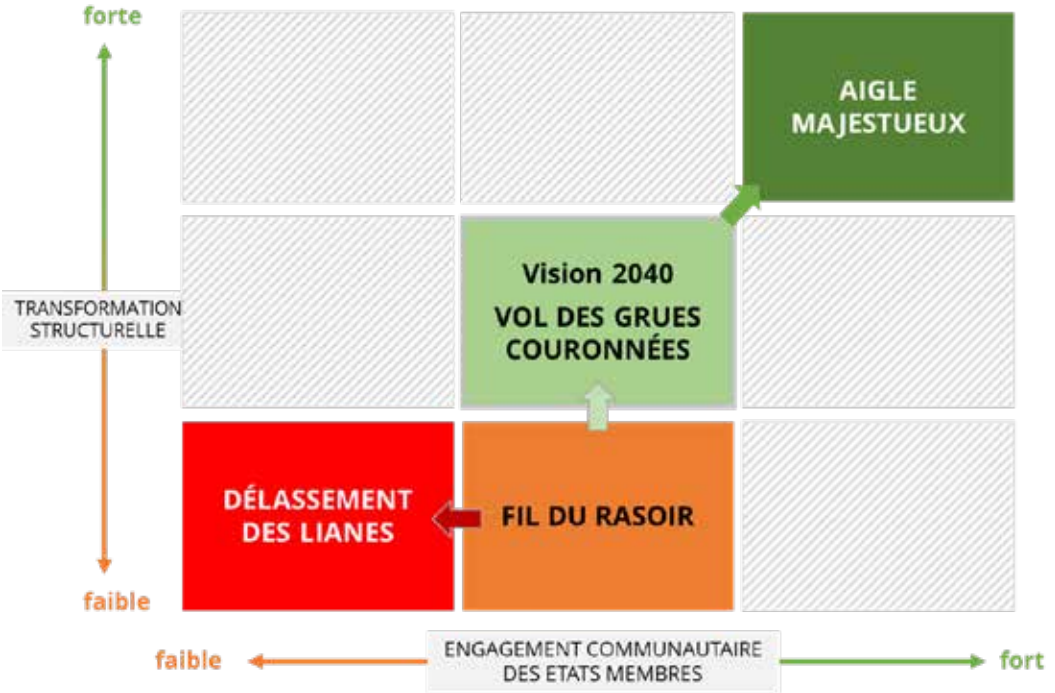
L'aigle majestueux

L'avenir de l'UEMOA sera fortement déterminé par deux facteurs majeurs : d'une part, la solidité de l'engagement communautaire des États membres, d'autre part, le niveau de transformation structurelle des économies de l'Union. Or, chacun de ces deux facteurs pourrait connaître une évolution très contrastée sur les prochaines années.

Le niveau d'engagement communautaire des États de l'UEMOA peut se maintenir à son niveau actuel, au demeurant insuffisant, voire se réduire, ou au contraire se renforcer. Dans le premier cas de figure, le pacte de solidarité signé il y a 30 ans par les États membres pourrait se maintenir laborieusement ou s'effriter légèrement, sans pour autant se rompre, ce qui permettrait le maintien du cadre institutionnel actuel. Dans une configuration plus favorable, ce pacte de solidarité pourrait se renforcer, de même que le cadre institutionnel de l'Union. À l'inverse, la solidarité et l'engagement communautaires des huit (8) États membres autour de l'UEMOA pourraient être remis en question, cédant progressivement le pas à des replis nationaux ou de nouveaux regroupements régionaux. Dans ce contexte, le cadre institutionnel de l'UEMOA deviendrait instable, et la pérennité même de l'institution serait menacée.

De la même façon, la dynamique de transformation structurelle des économies de l'Union pourrait reculer, stagner ou au contraire s'accélérer. Dans un contexte sécuritaire et géopolitique instable, la transformation structurelle des économies de la région pourrait se dégrader, la zone UEMOA étant moins attractive pour l'investissement. Par ailleurs, l'UEMOA pourrait comme ces dernières années afficher un certain dynamisme économique, sans réussir à sortir de sa situation actuelle d'économies extraverties et à faible valeur ajoutée. À contrario, la dynamique actuelle de transformation structurelle pourrait se poursuivre et s'accélérer, avec une forte croissance dans l'UEMOA de l'investissement privé et de l'industrialisation.

En croisant ces deux facteurs déterminants pour l'avenir de l'UEMOA, quatre (4) scenarii potentiels à l'horizon 2040 ont été définis.



Les **4 scénarii** résultent des combinaisons suivantes :

- **i)** Engagement communautaire des États stable, et transformation structurelle des économies faible ;
- **ii)** Engagement communautaire des États remis en question, et transformation structurelle des économies faible ;
- **iii)** Engagement communautaire des États stable, et transformation structurelle des économies progressive ;
- **iv)** Engagement communautaire des États renforcé, et transformation structurelle des économies accélérée.

2.1.1 Scénario 1 : Le délassement des lianes

À l'horizon 2040, l'engagement communautaire des États membres de l'UEMOA est remis en question, pendant que les économies au sein de la zone manquent de faire l'objet d'une transformation structurelle.

Dans ce scenario, le dispositif institutionnel de l'UEMOA est de plus en plus instable et fragile. Dans un contexte sécuritaire tendu, avec notamment la création de la Confédération de l'AES, l'institution fait face à des alliances géopolitiques dont les centres de gravité et d'intérêts présentent des divergences de plus en plus marquées avec le projet de l'Union. En rapport avec les difficultés accrues de mobilisation du Prélèvement Communautaire de Solidarité (PCS), la Commission n'est pas en mesure d'assumer pleinement ses missions. La dynamique et les idéaux d'intégration de l'Afrique de l'Ouest sont fragilisés à maints égards, tant au sein de l'UEMOA *stricto sensu* qu'à l'échelle plus large de la CEDEAO. La crédibilité et la force institutionnelle de l'UEMOA en pâtissent.

Souffrant des phénomènes d'insécurité et d'instabilité qui ternissent l'image de la zone, les économies nationales au sein de l'UEMOA ne décollent pas. Les politiques communautaires sont de moins en moins suivies par les huit États membres. L'harmonisation des politiques économiques et les grands projets visant la mise en place d'un marché commun connecté n'avancent plus. Le coût élevé des facteurs (énergie, transport, connectivité…) et le cadre des affaires peu favorable, en raison d'une image négative persistante de la zone et de la faiblesse des dispositifs d'incitation, concourent à freiner l'investissement et le développement du secteur privé. Les échanges intracommunautaires, au lieu de se renforcer, s'affaiblissent, passant à l'horizon 2040, de leur niveau de 13-15%[5] actuel du total des échanges des pays de l'Union, à 10% à peine. De même, le niveau d'industrialisation se dégrade au lieu de se renforcer : le poids de l'industrie dans le PIB chute ainsi de 22% à 17%, et la part des biens manufacturés dans les exportations stagne à 11%[6]. Il n'émerge pas de filières compétitives à forte valeur ajoutée. Par conséquent, avec des exportations toujours composées essentiellement des matières premières et des importations concernant quasi exclusivement des produits finis, la balance commerciale de la zone continue de se dégrader, le déficit commercial passe ainsi de 8,7% du PIB en 2022[7] à 12% en 2040. Le tissu économique reste peu dense et l'économie demeure fortement informelle, avec moins de 60 entreprises formelles pour 10 000 habitants. Tous les États de l'Union souffrent de l'atonie économique globale de la zone, chaque État s'appuyant désormais essentiellement sur ses politiques nationales pour essayer de sortir la tête de l'eau.

En 2040, la zone UEMOA est dans une situation particulièrement fragile, et sa pérennité est menacée. La morosité économique et le niveau particulièrement critique du chômage des jeunes favorisent la montée des populismes nationaux. Les capacités d'adaptation au changement climatique se réduisent et l'insécurité alimentaire se renforce pour tendre vers une crise humanitaire. « L'utilité » de l'UEMOA est fortement remise en question. L'Union est dans une situation fragile et instable, et sa pérennité est menacée. En 2040, l'UEMOA s'enfonce dans le scénario particulièrement inquiétant du **délassement des lianes.**

---

5 BCEAO
6 Données 2022 : BCEAO et Banque Mondiale
7 Banque Mondiale, BCEAO et OMC

2.1.2 Scénario 2 : Le fil du rasoir

À l'horizon 2040, l'engagement communautaire des États membres de l'UEMOA est demeuré stable, à son niveau actuel relativement réduit, et les économies au sein de la zone n'ont guère fait l'objet de transformation structurelle.

Dans ce scenario, après 30 ans de construction laborieuse, l'élan communautaire s'émousse et affaiblit le dispositif institutionnel de l'UEMOA. La mobilisation moindre du Prélèvement Communautaire de Solidarité (PCS) fragilise la Commission. Malgré des instances communes, les institutions de l'UEMOA ne fonctionnent pas suffisamment en synergie. De même, une complémentarité insuffisante renforce l'impression de doublons entre l'UEMOA et la CEDEAO. Le contexte sécuritaire demeure tendu avec des divergences persistantes, exacerbées par des contradictions internes et des contraintes extérieures, avec notamment la création de la Confédération de l'AES. Dès lors, les cadres géopolitique et sécuritaire instables manquent d'insuffler une dynamique nouvelle, qui favoriserait le développement durable des économies de la zone UEMOA.

Comme pour les 30 premières années, la transformation structurelle des économies de l'UEMOA reste donc insuffisante, et l'industrialisation manque de décoller. Malgré les initiatives en faveur de l'intégration régionale et continentale, on constate la non-émergence de filières compétitives exportant des produits à forte valeur ajoutée : les économies de l'UEMOA demeurent essentiellement rentières, peu industrialisées, et à faible valeur ajoutée. Au fil du temps, le niveau d'industrialisation se dégrade, avec un poids de l'industrie dans l'économie qui passe de 22% à 20% du PIB entre 2024 et 2040. Corrélativement, la part des biens manufacturés dans les exportations stagne à 11%[8] : l'UEMOA reste une zone fortement extravertie, exportant essentiellement des matières premières brutes vers l'Europe et l'Asie. Les échanges intracommunautaires restent à un niveau faible, plafonnant à quelque 15% du total des échanges des pays de l'Union. La balance commerciale de la zone continue dès lors de se dégrader, avec un déficit commercial projeté à 12% du PIB en 2040, contre 8,7% en 2022[9]. Avec la persistance de taux infimes de création d'emplois formels, le problème critique de l'emploi des jeunes perdure et se renforce avec l'afflux rapide de nouvelles générations sur le marché du travail, conséquence de la pyramide des âges au sein de la zone. Le tissu économique reste clairsemé et l'économie demeure fortement informelle, avec moins de 60 entreprises formelles pour 10 000 habitants.

En 2040, la zone UEMOA est dans une situation fragile. Malgré d'importantes initiatives, l'impact de l'UEMOA sur le développement économique des États membres n'est pas suffisamment perceptible. Dans un contexte économique difficile, l'UEMOA est de plus en plus perçue comme un doublon et un parent pauvre de la CEDEAO, et ses ressources diminuent en conséquence. L'UEMOA est dans une situation fragile et instable. Elle se débat en 2040 dans le scenario du **fil du rasoir**.

---

8 BCEAO et Banque Mondiale
9 BCEAO

2.1.3 Scénario 3 : Le vol des grues couronnées

À l'horizon 2040, l'engagement communautaire des États membres de l'UEMOA reste stable, mais les économies au sein de la zone affichent une progression dans leur transformation structurelle.

Dans ce troisième scenario, l'engagement des États pour l'intégration prime sur les dissensions ponctuelles et l'UEMOA connaît un regain de souffle. Après 30 ans de construction commune, les États membres de l'UEMOA décident de préserver leur Union et de mener ensemble, de l'intérieur, les réformes requises. La Commission de l'UEMOA préserve ses ressources, renforce son efficacité et consolide sa position institutionnelle. Portée par une vision 2040 ambitieuse et partagée, les institutions de l'UEMOA renforcent leur cohérence d'action et leur impact. L'UEMOA se maintient comme un modèle d'intégration régionale, et s'insère de façon plus harmonieuse au sein de l'espace CEDEAO.

Locomotive de cette nouvelle dynamique, la Commission met en œuvre une politique de compétitivité qui favorise la transformation structurelle progressive de l'Union. Les politiques sectorielles portées par la Commission, plus volontaristes et mieux ciblées, créent des conditions plus favorables au développement de l'industrie de la zone UEMOA. Elles promeuvent notamment une convergence économique renforcée, la baisse du coût de l'énergie, une meilleure connectivité régionale, le développement de zones industrielles, un accès facilité au large marché de l'Union pour le *"made in UEMOA"*, ou encore le renforcement des investissements. Par-delà la croissance soutenue, le développement industriel favorise la transformation en profondeur des économies de l'Union. Davantage de matières premières sont désormais valorisées sur place, par une industrie locale de plus en plus diversifiée. Le développement de l'agriculture et l'émergence d'une industrie agro-alimentaire régionale dynamique renforcent la sécurité alimentaire, tout en permettant un redressement progressif de la balance commerciale. En effet, le poids de l'industrie dans le PIB remonte de 22% à 25%, et la part des biens manufacturés dans les exportations double quasiment, de 11% à 20%. Par leur impact combiné, le déficit commercial connaît donc une baisse soutenue, passant de 8,7% du PIB en 2022 à seulement 2% en 2040. À l'inverse, les échanges intracommunautaires décollent, accompagnant la mise en place progressive de chaînes de valeur régionales intégrées. Entre 2022 et 2040, leur poids double, passant de 13-15% à 30% du total des échanges de l'Union. En parallèle, le tissu économique se densifie, offrant à la jeunesse de l'Union de plus en plus d'opportunités d'emplois formels. Entre 2022 et 2040, l'UEMOA passe de 52 à 150 entreprises formelles pour 10 000 habitants[10]. Avec des économies plus compétitives, l'UEMOA s'insère de façon plus avantageuse dans la CEDEAO, tout comme dans la ZLECAf.

En 2040, la zone UEMOA réussit à s'insérer dans une nouvelle trajectoire de croissance forte et durable. Le dynamisme économique de l'Union favorise le développement de l'esprit communautaire, y compris auprès des populations, qui en ressentent de plus en plus l'impact. Les capacités d'adaptation aux changements climatiques se renforcent et l'insécurité alimentaire est maîtrisée. La zone connaît un souffle nouveau, qui bénéficie également au développement de la CEDEAO. En 2040, l'UEMOA a réussi à sortir du scénario du fil du rasoir, pour rentrer dans celui, bien plus favorable, du **vol des grues couronnées.**

10 *Vision prospective UEMOA 2040, Rapport synthèse*

2.1.4 Scénario 4 : L'aigle majestueux

À l'horizon 2040, l'engagement communautaire des États membres de l'UEMOA est renforcé, et la transformation structurelle au sein de la zone est accélérée.

Dans ce quatrième scenario, plutôt que de l'affaiblir, les dissensions accélèrent les réformes et renforcent l'engagement communautaire des États membres. Ces derniers s'accordent sur les réformes les plus critiques, et signent un nouveau Pacte visant à renforcer leur solidarité et l'intégration de leurs économies respectives. La Commission de l'UEMOA augmente et diversifie ses ressources, renforce son efficacité et consolide sa position institutionnelle. Portées par une vision 2040 ambitieuse et partagée, les institutions de l'UEMOA renforcent leur cohérence d'action et leur impact. Modèle d'intégration régionale, l'UEMOA se positionne à l'avant-garde de la dynamique d'intégration de la CEDEAO et de la ZLECAF.

Locomotive de cette nouvelle dynamique, la Commission met en œuvre une politique de compétitivité qui accélère la transformation structurelle de l'Union. Les politiques sectorielles volontaristes, mieux ciblées et plus durables, portées par la Commission créent les conditions favorables d'un développement accéléré de l'industrie dans la zone UEMOA. La convergence économique, la baisse du coût de l'énergie, la connectivité régionale améliorée, l'essor spectaculaire des zones industrielles, l'accès universel au large marché régional de l'Union pour tous les biens et services *"made in UEMOA"*, le développement privilégié du secteur privé régional, la promotion massive des investissements et le développement des IDE à forte valeur ajoutée, sont autant de signes éclatants du dynamisme économique de la zone. L'industrialisation et la transformation structurelle de l'UEMOA s'accélèrent. Les matières premières sont valorisées sur place, par une industrie locale fortement diversifiée. Le développement concomitant de l'agriculture et des industries agro-alimentaires régionales assure dès lors la souveraineté alimentaire, tout en entraînant un redressement spectaculaire de la balance commerciale. Le poids de l'industrie dans le PIB est en hausse significative, passant de 22% à 30%. De même, la part des biens manufacturés dans les exportations triple quasiment, en passant de 11% à 30%. Sous leur effet combiné, le déficit commercial chronique (8,7% du PIB en 2022) est jugulé, et la balance commerciale de l'UEMOA en 2040 est désormais équilibrée. Dans un marché progressivement unifié, les échanges intracommunautaires se développent et se banalisent, accompagnant la mise en place de chaînes de valeur régionales véritablement intégrées. Dès lors, leur poids triple entre 2022 et 2040, passant de 13-15% à 50% du total des échanges de l'Union. Dans la même lancée, le tissu économique se densifie, les économies se formalisent, la jeunesse de l'Union est mieux formée, prête pour l'offre renforcée de nouveaux métiers, et le chômage connaît une réduction drastique. Entre 2022 et 2040, l'UEMOA passe de 52 à 500 entreprises formelles pour 10 000 habitants. Avec des économies plus compétitives, l'UEMOA s'insère de façon très avantageuse dans la CEDEAO et dans la ZLECAF.

En 2040, la zone UEMOA s'insère dans un cercle vertueux de croissance forte et durable. Le dynamisme économique de l'Union favorise le développement de l'esprit communautaire, y compris auprès des populations, qui en ressentent de plus en plus l'impact. La résilience et les capacités d'adaptation aux changements climatiques se renforcent, appuyées par une forte mobilisation de partenariats internationaux. L'UEMOA s'insère dès lors dans un cercle vertueux de développement durable. Sa nouvelle dynamique bénéficie également au développement de la CEDEAO, dont elle devient un moteur.

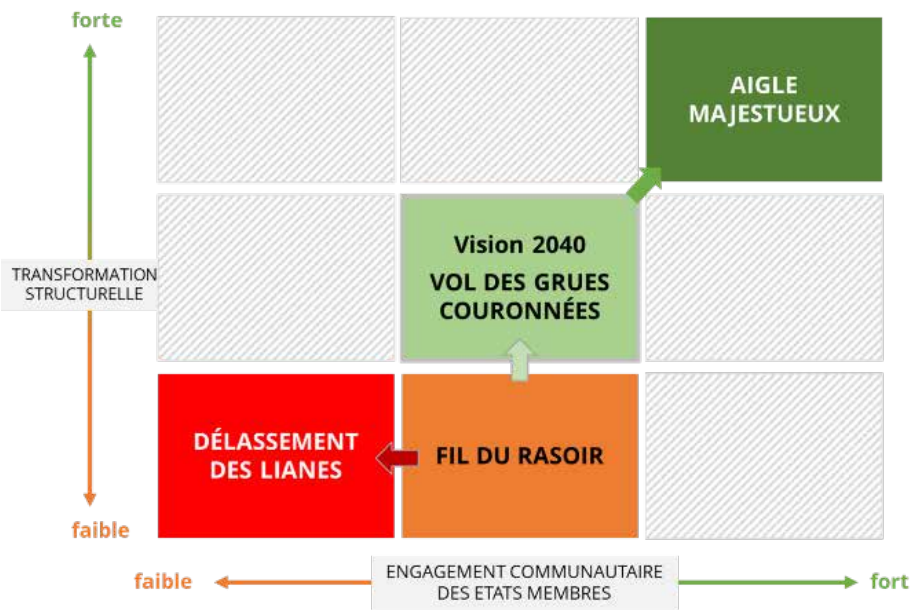
En 2040, l'UEMOA a réussi à sortir résolument du scénario du fil du rasoir et, dans le sillage de sa transformation remarquable, s'inscrit désormais dans la trajectoire vertueuse de l'**aigle majestueux**.

L'évolution relative de l'UEMOA d'un scenario donné à un autre peut être captée par un ensemble d'indicateurs clés.

	Actuel	Fil du rasoir	Délassement des lianes	Vol des grues couronnées	Aigle majestueux
Taux d'échanges intracommunautaires	15%	15%	10%	30%	50%
Balance commerciale de l'Union (en % du PIB)	-8,7%	-12%	-15%	-2%	0%
Part du secteur secondaire dans le PIB	22%	20%	17%	25%	30%
Part des biens manufacturés dans les exportations	11%	11%	8%	20%	30%
Nombre d'entreprises formelles pour 10 000 habitants	52	60	30	150	500
Nombre d'emplois formels	*A déterminer*				

L'ambition de la Commission de l'UEMOA est de porter l'Union sur les 15 prochaines années vers le scenario du vol des grues couronnées. À cet effet, il est impératif qu'elle s'attaque résolument à la bataille de la compétitivité et de la transformation structurelle de la zone, qu'ensuite le marché commun se développe dans des domaines clés tels que le transport et l'énergie, pour contribuer fortement au développement industriel dans chacun des États membres, et qu'enfin, la dynamique de transformation structurelle permette de consolider l'adhésion desdits États membres au projet communautaire, tout en contribuant à l'amélioration du contexte sécuritaire.

La trajectoire vertueuse menant en 2040 au scenario du vol des grues couronnées permettra, à terme, de basculer vers le scenario encore plus favorable de l'aigle majestueux.



Pour réaliser sa Vision 2040, l'UEMOA devra développer 13 écosystèmes compétitifs, véritables moteurs de croissance des économies de l'Union.

2.2 Description de la Vision

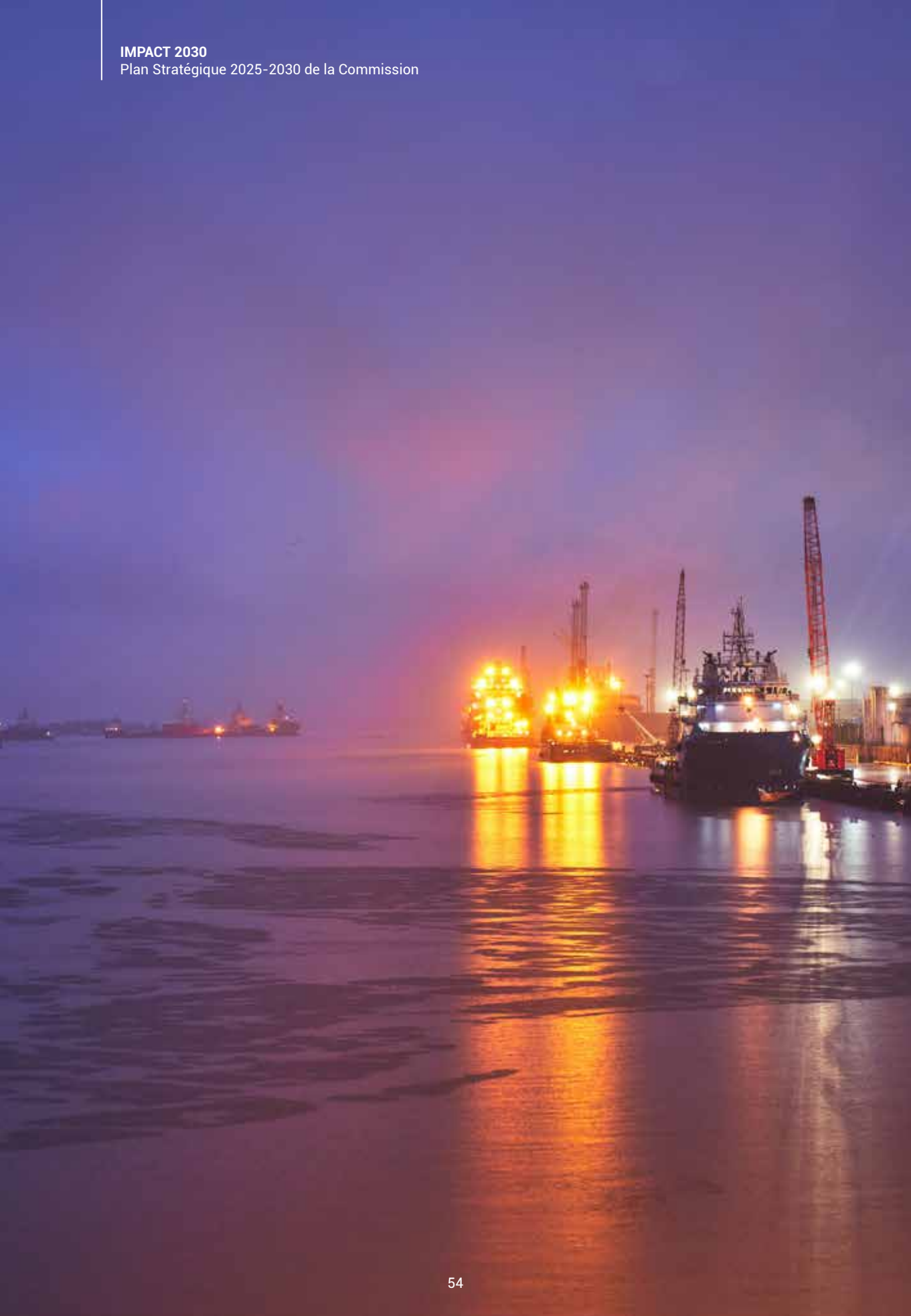
Paradoxalement, les choix du scenario du Vol des grue couronnées sur celui de l'Aigle majestueux révèle la détermination et l'ambition renforcées de la Commission.

En effet, en considérant les 2 dimensions d'impulsion des scenarii à partir du *statu quo*, le fil du rasoir, on peut voir que la Commission dispose de leviers plus directs pour agir sur la transformation structurelle des économies que sur le niveau d'engagement communautaire des États, qui n'est pas directement de son ressort. Le choix du scenario du Vol des grues couronnées permet à la Commission d'engager d'ores et déjà la bataille de la transformation de l'UEMOA, dans la perspective d'impulser à terme, par effet d'entraînement, une dynamique positive sur le niveau d'engagement des États membres.

La vision 2040 de l'UEMOA peut dès lors s'exprimer comme suit :

L'UEMOA, un espace économique et monétaire durablement intégré, paisible et prospère, ouvert sur l'Afrique, avec une position stratégique consolidée dans le monde.

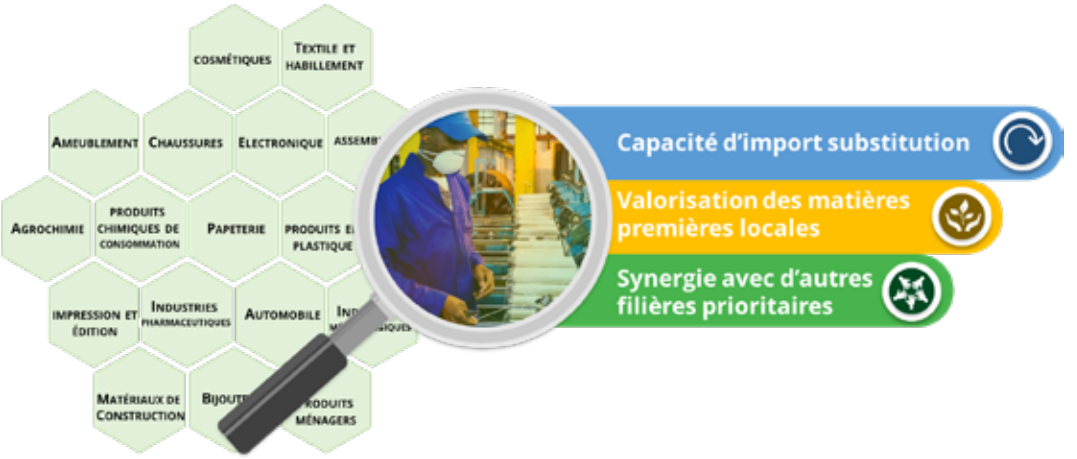
Diagnostic stratégique



3.1 Diagnostic économique

L'UEMOA est composée d'économies extraverties, fortement dépendantes des produits de base (tous les pays de l'UEMOA sont classés par l'ONU comme dépendants des produits de base en 2018)[11]. Or, sortir de la spirale de la dépendance aux produits de base est un processus complexe[12]. Cela nécessite de réaliser des choix stratégiques et ciblés. Au niveau régional, la Commission de l'UEMOA est appelée à assurer ce ciblage stratégique et soutenir leur mise en œuvre.

Ainsi, trois critères clés ont permis de sélectionner les écosystèmes industriels à même de catalyser la transformation structurelle des économies des États membres : la capacité d'import-substitution, la valorisation des matières premières locales, la synergie avec d'autres filières prioritaires.



L'ensemble de ces écosystèmes peut être regroupé en trois familles distinctes :

(i) le secteur agro-industriel ;

(ii) le secteur des industries légères et extractives ;

(iii) les services à valeur ajoutée.

Les parties suivantes présentent le diagnostic succinct de chacune de ces familles.

---

11 *Commodities and Development Report 2021: Escaping from the Commodity Dependence Trap through Technology and Innovation*

12 *Environ 95% des pays dépendants des produits de base en 1995 l'étaient toujours en 2018*

3.1.1 Le secteur agro-industriel

Le secteur agricole tient une place prépondérante dans les économies de l'UEMOA : l'agriculture représente 21% du PIB et 53% des emplois de l'Union (Rapport annuel FAO, 2023). Pourtant, la sécurité et la souveraineté alimentaires sont menacées à court terme, en dépit d'importations alimentaires exponentielles. La progression des besoins alimentaires est encore très largement dominée par la question céréalière, secondée par les racines et tubercules qui émergent comme compléments ou alternatives alimentaires très crédibles. L'évolution rapide de la demande et les risques qui pèsent sur le niveau de production exigent des réponses rapides et adaptées, notamment dans la transformation du modèle agricole familial actuellement dominant, qui ne permettra pas de relever les défis qui s'annoncent. Un nouveau modèle agricole s'impose donc pour l'UEMOA, permettant de passer d'une agriculture peu efficiente, basée sur un accroissement des surfaces exploitées, à un modèle à haut niveau de rendement, connecté aux marchés et à l'industrie. **L'agriculture est par ailleurs confrontée à un dilemme : celui de produire plus pour satisfaire des besoins alimentaires croissants tout en produisant mieux afin de ménager le capital naturel.**

Pour assurer la souveraineté alimentaire et développer des chaînes de valeur agro-industrielles compétitives, l'UEMOA bâtira 5 écosystèmes :

- Céréales
- Horticulture
- Oléagineux
- Protéines animales
- Produits agro-forestiers

Les gains de productivité comme réponse aux besoins des consommateurs et des producteurs devront associer l'impératif de préserver les ressources naturelles. Le changement climatique impacte gravement tous les aspects de la sécurité alimentaire et de la nutrition : par une réduction des quantité et qualité des produits alimentaires, une augmentation des prix des aliments, une instabilité des approvisionnements, et des ventes anticipées des actifs pour faire face aux chocs.

Ensemble, l'essor démographique, l'urbanisation, la diversification des régimes alimentaires et l'augmentation des revenus offrent une formidable opportunité pour asseoir le développement agricole sur des marchés et des débouchés intérieurs en croissance rapide, de plus en plus diversifiés et moins volatiles. L'exploitation implique de s'appuyer sur les dynamiques agro-alimentaires en cours, celles des industries agro-alimentaires dans les chaînes de valeur alimentaires qui se développent, celles des tissus d'entreprises petites et grandes, qui investissent la connexion entre l'offre et la demande de produits alimentaires. La réponse aux problématiques de secteur réside donc dans l'émergence d'écosystèmes plutôt qu'un appui ciblé sur certains maillons.

3.1.2 Les industries légères et extractives

Le développement des écosystèmes industriels représentent pour l'UEMOA un puissant levier d'import-substitution. Les économies de l'Union sont en effet, à ce jour, fortement extraverties, les pays s'approvisionnent essentiellement à l'extérieur de l'Union pour leurs besoins courants (90% des importations s'effectuent hors UEMOA). Or, paradoxalement, l'Union dispose déjà d'un bon niveau de production dans plusieurs filières, et le potentiel d'industrialisation y est élevé. **La première ambition est donc de démarrer une réduction drastique des exportations de matières premières brutes, et de se positionner sur des marchés exports à forte valeur ajoutée.** À cet égard, la promotion du savoir-faire dans l'artisanat et le textile permettra à l'UEMOA de valoriser sa production cotonnière parmi les plus élevées au monde, d'une part, et d'autre part, d'offrir des débouchés et une diversification des revenus à ses populations sahéliennes, disposant d'un cheptel important. En outre, le sous-sol de l'UEMOA est riche en matières premières qui permettraient de former des écosystèmes miniers, et d'assurer sa souveraineté en produits pétroliers raffinés. Le déficit d'exploration et la faible intégration des chaînes de valeur minières impacte la contribution du secteur à la transformation structurelle des économies. Le secteur extractif, important contributeur aux exportations, demeure un faible contributeur à la croissance, à l'emploi, et aux budgets nationaux. L'exploitation accrue des

Pour créer de l'emploi formel à valeur ajoutée, renouer avec l'équilibre budgétaire, l'UEMOA accompagnera prioritairement 3 écosystèmes :

- Artisanat et manufacture
- Industries extractives
- Biens de consommation courante

phosphates et du gaz et leur transformation locale en engrais contribueraient fortement à la transformation du secteur agricole, en dopant les rendements. L'accroissement de l'offre énergétique à coût compétitif, mis en œuvre notamment à travers des programmes de pôles énergétiques sur la base des ressources disponibles, constituera un levier décisif d'industrialisation. Enfin, en dépit de progrès réalisés et d'ilots de réussite, l'UEMOA demeure fortement importatrice de biens de consommation courante. Les produits chimiques et pharmaceutiques, les véhicules, les plastiques, l'électroménager ou l'équipement industriel font partie des plus grands postes d'importation. La relocalisation d'une partie des chaînes de valeur constituera donc un levier important de souveraineté, d'équilibre budgétaire et de création d'emplois à valeur ajoutée. Sur ce point, les activités d'assemblage ou même de recyclage devront faire l'objet d'une attention particulière et d'un soutien ciblé.

En conclusion, la faible compétitivité des industries de l'Union tient largement à l'indisponibilité ou au coût prohibitif des facteurs de production, notamment énergie, foncier et logistique. Plusieurs États en voie de développement ont en partie apporté une solution à la question de l'accès aux facteurs de production par la multiplication des Zones économiques spéciales et des Pôles de compétitivité en charge d'un développement industriel accéléré.

3.1.3 Les services à valeur ajoutée

Le secteur tertiaire représente déjà une part importante des emplois et de la valeur ajoutée au sein de l'UEMOA, mais son efficience y est limitée. Très largement informel, il se compose essentiellement de micro-entreprises et de TPE peu performantes. **Pour autant, les services à valeur ajoutée ont le potentiel de jouer un rôle catalytique dans l'essor de l'économie régionale.** Leur impact est en effet décisif sur la formation et le développement des chaînes de valeur compétitives, notamment dans l'industrie.

C'est d'abord le cas de l'**économie numérique**, qui constitue aujourd'hui un moteur puissant de l'économie mondiale. Entre 2010 et 2020, sa contribution au PIB mondial est passée de 16% à 25%. Dans l'Union en revanche, elle n'a toujours pas décollé et stagne à 3% en 2022, malgré le cadre institutionnel relativement bien développé. Les mutations rapides du secteur empêchent en effet États et opérateurs d'en exploiter le plein potentiel.

Le déficit des infrastructures télécoms et le coût élevé de déploiement dans les zones extra-urbaines posent la question de l'opportunité d'effectuer un nouveau *saut technologique*, qui capitaliserait sur le potentiel d'une couverture satellitaire au niveau régional.

De même, la **logistique**, maillon clé des économies industrialisées (10% du PIB en moyenne), est marquée dans l'UEMOA par une faiblesse notoire qui grève la compétitivité, notamment dans les pays enclavés. Au-delà du strict aspect infrastructurel, l'amélioration de l'offre logistique passe par une professionnalisation des acteurs et une sophistication des services, notamment à travers le déploiement d'un réseau de plateformes logistiques d'importance régionale. Les zones frontalières représentent, à ce titre, un lieu propice au développement d'une offre logistique performante.

Pour développer des services à forte valeur ajoutée au bénéfice des citoyens, des opérateurs économiques et des administrations, l'UEMOA promouvra 5 écosystèmes :

Économie numérique

Logistique

Industries culturelles et créatives

Les **Industries culturelles et créatives (ICC)** sont également des leviers clés du développement, à même de contribuer à 6 ODD sur 17. Leur place est croissante dans l'économie et les emplois formels en Afrique, et les bailleurs sont de plus en plus nombreux à le promouvoir. Facteur d'intégration et de paix sociale, elles forment donc un écosystème à part entière à soutenir, pour favoriser l'intégration culturelle au sein de l'UEMOA et rendre les contenus de l'Union plus visibles en Afrique et dans le monde.

De même, le **tourisme** est un véritable moteur de croissance pour plusieurs pays d'Afrique. L'essor et la performance du secteur reposent sur l'imbrication complexe de clusters diversifiés, dont la combinaison seule peut produire un effet d'attractivité soutenu. Si le capital naturel et culturel est très important dans l'UEMOA et nécessite d'être protégé et promu, le développement d'une offre touristique équilibrée au niveau régional, compte tenu de l'instabilité qui caractérise la zone actuellement, paraît critique.

Enfin, l'état de dégradation actuel de l'**environnement** de l'espace communautaire dans un contexte de changement climatique appelle une attention particulière pour sa préservation et sa restauration. L'Afrique de l'Ouest, l'une des régions les plus vulnérables aux impacts du changement climatique, est particulièrement concernée. Les projections indiquent que d'ici 2050, les rendements agricoles pourraient chuter de 20% en raison des conditions climatiques changeantes.

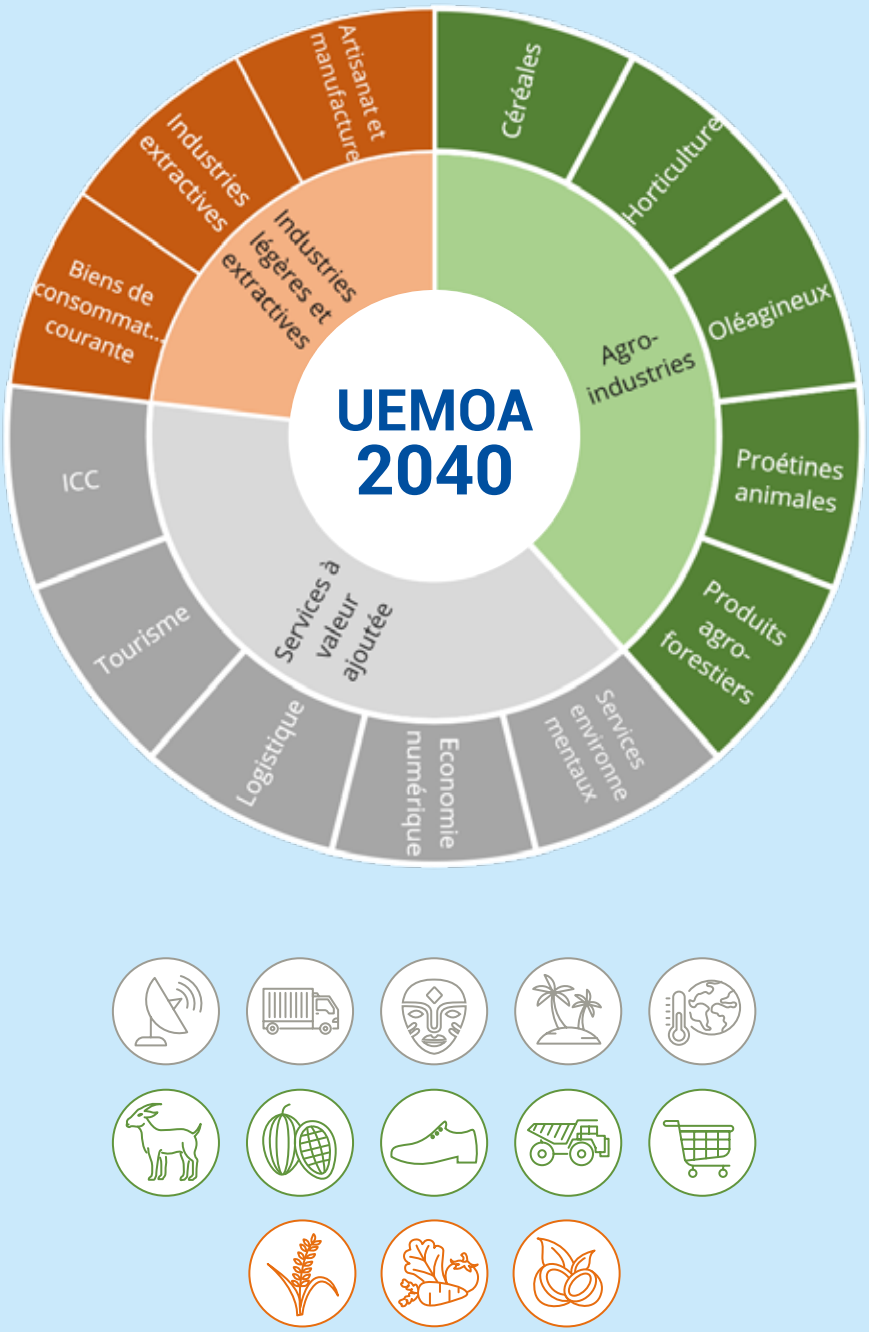
Dans ce contexte, il est crucial d'adopter une approche holistique des questions environnementales. La restauration des écosystèmes et la résilience climatique doivent devenir des priorités pour l'UEMOA, qui doit intensifier ses efforts en matière de gestion durable des ressources et de conservation des écosystèmes, tout en renforçant les politiques d'adaptation au changement climatique.

Tourisme

Services environnementaux

3.2 Treize écosystèmes pour une UEMOA compétitive en 2040

Pour réaliser sa Vision 2040, l'UEMOA devra développer **13 écosystèmes compétitifs** qui la doteront de véritables moteurs de croissance.



3.3 Des leviers critiques pour la compétitivité de ces écosystèmes

Le développement d'écosystèmes industriels ou de services compétitifs à l'échelle régionale repose sur quatre types de leviers majeurs décrits dans le schéma ci-dessous. L'action coordonnée de la Commission de l'UEMOA sur ces leviers permettra de dynamiser les chaines de valeur naissantes.

CHAÎNES DE VALEUR RÉGIONALE COMPÉTITIVE

FACTEURS DE PRODUCTION : LES INFRASTRUCTURES

- Foncier
- Énergie
- Infrastructures de transports
- Numérique
- ...

ÉCHANGES INTRA-COMMUNAUTAIRES

- Circulation des matières
- Normalisation
- Services sup-ports
- ...

CAPITAL HUMAIN

- Adéquation compétences-emplois
- Inclusion
- Santé
- Citoyenneté
- ...

ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

- Politique de concurrence
- Fiscalité
- Financement
- Administration favorable aux affaires/sécurité juridique
- ...

Analyse Performances group

3.3.1 Un réseau d'infrastructures performantes et modernes

Le niveau de développement des infrastructures supports à la compétitivité dans l'UEMOA est inférieur à la moyenne africaine. Nous trouvons ci-après une illustration de cet état de fait.

	Transport et logistique					Télécoms et énergie		
	Indice de performance logistique	Indice de connectivité aux ports	Distance au port le plus proche	Densité des routes non désertiques	Routes bitumées (%)	Accès à Internet (%)	Accès au téléphone mobile (%)	Accès à l'électricité (%)
Bénin	2,75	18,4	0	170	10,5	25,8	91,9	41,4
Burkina Faso	2,62	25,5	944	60	23,8	22	105,8	18,9
Côte d'Ivoire	3,08	19,9	0	250	8	37,5	152	69,7
Guinée-Bissau	2,39	4,1	0	100	28	23	97,3	33,3
Mali	2,59	17,9	1093	70	7	27,4	125	50,6
Niger	2,07	18,4	1021	20	21,4	10,2	58,8	19,3
Sénégal	2,25	17	0	80	35,9	42,6	113,9	70,4
Togo	2,45	36,6	0	210	21	24	78,7	54
UEMOA	2,53	19,7	382	120	19,3	26,6	102,9	44,7
Afrique	2,49	20,2	293	182	29,2	33,5	90	56,5

Sources : Ferdi. 2023

Pour booster le développement de telles infrastructures, la Commission a mis en place un programme ambitieux : le Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER). Le schéma ci-après illustre l'articulation du SDER avec la Vision et les Objectifs définis par la Commission pour l'UEMOA.

Vision	Un espace régional intégré, solidaire, complémentaire et résilient, des services sociaux de qualité généralisés, une économie moderne et compétitive, une intégration au service du développement	
Objectifs	1. Servir de cadre de référence pour l'élaboration, l'actualisation et l'harmonisation des schémas nationaux d'aménagement du territoire en cohérence avec les documents de planification nationale 2. Assurer un développement optimal de l'espace UEMOA, notamment une complémentarité entre les pays de l'hinterland et les pays du littoral 3. Guider la démarche de l'Union dans l'élaboration des politiques et programmes communautaires	
Orientations	**Volet A : Module d'intégration du SDER**	**Volet B : Compétences partagées**

Le volet A du SDER (module d'intégration) regroupe donc les projets infrastructurels phares portés par la Commission. Lesdits projets couvrent tous les volets, et ont vocation à contribuer fortement à la compétitivité et l'intégration de la zone. Le tableau ci-après en donne une vue synoptique.

Énergie

Gazoduc	**Installation de centrales thermiques**	**Interconnexion régionale haute tension 300 et 225kV**	**Pôle énergétique Côte d'Ivoire**	**Pôle énergétique Niger**	**Pôle énergétique OMVG/OMVS**

Routier

Liaison inter-capitales : - axe littoral - sahélien	**Rocade de développement du Sahel** Sénégal-Tchad	**Corridors ports - hinterland** *(cf focus corridors)*

Ferroviaire

Nouvelles liaisons ferroviaires : - Parakou-Niamey-Kaya - Bamako-Bobo-Dioulasso	**Transformation des deux réseaux ferroviaires existants en un réseau unifié**

Télécommunications

Interconnexion des backbones nationaux	**Datacenters régionaux de secours**

Formation supérieure

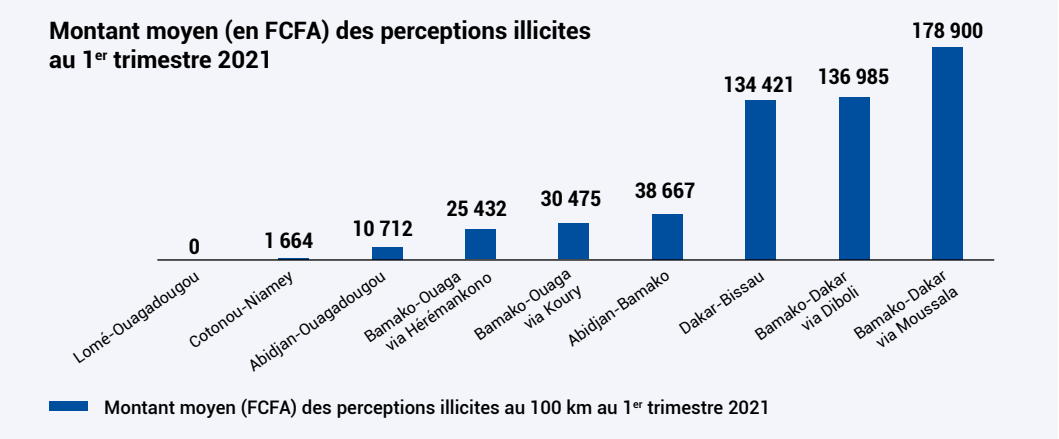
École régionale du numérique	**Programme d'appui aux centres d'excellence régionaux** (niveau ingénieur et technicien, aux métiers de l'industrie, du ferroviaire...)

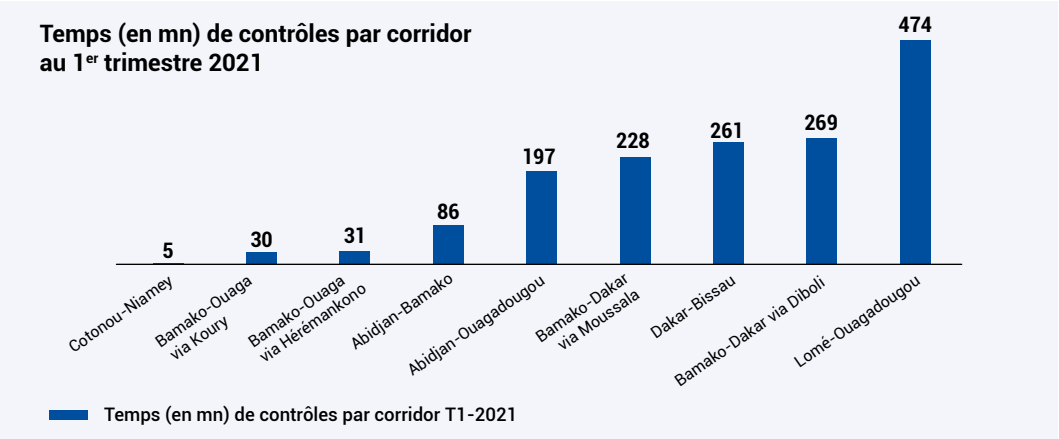
3.3.2 Les échanges intracommunautaires : un catalyseur de l'industrialisation

L'UEMOA, comme le reste de l'Afrique, est très peu intégrée aux chaines de valeur mondiales et n'a pas développé de véritables chaines de valeur régionales. Les échanges de biens intermédiaires intra-africains représentaient seulement 4 milliards de dollars au deuxième trimestre 2023, contre plus de 600 milliards de dollars pour l'Europe ou l'Asie[13].

Les échanges intracommunautaires constituent pourtant un levier crucial pour l'émergence de chaînes de valeur compétitives dans l'UEMOA. Ils permettent aux entreprises de l'UEMOA d'accéder à un vaste marché de 140 millions d'habitants. Ainsi, la libre circulation des matières premières, la normalisation des produits, et la fourniture de services supports permettent d'optimiser les coûts de production et d'améliorer la qualité des biens et services produits.

Pour y arriver, plusieurs obstacles devront cependant être levés. Ainsi, les barrières tarifaires et non tarifaires, telles que le maintien de certains droits de douane et les réglementations techniques parfois divergentes, augmentent aujourd'hui les coûts et ralentissent le flux des marchandises entre les pays membres. De même, l'insuffisance des infrastructures de transport connectant les marchés freine les échanges, en particulier pour les pays enclavés. Enfin, la faiblesse du tissu d'entreprises de services supports, tels que les services logistiques, financiers et de communication, entrave le développement de chaînes de valeur efficaces.





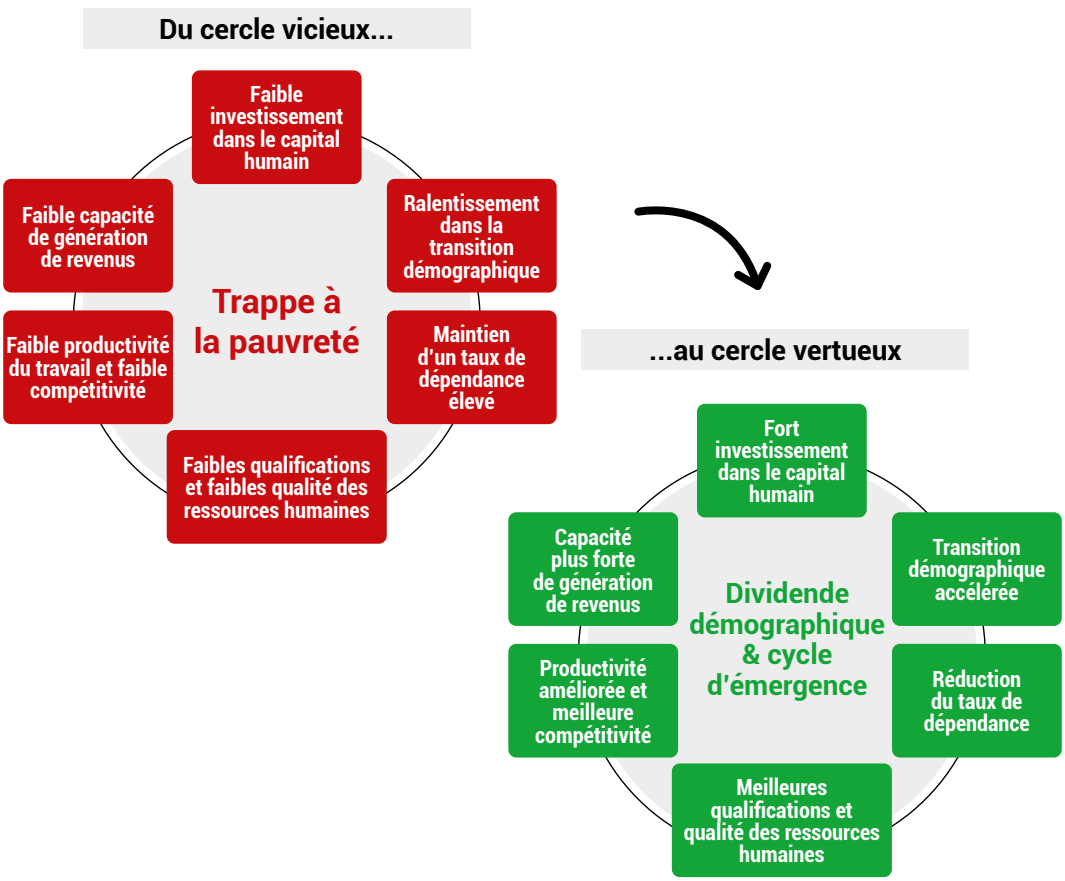
Source : Rapport régional 2022 de la surveillance commerciale de l'espace UEMOA

13 *World trade organisation*

3.3.3 Un capital humain formé, en bonne santé et engagé

Le capital humain est un levier central pour une transition démographique réussie dans l'espace l'UEMOA, avec la santé, l'éducation et le genre comme défis majeurs. Dans leur configuration actuelle, les pays de la zone UEMOA sont enfermés dans une « trappe de la pauvreté », caractérisée par une insuffisance des revenus, qui vient justifier et renforcer la faiblesse des investissements dans le capital humain, et le cercle vicieux est constitué.

Pour rompre cette spirale et entrer dans un cycle de réelle captation des dividendes démographiques, il est nécessaire d'investir de façon volontariste, ciblée et massive dans le développement du capital humain. L'effort doit porter tout particulièrement sur l'amélioration sensible du niveau de santé et d'éducation-formation des populations, notamment jeunes et féminines. La disponibilité et la qualité des ressources humaines s'en trouvent améliorées, par réduction de la morbidité et accroissement de la qualification des populations en âge de travailler, ce qui renforce la productivité et la compétitivité des économies des pays de la zone. Les actifs investissent les secteurs à forte exigence de qualification et forte valeur ajoutée, générant ce faisant plus de revenus. Cela se traduit par une capacité accrue d'épargne, d'investissement dans les secteurs productifs, et d'investissement dans le renforcement du capital humain. Le cercle vertueux ainsi constitué permet aux pays de l'espace UEMOA d'entrer véritablement dans un cycle d'émergence.



L'état des lieux du Programme développement humain de la Commission de l'UEMOA est organisé en 4 volets.

Éducation et formation professionnelle

Santé et protection sociale

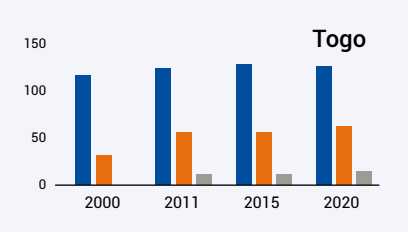
Genre

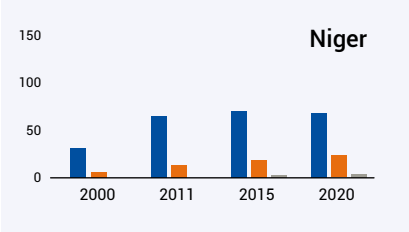
Jeunesse et citoyenneté

3.3.3.1 Enseignement supérieur, recherche et insertion professionnelles

Pour stimuler l'innovation et renforcer la compétitivité des filières, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle s'imposent comme des piliers essentiels. Toutefois, des défis majeurs entravent le développement de ces piliers, empêchant leur pleine contribution au développement des chaînes de valeur régionales.

Les efforts réels de scolarisation primaire sont obérés par les taux de déperdition importants. Les trajectoires des taux bruts de scolarisation très contrastées selon les cycles sont caractéristiques de taux d'achèvement insuffisants, dans tous les pays de l'UEMOA, tant au niveau du primaire, que du secondaire et du tertiaire.





Source : UNESCO

On note dès lors, à tous les niveaux, une nette prévalence d'enfants et jeunes scolarisables en dehors du système scolaire, sans qualification réelle. Dans ce contexte, avoir une majorité d'enfants non-scolarisés est révélateur d'une insuffisance des politiques publiques en matière de promotion de l'accès universel à l'éducation et à la formation.

Développer la formation au niveau régional permet de répondre de façon précise aux besoins critiques des chaînes de valeur régionales. Chaque filière présente des besoins spécifiques en termes de métiers, de profils et de compétences. Par exemple, le développement d'une filière régionale du cuir compétitive nécessitera la contribution d'artisans qualifiés, de techniciens supérieurs spécialisés et des professionnels de l'art. Individuellement, les pays pourront difficilement mettre en place l'ensemble de ces formations. Aussi est-il indispensable de mutualiser les efforts pour renforcer l'employabilité et doter les filières de l'UEMOA des profils adaptés aux besoins. L'action de la Commission devra permettre de valoriser et retenir les talents de l'Union, en capitalisant sur les besoins des filières prioritaires, à l'exemple de la filière cuir dont la stratégie est illustrée ci-après :

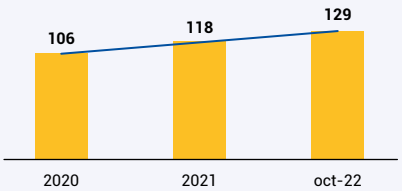
5 programmes	16 chantiers			
1. Cadre institutionnel	1.1. Cadre institutionnel et réglementaire	1.2. Normalisation	1.3. Conseil national du cuir et dialogue sectoriel	
2. Formation	**2.1. École des métiers du cuir** *Artisans*	**2.2. Institut Supérieur des métiers du cuir** *Techniciens supérieurs*	**2.3. Conservatoire des métiers d'art d'Afrique de l'Ouest**	
3. Peau de qualité	3.1. Élevage moderne	3.2. Abattoirs normés de proximité	3.3. Marché structuré de la peau	
4. Plateforme régionale du cuir	4.1. Parc industriel régional durable	4.2. Mise à niveau du tannage traditionnel	4.3. Filière locale de tannins et pigments locaux	
5. Épicentre de la maroquinerie africaine	5.1. Cluster innovant pour un artisanat compétitif	5.2. Cadre incitatif à l'investissement dans la transformation du cuir	5.3. Accès aux marchés	5.4. Label Made in UEMOA

3.3.3.2 Santé et protection sociale

La situation sanitaire dans les États membres s'est globalement améliorée mais des défis importants persistent. L'analyse des indicateurs de performance sanitaire des États membres permet de déceler une amélioration globale des résultats. Toutefois, de nombreuses lacunes sont à noter, telles que la multiplication des épidémies simultanées en Afrique de l'Ouest et les niveaux encore élevés de mortalité maternelle et infantile dans plusieurs pays.

- D'après l'UNICEF près de trois épidémies sur cinq (57%) concernent 24 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre ;
- D'après l'OMS, on assiste à une recrudescence des épidémies des maladies évitables par la vaccination depuis 2021.

Nombre d'épidémies - Région Afrique de l'OMS



Source : Communiqué UNICEF-novembre 2022

Récurrence des épidémies en Afrique de l'Ouest

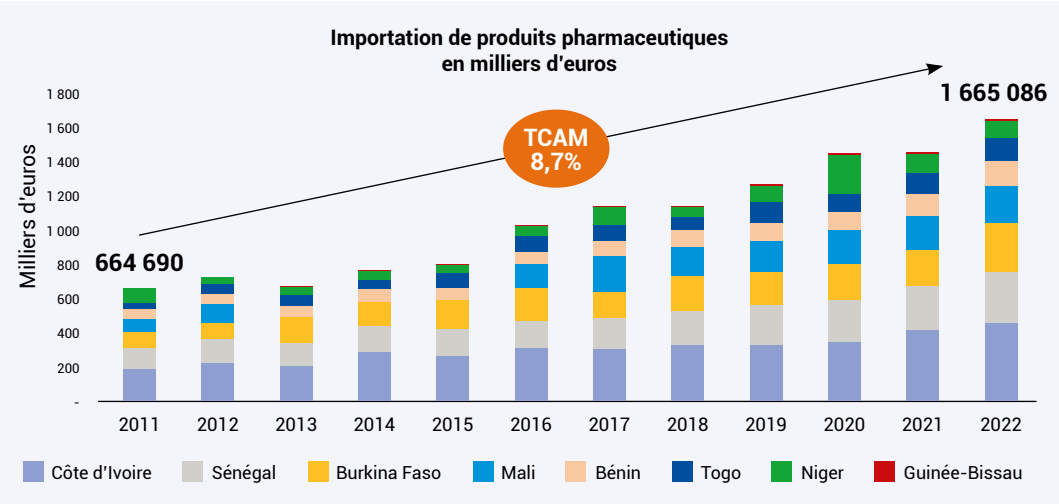
Années 2000
- Épidémie de dengue
- Épidémie de choléra
- Épidémie de fièvre jaune
- Épidémie de rougeole
- Épidémie de méningite
- Épidémie de poliomyélite

Années 2020
- Épidémie d'Ébola
- Épidémie de Covid-19
- Épidémie de la maladie à virus Marburg

2000 — 2010 — 2020

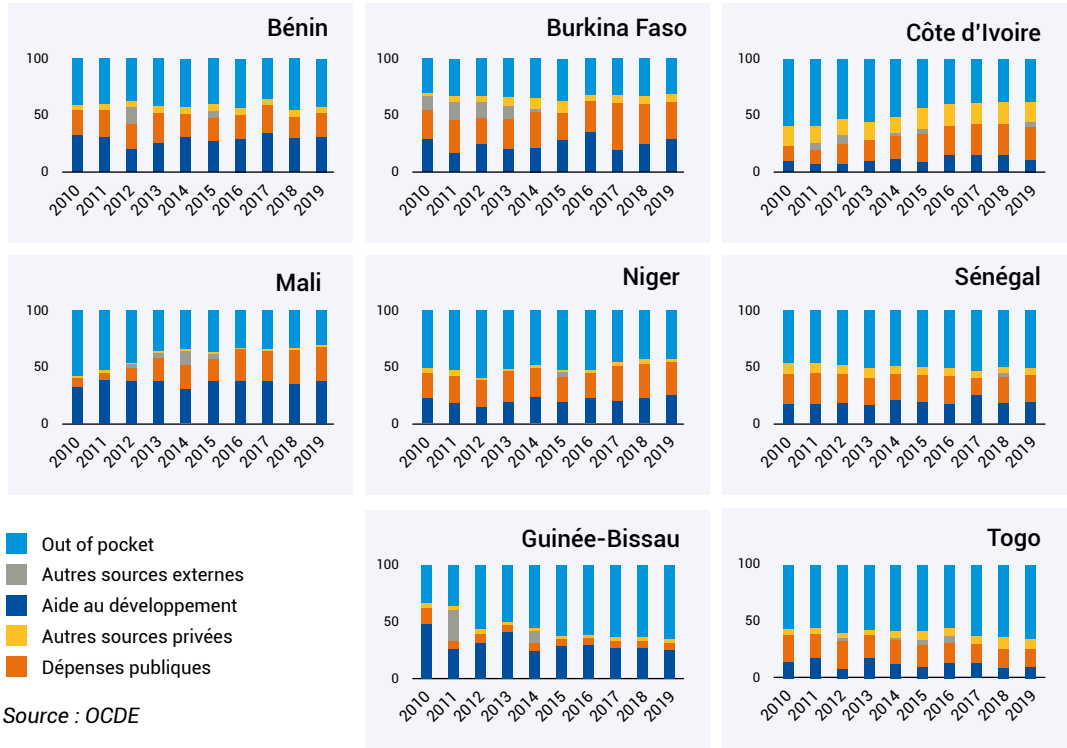
Années 2010
- Épidémie de dengue
- Épidémie d'Ébola
- Épidémie de fièvre de Lassa
- Épidémie de grippe aviaire (H5N)
- Épidémie de méningite
- Épidémie de poliomyélite
- Épidémie de coqueluche

En outre, entre 2011 et 2022, les importations de produits pharmaceutiques de l'UEMOA ont été multipliées par trois, ce qui indique une dépendance accrue vis-à-vis des fournitures médicales externes, et révèle un besoin urgent de renforcement des capacités de production locale.



Source : ITC - Trade Map, Analyses Performances Group

Enfin, la situation sanitaire dans les pays de l'UEMOA est aggravée par le fait que les dépenses de santé supportées par les ménages restent la principale source de financement, ce qui limite l'accès équitable aux soins pour les populations les plus vulnérables.

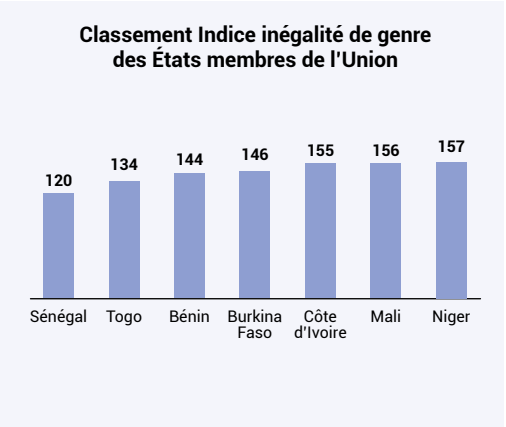


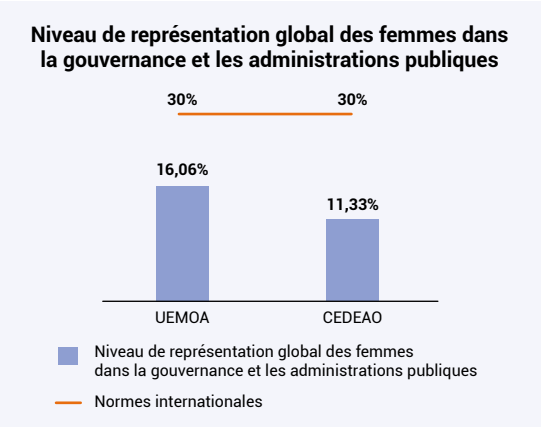
Source : OCDE

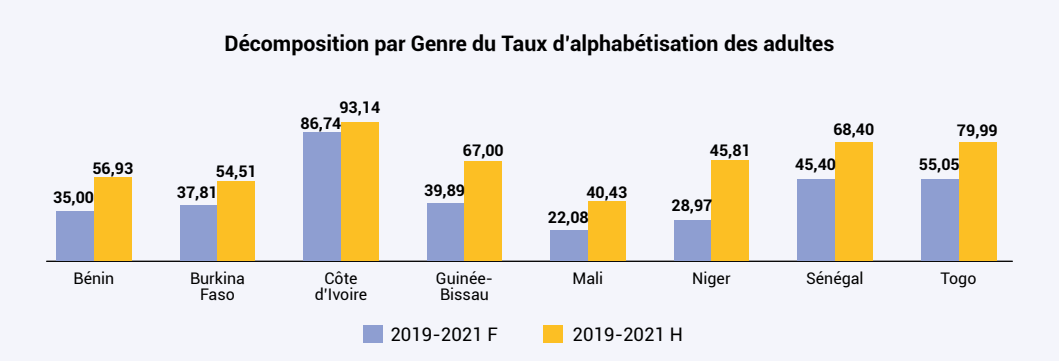
Il est impératif d'adopter une approche holistique et coordonnée pour remédier aux défis sanitaires importants de l'UEMOA. Dans ce cadre, le développement des mécanismes régionaux de renforcement des performances des systèmes de santé et des politiques publiques soutenues de protection sociale dans les États membres de l'UEMOA aideraient à franchir un palier important.

3.3.3.3 Genre

Les défis liés au genre sont nombreux et persistants dans la zone UEMOA. Cet état de fait tient en grande partie à des insuffisances institutionnelles au niveau des États membres de l'Union. Pour y remédier, il conviendra donc d'adopter des réformes ambitieuses visant à promouvoir l'égalité des sexes à tous les niveaux.







Source : Stratégie genre UEMOA, UNESCO

L'intégration du genre revêt de ce fait un enjeu stratégique majeur pour le développement des chaînes de valeur régionales. Cela se révèle particulièrement crucial dans des filières à très haut potentiel pour l'autonomisation des femmes, telles que celle du karité. Le potentiel de la filière karité est exposé ci-dessous.

La filière karité, essentiellement portée par les femmes, fait travailler directement ou indirectement environ 16 millions de femmes en Afrique.

Les principaux producteurs et exportateurs sont situés dans la région ouest-africaine.

05 pays UEMOA

Nigeria | **Ghana** | **Burkina Faso** | **Mali** | **Côte d'Ivoire** | **Bénin** | **Togo**

Cas du Burkina Faso

61,8 millions $ de revenus des exportations en 2019	***90%*** de femmes dans le secteur	***2ème*** Producteur mondial
Principale source de revenus pour ***1/2 million*** de personnes		***450 000 à 600 000 Tonnes*** par an

Le marché mondial du karité pourrait peser près de 3,5 milliards $ d'ici 2028

3.3.3.4 Jeunesse et citoyenneté

La jeunesse représente plus de **60%** de la population totale dans l'UEMOA, soit plus de 70 millions de personnes. Cependant, ce groupe fait face à de nombreux défis socio-économiques qui limitent son épanouissement et sa contribution au développement régional.

Chômage élevé et sous-emploi : le taux de chômage parmi les jeunes de l'UEMOA est l'un des plus élevés du continent, avec des taux qui varient souvent de **30% à 40%** dans certains États membres (***OIT :*** *World employment and social outlook: Trends for Youth" (2020)*). Cette situation est exacerbée par un manque de création d'emplois dans des secteurs dynamiques et le désalignement entre les compétences des jeunes et les besoins du marché. En conséquence, de nombreux jeunes sont contraints au sous-emploi informel, qui représente une grande partie des emplois occupés par cette population, offrant peu de sécurité ou de perspectives de croissance.

Inadéquation des systèmes d'éducation et de formation professionnelle : les systèmes éducatifs actuels de la région restent insuffisamment adaptés aux exigences du marché du travail. Peu orientés vers des filières techniques et professionnelles, ils ne dotent pas les jeunes des compétences pratiques nécessaires dans des domaines porteurs comme l'agriculture moderne, le numérique, les énergies renouvelables, ou les industries créatives. La formation professionnelle est également sous-développée : les centres de formation sont peu nombreux et concentrés dans les zones urbaines, limitant ainsi l'accès aux jeunes des zones rurales. De plus, les formations offertes ne sont pas toujours en phase avec les évolutions rapides du mar-

ché de l'emploi, réduisant l'employabilité des jeunes diplômés. (UNESCO - "Global Education Monitoring Report" (2021)/BAD African Economic Outlook" (2022))

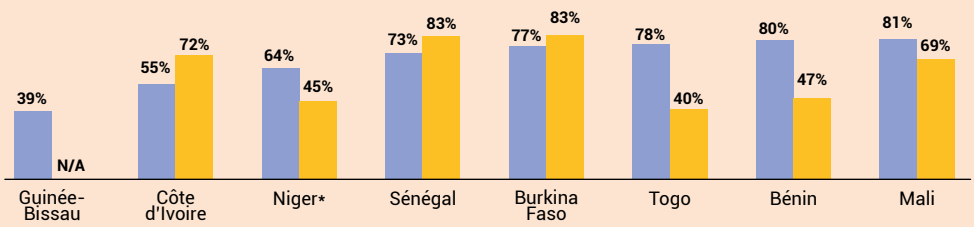
Accès limité aux services d'identification et d'état civil : environ **40% des jeunes** de la région n'ont pas d'identité légale, ce qui limite leur accès aux services publics, y compris l'éducation et la formation. L'absence de documents d'identité limite l'accès à des programmes de soutien, de protection sociale, et de financement pour entreprendre des initiatives économiques. Cette lacune structurelle freine également les efforts de modernisation et d'inclusion sociale de la jeunesse dans l'économie formelle.

Ces problématiques mettent en évidence le besoin urgent de renforcer les systèmes d'éducation et de formation professionnelle dans l'UEMOA afin de mieux répondre aux réalités économiques et aux aspirations des jeunes. **L'éducation et la formation professionnelle** méritent d'être adaptées pour inclure :

- des filières techniques et professionnelles alignées sur les secteurs porteurs (agriculture moderne, technologie, artisanat, etc.) ;
- des programmes d'entrepreneuriat et de compétences numériques pour développer l'esprit d'initiative et la résilience économique des jeunes ;
- une inclusion accrue des formations en milieu rural pour encourager la croissance dans les zones agricoles et limiter l'exode rural.

Le développement des systèmes d'identification numériques répond à un problème humain crucial dans l'UEMOA et recèle de multiples opportunités. Au rang de celles-ci, on peut notamment citer la croissance du marché de la biométrie (estimée à 21% par an en Afrique), l'amélioration de la gouvernance des États, l'inclusion financière, l'autonomisation des femmes et des filles, ou encore le renforcement de l'intégration régionale par l'harmonisation et l'interopérabilité des systèmes d'enregistrement des faits d'état civil et d'identification numérique. L'amélioration des systèmes d'identification permettrait en outre aux pouvoirs publics d'investir dans le capital humain en promouvant l'élargissement de l'accès aux services d'éducation et aux programmes de protection sociale.

Performances de l'identité numérique dans la zone



Taux de déclaration des naissances
Taux de détention d'une pièce d'identité nationale 2021 (*sauf Niger 2017)

Carte de maturité de l'identité numérique au sein de l'UEMOA

Données numériques ▶ Les documents sont stockés sous forme numérique, plutôt que sur papier ou dans des registres.

Système de vérification numérique ▶ Les identités et/ou les informations relatives à l'idenité peuvent être vérifiées ou authentifiées par des moyens numériques plutôt que manuels.

Système d'identification numérique ▶ Les justificatifs numériques permettent d'authentifier les identités à distance en toute sécurité et d'accéder aux services et aux transactions en ligne.

	Données numériques	Système de vérification numérique	Système d'identification numérique
Bénin	Disponible	Disponible	Non disponible
Burkina Faso	Disponible	Non disponible	Non disponible
Côte d'Ivoire	Disponible	Disponible	Non disponible
Guinée-Bissau	Disponible	N/A	Non disponible
Mali	Disponible	Disponible	Non disponible
Niger	Non disponible	Non disponible	Non disponible
Sénégal	Disponible	Disponible	Non disponible
Togo	Disponible	Disponible	Non disponible

Disponible Non disponible

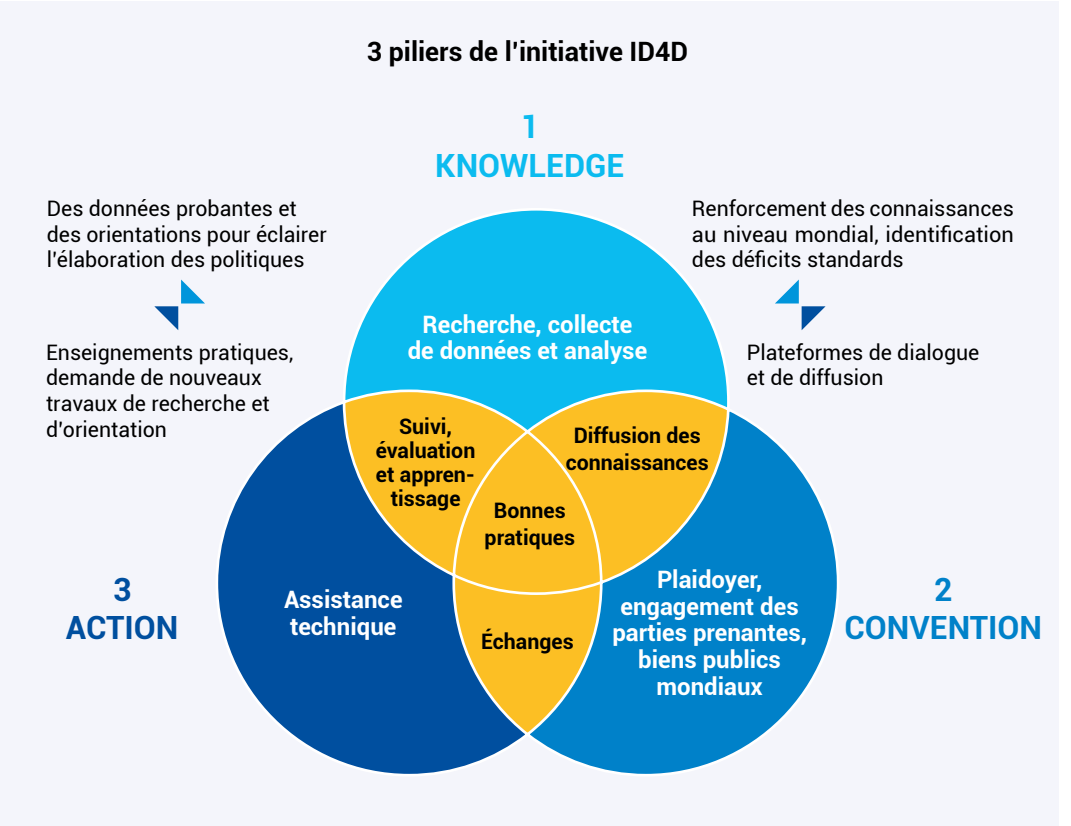
Une initiative forte a été mise en place par la Banque Mondiale pour généraliser l'identité numérique (ID4D). Une coopération entre la Commission de l'UEMOA et l'initiative ID4D de la Banque Mondiale ouvrirait des perspectives prometteuses pour la généralisation de l'identité numérique au sein de l'Union. En cela, l'initiative ID4D représente un levier stratégique pour le développement régional et la modernisation des infrastructures administratives de l'Union. L'initiative ID4D de la Banque Mondiale est illustrée ci-après.

ID4D
IDENTIFICATION FOR DEVELOPMENT

- Aide les pays à exploiter les potentialités transformatrices des systèmes d'identification numérique ;
- Menée en étroite collaboration avec les pays et les partenaires afin de permettre à tous les êtres humains d'exercer leurs droits et d'accéder aux services.

Partenaires du Fonds fiduciaire multidonateurs ID4D

- Fondation Bill & Melinda Gates
- Gouvernement britannique
- Gouvernement français
- Agence norvégienne de coopération au développement (NORAD)
- Réseau Omidya



Le renforcement du sentiment d'appartenance à l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est essentiel pour assurer la cohésion et l'intégration régionale.

La citoyenneté et l'identité UEMOA jouent un rôle central dans ce processus, en tant que moteurs de la participation active des citoyens aux objectifs de l'Union et du renforcement des liens sociaux, culturels (à travers la mise en valeur des expressions culturelles de l'Union) et économiques entre les États membres. L'appartenance à l'UEMOA doit être cultivée à travers des actions éducatives, culturelles et économiques qui valorisent les intérêts communs, tout en soutenant le développement d'une identité régionale forte et inclusive. De plus, le soutien à des projets transnationaux, tels que les infrastructures partagées ou les initiatives environnementales, contribue de manière significative à l'unité et à l'identité au sein de l'Union.

3.3.4 Environnement des affaires

Un environnement des affaires propice et favorable est essentiel pour encourager l'émergence de chaînes de valeur régionales compétitives au sein de l'UEMOA. Douze facteurs jouent un rôle clé dans l'investissement en Afrique *(cf. encadré ci-après)* dont la moitié doit être prise en charge à un niveau régional.

Les douze facteurs déterminants d'investissement par ordre d'importance en Afrique

Niveau national

1. Le coût du travail
2. La stabilité politique
3. Le coût des matières premières
4. La qualité de vie dans le pays
5. La présence de fournisseurs nationaux
6. La disponibilité de main-d'œuvre qualifiée

Niveau régional

1. La stabilité économique
2. La transparence de la réglementation commerciale et le cadre légal
3. Les accords bilatéraux et traités visant à éviter la double imposition
4. Le marché local
5. Les incitations fiscales
6. Le marché d'exportation

Sources : Étude ONU auprès de 7 000 entreprises dans 19 pays africains

Ces critères de niveau régional présentent une marge d'amélioration importante. L'environnement des affaires actuel de l'UEMOA est toujours soumis à des pratiques administratives et fiscales lourdes, complexes et fortement disparates d'un pays à l'autre, qui ne favorisent pas les investissements étrangers et régionaux. Les pratiques anticoncurrentielles, telles que les oligopoles et les collusions fréquentes entre les secteurs privé et public limitent l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché et réduisent l'innovation et la compétitivité. Enfin, l'absence de sécurité juridique forte, notamment sur la propriété intellectuelle, dissuade les investissements et limite la confiance des acteurs économiques.

3.4 Diagnostic interne de la Commission

Le diagnostic interne de la Commission a permis de mettre en lumière plusieurs forces et défis majeurs.

3.4.1 Quatre atouts

3.4.1.1 Un cadre institutionnel solide et opérationnel

Au fil des années, la Commission de l'UEMOA a réussi à établir une structure institutionnelle solide et bien organisée, essentielle pour soutenir ses objectifs d'intégration régionale. Ce cadre institutionnel, à la fois robuste et fonctionnel, représente un atout majeur pour la région. Il permet d'assurer une gouvernance efficace, de favoriser une coordination fluide entre les États membres, et de garantir une mise en œuvre cohérente des politiques communautaires. Grâce à ce cadre, la stabilité, la transparence et la crédibilité des décisions sont renforcées, tout en augmentant la capacité de l'Union à faire face aux défis économiques et sociaux de la région.

Ce dispositif institutionnel fonctionne au sein d'un cadre global composé de plusieurs organes de direction, organes de contrôle, institutions spécialisées et organes consultatifs aux rôles et responsabilités complémentaires.

Les organes de direction assurent la prise de décision et la mise en œuvre des politiques, les organes de contrôle garantissent la transparence et la responsabilité, les institutions spécialisées apportent une expertise et un soutien dans des domaines clés, et les organes consultatifs intègrent les points de vue de divers acteurs. Ensemble, ces composantes permettent à l'UEMOA de relever les défis de l'intégration régionale et de promouvoir le développement économique et social de ses États membres.

En tant qu'organe exécutif de l'Union, la Commission de l'UEMOA, assure le bon fonctionnement de l'organisation en veillant à l'intérêt général, au-delà des particularismes nationaux, garantissant ainsi une gouvernance indépendante et équilibrée au service de l'ensemble des membres de l'Union.

3.4.1.2 Une gouvernance collégiale

La Commission de l'UEMOA est un Organe collégial composé de représentants des différents États membres. La gouvernance de la Commission de l'UEMOA se distingue par une approche collégiale qui favorise la prise de décisions collectives et consensuelles. Les décisions stratégiques sont discutées et validées par les États membres, renforçant ainsi la légitimité et l'adhésion aux politiques régionales. Cette gouvernance collégiale est essentielle pour assurer la cohérence des politiques d'intégration et aligner les intérêts des différents pays membres.

La gouvernance de la Commission de l'UEMOA est effective et repose sur des organes de pilotage et de contrôle autour de la Commission, qui assument globalement leurs missions. La gouvernance interne de la Commission est dirigée par un collège de Commissaires, fonctionnant selon les principes de collégialité.

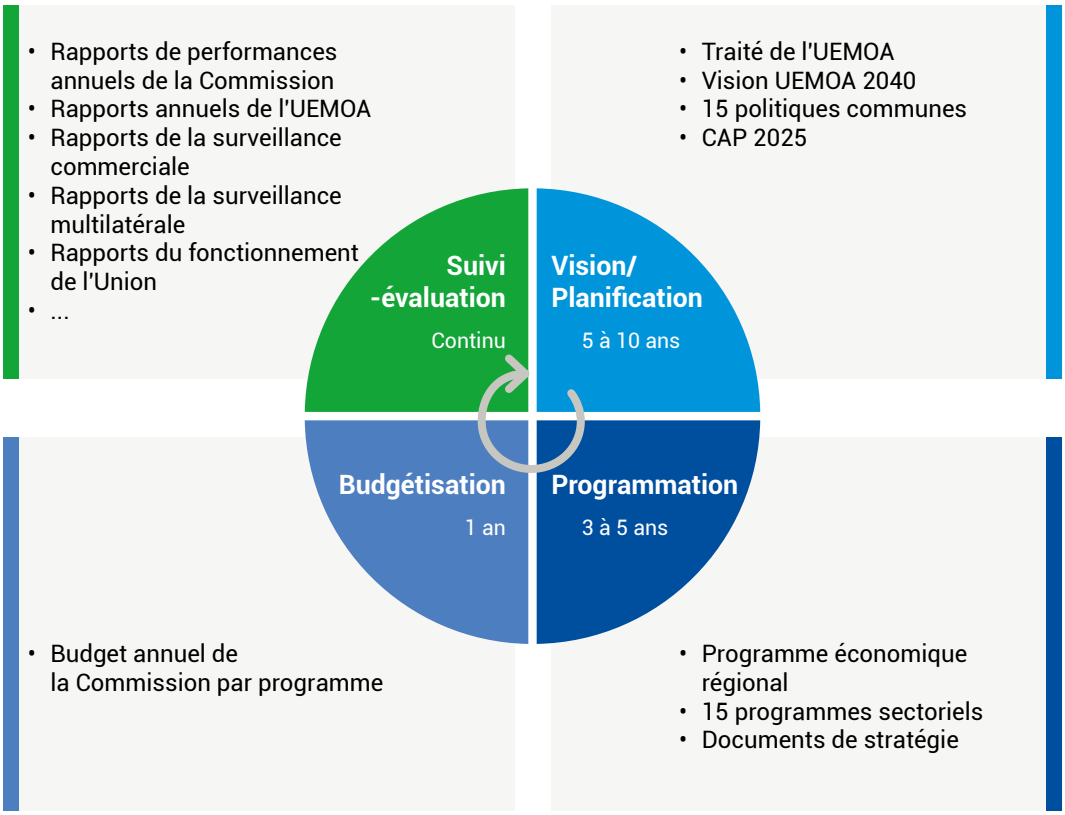
Critères	Thématiques	Appréciations
1. Prise de décision collective	- Prise en compte de l'opinion de tous les membres - Processus de prise de décision transparents - Engagement et inclusion de tous les membres	
2. Communication ouverte et transparente	- Communication régulière - Partage des informations pertinentes et consultation mutuelle - Échange d'idées et d'opinions	
3. Confiance, respect mutuel et valorisation des contributions individuelles	- Respect des compétences, des opinions et des perspectives de chacun - Promotion de la diversité des idées et de la collaboration - Reconnaissance et valorisation des membres de l'organisation pour leurs contributions individuelles à la prise de décision collective - Appréciation et encouragement des efforts et des idées des membres	
4. Collaboration, partage des responsabilités	- Travail collectif pour la réalisation des objectifs communs - Partage des responsabilités et des tâches - Contribution mais de manière équitable en fonction des compétences et des ressources de chacun	
5. Gestion constructive des conflits	- Gestion des conflits de manière constructive - Promotion du dialogue ouvert et la recherche de solutions communes - Prise en compte des divergences d'opinions comme une opportunité d'apprentissage et de croissance	
6. Évaluation et amélioration continue	- Evaluation régulière de la culture de collégialité de l'organisation - Identification des points forts et des domaines à améliorer - Mise en œuvre des actions correctives pour renforcer la collégialité au sein de l'organisation	

Moyennement pris en charge Pris en charge

Sources : Analyse Performances group

3.4.1.3 Un dispositif rigoureux de planification

La Commission de l'UEMOA est bien équipée pour gérer l'ensemble du cycle de programmation, de la planification à long terme jusqu'au suivi-évaluation des projets et programmes. Elle a instauré un dispositif rigoureux de planification et de programmation, garantissant une gestion efficace et cohérente de ses activités. Le processus de planification au sein de la Commission est structuré de manière à aligner les objectifs stratégiques de l'Union avec les actions entreprises.



Sources : Analyse Performances group

Dans le but d'optimiser ses performances et d'accroître son impact, la Commission de l'UEMOA a entrepris des réformes visant à instaurer, dans ses services, une culture axée sur les résultats. Au cœur de cette démarche réside l'adoption d'une approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), qui vise à insuffler une culture axée sur la performance. Une approche structurée pour une gestion efficiente.

L'approche GAR déployée par la Commission de l'UEMOA s'articule autour de trois piliers fondamentaux :

- **définition d'objectifs clairs et mesurables :** chaque programme d'action est doté d'objectifs précis et quantifiables, permettant un suivi rigoureux des progrès et une évaluation objective des résultats obtenus ;
- **mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation :** des systèmes de suivi et d'évaluation rigoureux sont établis pour mesurer l'efficacité et l'efficience des programmes mis en œuvre.

Même si le cadre de planification est formalisé, et les supports et outils méthodologiques sont développés (Manuel de référence pour la planification, Guide de la Gestion Axée sur les Résultats…), leur appropriation réelle par le personnel de la Commission et leur amélioration continue devront cependant être renforcées. Dans ce cadre, quelques améliorations s'imposent, notamment :

- une évaluation des programmes en fonction non seulement de la réalisation des activités, mais également de leur impact ;
- la déclinaison des contrats de performance entre la Présidence et chaque département, en objectifs mesurables au niveau des directions et divisions. Dans ce cadre, le respect des engagements en termes de qualité et de délais d'exécution devra également être suivi.

L'entrée en vigueur du Règlement n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 établissant le Règlement financier des Organes de l'UEMOA a marqué, dès l'exercice 2019, le passage de la Commission au budget programme dont le fondement majeur est la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

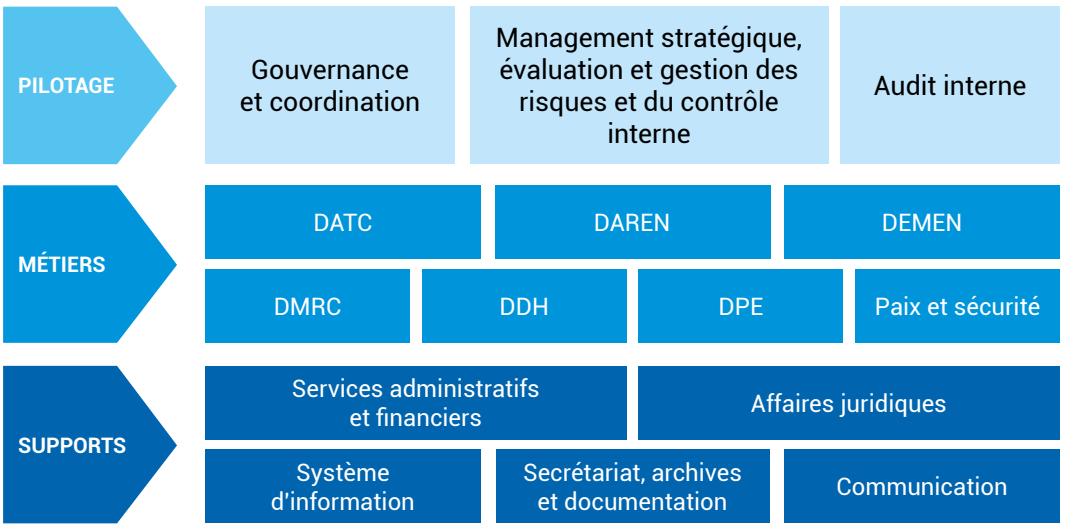
L'UEMOA met en œuvre un processus budgétaire programmatique rigoureux, caractérisé par une structuration méthodique et une orientation vers l'atteinte de résultats concrets. Ce processus s'aligne sur les principes d'une gestion administrative, par programme ou dotation, fonctionnelle et économique, tout en s'inscrivant dans une perspective pluriannuelle.

L'adoption d'un budget programme par l'UEMOA a permis d'optimiser l'utilisation des ressources financières. Ce modèle budgétaire, axé sur les résultats, assure une meilleure planification et exécution des dépenses et permet :

- d'améliorer l'efficacité des interventions de la Commission pour l'atteinte de résultats tangibles et promouvoir les pratiques de la reddition des comptes ;
- d'assurer la pertinence, la soutenabilité financière et la mise en adéquation des ressources de l'Union avec les défis du processus d'intégration régionale.

3.4.1.4 Des procédures formalisées et documentées

La Commission de l'UEMOA tire une grande force de l'ensemble de ses procédures formalisées, lesquelles assurent la cohérence et la transparence dans la prise de décisions et constituent un pilier essentiel de sa bonne gouvernance. La formalisation des procédures garantit une application uniforme des règles et principes au sein de l'institution, éliminant ainsi les incohérences et disparités dans les pratiques. En respectant ces normes et réglementations, les procédures réduisent considérablement les risques d'erreurs.



Sources : Données C-UEMOA/Analyse Performances group

3.4.2 Cinq défis majeurs

Le diagnostic interne de la Commission de l'UEMOA met au jour un besoin d'amélioration caractérisé. En effet, malgré des fondations solides, notamment en termes de gouvernance, de structure, de processus et engagement à produire des résultats, la Commission se heurte à des défis importants, ayant trait à la flexibilité organisationnelle, au mode de fonctionnement, au pilotage stratégique et à la culture organisationnelle.

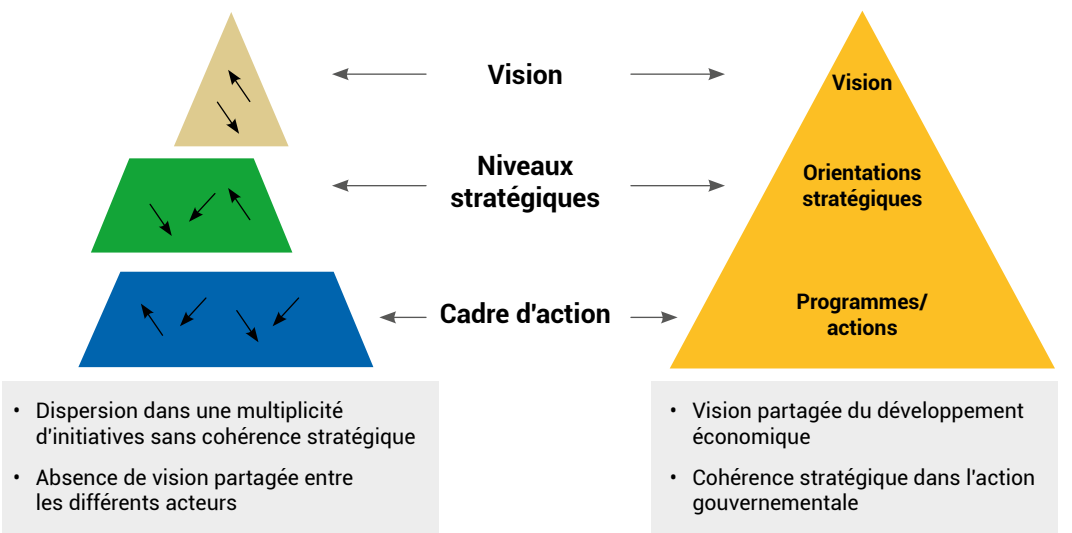
3.4.2.1 Une insuffisante cohérence stratégique

Malgré des ressources limitées, plusieurs micro-projets mis en œuvre dans le cadre de ces programmes (ex. : hydraulique villageoise, projet Start-up) ont eu des résultats significatifs sur les bénéficiaires directs et ont été fortement appréciés par les populations. Cependant, la nature et le périmètre d'intervention soulèvent la question de leur impact à long terme, et de leur pertinence compte tenu du positionnement institutionnel de la Commission et contraintes de ressources.

L'analyse détaillée de chaque programme, sur la base des rapports de performance de la Commission et des entretiens, permet de tirer plusieurs constats :

- l'insuffisante synergie entre les départements dans l'élaboration et la mise en œuvre de certains programmes ;
- de nombreuses réalisations qui, des fois, suscitent des interrogations sur leur caractère structurant en termes d'intégration et de renforcement des échanges ;
- les indicateurs de suivi-évaluation des programmes permettent de suivre la réalisation effective des activités prévues et non leur impact final, notamment sur la compétitivité et la croissance des économies ou sur le bien-être des populations ;
- plusieurs activités consistent en un financement direct de projets d'infrastructures, qui positionnent la Commission de l'UEMOA en bailleur de fonds, malgré ses ressources limitées en comparaison aux principaux partenaires bailleurs de fonds des États membres.

De ce fait, une des priorités de la Commission devra être de renforcer les synergies et la cohérence stratégique de ses programmes, à travers un meilleur alignement entre sa Vision, ses orientations stratégiques et ses programmes.



Méthodologie Performances Group

3.4.2.2 Le défi de l'amélioration continue de l'organisation et des systèmes de gestion

Depuis près de 30 ans, la Commission s'appuie sur une structure organisationnelle de type hiérarchique pour remplir efficacement ses missions. Cependant, cette structure, courante dans les établissements publics, est souvent confrontée à des problèmes de coordination et de division du travail. La focalisation sur l'exécution des directives et instructions crée une verticalité qui, au sein de la Commission, engendre des modes de fonctionnement en silos, au détriment de la transversalité. Cela se traduit par :

- une prise en compte insuffisante des interactions et interdépendances, ainsi que des problèmes de cohérence et de synergies d'actions ;
- un faible niveau de délégation de pouvoirs ;
- des lourdeurs et lenteurs administratives.

Ces défis sont accentués par la nécessité d'introduire d'autres modes de management, tels que le management par les processus et par projet. Pour garantir une cohabitation harmonieuse entre ces différents modes de management, il est essentiel d'assurer une formalisation et une articulation optimales des approches hiérarchiques, transversales et par projet au sein de la Commission.

Bien que les processus de la Commission soient globalement formalisés et maîtrisés, peu atteignent un niveau de maturité très satisfaisant, incluant un dispositif d'amélioration continue opérationnel. On observe également un déficit de maîtrise de certains processus clés, tels que le processus d'achats et d'acquisitions (gestion des fournisseurs et des demandes de fournitures et de services, gestion des procédures de passation de marchés), la gestion des ressources humaines, le management stratégique, l'évaluation et la gestion des risques et du contrôle interne, ainsi que la gestion de la communication. La complexité des processus internes et la rigidité des règles et procédures freinent souvent l'efficacité opérationnelle et la mise en œuvre des projets et initiatives. De plus, la diffusion des informations internes peut être lente, entraînant des retards dans la prise de décision et la réalisation des projets.

De manière plus globale, la faible culture du changement ralentit l'indispensable saut digital de la Commission. La Commission a réalisé des progrès en investissant dans les Systèmes d'information (SI) et en promouvant des initiatives de numérisation. Cependant, beaucoup de processus supports critiques restent manuels et peu digitalisés (notamment la gestion des achats et acquisitions), et les projets de digitalisation tardent à être mis en place.

L'impact de la faible digitalisation sur les processus critiques est important : il faut notamment compter plus de six mois pour faire aboutir une passation de marché. La transparence des processus est également impactée.

Par ailleurs, dans une approche plus globale intégrant les besoins de l'ensemble des parties prenantes ainsi que les exigences de cohérence, de performance et de sécurité, le Système d'information devra satisfaire à des niveaux de maturité les plus élevés possibles en termes de gouvernance et de gestion.

3.4.2.3 L'évolution d'une culture de moyens vers une culture d'impact

Le dispositif de suivi actuel se focalise essentiellement sur le taux de réalisation des programmes. Le cadre de planification constitue une force de la Commission de l'UEMOA : les outils et ressources méthodologiques ont été fortement développés et la planification est aujourd'hui ancrée dans la culture interne.

Cependant, quelques défis persistent :

- le suivi-évaluation est principalement orienté vers la réalisation des activités plutôt que l'évaluation de leur impact réel sur les économies et les populations. Les indicateurs de performance actuels se concentrent davantage sur ce qui est fait (outputs) que sur ce qui est accompli (outcomes) ;
- une multiplicité de programmes et projets dont certains sortent du champ de la planification.

3.4.2.4 Une visibilité et une proximité accrue auprès des citoyens

La Commission bénéficie d'une position stratégique pour produire, collecter et diffuser de l'information et des connaissances. Néanmoins, elle souffre d'un déficit de visibilité : plus de la moitié du personnel (60%) considère que la communication nécessite beaucoup d'amélioration. Les entretiens menés lors de la Mission Circulaire ont également relevé un manque de visibilité des actions de la Commission :

- les directives et dispositions techniques ne sont pas visibles par les citoyens ordinaires, et peu lisibles par les opérateurs économiques ;
- les différentes cibles ne sont pas spécifiquement adressées dans les opérations de communication : citoyens, agents publics, opérateurs économiques… ;
- les actions concrètes et les réalisations ne sont pas directement identifiables et le lien avec la Commission de l'UEMOA n'est pas clairement souligné ;
- le recours limité de la Commission aux canaux de communication digitaux.

3.4.2.5 La nécessité d'un modèle de financement durable et sécurisé

Le financement des actions de la Commission de l'UEMOA est crucial pour garantir la mise en œuvre efficace de ses politiques et programmes. L'UEMOA a su instaurer un mécanisme de financement adéquat basé sur la taxation des importations, à travers le Prélèvement Communautaire de Solidarité (PCS). Ce mécanisme a été mis en place pour fournir à l'UEMOA une source financière capable de soutenir ses ambitions de développement et de répondre aux défis économiques et sociaux de la région. Aujourd'hui,

le PCS constitue la principale source de recettes budgétaires de l'UEMOA, représentant près de 90% de ces recettes en 2022. Toutefois, ce mécanisme, indispensable aux ambitions de développement de l'Union, est menacé par une diminution du taux de prélèvement, des difficultés croissantes à percevoir les PCS collectés, et une réduction à moyen terme de l'assiette, notamment dans les échanges avec la ZLECAf.

Dans le tableau ci-dessus, on peut faire le constat d'une évolution en dents de scie sur les dernières années de mobilisation du PCS.

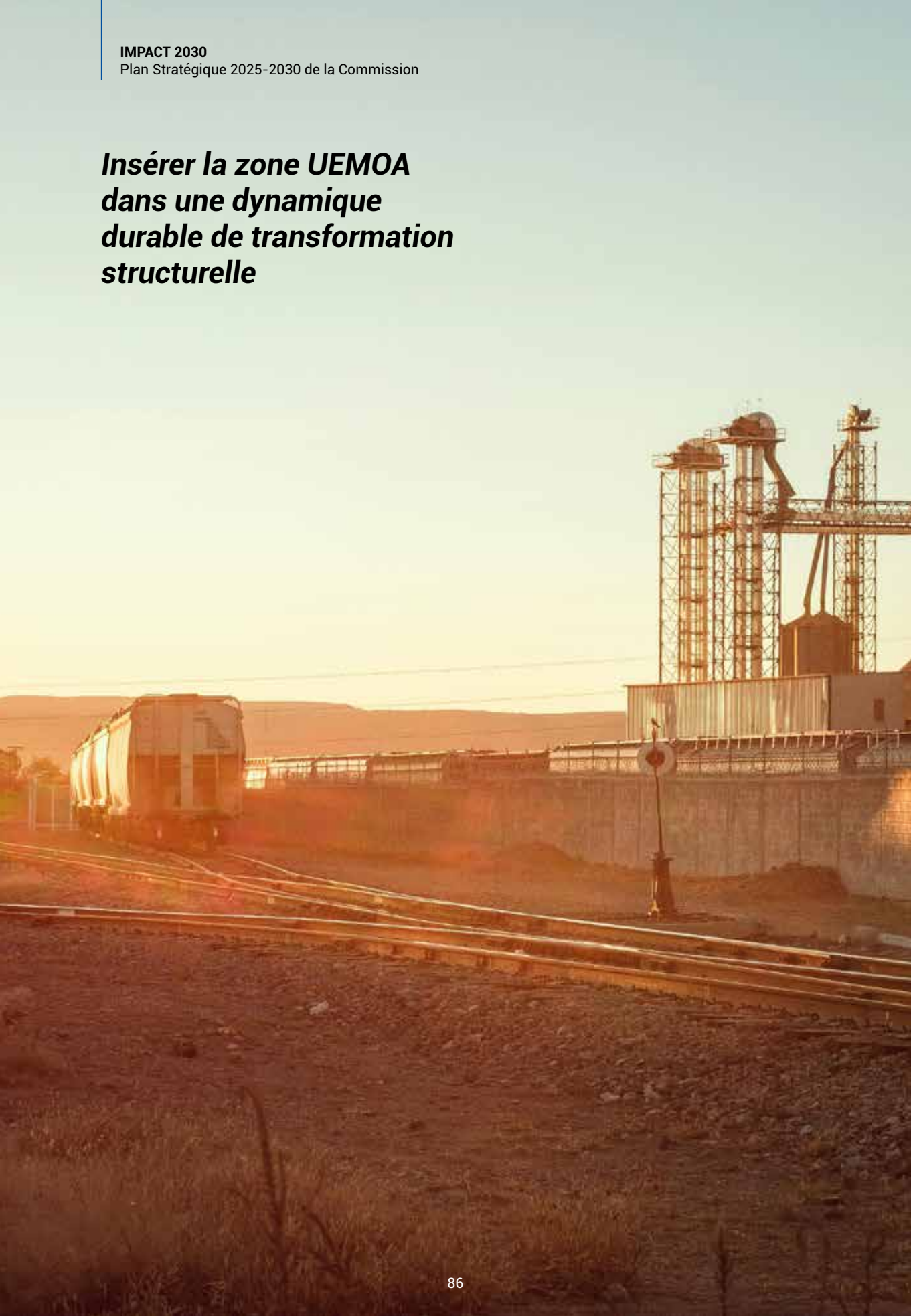
Situation des recettes budgétaires de l'Union de 2017 à 2022 (montant en milliards de FCFA)

Nature des ressources	Années					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ressources propres	157	135	199	135	123	111
dont PCS	100	93	97	79	106	104
Autres ressources propres	57	42	102	56	17	7
Ressources extérieures	11	20	6	3	12	6
TOTAL	**168**	**155**	**205**	**138**	**134**	**117**

Sources : Données Commission de l'UEMOA/DSAF

Afin de sécuriser ses ressources financières, il est crucial pour la Commission de diversifier ses sources de financement. Cette diversification permettrait de mieux répondre aux défis économiques et sociaux, tout en assurant la stabilité financière nécessaire pour soutenir les objectifs d'intégration régionale. La Commission doit donc explorer des alternatives et renforcer les mécanismes de collecte pour garantir un financement durable de ses actions.

Insérer la zone UEMOA dans une dynamique durable de transformation structurelle



Vision et Plan Stratégique de la Commission

4.1 Vers un nouveau paradigme

En tant qu'Organe exécutif de l'Union, la Commission joue un rôle central de moteur de l'intégration. Elle l'a assumé jusque-là en mettant en place les fondements de l'intégration : mettre en place le marché commun, bâtir le cadre de la surveillance multilatérale, renforcer l'harmonisation des politiques économiques ont été les batailles prioritaires des 30 premières années. Sur toutes ces batailles, la Commission a su mettre en place les conditions requises pour une insertion progressive des économies de l'UEMOA dans une dynamique d'intégration.

Le diagnostic stratégique a montré l'impératif d'accélérer cette dynamique, et de faire du marché commun un levier plus décisif de la transformation structurelle des économies des États membres. En effet, la définition des scénarii d'avenir a montré que l'avenir de l'UEMOA dépendra en forte partie de sa capacité à réussir sa transformation structurelle, en passant d'une économie informelle qui exporte essentiellement des matières premières, à une économie qui transforme ses matières premières et exporte des produits transformés, fortement créateurs de valeur et d'emplois formels.

Les pères fondateurs de l'UEMOA avaient pris en compte l'exigence d'arriver à cette étape dans la construction de l'Union. En effet, bâtir une économie régionale compétitive constitue le premier objectif du Traité de l'UEMOA. Pour réaliser la vision 2040 et accélérer la transformation structurelle des économies de l'UEMOA, cet objectif de la compétitivité s'impose désormais comme la première priorité et la boussole du nouveau Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission de l'UEMOA.

Cette orientation prioritaire vers l'accélération de la transformation structurelle des économies des États membres exige un nouveau paradigme au sein de la Commission.

Pendant 30 ans, elle a été un laboratoire de référence dans l'élaboration de lois et de politiques communautaires, contribuant ainsi à travers le partage de ses bonnes pratiques à la mise en place plus rapide que d'autres Communautés régionales, à commencer par la CEDEAO. Désormais, elle doit aller plus loin, en devenant un laboratoire de référence non plus dans la conception, mais aussi dans la mise en œuvre efficace des politiques communautaires. L'identification de secteurs prioritaires, moteurs de la transformation structurelle de l'UEMOA, facilitera cette orientation renforcée vers cette mise en œuvre.

Pendant 30 ans, le chantier de l'intégration a été porté par le secteur public, qu'il s'agisse des administrations nationales ou communautaires. Désormais, le secteur privé, pilier de la compétitivité des économies de l'Union, doit aussi devenir un acteur central du projet d'intégration. Là également, l'identification par la Commission des filières qui porteront la compétitivité de l'Union permettra de mieux cibler les champions actuels ou potentiels d'un secteur privé régional compétitif et d'initier un dialogue public-privé solide, porté dans chaque filière par une vision régionale commune.

Cette évolution des acteurs centraux de l'intégration appelle aussi à une évolution du rôle de la Commission. Pendant 30 ans, la Commission a porté et mis en œuvre elle-même les principaux chantiers de l'intégration. Désormais, en plus d'être un acteur direct sur les chantiers de base de l'intégration, elle doit pour le développement d'écosystèmes compétitifs et l'accélération de la transformation structurelle, jouer un rôle moins opérationnel et plus stratégique de chef d'orchestre, afin de bâtir une vision régionale partagée et d'assurer le maximum de synergies entre les interventions de toutes les parties prenantes. Là encore, les filières et écosystèmes prioritaires serviront de socle pour bâtir et animer ces alliances fortes entre toutes les parties prenantes (secteur public national et communautaire, secteur privé, société civile et populations bénéficiaires, partenaires au développement…) afin d'accélérer la transformation structurelle des économies de l'Union. L'élaboration commune de livres blancs, sous le pilotage de la Commission, jouera un rôle clé dans la construction de cette vision régionale partagée et d'alliances efficaces au service d'une UEMOA compétitive.

Ce nouveau paradigme exigera aussi des évolutions internes au sein de la Commission. Pendant 30 ans, la Commission a réussi à bâtir une organisation solide, avec une gouvernance, une organisation, des ressources humaines, des systèmes de gestion qui ont permis de donner à l'UEMOA des fondements solides. Évoluer vers un rôle plus marqué de « chef d'orchestre » de politiques communautaires, impliquant plus fortement le secteur privé et d'autres acteurs, nécessitera cependant une organisation plus agile. Au-delà de la gouvernance et des systèmes de gestion (nouvelle organisation, délégation accrue et effective, digitalisation), ce nouveau paradigme exigera un changement de la culture de la Commission, qui devra passer d'une culture dominante de moyens, à une culture de résultat et d'impact.

	Aujourd'hui		Demain
Mission dominante	Base de l'intégration	▶	Compétitivité
Positionnement	Accompagnateur	▶	Pilote
Organisation	Gestion administrative rigoriste	▶	Organisation agile
Culture	Culture de moyens	▶	Culture de l'impact

4.2 Mission, valeurs et Vision 2030

4.2.1 Mission de la Commission

La Commission doit opérer un repositionnement stratégique pour mieux accompagner les États membres et le secteur privé régional. Pour réussir la transformation structurelle de la zone UEMOA, la Commission choisit la compétitivité, un des objectifs clés du Traité, comme sa boussole centrale.

Sur cette base, la mission de la Commission est formulée ainsi :

> « Renforcer l'intégration économique des États membres et favoriser une croissance durable, bâtie sur des chaînes de valeur régionales compétitives, contribuant à une prospérité partagée ».

4.2.2 Valeurs de la Commission

Leadership

Faire preuve de leadership en guidant les États membres et les différentes parties prenantes, notamment le secteur privé, vers une intégration régionale renforcée, en promouvant des politiques innovantes et en prenant des décisions audacieuses pour bâtir une économie régionale compétitive.

Agilité

Adopter une approche agile dans le fonctionnement interne de la Commission, en favorisant la réactivité, la flexibilité et l'innovation dans la gestion des ressources et la prise de décision, afin de mieux s'adapter aux évolutions et aux besoins des États membres.

Culture de l'Impact

Maximiser l'impact des initiatives de l'UEMOA en mettant en œuvre des projets et des programmes concrets qui améliorent directement les conditions de vie des populations, renforcent la stabilité macroéconomique et favorisent un développement inclusif et équitable.

4.2.3 Vision de la Commission de l'UEMOA

Les avenirs envisageables pour l'UEMOA soulignent l'impératif d'accélérer la transformation structurelle des États, seul avenir possible pour une Union durablement renforcée. La transformation sera donc au cœur de la Vision 2030, formulée ainsi :

« Une Institution agile, locomotive de l'approfondissement de l'intégration et de la transformation structurelle des économies de l'UEMOA. »

4.3 Plan Stratégique

4.3.1 Trois objectifs stratégiques

Mettre en place une base de production compétitive et diversifiée

Cet objectif est au cœur du Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission. La Commission travaillera à bâtir un espace économique attractif avec des filières régionales compétitives et un réseau d'infrastructures et de transports performants. En contribuant au développement d'écosystèmes sélectionnés pour leur potentiel économique et social, la Commission participe au rétablissement de la balance commerciale. En soutenant l'opérationnalisation des zones économiques et leur insertion dans un paysage communautaire connecté, la Commission stimule l'insertion des produits made in UEMOA dans les chaînes de valeur régionales et mondiales.

Contribuer à l'amélioration du bien-être des populations

Cet objectif sera axé sur la promotion du développement humain afin de capitaliser sur le dividende démographique. En contribuant à faire émerger une population en bonne santé, formée, apte au travail, la Commission participe directement à la réduction du chômage, en particulier dans les groupes de population les plus exposés (les femmes et les jeunes) et les géographies les plus isolées et permet ainsi, à travers l'emploi, la redistribution des richesses produites. La sélection des programmes intervenant dans le champ du développement humain à travers le prisme des filières permettra de garantir des impacts concrets, et l'émergence de chaines de valeur de bout en bout. En outre, le programme de services et villes durables, permettra de moderniser le paysage urbain, au service du citoyen dans la durée.

Renforcer le rayonnement de la Commission

Cet objectif nécessite une évolution sensible du fonctionnement de la Commission. La mise en œuvre d'un plan de transformation permettra à la Commission de gagner en agilité et en efficacité. L'élaboration de documents stratégiques de références et l'organisation récurrente d'événements de portée mondiale permettront de renforcer la visibilité de la Commission et son leadership sur ses sujets. En application du principe de subsidiarité, la Commission se concentrera sur les missions sur lesquelles son impact est maximal et où la mise en œuvre repose principalement sur ses propres capacités. L'amélioration forte et visible de l'impact de la Commission sur la transformation structurelle et le bien-être des populations est la meilleure contribution au renforcement durable de l'Union.

4.3.2 Cinq axes stratégiques

Le Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission de l'UEMOA Impact 2030 se décline en cinq axes.

Représentation stylisée du Plan Stratégique 2030

**Une institution agile,
locomotive de l'approfondissement de l'intégration
et de la transformation structurelle des économies de l'UEMOA**

1. INFRASTRUCTURES

- Infrastructures et services de transports
- Énergie
- Infrastructures industrielles et agricoles
- Télécoms et numérique

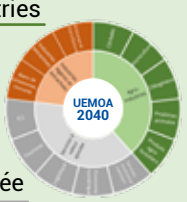
2. ÉCOSYSTÈMES DE PRODUCTION

13 écosystèmes

Agro-industries

Industries légères et extractives

Services à valeur ajoutée



3. DÉVELOPPEMENT HUMAIN

- Enseignement supérieur et formation professionnelle
- Jeunesse et citoyenneté
- Santé et protection sociale
- Genre

4. FONDEMENTS DE L'INTÉGRATION

- Marché commun
- Politiques économiques
- Paix, sécurité

5. GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE

- Transformation de la Commission

4.3.3 Résultats attendus

Mission

Renforcer l'intégration économique des États membres et favoriser une croissance durable, bâtie sur des chaînes de valeur régionales compétitives, contribuant à une prospérité partagée

Vision

Une Institution agile, locomotive de l'approfondissement de l'intégration et de la transformation structurelle des économies de l'UEMOA

Objectifs stratégiques

- Mettre en place une base de production compétitive et diversifiée
- Contribuer à l'amélioration du bien-être des populations
- Renforcer le rayonnement de la Commission

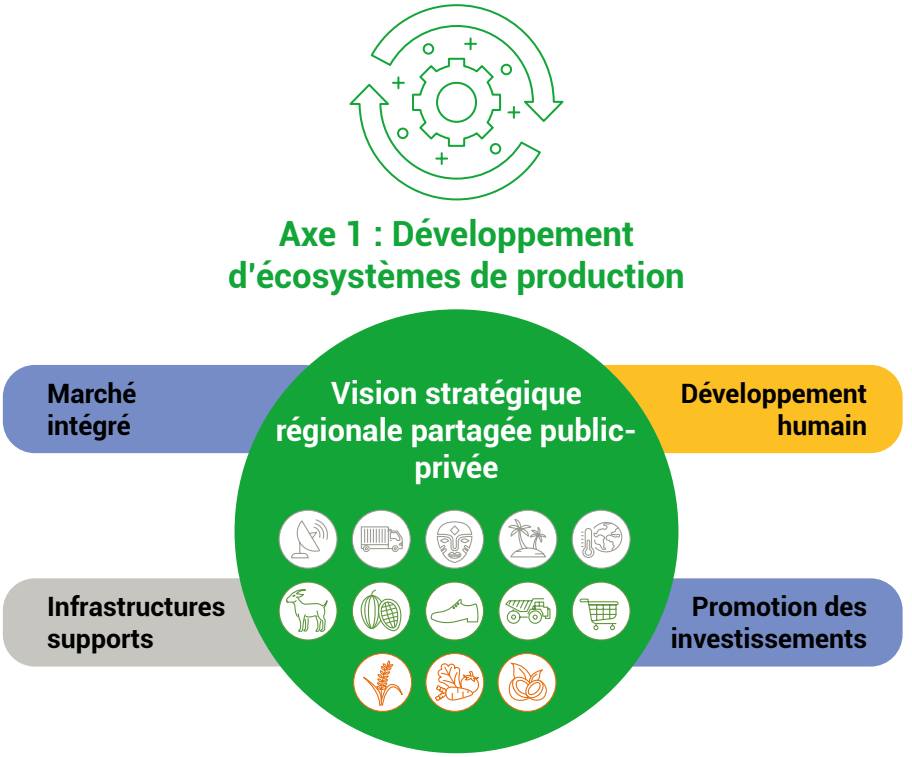
Valeur

- Leadership
- Agilité
- Culture de l'impact

Axe stratégique 1 **Développement d'écosystèmes de production**	Axe stratégique 2 **Développement d'infrastructures économiques supports à la compétitivité**	Axe stratégique 3 **Promotion du développement humain et de la citoyenneté**
Résultat principal 1. Des chaînes de valeur régionales compétitives et durables ont émergé dans l'UEMOA	**Résultat principal 2.** La sous-région connaît une nouvelle dynamique en termes de mobilisation des financements et une accélération de l'exécution des grands projets structurants	**Résultat principal 3.** Une population formée, en bonne santé, apte à contribuer équitablement à la création de valeurs dans l'Union
Résultats intermédiaires **R1.1** La productivité agricole est augmentée, grâce à des rendements en forte hausse **R1.2** L'économie est diversifiée et le tissu industriel est densifié **R1.3** La dépendance vis-à-vis des produits de base est réduite grâce à la transformation structurelle des économies **R1.4** Les ressources naturelles sont durablement gérées et exploitées **R1.5** Des pôles de compétitivité sont développés dans l'espace UEMOA	**Résultats intermédiaires** **R2.1** Les facteurs de production compétitifs (énergie, foncier, eau...) sont disponibles en quantité accrue **R2.2** Les corridors routiers sont transformés en véritables axes de développement **R2.3** Un réseau de zones économiques spécialisées est mis en place **R2.4** : L'offre énergétique dans les États membres de l'UEMOA est améliorée **R2.5.** L'accès des usagers aux services numériques est amélioré **R2.6** Les mécanismes de financement des projets structurants est renforcé	**Résultats intermédiaires** **R3.1** Les capacités techniques et technologiques et d'innovation des populations sont renforcées **R3.2** L'adéquation entre les compétences et les emplois est améliorée **R3.3** Le chômage des femmes et des jeunes est réduit **R3.4** Le bien-être et la qualité de vie dans les pays membres sont améliorés

Axe stratégique 4 **Renforcement des fondements de l'intégration**	Axe stratégique 5 **Modernisation de la Gouvernance Institutionnelle**
Résultat principal 4. Les échanges commerciaux et l'investissement sont renforcés	**Résultat principal 5.** La Commission de l'UEMOA a renforcé sa crédibilité et améliore sa performance
Résultats intermédiaires **R4.1** Des cadres réglementaires communs sont adoptés pour faciliter les échanges commerciaux et l'investissement entre les États membres **R4.2** La libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux au sein de l'UEMOA est effective **R4.3** La zone UEMOA est devenue attractive pour l'investissement et reconnue à l'international **R4.4** Le secteur privé est mieux impliqué dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques communes et des programmes communautaires **R4.5** Le Pacte de convergence est réformé et largement mis en œuvre **R4.6** La coordination des efforts en matière de sécurité et de défense est renforcée	**Résultats intermédiaires** **R5.1** La Commission bénéficie d'une visibilité et d'un leadership accrus **R5.2** Les programmes budgétaires de la Commission sont bien exécutés **R5.3** Les processus métiers au sein de la Commission sont digitalisés **R5.4** La coopération avec les partenaires est renforcée

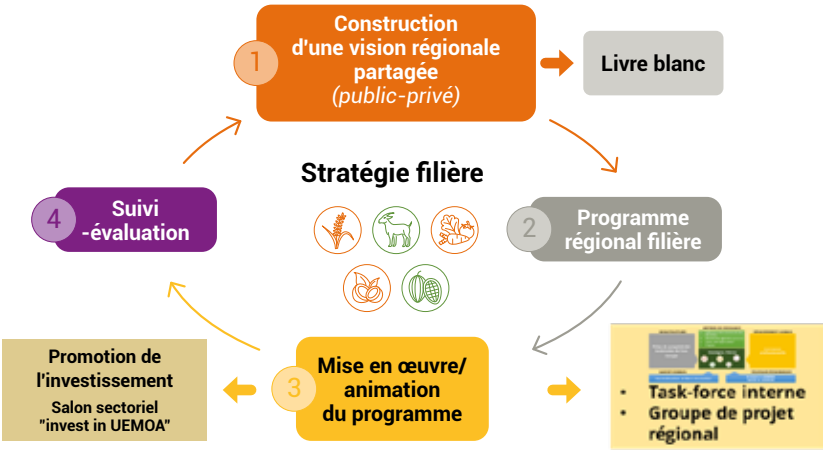
4.3.4 Description des axes stratégiques



Le Plan Stratégique est conçu autour d'un axe central : **les écosystèmes de production**. Ces moteurs de croissance rassemblent les filières qui portent la compétitivité de la zone UEMOA. L'atteinte de cette compétitivité suppose l'action concomitante de tous les secteurs supports. Ainsi, les axes 2 à 4 sont considérés comme des facilitateurs *(enablers)* au développement des moteurs de croissance.

L'axe 1 consistera essentiellement en l'appui ciblé à 13 écosystèmes régionaux intégrés. Si la phase de scanning sectoriel a permis d'identifier les premiers chantiers transversaux aux écosystèmes, **la réalisation de stratégies filières** sera un préalable pour identifier des chantiers précis et impactants.

La démarche élaborée pour réaliser et mettre en œuvre une stratégie filière se décline comme suit :



1

La construction d'une vision régionale partagée public-privé

Sur chacun des 13 écosystèmes et, au besoin, sur chaque filière, la Commission s'attachera à formaliser une Vision régionale, élaborée en partenariat étroit avec des acteurs privés. Ces *visions régionales* constituent un outil d'aide à la décision privilégié pour la Commission, mais également pour les États membres, les Partenaires techniques et financiers et les opérateurs privés.

Matérialisés à travers des livres blancs, ils permettront à la Commission d'asseoir son leadership sur les sujets stratégiques en détaillant son positionnement sur ces sujets, et en proposant des actions ciblées à fort impact.

2

Les Programmes régionaux filières

Les Programmes régionaux filières sont directement issus des livres-blancs. Ils détaillent la mise en œuvre concrète et coordonnée des actions prioritaires dans les États membres, par toutes les parties prenantes, et comportent également un cadre de mesure d'impact. Ces Programmes comportent des actions directement sous la responsabilité du département sectoriel en charge de la filière, mais également des chantiers entrant dans la compétence des départements facilitateurs (infrastructures, développement humain, politiques économiques et marché commun). La mise en œuvre réussie des Programmes dépendra de la capacité de la Commission à coordonner les actions de tous les départements sur les Programmes régionaux filières.

3

Mise en œuvre/animation du Programme

La mise en œuvre et l'animation du Programme régional filière sont effectuées par la Commission, à travers des équipes multidisciplinaires (*task force*) composées des membres de chaque département. Si le chef de projet est préférablement un collaborateur du département sectoriel en charge de la filière, l'équipe comporte également des membres des départements facilitateurs. Le groupe de projet régional est composé d'acteurs des États membres concernés par le Programme, avec une forte représentation du secteur privé. Ces équipes mixtes permettent de mesurer l'avancement à un niveau régional des projets et leur impact réel sur l'économie.

Afin de promouvoir l'investissement privé et institutionnel dans la zone, la Commission de l'UEMOA pilotera l'organisation régulière de salons sectoriels de portée internationale. Organisés conjointement avec des partenaires financiers et institutionnels, ils constitueront des événements majeurs pour l'investissement, ainsi que des vecteurs de communication pour la Commission.

4

Suivi-évaluation

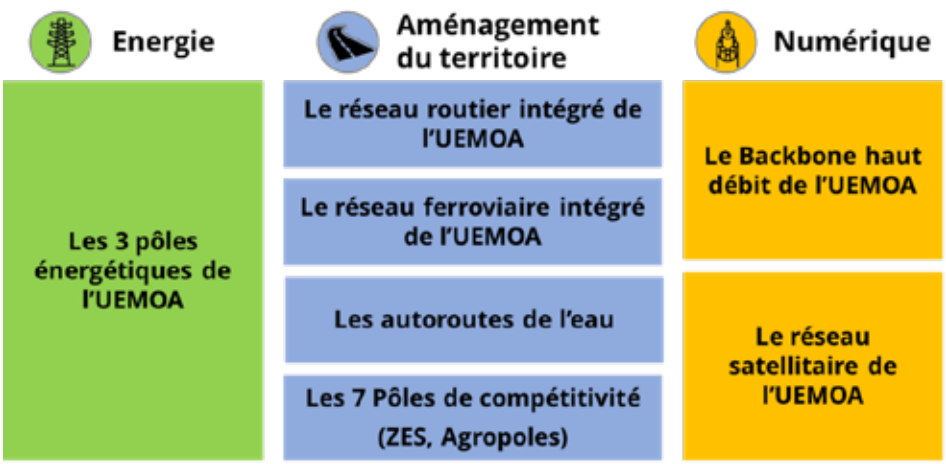
Le cadre de mesure de résultats de la Commission sera revu pour prendre en compte l'impact réel des mesures adoptées. Les principes généraux du Guide de la Gestion Axée sur les Résultats seront appliqués et permettront, le cas échéant, de réaliser rapidement les ajustements nécessaires. La notion de rendement économique et social sera incluse dans les Programmes filières, afin de mesurer l'impact produit au regard des ressources mobilisées.

Axe 2 : Développement d'infrastructures économiques supports à la compétitivité

La densification et la modernisation des infrastructures sûres et durables sont des préalables essentiels au développement économique de l'UEMOA, notamment pour les pays enclavés. Compte tenu du nombre et de l'ampleur des besoins, la Commission focalisera son intervention sur un nombre limité de chantiers structurants. Les infrastructures et la promotion des services de transports concourant à l'amélioration de la compétitivité seront privilégiées au regard de leur impact direct sur l'économie, et indirect sur l'emploi, l'intégration et la stabilité de la région.

Sept chantiers ont ainsi été identifiés et complétés par de nouveaux chantiers stratégiques identifiés par les scanning sectoriels (les autoroutes de l'eau et le réseau satellitaire).

Les grands travaux de l'UEMOA :



Compte tenu de l'importance stratégique et de l'impact potentiel considérable de ces projets, une réorganisation de la Commission apparait nécessaire afin de doter l'institution des moyens nécessaires à leur aboutissement. Aussi, le Département de l'aménagement communautaire et des transports devrait désormais couvrir l'ensemble des projets comportant un volet infrastructurel prépondérant.

L'analyse des taux d'exécution des grands projets identifiés dans les documents stratégiques (SDER, CACAO, PER II notamment) fait ressortir une faiblesse de la préparation des projets, au niveau des études de faisabilité, ou du montage financier. La Commission devrait donc se doter d'une cellule interne en charge de la préparation des grands projets d'infrastructures, au service de la Commission, et, sur sollicitation, des États. Cette équipe légère sera constituée d'experts préférablement issus du secteur bancaire ou de secteurs en relation étroite avec son objectif (oil & gas, routes, BTP…) qui s'adjoindront les services ponctuels d'experts extérieurs. Elle sera en charge de piloter rapidement les phases préparatoires des projets d'infrastructures.

Axe 3 : Promotion du développement humain et de la citoyenneté

	Chantiers communs	Chantiers spécifiques aux filières
Enseignement supérieur, recherche et formation/ insertion professionnelles	1. Programme de mobilité des apprenants/ étudiants et coopération inter-établissements 2. Appui à la réforme des référentiels de formation 3. Appui à la recherche et l'innovation 4. Projet de système d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'espace UEMOA	1. Promotion des partenariats privés dans le financement de la formation professionnelle dans les filières prioritaires 2. Mobilité des professeurs et experts des filières prioritaires 3. Renforcement et développement des pôles régionaux de formation et de recherche pour plus de compétitivité
Santé et protection sociale	5. Centre de Soins de Santé Spécialisés de Haut Niveau (CSSHN) à un niveau régional et facilitation de la mobilité des praticiens 6. Réglementation pharmaceutique et lutte contre les épidémies	
Jeunesse et citoyenneté	7. Déploiement de l'identité numérique dans les États membres de l'UEMOA 8. Développement des compétences citoyennes des jeunes 9. Élaboration du chantier communautaire dédié à la jeunesse	
Genre	10. Institutionnalisation du genre dans l'élaboration des politiques publiques et des programmes et dans la mesure d'impact 11. Promotion économique et sociale de la femme	

Le volet enseignement supérieur, recherche et formation/insertion professionnelles

Ce volet occupera une place centrale pour soutenir le développement de moteurs de croissance compétitifs. Les initiatives coordonnées de l'UEMOA joueront un rôle important dans le développement harmonieux et durable des compétences, répondant précisément aux besoins des filières stratégiques. Pour ce faire, la Commission s'engage notamment à assurer : la promotion des partenariats avec le secteur privé pour un meilleur financement de la formation professionnelle dans les filières prioritaires, l'inclusion des pôles régionaux de formation et de recherche au sein des pôles de compétitivité, la mobilité des professeurs et experts des filières prioritaires et l'appui à la réforme des référentiels de formation ainsi qu'à la recherche et l'innovation.

Le volet santé et protection sociale

Il vise à améliorer de manière significative l'état de santé des populations de l'Union, permettant aux pays de tirer parti d'une main-d'œuvre vigoureuse et dynamique. Grâce à une coordination efficace et à des actions ciblées, l'ambition est de transformer les systèmes de santé et de protection sociale dans l'optique de créer un environnement propice à la prospérité collective. La mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des États membres en matière de prévention et de gestion des menaces sanitaires transfrontalières et l'opérationnalisation du Projet de Centres de soins de santé spécialisés au niveau régional représentent des actions majeures de la composante santé du programme s'ajoutent le déploiement harmonisé des filets sociaux de sécurité alimentaire dans la zone UEMOA, le développement d'une filière pharmaceutique compétitive et l'extension de la sécurité sociale aux activités informelles en structurant mieux les activités dans les filières prioritaires.

Le volet de promotion du genre

C'est un volet qui jouera un rôle déterminant dans le soutien aux moteurs de croissance compétitifs. La Commission s'engagera à coordonner l'action pour une meilleure institutionnalisation du genre dans toutes les initiatives de développement. Les politiques et les programmes devront pleinement intégrer les besoins, les défis et les opportunités des femmes et des hommes dans la région. L'accent sera mis sur les filières économiques porteuses de croissance et majoritairement soutenues par les femmes avec une prise en compte de la **sexospécificité** dans toutes les filières. En favorisant une participation équitable des femmes dans celles-ci, la Commission contribuera non seulement à la promotion de l'égalité des sexes, mais aussi à la réalisation d'une croissance économique inclusive et durable pour tous les citoyens de l'UEMOA.

Le volet jeunesse et citoyenneté

Ce volet sera axé sur l'avancement d'identité numérique et d'appartenance à l'espace UEMOA au sein des États membres. Cette initiative visera à améliorer l'accès aux opportunités d'apprentissage et de soutien social pour les citoyens. De plus, elle favorisera le renforcement de l'intégration régionale en facilitant les échanges et les interactions au sein de la Communauté. L'essor de l'identité numérique instaurera un cadre propice au développement économique, offrant à chaque citoyen la possibilité de s'engager pleinement et de bénéficier des progrès numériques. De plus, la promotion de la citoyenneté au sein de l'Union devrait permettre le renforcement du sentiment d'appartenance communautaire parmi les jeunes. En encourageant la participation active de la jeunesse à travers des initiatives éducatives, culturelles et économiques, l'UEMOA nourrit un sentiment de fierté et d'engagement envers une identité collective, essentielle pour bâtir un avenir commun, prospère et pacifique dans l'espace régional.

L'intervention de la Commission comprendra des chantiers communs, impliquant une collaboration transversale et touchant plusieurs secteurs ainsi que des chantiers spécifiques aux filières, nécessitant une approche ciblée et adaptée aux particularités de chaque secteur stratégique.

Axe 4 : Renforcement des fondements de l'intégration

	Chantiers communs
Marché commun	1. Régime de la libre pratique 2. Informatisation du transit régional (Projet SICMAT/CEDEAO) 3. Réforme du cadre juridique et institutionnel de la concurrence 4. Mécanisme d'alerte pour les entraves à la libre circulation 5. Mesures d'accélération des résolutions issues des comités nationaux du TEC 6. Déploiement des Postes de contrôle juxtaposés
Politiques économiques	7. Réforme du Pacte de convergence incluant des clauses dérogatoires 8. Développement et renforcement des accords commerciaux/partenariats stratégiques avec les autres zones économiques africaines et mondiales 9. Promotion de l'investissement privé et organisation des salons sectoriels « **INVEST IN UEMOA** »
Paix et sécurité	10. Poursuite du projet informatisation et interconnexion des postes de police frontaliers dans l'espace UEMOA (projet 2i-PPF) 11. Élaboration d'un livre blanc sur le chantier paix et sécurité en vue de définir le rôle de la Commission en fonction des besoins des États membres et des nouveaux défis 12. Projet d'appui à la lutte contre la prolifération des Armes légères et de petit calibre dans l'espace UEMOA 13. Mise en œuvre du Mécanisme de veille et d'alerte précoce (MeVap) 14. Projet de renforcement de la résilience des populations en matière de paix, sécurité et développement dans les zones frontalières de l'espace UEMOA

Les politiques économiques

L'axe 4 vise à améliorer l'impact des politiques économiques au sein de l'Union. Pour ce faire, une réforme profonde du Pacte de convergence sera entreprise. Elle visera notamment un meilleur alignement des objectifs économiques des États membres ainsi qu'une coordination plus efficace des mesures économiques. Cette réforme, essentielle, aboutira à la création d'un environnement économique favorable, propice à l'essor de l'investissement, de l'innovation et de la compétitivité des entreprises régionales. De plus, la mise en place d'un fonds de stabilisation macroéconomique ainsi que d'un plan d'amélioration de la mobilisation des recettes fiscales renforceront la résilience économique de la région en stabilisant les finances publiques et en améliorant les capacités budgétaires des États membres pour faire face aux chocs économiques. Parallèlement, de nouvelles pistes de partenariats et de financement stratégiques seront explorées, afin de doter l'Union de ressources compétitives pour soutenir l'économie. Cette démarche résolument proactive et novatrice, impulsée par la Commission de l'UEMOA, constituera un puissant moteur pour stimuler la croissance économique et consolider la position de la région sur l'échiquier économique mondial.

Le marché commun

Le marché commun représente l'une des missions premières de la Commission : pilier essentiel de son processus d'intégration régionale. L'objectif premier de ce plan est de favoriser le développement de chaînes de valeur régionales compétitives. Pour y parvenir, il est impératif de lever les entraves et de faciliter la libre circulation des biens, des personnes et des capitaux au sein de la région. En éliminant les barrières commerciales, l'UEMOA crée un environnement propice aux échanges et à la croissance économique. Une mise en œuvre efficace du marché commun contribuera ainsi à renforcer l'intégration régionale et à stimuler le développement socio-économique de ses États membres. Plusieurs mesures seront entreprises dans ce cadre par la Commission. Il s'agira notamment de l'informatisation du transit régional (projet SIGMAT/CEDEAO), de la digitalisation des opérations commerciales et douanières, des mesures d'accélération des résolutions issues des groupes de travail techniques et du Comité consultatif de l'Union douanière et de la libre circulation, de l'opérationnalisation du mécanisme d'alerte pour les entraves à la libre circulation. Une attention particulière sera accordée au développement des échanges de produits et services issus des filières prioritaires, en simplifiant les procédures administratives pour les opérateurs, en continuant à harmoniser les normes et les exigences de conformité, et en favorisant le respect des règles de concurrence.

La paix et la sécurité

L'UEMOA devra se donner les moyens de créer un environnement de sécurité, de paix, de stabilité et de développement, indispensable à la construction du marché commun et à la conduite des programmes et activités d'intégration régionale. Elle devrait également pleinement intégrer une dimension dans son action future.

L'Union devrait notamment développer la dimension prévention et anticipation des crises et conflits en complémentarité et en parfaite intelligence avec les autres acteurs régionaux et internationaux.

En travaillant à restaurer les facteurs de paix durable et à anticiper les potentiels facteurs de déstabilisation, la Commission sera pleinement dans son rôle d'Institution d'intégration économique et monétaire sous-régionale. Une rationalisation des cadres stratégiques d'intervention, opérée à travers un chantier de réflexion stratégique dédié incluant les États membres et les Institutions partenaires permettra d'identifier les leviers dont dispose la Commission et de redéfinir ses actions en matière de paix et de sécurité. L'élaboration en cours du livre blanc du chantier paix et sécurité dans l'espace UEMOA, après une décennie de mise en œuvre, s'inscrit dans cette dynamique.

Cet exercice devrait permettre notamment :

- de renforcer la sécurité des citoyens et des activités économiques dans l'Union : accorder une grande priorité à la sécurité des personnes et des biens au sein de l'Union constitue un des facteurs indispensables pour la construction réussie d'un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux, le droit de résidence et d'établissement ;
- de lutter efficacement contre la criminalité organisée et le terrorisme : le phénomène de criminalité transcende les frontières et nécessite ainsi une coordination entre les États membres, notamment en termes d'échange d'information, de coopération juridique et judiciaire, d'actions rapides et conjuguées de sécurisation des axes et espaces frontaliers, d'harmonisation des législations et de lutte contre la délinquance économique. Les zones frontalières, parce qu'elles constituent des espaces de développement de la criminalité organisée et du terrorisme, méritent une attention particulière à cet égard ;
- de mieux exploiter le levier du développement pour assurer la paix et la sécurité.

Les crises politiques dans plusieurs États membres ont amené l'UEMOA à sortir du cadre de son « cœur de métier » originel (monnaie et économie). La décision de recourir à des sanctions économiques contre l'un de ses États membres est une dynamique nouvelle qui marque un tournant décisif dans les interventions de l'UEMOA. En effet, l'utilisation des mécanismes financiers de la BCEAO et de l'embargo économique pour juguler les crises relève de la mise en œuvre de décisions politiques prises par la Conférence des chefs d'État et de Gouvernement de l'Union.

À l'évidence donc, une dimension politique s'est greffée à l'action de l'Union, et qui ne peut être occultée. Celle-ci devrait induire la mise en exergue de nouvelles thématiques, non seulement dans le projet global d'intégration de l'espace UEMOA, mais aussi sur le plan de l'action opérationnelle. À cet égard, l'on peut mentionner l'organisation de la sécurité, l'impératif de la paix, la défense et l'analyse régulièrement actualisée des causes des ruptures de la paix.

Axe 5 : Modernisation de la gouvernance institutionnelle

La transformation de la Commission constitue un défi majeur à la réussite du Plan Stratégique. Ce changement de paradigme nécessitera l'établissement d'une fondation institutionnelle solide axée sur des services opérationnels de qualité et des pratiques rigoureuses, ainsi que sur le respect des principes organisationnels fondamentaux.

L'objectif est de bâtir une organisation flexible et agile, favorisant l'innovation et axée sur les résultats, en assurant :

- une cohérence organisationnelle alignée aux nouvelles orientations stratégiques ;
- la mise en place d'un modèle opérationnel garantissant l'efficacité de la Commission ;
- un alignement optimal avec les objectifs régionaux, une coordination renforcée des initiatives et un suivi amélioré de la performance.

Le **Plan de Transformation 2025-2026** permettra d'enclencher les réformes institutionnelles et d'établir une Commission forte, véritable locomotive de l'intégration régionale.

Plan de transformation de la Commission 2025-2026

03 volets ▶ 08 chantiers

Axe	Gouvernance institutionnelle		
03 volets	Volet 1. Mise à niveau organisationnelle	Volet 2. Efficience opérationnelle	Volet 3. Pilotage stratégique
08 chantiers	Réorganisation	Optimisation process Digitalisation & technologies de l'information	Gestion des programmes & coordination
	Capital humain	Gestion RH Communication et visibilité institutionnelle	Suivi et évaluation
	Gestion du changement		

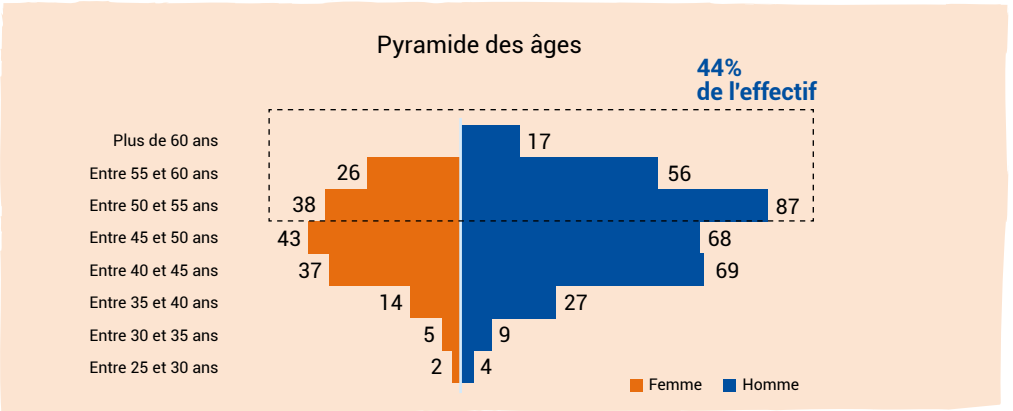
Volet 1 : Mise à niveau organisationnelle

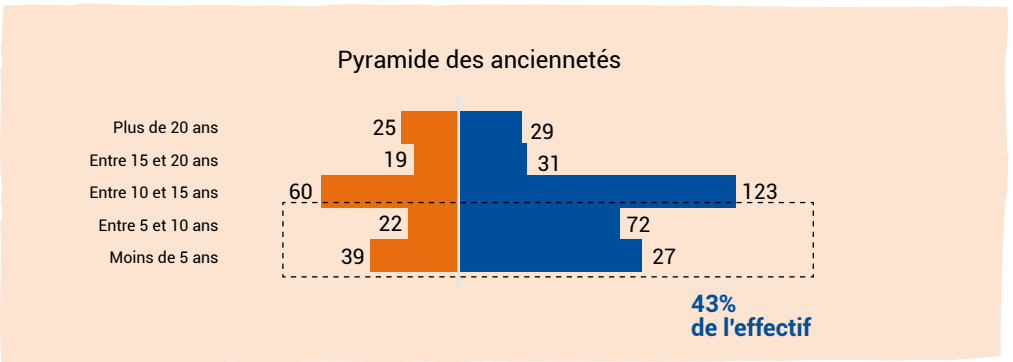
La transformation de la Commission passe par la mise en place d'une structure organisationnelle cohérente. Les principes de cette réorganisation incluront un alignement cohérent de l'organisation avec la nouvelle stratégie, un déploiement optimal des équipes, une définition claire des rôles et des responsabilités pour favoriser une meilleure collaboration et coordination internes, ainsi qu'une décentralisation et une responsabilisation accrues.

Volet 2 : Efficience opérationnelle

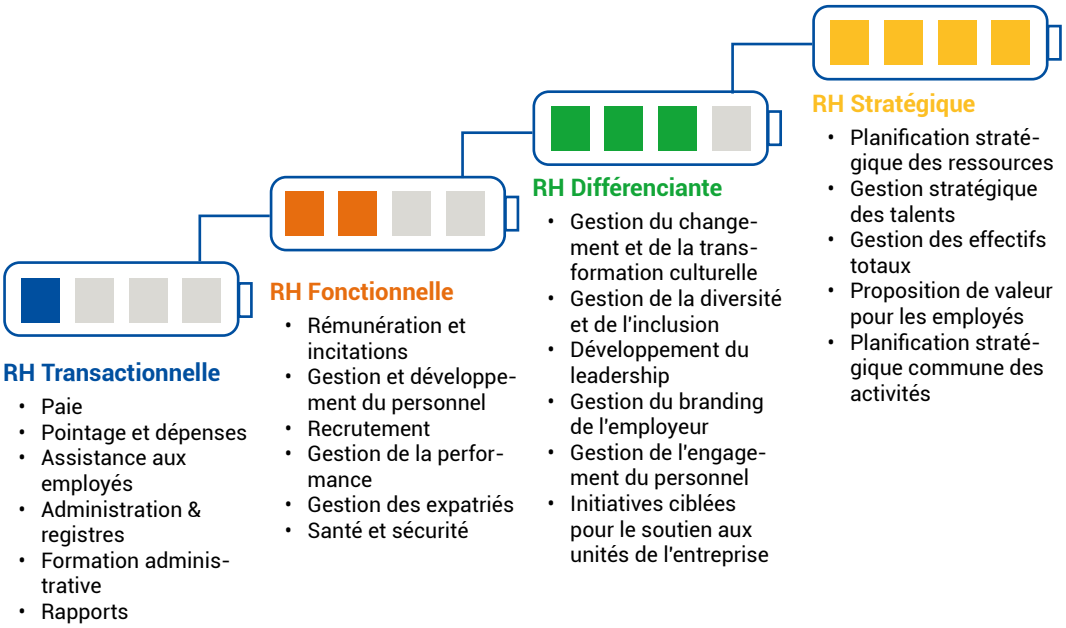
Pour améliorer l'efficacité et la stabilité de l'organisation de la Commission, des **ajustements organisationnels** sont nécessaires.

1. **Un impératif d'optimisation des processus opérationnels :** il est crucial d'initier un programme de réingénierie des processus opérationnels clés et complexes, tels que les processus de services administratifs et financiers et les processus RH. Cette démarche doit s'accompagner d'une exploitation optimale de la technologie pour automatiser les tâches répétitives, rationaliser les flux de travail et améliorer la gestion des données.
2. **Dans ce nouveau contexte de planification et de transformation organisationnelle, les technologies de l'information et le numérique joueront un rôle central**. La définition et la mise en œuvre d'un nouveau plan de développement des systèmes d'information, aligné sur les objectifs du nouveau Plan Stratégique, serviront de guide pour la transformation numérique de la Commission. Quatre orientations majeures se dégagent : mettre en place un pilotage et une gouvernance des systèmes d'information efficaces, enrichir les stratégies filières par les opportunités technologiques, créer une plateforme Data et Digital, et adopter des modes de travail agiles pour l'ensemble de l'organisation.





3. **Une fonction RH renforcée**. Le personnel en moyenne âgé de la Commission *(44% de l'effectif)* et le faible niveau d'ancienneté posent des défis de transfert de compétences, de formation, et de gestion de carrières et de motivation.



La transformation des Ressources Humaines (RH) nécessite la création d'une fonction RH stratégique et proactive, capable de soutenir les ambitions du Plan Stratégique et de répondre efficacement aux besoins et attentes des collaborateurs. Cette transformation implique une évolution significative de la fonction RH, qui devra s'orienter de plus en plus vers des activités à haute valeur ajoutée, telles que :

4. **Le renforcement de la communication de la Commission** constitue un pilier essentiel pour accroître la transparence, l'engagement et l'efficacité de ses actions. Cette démarche implique l'élaboration et la mise en œuvre d'une **stratégie de communication intégrée,** articulée autour de trois axes majeurs : établissement des **mécanismes de rétroaction efficaces** pour mieux **comprendre les attentes et les préoccupations** des parties prenantes - renforcement de la présence numérique - communication interne proactive et efficace.

Volet 3 : Pilotage stratégique

L'importance centrale du pilotage stratégique pour la Commission de l'UEMOA

Le pilotage stratégique n'est pas simplement un exercice administratif, mais constitue un élément essentiel d'une gouvernance efficace. La transition vers un nouveau paradigme dans la mise en œuvre des politiques publiques, selon une approche par filière, nécessite un cadre plus harmonisé. Cela comprend :

1. **les priorités déterminées par la stratégie filière :** assurer que les priorités sont clairement définies et alignées avec la stratégie sectorielle ;
2. **la mise en œuvre globale et coordonnée :** garantir une exécution cohérente et coordonnée des initiatives à travers toutes les filières ;
3. **l'évaluation orientée vers les impacts :** mettre en place des mécanismes d'évaluation axés sur les résultats et les impacts concrets.

Dans ce contexte, la déclinaison des contrats de performance entre la Présidence et chaque département en objectifs mesurables au niveau des directions et divisions est cruciale. Ce processus permettra d'assurer la responsabilisation de chaque acteur et de suivre efficacement le respect des engagements en termes de qualité et de délais d'exécution.

Pour garantir le succès du Plan de transformation, une gestion du changement sera mise en place, incluant le renforcement des compétences du personnel, la transformation de la culture et des valeurs, ainsi que la mise en œuvre d'un plan global de conduite du changement.

Le dispositif de mise en œuvre du plan de transformation

La mise en place et l'animation efficaces d'un dispositif de pilotage et de suivi-évaluation approprié constituent une condition essentielle pour garantir le succès de la mise en œuvre du plan de transformation 2024-2026.

Nous proposons d'adopter une approche en mode projet pour la mise en œuvre du plan de transformation 2024-2026. Dans cette optique, chaque projet sera porté au niveau opérationnel, chaque chantier regroupera les chefs de projet sous la responsabilité d'un responsable de chantier, et chaque levier sera supervisé par un sponsor au sein de la Commission.

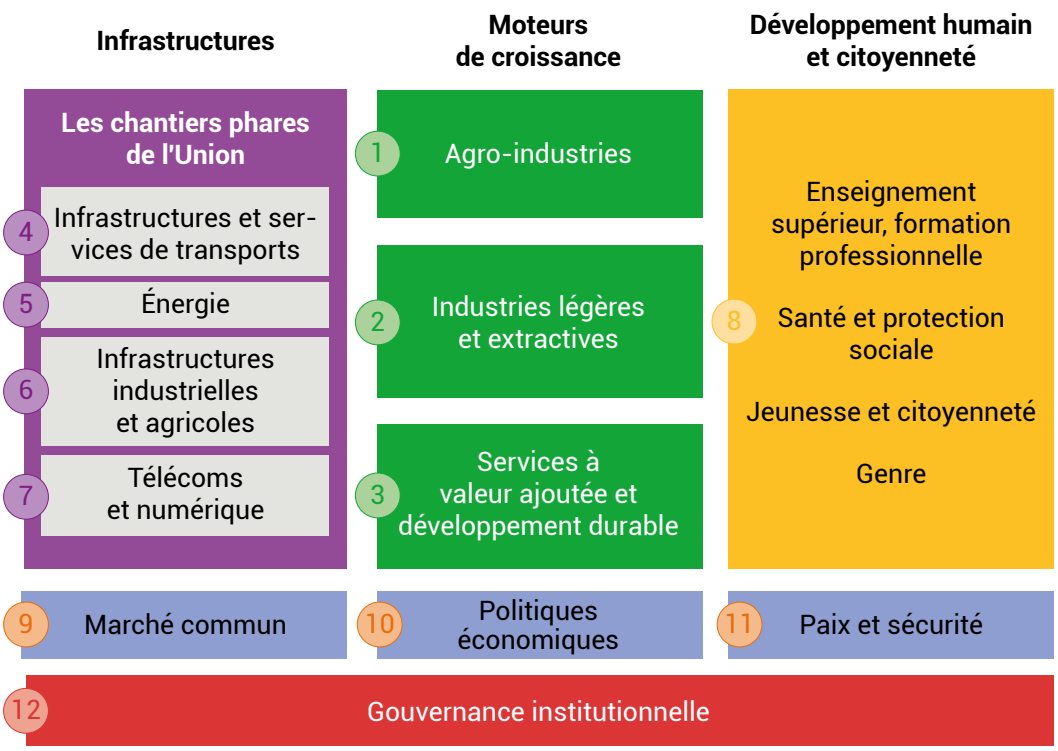
Pour assurer la coordination efficace de l'ensemble du dispositif et des instances de pilotage associées, une **cellule de transformation** devrait être créée et rattachée à la Présidence. Cette cellule aura pour mission de piloter de manière transparente l'avancement du plan 2024-2026, de coordonner les actions des acteurs impliqués dans l'exécution des projets, de veiller à leur capacité d'exécution, de superviser la communication autour des projets, de faciliter la prise de décisions rapides et de fournir un soutien technique.

Plan opérationnel

5.1 Douze programmes

Afin de mettre en œuvre les cinq axes du Plan Stratégique, 12 programmes ont été identifiés :

- **3 programmes moteurs de croissance**
- **4 programmes d'infrastructures**
- **1 programme de développement humain et citoyenneté**
- **3 programmes focalisés sur les fondements de l'intégration**
- **1 programme de gouvernance institutionnelle**



Les trois programmes sectoriels

Ces programmes intègrent les moteurs de croissance, constitués des 13 écosystèmes. Ils supervisent l'élaboration et l'animation des programmes filières dans chaque phase, de l'élaboration du livre-blanc à la mise en œuvre. Les programmes incluent également le cadre de mesure d'impact, permettant de réaliser le suivi-évaluation ex-post.

Le programme en charge des écosystèmes de S*ervices à valeur ajoutée* comprend également, en sus des écosystèmes un volet consacré au développement durable. Ce volet inclut les préoccupations liées à l'urbanisation, à la mobilité, à l'assainissement, et à toutes les dimensions susceptibles de faire des villes africaines des lieux de vie inclusifs, écologiquement soutenables et créateurs d'emplois. Ces dimensions incluent notamment le volet B du SDER sur les questions environnementales et l'impératif urbain, la protection du patrimoine matériel naturel.

Ces programmes sont portés par les deux départements sectoriels : le Département de l'industrie et le Département des services et des villes durables.

Les conditions de succès de ces programmes proviendront de la qualité du dialogue constant avec le secteur privé, et plus globalement de l'ouverture de la Commission à toutes les parties prenantes.

Les quatre programmes d'infrastructures

Ces programmes sont focalisés sur la préparation et l'exécution des 9 projets phares de l'UEMOA. Ils pilotent les études de faisabilité, la recherche de financement, la structuration des projets et l'exécution des projets. Ils assurent également la promotion des infrastructures et facilitent leur insertion dans l'économie réelle et leur usage durable et performant. Plusieurs chantiers seront fortement liés aux programmes sectoriels, notamment les infrastructures de transport routier ou encore les autoroutes de l'eau, en lien avec le secteur agricole. Ces programmes seront portés par le Département des infrastructures. Les conditions de succès de ces programmes seront fortement liées à la capacité du Département à porter des projets de bout en bout, avec la célérité et l'expertise requises.

Le programme de développement humain et citoyenneté

Le programme est fortement corrélé aux moteurs de croissance. Il participe à la résolution du défi de l'employabilité en contribuant à maximiser l'offre compétences-emplois. La création et la certification d'établissements de référence dans les filières prioritaires figureront parmi ses prérogatives. À travers son volet santé, le programme vise à améliorer de manière substantielle l'état de santé des populations de l'Union. Il permet ainsi de faire émerger une population en bonne santé et formée aux métiers d'aujourd'hui et de demain. Le programme sera porté par le Département du développement humain. Les conditions de succès de ce programme réside dans la qualité du dialogue avec les partenaires privés et les instituts de formation existant dans l'Union ou à l'étranger.

Les trois programmes pour renforcer les fondements de l'intégration

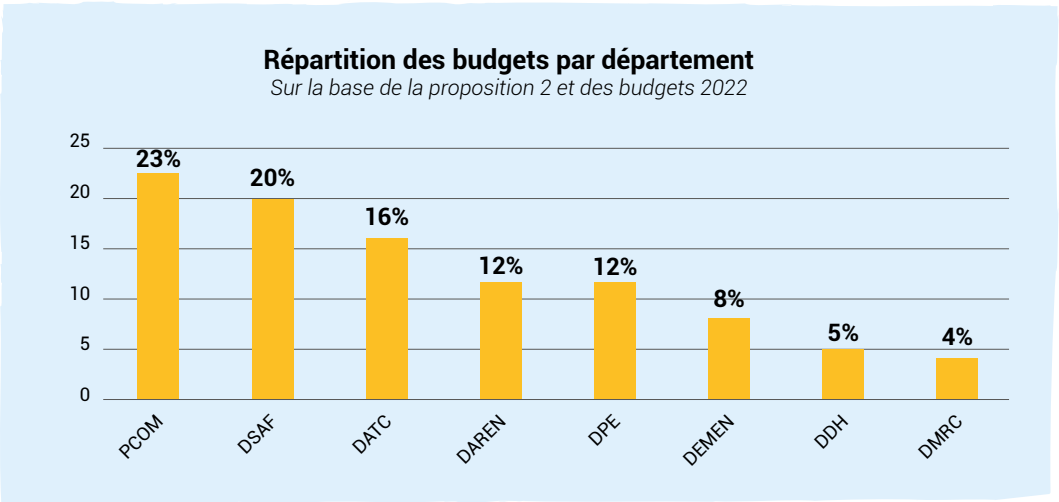
Ces programmes poursuivront le travail entrepris de longue date par la Commission, au service de l'intégration régionale sur les plans réglementaires et institutionnels. Ils piloteront notamment les projets très structurants du régime douanier de la libre pratique, d'informatisation du transit régional, la réforme du Pacte de convergence, ainsi que la promotion des investissements à travers la série de salons sectoriels « Invest in UEMOA ». Ces programmes seront portés par le Département des politiques économiques, le Département du marché commun, et la Délégation générale à la paix et à la sécurité. Sur ces programmes, les conditions de succès résideront dans la qualité du dialogue constant avec les zones économiques partenaires, notamment la ZLECAf et la CEDEAO, et les partenaires internationaux.

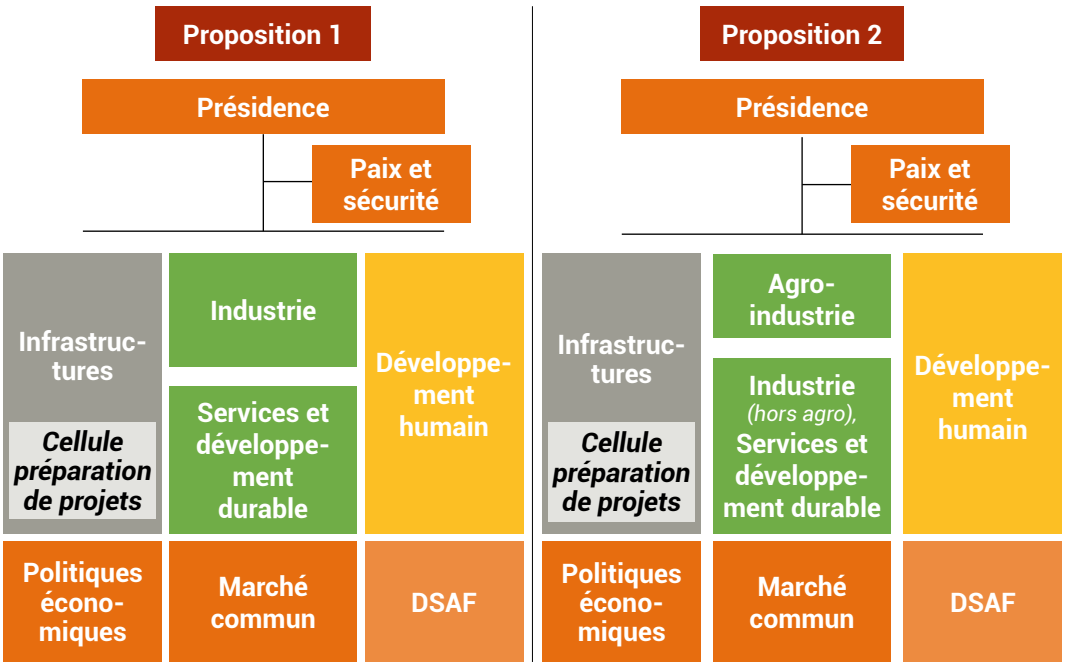
Le programme de gouvernance institutionnelle

Le programme de gouvernance institutionnelle poursuivra son appui aux États membres pour maximiser l'appropriation des Directives et leur coopération dans la mise en œuvre des Programmes filières régionaux. L'appui à la gestion budgétaire sera également poursuivi afin de maximiser l'atteinte des résultats escomptés dans la mise en œuvre des réformes du budget programme. Le programme pilotera également le Plan de Transformation interne de la Commission, grâce à une unité dédiée. Le Programme sera porté par le Département des services administratifs et financiers, ainsi que la Présidence. La condition de succès du programme résidera dans la capacité de la Commission à faire preuve de leadership auprès de ses parties prenantes.

5.2 Une organisation alignée à la nouvelle stratégie

Le nouveau Plan Stratégique suppose la mise en place d'une organisation cohérente, à même de soutenir les ambitions stratégiques de la Commission. La proposition présentée, articulée autour de deux options, s'inscrit parfaitement dans le cadre de la nouvelle approche filière et de gestion de projet. La nouvelle organisation présente des changements sensibles.

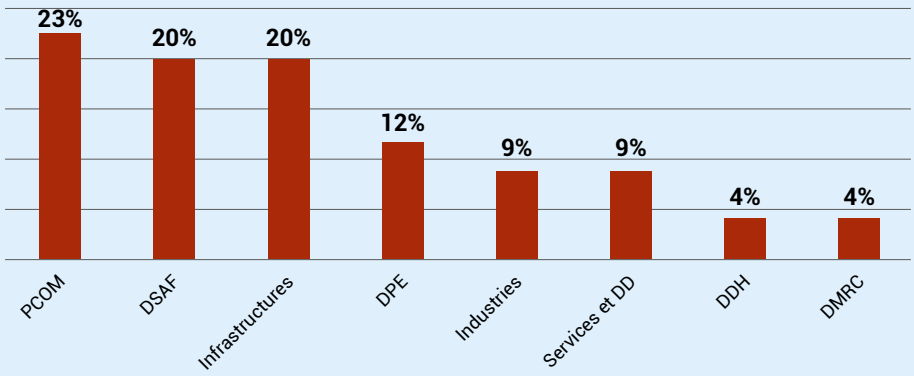




Proposition 1

- Création d'un département **INFRASTRUCTURES**, remplaçant le DATC, intégrant les volets Transports, Aménagement industriel et agricole, énergie et infrastructures numériques.
- Création d'une **Cellule de préparation de projet** rattachée au département Infrastructures, chargée de piloter les phases préparatoires des grands projets d'infrastructures, tant pour la Commission que, sur demande, pour les États.
- Création d'un département **INDUSTRIE**, remplaçant le DAREN, dédié au développement des moteurs de croissance dans les domaines de l'agro-industrie, et des industries légères et extractives, à travers les écosystèmes Céréales, Horticulture, Protéines animales, Oléagineux, Produits agroforestiers, Artisanat et manufacture, Industries extractives, et Biens de consommation courante.
- Création d'un département **SERVICE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE**, remplaçant le DEMEN, axé sur le développement des moteurs de croissance dans les **services à forte valeur ajoutée**, couvrant les écosystèmes *économie numérique, industries culturelles et créatives, logistique, tourisme,* ainsi que toutes les initiatives contribuant au développement de villes durables, ouvertes et tournées vers l'avenir.

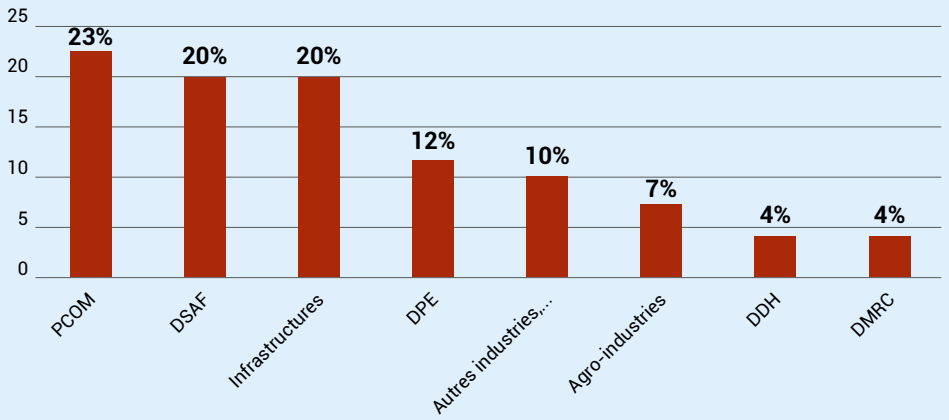
Répartition des budgets par département
Sur la base de la proposition 1 et des budgets 2022



Proposition 2

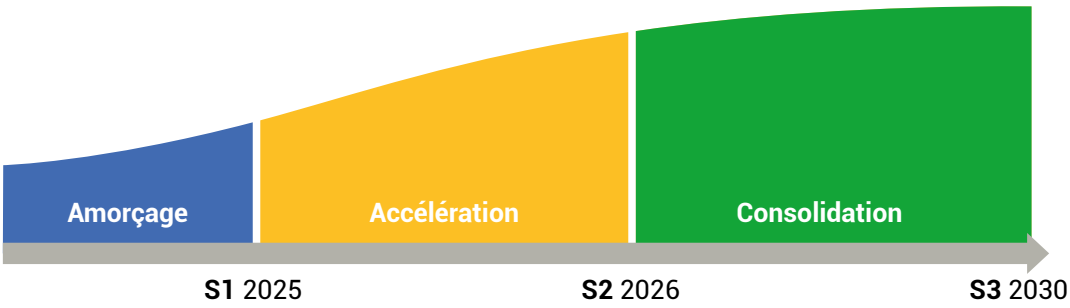
- Création d'un département **INFRASTRUCTURES**, remplaçant le DATC, intégrant les volets Transports, Aménagement industriel et agricole, Énergie et Infrastructures numériques.
- Création d'une Cellule de Préparation de Projet rattachée au département Infrastructures, chargée de piloter les phases préparatoires des grands projets d'infrastructures, tant pour la Commission que, sur demande, pour les États.
- Création d'un département **INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE**, en remplacement du DAREN, dédié au développement des moteurs de croissance dans les domaines de l'Agro-industrie, à travers les filières Céréales, Horticulture, Protéines Animales, Oléagineux, et Produits Agroforestiers.
- Création d'un département **INDUSTRIE (HORS AGRO), SERVICES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE**, en remplacement du DEMEN, dédié au développement des moteurs de croissance dans les secteurs des Industries Légères et Extractives, et des Services à Forte Valeur Ajoutée, à travers les écosystèmes économie numérique, industries culturelles et créatives, logistique, tourisme, services environnementaux, artisanat et manufacture, industries extractives, et biens de consommation courante. Le département couvrira également toutes les initiatives contribuant au développement de villes durables, ouvertes et tournées vers l'avenir.

Répartition des budgets par département
Sur la base de la proposition 2 et des budgets 2022



5.3 Une mise en œuvre progressive

Un phasage en trois temps est proposé :



Amorçage

- Lancement du plan de transformation de la Commission
- Démarrage de la nouvelle approche sur trois filières pilotes agro-industrielles (coton, riz et engrais) et une filière de service : la logistique
- Mise en place de la *Cellule de préparation* de projet et démarrage de la stratégie de déploiement du réseau des Zones économies spéciales

Accélération

- Déploiement de la méthodologie des chaines de valeur sur la mise en place effective de **5 chaînes de valeur régionales** pour la souveraineté alimentaire et l'emploi (céréales, horticulture, économie numérique, artisanat et manufacture, logistique)
- Déploiement progressif de la nouvelle organisation

Consolidation

- Prise en charge des écosystèmes et des filières restantes
- Adoption générale et définitive de la nouvelle organisation, y compris les chantiers de digitalisation des processus

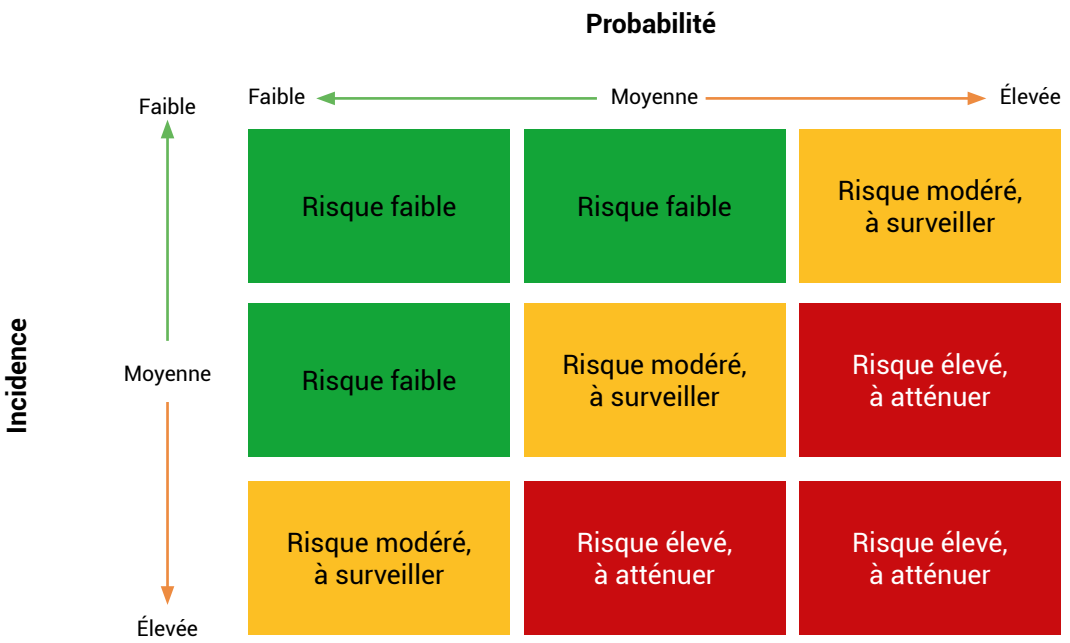
5.4 Un plan de gestion des risques

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie de la Commission pour l'horizon 2030 peut être exposée à plusieurs risques dans sa mise en œuvre. La réalisation des objectifs prévus dépendra étroitement d'une stratégie progressive et réaliste qui prend en compte les ressources disponibles ainsi que les capacités institutionnelles de la Commission. Cette planification exige une évaluation approfondie des risques afin de cerner les principaux obstacles et de concevoir des stratégies d'atténuation efficaces.

Pour maximiser ses chances de succès, la Commission a conçu un plan de mise en œuvre orientée vers les résultats et axée sur la gestion des risques. L'analyse des risques de mise en œuvre revêt une importance capitale pour intégrer des mesures d'atténuation adaptées.

Cette évaluation repose sur une analyse rigoureuse des forces et des faiblesses identifiées. Chaque risque identifié a été évalué en fonction de sa probabilité d'occurrence et de son incidence sur la capacité de l'organisation à réussir la mise en œuvre du Plan Stratégique.

Les risques faibles (vert) ne nécessitent pas d'action de mitigation. Les risques modérés (jaune) sont à surveiller et requièrent une vigilance de la part des acteurs de la mise en œuvre. Les risques de niveau élevé (rouge) nécessitent le développement et la mise en place de stratégies d'atténuation bien définies.



Le tableau ci-dessous illustre les trois catégories de risques liés à la mise en œuvre du Plan Stratégique : les risques de gouvernance, les risques opérationnels et les risques externes, sur lesquels l'organisation exerce une influence limitée.

Profil des risques de mise en œuvre

N°	Énoncés des risques	Probabilité 1 = faible 2 = moyenne 3 = élevée	Incidence 1 = faible 2 = moyenne 3 = élevée	Cote Probabilité * Incidence
Risques de gouvernance				
1	Risque de traduction ou déclinaison insuffisante du Plan Stratégique en actions concrètes, c'est-à-dire de ne pas réussir à mettre en phase le cadre budgétaire à moyen terme et les plans glissants.	1	3	**3**
2	Risque d'atteinte insuffisante des objectifs et résultats stratégiques.	1	3	**3**
3	Risque que l'arrivée ou la mise en place d'un nouveau Collège de commissaires amène des changements ou distorsions importantes dans les orientations stratégiques de la Commission.	3	3	**9**
4	Risque d'insuffisance de pilotage du Plan Stratégique (absence de tableau de bord, non mise en place d'instances de gouvernance, etc.), ne permettant pas d'apporter les mesures de correction qui s'imposent pour assurer la réalisation du Plan Stratégique.	2	3	**6**
5	Risque de sous-utilisation des fonds disponibles ou que des fonds ne soient pas utilisés aux fins prévues.	2	2	**4**
Risques d'exécution				
6	Risque de résistances et réticences importantes dans l'adoption des nouvelles façons de faire et dans les comportements requis pour l'atteinte des résultats attendus. La perte d'engagement au niveau des cadres entraînant un démarrage tardif et/ou désordonné.	3	3	**9**
7	Risque de retard dans la mise en œuvre ou l'exécution du plan opérationnel.	2	2	**4**
8	Risque que les changements associés à la mise en œuvre soient trop importants (ex. : manque de réalisme dans l'estimation du temps requis pour procéder aux changements) pour les secteurs et que leur performance opérationnelle à court terme en soit affectée.	2	2	**4**
9	Risque de créer du scepticisme si les progrès/les bénéfices ne sont pas suffisamment visibles, réduisant du coup l'engagement et la responsabilisation des États et des partenaires.	1	2	**4**

N°	Énoncés des risques	Probabilité 1 = faible 2 = moyenne 3 = élevée	Incidence 1 = faible 2 = moyenne 3 = élevée	Cote Probabilité * Incidence
10	Risque d'insuffisance de communication/dans le travail d'équipe/de collaboration dans la mise en œuvre, entraînant une perte de participation, d'engagement et d'appropriation de l'effectif et des partenaires.	3	3	**9**
11	Risque d'insuffisance des ressources adéquates en termes de financement, de personnel, de mode de fonctionnement (organisation et procédures) et de technologies appropriées qui pourrait compromettre la réalisation des objectifs fixés.	2	2	**4**
Risques externes				
12	Risque d'accentuation des crises existantes et que de nouvelles crises sur le plan politique, économique, financier ou environnemental ne viennent accaparer un niveau important d'efforts et de ressources, compromettant ainsi les progrès réalisés par la Commission.	3	3	**9**
13	Risque que des États ou des partenaires financiers soumettent des demandes qui ne soient pas cohérentes avec les orientations stratégiques de la Commission et qui viennent affecter la capacité de la Commission à atteindre ses résultats.	3	2	**6**
14	Risque de non-respect ou de respect partiel par les États membres des engagements intracommunautaires induits par le Plan Stratégique.	2	3	**6**

Des stratégies d'atténuation des risques jugés élevés (cote >6) seront prises en compte lors de la mise en œuvre afin d'accroître les chances de succès du Plan Stratégique et d'assurer une meilleure utilisation des ressources.

Tableau des stratégies d'atténuation

N°	Risques jugés « élevés »	Stratégie d'atténuation
3	Risque que l'arrivée ou la mise en place d'un nouveau Collège de commissaires amène des changements ou distorsions importantes dans les orientations stratégiques de la Commission.	• Tester l'approche filière par le biais de projets pilotes dès le début du Plan Stratégique. Cela permettra de démontrer les bénéfices de l'approche et de générer un consensus autour de sa valeur ajoutée, réduisant ainsi la résistance potentielle au changement lors de transitions politiques. • Mettre en place des mécanismes de transition efficaces pour assurer une continuité dans la direction stratégique (documentation claire des objectifs et des processus du Plan Stratégique et formation de la nouvelle équipe dirigeante). • Impliquer activement les parties prenantes clés, y compris les États membres et les acteurs du secteur privé, dans le processus de mise en œuvre du Plan Stratégique.
4	Risque d'insuffisance de pilotage du Plan Stratégique (absence de tableau de bord, non mise en place d'instances de gouvernance, etc.), ne permettant pas d'apporter les mesures de correction qui s'imposent pour assurer la réalisation du Plan Stratégique.	• Mettre en place un cadre structuré pour suivre régulièrement l'avancement des activités, l'utilisation du budget alloué et les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (indicateurs de performance clairs et des mécanismes de reporting régulier). • Organiser des revues périodiques pour évaluer les progrès par rapport aux objectifs fixés et identifier les éventuels écarts ou obstacles. • Ajuster les stratégies et les plans d'action en fonction des résultats de ces évaluations pour maintenir la trajectoire vers les résultats attendus du Plan Stratégique.
5	Risque de sous-utilisation des fonds disponibles ou que des fonds ne soient pas utilisés aux fins prévues.	• Assurer des suivis trimestriels rigoureux au niveau de l'exécution et de l'utilisation des budgets.
6	Risque de résistances importantes dans l'adoption des nouvelles façons de faire et dans les comportements requis pour l'atteinte des résultats attendus. La perte d'engagement au niveau des cadres entraînant un démarrage tardif et/ou désordonné.	• Identifier les résistances possibles et en comprendre les raisons (physiques, psychiques, etc.) et les impacts de la mise en œuvre sur le personnel, les bénéficiaires, les processus et les outils. • Élaborer et réaliser un plan de gestion/d'adaptation au changement. • Assurer un appui/accompagnement efficace et soutenu du personnel au cours des 3 premières années.

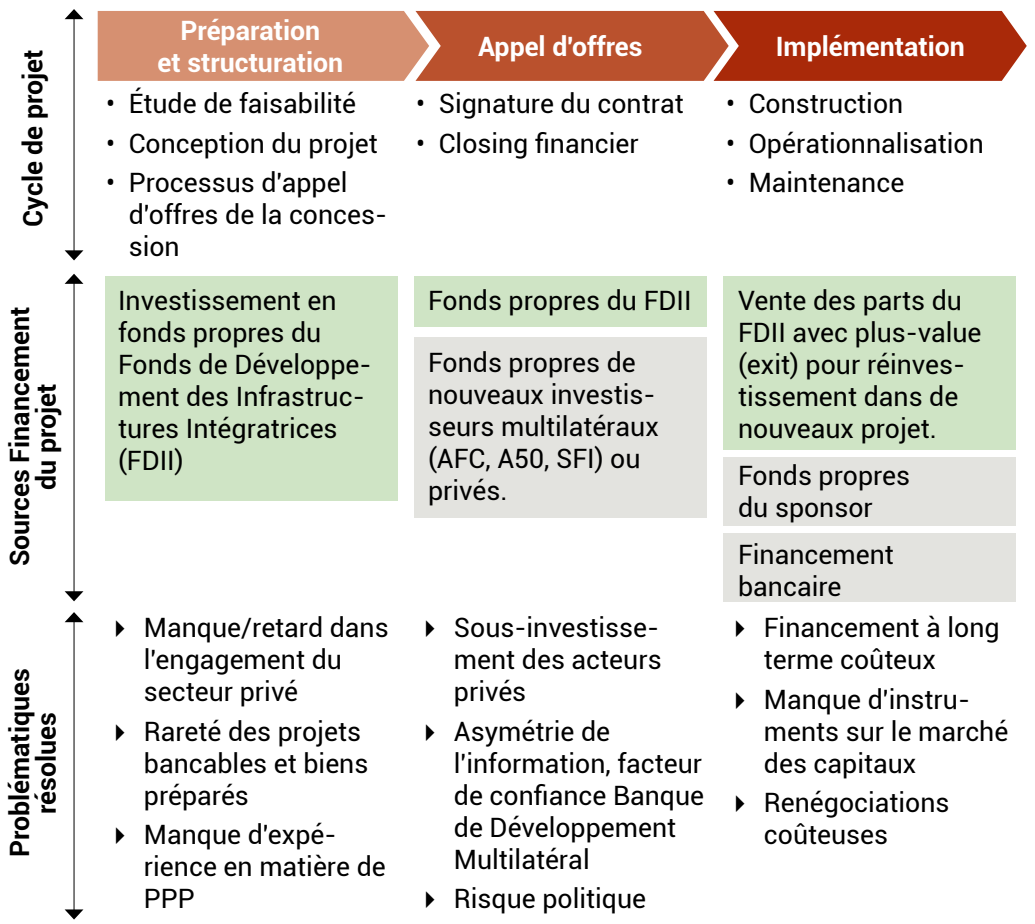
N°	Risques jugés « élevés »	Stratégie d'atténuation
10	Risque d'insuffisance de communication/dans le travail d'équipe/de collaboration dans la mise en œuvre, entraînant une perte de participation, d'engagement et d'appropriation du personnel et des partenaires.	• Identifier les besoins en communication interne et externe. • Elaborer et réaliser une stratégie de communication alignée au nouveau Plan Stratégique.
12	Risque d'accentuation des crises sécuritaires et politiques existantes et d'émergence de nouvelles crises de nature à compromettre les avancées réalisées par la Commission.	• Renforcer la coordination avec les acteurs régionaux, y compris les gouvernements des États membres, les organisations régionales et les partenaires internationaux, pour une réponse concertée en cas de crise. • Mettre en place des mécanismes de surveillance continue des développements politiques et sécuritaires dans la région, afin de pouvoir ajuster les stratégies du Plan Stratégique en temps opportun.
13	Risque que des États ou des partenaires financiers soumettent des demandes non cohérentes avec les orientations stratégiques de la Commission et qui viennent affecter sa capacité à atteindre les résultats attendus.	• Assurer l'engagement des bailleurs, bien expliquer les implications du Plan Stratégique aux États et aux partenaires et bien faire connaître les besoins et enjeux perçus par la Commission de l'UEMOA. • Mettre en place un dispositif de contrôle des nouvelles demandes/nouveaux projets.
14	Risque de non-respect ou de respect partiel par les États membres des engagements intracommunautaires induits par le Plan Stratégique	• Renforcer les mécanismes de surveillance et d'évaluation en établissant des indicateurs de performance clairs et des mécanismes de suivi réguliers pour évaluer la mise en œuvre des engagements par les États membres. • Mettre en place un système d'incitations et pour encourager les États membres à respecter leurs engagements ou des restrictions en cas de non-respect. • Fournir une assistance technique et des formations pour accompagner les États membres à mettre en œuvre les engagements intracommunautaires et identifier les points de blocage. • Favoriser le dialogue et la coopération entre les États membres à travers des réunions régulières, des forums et des groupes de travail thématiques pour partager les meilleures pratiques et résoudre les défis communs.

5.5 Un budget prévisionnel de transition

Les actions du nouveau Plan Stratégique seront principalement financées par une réallocation des ressources issues d'anciens projets non exécutés et non prioritaires. Le cadrage budgétaire 2025 invitera chaque département à s'approprier pleinement et à s'aligner au nouveau Plan Stratégique. Grâce à cette substitution, le nouveau Plan Stratégique ne générera pas de dépenses supplémentaires. Il devra par contre engendrer plus de résultats et d'impact pour le développement de l'intégration et le renforcement de la compétitivité des économies des États membres.

Au regard de la faiblesse des ressources disponibles pour les infrastructures, il est suggéré de les concentrer sur le financement de la phase étude préalable à la construction, plutôt qu'au financement des travaux en eux-mêmes. Pour en maximiser l'efficacité, il y a lieu d'examiner la possibilité de créer un Fonds d'étude de Développement des Infrastructures Intégratrices, dont la Commission de l'UEMOA, la BOAD et d'autres institutions ou État partenaires pourraient être actionnaires.

Graphique : Modèle d'investissement du Fonds d'étude de Développement des Infrastructures Intégratrices dont la Commission de l'UEMOA pourrait être un actionnaire fondateur stratégique.



Animé par une équipe réduite de professionnels aguerris, le Fonds jouera un rôle clé pour dé-risquer les projets intégrateurs les plus stratégiques et attirer des relais d'investissements privés ou d'autres fonds de développement.

Des efforts budgétaires importants seront également faits pour assurer la réussite du plan de transformation de la Commission, en particulier le volet critique de sa transformation digitale.

Finalement, l'objectif à long-terme sera de diminuer la part dans le budget de la Commission des départements supports (PCOM et DSAF notamment), pour renforcer la part de ressources allouées à la mise en œuvre des programmes sectoriels (industries, services, développement durable, développement humain…), renforçant ainsi l'impact de l'action de la Commission.

Le coût total des actions budgétisées, hors coût d'élaboration et de mise en œuvre des programmes filières, s'élève à 71 500 000 000 de FCFA sur la durée de vie du Plan.

	Charges opérationnelles						Immobilisations						Capital humain					
En MXOF	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Livres blancs	500	500	500															
Elaboration des programmes filieres et mise en œuvre	Le coût précis de ces programmes ne sera connu qu'après élaboration des livres blancs et des programmes filières.																	
Total Axe 1	**500**	**500**	**500**	**-**		**-**												
ETUDES & TABLES RONDES																		
Pôles énergétiques	600	600	600	600	600	600												
Pôles de compétitivité (ZES)	300,0	150	1 000															
Axes de développement routiers	600	600	300	300	300	300												
Boucle ferroviaire	500	500	500	-	500	-												
Autoroutes de l'eau	-	300	-	-	-	-												
Numérique	300	300	300	150	-	-												
Sous-total ETUDES & TABLES RONDES	**2 300**	**2 450**	**2 700**	**1 050**	**1 400**	**900**												
ORGANISATION (cellule de préparation de projets)	-	-	-	-	-	-												
Mise en place d'un fonds d'étude de développement des infras		6 000																
Sous-total ORGANISATION (cellule de préparation de projets)	**500**	**6 500**	**500**	**500**	**500**	**500**							200	200	200	200	200	200
Total Axe 2	**2 800**	**8 950**	**3 200**	**1 550**	**1 900**	**1 400**							**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**

	Charges opérationnelles						Immobilisations						Capital humain					
En MXOF	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Enseignement supérieur, recherche et formation/insertion professionnelles	750	1 450	1 950	1 950	1 950	1 700												
Santé et protection sociale	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250												
Jeunesse et Citoyenneté	250	250	250	250	250	250												
Genre	200	200	200	200	200	200												
Total Axe 3	**2 450**	**3 150**	**3 650**	**3 650**	**3 650**	**3 400**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Marché commun	2 250	2 250	2 000	2 000	2 000	2 000												
Politiques économiques	100	600	600	600	600	500												
Paix et sécurité	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000												
Total Axe 4	**3 350**	**3 850**	**3 600**	**3 600**	**3 600**	**3 500**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Design du Plan de transformation et appui à la gestion du changement	300	300																
Financement de la Commission / Etude sur la diversification des revenus de la Commission	60	-																
Réorganisation	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Process	70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IT & digital	100	20	20	20	20	20	200	400	200	200	200	200	-	-	-	-	-	-
Communication	50	80	80	80	50	50	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renforcement de la gestion RH	240	175	150	150	150	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion des programmes et des synergies	20	35	35	35	35	35	-	50	50	50	-	-	-	-	-	-	-	-
Suivi-évaluation des programmes	0	5	5	5	5	5	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Axe 5	**1 320**	**630**	**580**	**580**	**520**	**520**	**700**	**900**	**500**	**500**	**400**	**400**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL Général	**10 420**	**17 080**	**11 530**	**9 380**	**9 670**	**8 820**	**700**	**900**	**500**	**500**	**400**	**400**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**

5.6 Un cadre de gouvernance du plan

La mise en place d'un cadre de gouvernance structuré est cruciale pour garantir la réussite de la stratégie et assurer une coordination optimale entre tous les acteurs impliqués. Pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes et atteindre les objectifs du Plan **IMPACT 2030**, le cadre de gouvernance suivant a été établi :

- Un Comité de Supervision et d'Orientation Stratégique (CSOS), chargé de valider les grandes orientations et de superviser l'ensemble de la démarche stratégique ;
- Un Comité Technique de Suivi (CTS), qui prépare les rencontres et décisions du CSOS en suivant les actions sur le terrain.

Dans ce dispositif, les départements seront en première ligne pour diriger la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie, notamment en ce qui concerne le développement de la nouvelle approche filière. Ils auront la responsabilité de définir les priorités, d'exécuter les actions et de garantir l'atteinte des résultats dans leurs domaines respectifs.

La réussite de la mise en œuvre passera par la création d'une « **Delivery Unit** » dédiée, dont le rôle principal sera d'appuyer les acteurs clés dans l'exécution du Plan Stratégique. Grâce à une supervision continue et des mécanismes d'ajustement en temps réel, la Delivery Unit pourra identifier les obstacles rapidement et proposer des solutions proactives. En plus de son soutien opérationnel, cette unité jouera un rôle déterminant en offrant un **appui méthodologique** sur la **conduite du changement**, en fournissant des **outils adaptés**, et en **renforçant les capacités** des acteurs clés. Un élément essentiel de son action sera également le **portage de la communication**, qui jouera un rôle crucial dans la réussite du plan. La Delivery Unit veillera à diffuser les messages stratégiques de manière claire et cohérente, en assurant une communication fluide et régulière entre toutes les parties prenantes. Par son action, la Delivery Unit facilitera l'adoption des changements et renforcera l'efficacité des acteurs clés pour atteindre les résultats attendus.

5.7 Un dispositif de suivi et d'évaluation

5.7.1 Un dispositif de suivi de la mise en œuvre

Le mécanisme pour le suivi de la mise en œuvre du Plan **IMPACT 2030** est structuré autour de trois instances principales résumé comme suit :

• Président de la Commission • Collège de Commissaires • Delivery unit	• Responsables départementaux • Delivery unit • Responsables chantiers	• Pour chaque chantier • Responsables projets • Équipe projet • Personnes-ressources
Un Comité de Supervision et d'Orientation Stratégique (CSOS) Trimestriel	Un Comité Technique de Suivi (CTS) Bimestriel	Un Comité de Suivi des Projets (CSP) Bimensuel
• Passe en revue l'état global de la mise en œuvre du Plan Stratégique • Assure un arbitrage sur les décisions • Donne des orientations • Valide les choix stratégiques et décide des modalités de mise en œuvre • Valide les arbitrages d'allocation de ressources au besoin	• Examine en détail le niveau de mise en œuvre des projets du programme • Identifie et lève les obstacles • Escalade les obstacles au besoin • Apprécie l'atteinte des objectifs • Fixe le cap et donne des orientations • Arbitrage et prise de décisions sur les interdépendances entre projet	• Oriente les travaux des chantiers sur le fond • S'assure de la qualité des travaux et du respect des délais • Veille à la coordination d'action entre les chantiers interdépendants • Lève les risques de non-exécution • Prépare les restitutions et les alertes à remonter

5.7.2. Un dispositif d'évaluation

Les instruments et outils clés de référence pour l'évaluation du Plan **IMPACT 2030** sont, notamment, le document de la feuille de route, le cadre de mesure de performance y relatif, le manuel d'évaluation de la Commission et les termes de référence de l'évaluation.

Les types d'évaluation envisagés sont :

- une évaluation à mi-parcours ayant pour but de vérifier les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan IMPACT 2030, en vue d'opérer les ajustements nécessaires dans la perspective d'une optimisation des résultats et effets à terme (fin 2030) ;
- une évaluation finale du Plan IMPACT 2030, avec pour objectifs spécifiques :
  - évaluer les résultats et les effets ;
  - tirer les enseignements de sa mise en œuvre ;
  - formuler des recommandations pour la consolidation des acquis enregistrés.

5.8 Les facteurs clés de succès

Le nouveau Plan Stratégique de la Commission de l'UEMOA représente une innovation majeure, notamment à travers la place de plus en plus importante que le secteur privé régional sera appelé à jouer dans le chantier de l'intégration régionale, à côté du secteur public. Cela se traduira notamment par un dialogue public-privé permanent dans toutes les filières, qui démarrera pour chaque filière par l'élaboration commune d'un livre blanc de développement de la filière, et se poursuivra par une alliance public-privé forte aussi bien dans la mise en œuvre que dans le suivi-évaluation. Une telle démarche exigera une forte agilité, que le fonctionnement actuel de la Commission ne permet pas. Une convention de partenariat avec des acteurs privés capables, en soutien à la Commission, d'assurer cette mobilisation forte et rapide du secteur privé dans cette nouvelle dynamique de construction commune de chaînes de valeur régionales compétitives sera un facteur clé de succès.

Conclusion

Le Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission marque une rupture avec les plans antérieurs. Au-delà de l'harmonisation des politiques communes et de directives destinées aux États membres, il vise un impact direct sur le bien-être des populations de l'Union à travers le développement de chaines de valeur et la création d'emplois formels. ***L'objectif du Traité relatif à la compétitivité constitue désormais la boussole de la Commission de l'UEMOA.***

Deux facteurs seront critiques pour sa réussite. Tout d'abord, il apparait essentiel que la Commission renforce sa flexibilité et son adaptabilité, et se tienne prête à évoluer rapidement en réponse aux défis et opportunités qui se présenteront. Par ailleurs, la réussite de ce plan dépend de l'appropriation par les équipes sectorielles, qui sont au cœur de sa mise en œuvre. Elles doivent non seulement porter et incarner ce plan, mais aussi l'adapter et le faire vivre au fil du temps avec l'appui de partenaires issus des secteurs privé et public.

Le Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission IMPACT 2030 représente avant tout un document de cadrage. Sur cette base, les départements devront décliner leurs plans d'action respectifs. Ce plan permettra une réallocation des ressources du financement d'infrastructures et de secteurs non prioritaires vers le développement d'écosystèmes régionaux compétitifs. Pour cela, le principe de subsidiarité constituera un critère de sélection des projets.

La mise en œuvre de ce plan nécessitera une collaboration étroite avec le secteur privé, et une communication transparente envers toutes les parties prenantes.

Annexes

- **Plan de mise en œuvre de la stratégie 2030**
- **Cadre de mesure des résultats**
- **Décision portant adoption du Plan Stratégique 2025-2030**
- **Références externes**
- **Références internes**

Plan de mise en œuvre de la stratégie 2030

Plus qu'un plan d'action détaillé, le Plan Stratégique 2025-2030 de la Commission Impact 2030 fournit un cadre stratégique et opérationnel pour la déclinaison des programmes de la Commission. 2025-2030 constituera une phase de transition, la Commission actuelle axée sur le développement économique et l'intégration vers une Commission plus focalisée sur le développement de chaînes de valeur régionales et l'accélération des échanges, sans perdre de vue les fondamentaux de l'intégration. Cette transition se traduira par une réorientation progressive des programmes et de l'action des départements d'initiatives ponctuelles et isolées vers des initiatives plus durables et complémentaires. En particulier, la Commission sortira progressivement du financement d'infrastructures, libérant des ressources précieuses pour des activités ciblées sur le développement d'écosystèmes régionaux compétitifs. De ce fait, le plan de mise en œuvre opérationnelle ci-après ne constitue pas à ce stade un plan opérationnel détaillé. Il met en exergue quelques actions phares issues du Plan Stratégique, à partir desquels les départements élaboreront leur plan opérationnel. Ainsi, s'inspirant du Plan Stratégique, ces derniers devront enrichir et décliner leurs programmes avec les actions prioritaires issues du Plan Stratégique, ainsi que les actions qu'il leur paraît indispensable de poursuivre. Par contre, ils devront en même temps élaguer les actions les moins alignées aux orientations du nouveau Plan Stratégique. Progressivement, d'ici 2030 et avec les apports issus des livres blancs et des nouveaux programmes, un plan opérationnel de plus en plus précis et cohérent verra le jour, autour d'objectifs communs et une synergie maximale de l'action des départements.

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
AXE 1 : ÉCOSYSTÈMES DE CROISSANCE													
Agro-industrie													
Élaboration des livres blancs et des programmes régionaux													
Coton-textile-habillement													
Riz													
Céréales (maïs, mil et sorgho)													
Horticulture (légumes, fruits, tubercules)													
Produits agro-forestiers (anacarde)													
Oléagineux (soja, palme, arachides)													
Protéines animales (élevage, pêche, aquaculture)													
Gestion de l'espace agricole (aménagement hydraulique et restauration des terres)													
Mise en place d'infrastructures de qualité IAA													
Statut de l'agriculteur UEMOA													
Harmonisation des législations pharmaceutiques vétérinaires (homologation-surveillance-pharmacovigilance)													
Industries légères et extractives													
Élaboration des livres blancs et des programmes régionaux													
Élevage, peaux et cuirs													
Engrais													
Biens de grande consommation													
Hydrocarbures													
Matériaux de construction													
Métaux précieux (or, zircon…)													
Services à valeur ajoutée													
Élaboration des livres blancs et des programmes régionaux													
Logistique													

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Économie numérique *Digitalisation des services (e-Agriculture, e-Santé, e-Commerce, e-Administration, etc.)*													
Industries culturelles et créatives													
Tourisme													
Services environnementaux													
Pôles de compétitivité (ZES)													
Création d'un label « ZES UEMOA »													
Concertation avec le secteur privé et les PTF													
Opérationnalisation de la politique régionale des pôles de compétitivité													

AXE 2 : INFRASTRUCTURES													
Mise en place de la Cellule de préparation des projets d'infrastructures et du Fonds d'étude de développement des infrastructures													
Pôles énergétiques													
Pôle Niger													
Pôle Côte d'Ivoire													
Pôle OMVS/OMVG													
Axes de développement routiers													
Réhabilitation-renforcement de tronçons dégradés du réseau routier communautaire	*Identi-fication*	*Études*	*Études*	*Tra-vaux*									
Aménagement et bitumage de maillons manquants du réseau routier communautaire	*Identi-fication*	*Études*	*Études*	*Tra-vaux*									
Réalisation du projet de liaison autoroutière des États membres		*Études*	*Études*	*Tra-vaux*									
Abidjan – Ouagadougou		*Priorisation à définir à la suite des études*											
Lomé – Ouagadougou		*Priorisation à définir à la suite des études*											
Cotonou – Niamey		*Priorisation à définir à la suite des études*											
Dakar – Bamako – Ouagadougou – Niamey		*Priorisation à définir à la suite des études*											

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Bissau - Dakar		*Priorisation à définir à la suite des études*											
Infrastructures routières en lien avec les écosystèmes de production et de croissance		*Définir en fonction des retours des livres blancs*											
Boucle ferroviaire													
Réhabilitation-modernisation des tronçons de la boucle ferroviaire :													
Abidjan-Ouagadougou-Niamey-Cotonou-Lomé		*Études*											
Dakar-Bamako-Ouangolodougou + Sikasso-Bobo		*Études*											
Interconnexion de deux réseaux ferroviaires				*Études*									
Réalisation de nouvelles lignes ferroviaires				*Études*									
Autoroutes de l'eau													
Déploiement d'un réseau d'adduction d'eau d'importance régionale à usage agricole et industriel				*Etudes*									
Numérique													
Backbone régional													
Construction de la liaison fibre optique Porga (Bénin) - Fada N'Gourma (Burkina Faso)								*Appui aux États*					
Construction de la liaison fibre optique GAO (Mali) - Ayorou (Niger)								*Appui aux États*					
Construction de la liaison fibre optique Djougou (Bénin) - Kara (Togo)		*Appui aux États*											
Construction de la liaison fibre optique Come (Bénin) - Tsevie (Togo)		*Appui aux États*											
Construction de la liaison fibre optique Dassari (Bénin) - Dapaong (Togo)		*Appui aux États*											
Construction de la liaison fibre optique Bodane (Burkina Faso) - Varale (Côte d'Ivoire)		*Appui aux États*											
Construction de la liaison fibre optique Ouargaye (Burkina Faso) - Dapaong (Togo)		*Appui aux États*											

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Construction de la liaison fibre optique Ouahigouya (Burkina Faso) - Mopti (Mali)								*Appui aux États*					
Construction de la liaison fibre optique Faramana (Burkina Faso) - Koutiala (Mali)								*Appui aux États*					
Construction de la liaison fibre optique DORI (Burkina Faso) - NIAMEY (Niger)								*Appui aux États*					
Construction de la liaison fibre optique Sao Domingos (Guinée-Bissau) - Ziguinchor (Sénégal)		*Appui aux États*											
Satellite													
Couverture satellitaire de l'UEMOA		*Études*											

AXE 3 : DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET CITOYENNETÉ													
Enseignement supérieur, recherche et formation/insertion professionnelles													
Promotion des partenariats avec le secteur privé dans le financement de la formation professionnelle dans les filières prioritaires													
Programmes de mobilité des apprenants/étudiants et de coopération inter-établissements													
Mobilité régionale des professeurs et experts des filières prioritaires													
Appui à la réforme des référentiels de formation													
Projet de système d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'espace UEMOA													
Promotion de centres de formation-recherche-innovation au sein des pôles de compétitivité (fonds innovation UEMOA)													
Santé et protection sociale													
Centres de soins de santé spécialisés de haut niveau (CSSHN) à un niveau régional et protection sociale													

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Lutte contre les épidémies													
Réglementation pharmaceutique													
Citoyenneté													
Déploiement de l'identité numérique et d'appartenance à l'espace UEMOA dans les États membres													
Programme Jeunesse-citoyenneté													
Genre													
Institutionnalisation du genre dans les chaînes de valeur des filières													
Promotion d'actions spécifiques axées sur les droits, la représentation et l'autonomisation économique de la femme													

AXE 4 : FONDEMENTS DE L'INTÉGRATION													
Marché commun													
Régime de libre pratique													
Digitalisation des outils et amélioration de la facilitation des échanges													
Réforme et mise en œuvre du cadre juridique et institutionnel de la concurrence													
Déploiement des Postes de contrôles juxtaposés													
Promotion et protection des filières sur les marchés de l'Union													
Surveillance et informations commerciales sur les filières													
Développement et renforcement des accords commerciaux/partenariats stratégiques avec les autres zones économiques africaines et mondiales													

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Politiques économiques													
Pacte de convergence incluant des clauses dérogatoires													
Promotion de l'investissement privé et organisation des salons sectoriels *« invest in UEMOA »*													
Adoption des textes juridiques et opérationnalisation du Fonds de stabilisation macroéconomique													
Paix et sécurité													
Poursuite du projet Informatisation et interconnexion des postes de police frontaliers dans l'espace UEMOA (projet 2i-PPF)													
Élaboration d'un livre blanc sur le chantier paix et sécurité en vue de définir le rôle de la Commission en fonction des besoins des États membres et des nouveaux défis													
Projet d'appui à la lutte contre la prolifération des Armes légères et de petit calibre dans l'espace UEMOA													
Mise en œuvre du Mécanisme de veille et d'alerte précoce (MeVap)													
Projet de renforcement de la résilience des populations en matière de paix, sécurité et développement dans les zones frontalières de l'espace UEMOA													

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
AXE 5 : GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE													
Design du plan de transformation et appui à la gestion du changement													
Financement des interventions de la Commission													
Étude sur la diversification des sources de financement de la Commission													
Alignement des interventions de l'Union financé par les fonds structurels au Plan Stratégique.													
Réorganisation													
Ajustements organisationnels													
Adéquation postes-profils													
Process													
Re-engineering des procédures critiques (Process services administratifs et financiers, Process RH) en référence à l'approche par les risques													
IT & digital													
Digitalisation des processus supports critiques (Process services administratifs et financiers, Process RH)													
Élaboration et mise en œuvre du Plan de transformation digitale de la Commission (2025-2030)													
Plan de digitalisation des processus													
Mise en œuvre du projet ERP													
Regroupement des Systèmes de gestion et de suivi de l'information communautaire (SIAR, ORFAO, ORASTEC, SIE, marché commun, Union douanière, etc.)													
Communication													
Identification et sélection des outils et canaux appropriés pour l'atteinte des cibles													
Renforcement des relations et de l'engagement avec les médias (surtout ceux en ligne)													

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Conception et déroulement d'une stratégie de communication axée sur impact (contenu et non résultat d'activité ou communiquer sur le fond des réunions et non seulement sur leur tenue)													
Renforcement de la gestion RH													
Évolution de la politique de recrutement													
Évolution de la politique de gestion des carrières													
Gestion de la performance (implémentation des contrats de performance des structures et réforme du cadre d'évaluation et système de rémunération)													
Gestion du changement (ateliers, séminaires, cadre de travail…)													
Mise à niveau du référentiel RH (fiche de poste, fichier de personnel…)													
Plan de formation adapté aux collaborateurs et en lien avec les nouvelles orientations du Plan Stratégique													
Initiatives de renforcement de la cohésion interne (séminaire, team building…)													
Gestion des programmes et des synergies													
Sensibilisation à l'approche mode projet et à la gestion axée sur les résultats : élaboration des équipes projets sur les filières et projets clés													
Cadre de réflexion, de concertation et de collaboration entre les départements et avec les Institutions spécialisées													
Cadre de dialogue et de consultation avec les parties prenantes autour des stratégies filières													

	Amorçage		Accélération			Consolidation							
Année	**2024**	**2025**	**2025**	**2026**	**2026**	**2027**		**2028**		**2029**		**2030**	
Semestre	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Mise en place d'outils numériques de gestion des programmes, tels que des plateformes de gestion de projet, des outils de suivi et d'évaluation, et des plateformes de collaboration													
Suivi-évaluation des programmes													
Refonte du système d'évaluation de la performance (impacts et activités)													
Dispositif de contrat de performance et sa déclinaison en objectifs mesurables pour les directions et divisions													
Outils de suivi de la performance (SLAs, tableaux de bord) clairs et mesurables pour chaque programme et projet, en alignement avec les objectifs stratégiques de l'UEMOA													
Dispositif de contrôle basé sur l'analyse des risques (renforcement du cadre de gouvernance du risque et du contrôle, outils de gestion)													

Cadre de mesure des résultats

RP = Résultat principal RI = Résultat intermédiaire

Axes/Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur et année de référence		Cibles						Fré-quence	Départements responsables de la collecte des données
			Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2028	2030		
Objectif global : Renforcer l'intégration économique des États membres et favoriser une croissance durable, bâtie sur des chaînes de valeur régionales compétitives, contribuant à une prospérité partagée.												
Objectif stratégique 1 : Mettre en place une base de production compétitive et diversifiée												
Volet développement d'écosystèmes de production												
RP 1.1 : Des chaines de valeur régionales compétitives et durables ont émergé dans l'UEMOA	Part de la production industrielle dans le PIB	%	2023	1,2	1,3	1,5	1,8	2	2,5	3	Annuelle	DEMEN
	Indice de la production industrielle	Indice	2022	3,2%	4,2 %	5,3%	6%	7%	8%	9%	Annuelle	DEMEN
RI 1.1.1. : La productivité agricole est augmentée, grâce à des rendements en forte hausse	Rendements du riz à l'hectare dans la zone UEMOA		Moyenne 2018-2022	2,99							Annuelle	DAREN
	Rendements du maïs à l'hectare dans la zone UEMOA		Moyenne 2018-2022	1,83							Annuelle	DAREN
	Quantité de la production céréalière dans l'Union	Tonne	2023	32 546 982[14]	34 730 000	35 876 000	37 060 000	39 553 000	41 532 000	43 608 000	Annuelle	DAREN
	Rendement des cultures de rente à l'hectare (coton)	Tonne/ hectare	Moyenne 2018-2022	1,05							Annuelle	DAREN
RI 1.1.2. : L'économie est diversifiée et le tissu industriel est densifié	Taux de transformation des produits agricoles	%									Annuelle	DEMEN
	Part des biens manufacturés dans les exportations en lien avec les filières prioritaires	%	2022	11[15]	14	15	20	25	28	30	Annuelle	DPE/DMRC

Axes/Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur et année de référence		Cibles						Fré-quence	Départements responsables de la collecte des données
			Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2028	2030		
RI 1.1.3. : La dépendance vis-à-vis des produits de base importés est réduite grâce à la transformation structurelle des économies	Part des importations des produits de base dans les importations totales	%									Annuelle	DPE
RI 1.1.4. : Les ressources naturelles sont durablement gérées et exploitées	Part de la superficie des forêts classées par rapport l'espace de l'Union	%	2022	16,76							Annuelle	DAREN
	Taux de couverture des aires protégées terrestres	%	2022	19,81							Annuelle	DAREN
	Taux de couverture des aires marines protégées	%	2022	6,85							Annuelle	DAREN
	Taux de couverture	%	2022	14,47						30	Annuelle	DAREN
	Part du secteur extractif dans les recettes des États membres	%	2021	13	15	15	17	17	20	20	Annuelle	DEMEN
	Part des achats locaux dans les achats totaux du secteur minier	%	2021	17	25	30	35	40	45	50	Annuelle	DEMEN
RI.1.1.5. : Des pôles de compétitivité sont développés dans l'espace UEMOA	Nombre de pôles tournés vers les marchés internationaux avec des produits labelisés	nbr									Annuelle	DPE/DDH

Axes/Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur et année de référence		Cibles						Fré-quence	Départements responsables de la collecte des données
			Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2028	2030		
Volet développement d'infrastructures économiques supports à la compétitivité												
RP 1.2. : La sous-région connait une nouvelle dynamique en termes de mobilisation des financements et une accélération de l'exécution des grands projets structurants												
RI 1.2.1. : Les facteurs de production compétitifs (énergie, foncier, eau...) sont disponibles en quantité accrue	Taux d'accès à l'énergie	%									Annuelle	DEMEN
	Taux d'accès au foncier	%									Annuelle	DEMEN
	Coût moyen de l'énergie électrique	FCFA									Annuelle	DEMEN
RI 1.2.2. : Les corridors routiers sont renforcés et développés	Linéaire (km) de routes étudié	Km	2023	5118	+200	+200	+200	+200	+200	+200	Annuelle	DATC
	Montant financé des études techniques routières	Millions de F CFA	2023	17 562	+1 296	+1000	+1000	+1000	+1000	+1000	Annuelle	DATC
	Volume de fret échangé à travers les routes de l'Union	Tonne		ND	ND						Annuelle	DPE/DMRC
RI 1.2.3. : Un réseau de zones économiques spécialisées est mis en place et opérationnel	Nombre de zones économiques spécialisées fonctionnelles au sein de la zone UEMOA	Nombre	22[16]	2023	ND						Annuelle	DEMEN
RI 1.2.4. : L'offre énergétique dans les États membres de l'UEMOA est améliorée	Taux de couverture de la demande électrique	%	2020	80,1	85	90	95	100	100	100	Annuelle	DEMEN
	Taux d'accès à l'électricité	%	2024	49[15]	55	60	70	80	90	100	Annuelle	DEMEN

16 Commission de l'UEMOA, Etude sur les pôles de compétitivité industrielle, 2023.
17 Agence ecofin

Axes/Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur et année de référence		Cibles						Fré-quence	Départements responsables de la collecte des données
			Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2028	2030		
RI 1.2.5. : L'accès des usagers aux services numériques est amélioré	Taux d'utilisation d'Internet Pourcentage de la population couverte par la téléphonie mobile cellulaire	%	2022								Annuelle	DEMEN
	Proportion des ménages disposant d'un accès à l'Internet	%	2022								Annuelle	DEMEN
	Ratio du prix moyen d'accès des services TIC (téléphonie mobile cellulaire et Internet) par rapport au SMIG	%	2022								Annuelle	DEMEN
	Proportion de la population ayant accès aux services publics digitalisés	%	2022								Annuelle	DEMEN
RI 1.2.6. : Les mécanismes de financement des projets structurants sont renforcés	Taux d'accroissement du volume des financements extérieurs mobilisés en faveur des projets d'infrastructures économiques	%	2022								Annuelle	DSAF/DMRC
Volet renforcement des fondements de l'intégration												
RP 1.3. : Les échanges commerciaux et l'investissement sont renforcés	Taux des échanges intracommunautaires	%	2023	12	13	14	15	17	19	20	Annuelle	DMRC
RI 1.3.1. : Des cadres réglementaires communs sont adoptés pour faciliter les échanges commerciaux entre les États membres	Indice d'engagement des États membres dans la dimension commerciale de l'intégration	%	2023	0,796	0,800	0,85	0,900	0,95	0,988	1	Annuelle	DSE/PCOM

Axes/Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur et année de référence		Cibles						Fré-quence	Départements responsables de la collecte des données
			Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2028	2030		
RI 1.3.2. : La libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux au sein de l'UEMOA est effective	Indice d'engagement de la sous-dimension « Libre circulation et droit d'établis-sement des personnes » à l'échelle de l'Union	Unité	2023	0,606	0,656	0,706	0,756	0,806	0,856	0,956	Annuelle	DSE/PCOM
	Taux d'application des ré-formes relatives à la libre circulation des services et au droit d'établissement des professions libérales	%	2023	65	65	70	75	77	79	85	Annuelle	DMRC
	Taux de mise en place de la libre pratique	%	2023	15	30	35	40	50	60	70	Annuelle	DMRC
RI 1.3.3. : La zone UEMOA est devenue attractive pour l'investissement et reconnue à l'international	Flux des IDE en pourcentage du PIB à l'échelle de l'UEMOA	%	2022	3,8[18]	4,8	5,8	6,8	7,8	8,8	9,8[19]	Annuelle	DEMEN
RI 1.3.4. : Le secteur privé est mieux impliqué dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques communes et des programmes communautaires	Taux de participation du sec-teur privé dans les sessions de préparation des livres blancs et des programmes régionaux	%	2024	0%	50%	50%	60%	70%	80%	90%	Annuelle	DEMEN
RI 1.3.5. : Le Pacte de convergence est réformé et largement mis en œuvre	Proportion d'États membres respectant le critère clé (solde budgétaire global, dons com-pris, sur PIB nominal)	%	2019		12,5	12,5	25	50	75	100	Annuelle	DPE
RI 1.3.6 : La coordination des efforts en matière de sécurité et de défense est renforcée	Niveaux d'informatisation et d'interconnexion des Postes de police frontaliers	%	2023	13,5	18	18	30	40	50	60	Annuelle	PCOM

Axes/Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur et année de référence		Cibles						Fré-quence	Départements responsables de la collecte des données
			Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2028	2030		
Objectif stratégique 2 : Contribuer à l'amélioration du bien-être des populations												
Volet promotion du développement humain et de la citoyenneté												
RP 2.1. : Une population formée, en bonne santé, apte à contribuer équitablement à la création de valeurs dans l'Union	Indice de développement humain de l'UEMOA										Biennale	
RI 2.1.1. : Les capacités techniques et technologiques et d'innovation des populations sont renforcées	Nombre cumulé de technopoles d'innovation créés en lien avec les filières prioritaires	Nombre	2024	0	0	1	2	4	6	8	Annuelle	DDH
RI 2.1.2. : L'adéquation entre les compétences et les emplois est améliorée	Taux d'insertion des apprenants des pôles d'enseignement supérieur orientés vers les filières prioritaires	%	2024	nd							Annuelle	DDH
RI 2.1.3. : Le chômage des femmes et des jeunes est réduit	Taux de sous-utilisation de la main-d'œuvre	%	2018	31,1	31	28	25	22	20	20	Triennalle	DPE/DDH
RI 2.1.4. : Le bien-être et la qualité de vie dans les pays membres sont améliorés	Espérance de vie moyenne dans la zone UEMOA (global et par sexe)	Âge	2024	55	55	55	55,5	55,5	55,5	56	Triennalle	DDH
RI 2.1.5. : La qualité des médicaments circulant dans l'espace communautaire est améliorée	Proportion d'États membres ayant un système de règlementation de niveau de maturité 3 de l'OMS	%	2024	10	10	15	15	15	20	20	Biennale	DDH
RI 2.1.6. : Les épidémies sont mieux maitrisées au sein de l'UEMOA	Moyenne des 15 scores de capacité de base du Règlement sanitaire international (RSI)	%	2024	45	45	46	46	47	47	48	Biennale	DDH
RI 2.1.7. : Les prestations de protection sociale sont plus inclusives	Proportion de la population couverte par au moins un mécanisme de protection sociale	%	2024	12	12	12	12,5	12,5	12,5	13	Biennale	DDH

Axes/Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur et année de référence		Cibles						Fré-quence	Départements responsables de la collecte des données
			Année	Valeur	2025	2026	2027	2028	2028	2030		
Objectif stratégique 3 : Renforcer le rayonnement de la Commission												
Volet modernisation de la gouvernance institutionnelle												
RP 3.1. : La Commission de l'UEMOA a renforcé sa crédibilité et amélioré sa performance.	- Indice de perception des populations de l'Union sur les réalisations et résultats de la Commission - Indice global de performance de la Commission	%	2024 2023	82 85,54	85 85	85 86	85 86	90 87	90 88	90% 89	Biennale Annuelle	DSE/PCOM
RI 3.1.1. : La Commission bénéficie d'une visibilité et d'un leadership accrus	Niveau de connaissance des missions et des interventions de l'UEMOA auprès des populations de l'Union	%	2024	58,8			75			90	Biennale	DCom/PCOM
RI 3.1.2. : Les programmes budgétaires de la Commission sont bien exécutés	Taux d'exécution physique des programmes budgétaires	%	2023	84,75	85	86	88	88	90	90	Annuelle	DSE/PCOM
	Taux d'exécution financière des programmes budgétaires	%	2023	78,42	78	80	85	85	90	90	Annuelle	DSE/PCOM
RI 3.1.3. : Les processus métiers au sein de la Commission sont digitalisés	Taux de digitalisation des processus métiers au sein de la Commission	%									Annuelle	DSI/PCOM
RI 3.1.4. : La coopération avec les partenaires est renforcée	Proportion des ressources extérieures dans le financement des chantiers de l'Union	%	2023	10	12	14	16	18	19	20	Annuelle	DMRC

18 Source : Rapport BCEAO sur la Balance des paiements et position extérieure globale régionales de l'UEMOA au titre de l'année 2022
19 Sur la base de l'évolution depuis 2020 qui est de 1 point annuel, une projection annuelle de 1 point pourrait être faite

Références externes :

- Abreha, K. et al., (2020). « Africa in manufacturing global value chains: Cross-country patterns in the dynamics of linkages », Policy Research Working Paper, No. 9439, Banque Mondiale, Washington, DC
- Dynamiques du développement en Afrique 2022 : Des chaînes de valeur régionales pour une reprise durable, OCDE Librairy
- Jochem Schneemann et Trude Vredeveld, (2015). Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur. Intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels, Fair and sustainable advisory services, GIZ
- Eva Gálvez Nogales, (2014). Making economic corridors work for the agricultural sector, FAO
- Sarah Baumgart, (2024). Agroecology, Responsible Value Chains and Agriculture & Food System Transformations, capacity4dev, UE
- Francine Picard, Mohamed Coulibaly, Carin Smaller, (2017). L'émergence des Pôles de croissance agricoles en Afrique
- Examen des politiques commerciales rapport des pays membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) Révision, WT/TPR/G/362/Rev.1
- La compétitivité hors prix de l'UEMOA : mesure et évaluation comparée, Rapport Novembre 2023, Étude réalisée par la FERDI à la demande de l'AFD
- Patrick Plane, Alban Ahouré, Youssoufou Hamadou Daouda. La compétitivité hors prix de l'UEMOA : mesure et évaluation comparée. Ferdi. 2023. ffhal-04337444f
- Escaping from the Commodity Dependence Trap through Technology and Innovation, 2021, UNCTAD
- Enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel (ERI-ESI, 2017-2018) Rapport de synthèse régionale dans les États membres de l'UEMOA, AFRISTAT
- Aliments de l'ouest africain tables de composition, J. Toury, R. Giorgi, J. C. Favier (*) et J. F. Savina avec la collaboration technique de Alassane Kane, Boubakar Niane et Latyr
- Une stratégie pour la politique industrielle de l'UE : une vision pour 2030 - Conclusions du Conseil (adoptées le 27/05/2019), Commission européenne
- Croissance agricole en Afrique de l'Ouest : Facteurs déterminants de marché et de politique Frank Hollinger (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) John M. Staatz (Michigan State University), FAO 2015
- Mounia Boucetta, (2023). Les locomotives des écosystèmes industriels, Policy Center for the New South
- Isabelle Ramdoo, (2019). Les nouvelles politiques industrielles : les chaînes de valeur, IGFMining
- Agence Française de Développement (2018), Étude stratégique sur le secteur des Industries culturelles et créatives (ICC) Rapport final – Monographies et rapport des études de terrain, AFD et EY
- Donatien Akuètè Gaglozoun, (2019). Mécanismes de financement des entreprises culturelles de l'espace UEMOA : le défi régional de la fiabilité et de la viabilité des initiatives entrepreneuriales.
- Noukpo Homegnon, (2018). Libéralisation commerciale et réaction de l'offre des huiles alimentaires dans les pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

(UEMOA), Économies et finances, Université d'Orléans. Français. ffNNT : 2018ORLE0501ff. fftel-02103372f

- Facteurs susceptibles de stimuler les flux d'investissement intra-africains en vue de la transformation de l'Afrique, UN
- FAO, (2022). La Situation mondiale des pêches et de l'aquaculture 2022. Vers une transformation bleue, Rome, FAO. https://doi.org/10.4060/cc0461fr
- Désiré Avom, Bernard Nguekeng, (2020). « Transformation structurelle des économies d'Afrique subsaharienne : quels rôles des chaînes de valeur mondiales ? », Revue d'économie du développement, 2020/4 (Vol. 28), p. 5-46. DOI : 10.3917/edd.344.0005
- CNUCED, (2021). Renforcer les capacités technologiques pour échapper à la dépendance aux produits de base

Références internes :

- Traité de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine, 1994
- Plan Stratégique de la Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine 2011-2020
- Rapport annuel 2023 sur le fonctionnement et l'évolution de l'Union, UEMOA
- Notes d'information des marchés publics, UMOA-titres
- Note de conjoncture économique dans les pays de l'UEMOA, 2023, BCEAO
- Manuel de référence pour la planification, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions de la Commission de l'UEMOA
- Recueil de textes sur la libre circulation et le droit d'établissement
- Guide de la gestion axée sur les résultats de la Commission de l'UEMOA
- Chronologie des événements marquants de l'histoire de la BCEAO et de l'UMOA, BCEAO
- Rapport régional 2022 de la surveillance commerciale de l'espace UEMOA
- Rapport sur le commerce extérieur de l'UEMOA en 2022
- Étude sur la gestion durable des déchets ménagers et industriels dans les États membres de l'UEMOA en vue de la production d'énergie, 2022, BOAD
- Rapport annuel 2022, BCEAO
- Interconnexion des infrastructures de transport : clé de succès de l'intégration régionale ouest-africaine, Alain Tchibozo, chef économiste de la BOAD, avec la collaboration de l'équipe des économistes chargés de la stratégie et des études
- Projet du plan directeur de l'aménagement des Corridors pour l'anneau de croissance en Afrique de l'Ouest, 2018
- Décision n°05/2020/cm/UEMOA portant adoption du Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER), 2021-2040
- Politiques communes de l'UEMOA (+15 documents)

Table des matières

SOMMAIRE **4**
SIGLES ET ABRÉVIATIONS **6**
AVANT-PROPOS **8**
RÉSUMÉ EXÉCUTIF **10**
LE PLAN STRATÉGIQUE, UNE NOUVELLE IMPULSION VERS LA VISION UEMOA 2040 **13**

1. EN 30 ANS, L'UEMOA EST DEVENUE UN MODÈLE D'INTÉGRATION EN AFRIQUE **15**

1.1 Sept acquis fondamentaux **17**
1.1.1 Une bonne dynamique de croissance et de résilience de la Zone UEMOA 18
1.1.2 Un marché commun sur les rails 19
1.1.3 Des réglementations progressivement harmonisées 20
1.1.4 Une monnaie commune et un écosystème financier de plus en plus dynamique 22
1.1.5 De multiples initiatives au niveau des infrastructures économiques et de l'aménagement durable du territoire 26
1.1.6 Le renforcement de la résilience et de l'inclusion 31
1.1.7 Le renforcement des politiques de paix et de sécurité au sein de l'espace UEMOA 33

1.2 Six défis majeurs **36**
1.2.1 Développer les échanges communautaires 37
1.2.2 Renforcer la compétitivité des économies de l'UEMOA 38
1.2.3 Favoriser le développement d'un secteur privé régional fort 39
1.2.4 Soutenir le développement humain et la citoyenneté 39
1.2.5 Clarifier le positionnement institutionnel de l'UEMOA 40
1.2.6 Contribuer au maintien durable de la paix et de la sécurité 40

2. VISION 2040 DE L'UEMOA **43**

2.1 D'ici 2040, 4 scenarii sont envisageables **44**
2.1.1 Scénario 1 : Le délassement des lianes 46
2.1.2 Scénario 2 : Le fil du rasoir 47
2.1.3 Scénario 3 : Le vol des grues couronnées 48
2.1.4 Scénario 4 : L'aigle majestueux 49

2.2 Description de la Vision **52**

3. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE **53**

3.1 Diagnostic économique **55**
3.1.1 Le secteur agro-industriel 56
3.1.2 Les industries légères et extractives 58
3.1.3 Les services à valeur ajoutée 60

3.2 Treize écosystèmes pour une UEMOA compétitive en 2040 **62**

3.3 Des leviers critiques pour la compétitivité de ces écosystèmes **63**
3.3.1 Un réseau d'infrastructures performantes et modernes 63
3.3.2 Les échanges intracommunautaires : un catalyseur de l'industrialisation 65
3.3.3 Un capital humain formé, en bonne santé et engagé 66
3.3.4 Environnement des affaires 76

3.4 Diagnostic interne de la Commission **77**
3.4.1 Quatre atouts 77
3.4.2 Cinq défis majeurs 81

4. VISION ET PLAN STRATÉGIQUE DE LA COMMISSION **87**

4.1 Vers un nouveau paradigme **88**

4.2 Mission, valeurs et Vision 2030 **90**
4.1.1 Mission de la Commission 90
4.1.2 Valeurs de la Commission 90
4.1.3 Vision de la Commission 90

4.3 Plan Stratégique **91**
4.3.1 Trois objectifs stratégiques 91
4.3.2 Cinq axes stratégiques 92
4.3.3 Résultats attendus 93
4.3.4 Description des axes stratégiques 96
Axe 1 : Développement d'écosystèmes de production 96
Axe 2 : Développement d'infrastructures économiques supports à la compétitivité 98
Axe 3 : Promotion du développement humain 99
Axe 4 : Renforcement des fondements de l'intégration 101
Axe 5 : La gouvernance institutionnelle 104

5. PLAN OPÉRATIONNEL **109**

5.1 Douze programmes **110**

5.2 Une organisation alignée à la nouvelle stratégie **113**

5.3 Une mise en œuvre progressive **116**

5.4 Un plan de gestion des risques **117**

5.5 Un budget prévisionnel de transition **122**

5.6 Un cadre de gouvernance du plan **126**

5.7 Un dispositif de suivi et d'évaluation **127**
5.7.1 Un dispositif de suivi de la mise en œuvre 127
5.7.2 Un dispositif d'évaluation 128

5.8 Les facteurs clés de succès **128**

6. CONCLUSION **129**

7. ANNEXES **131**

Plan de mise en œuvre de la Stratégie 2030 **132**

Cadre de mesure des résultats **142**

Références externes **149**

Références internes **150**

Innoprox Management : contact@innoprox.com - +226 70 20 92 11

UEMOA

COMMISSION 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

www.uemoa.int

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