



Programme d'Appui au Renforcement
des Capacités Institutionnelles
de l'UEMOA (PARCI)

LIVRE BLANC DES ACQUIS DU PARCI

PARCI



Programme d'Appui au Renforcement
des Capacités Institutionnelles
de l'UEMOA (PARCI)

LIVRE BLANC DES ACQUIS DU PARCI

PARCI

Sommaire

Liste des sigles et abréviations	6
Préface	7
Introduction	9
PARCI en chiffres	12
1. Contexte et objectifs du PARCI	14
1.1. Le contexte	14
1.2. Objectifs du PARCI	17
2. Méthodologie	19
3. Résultats et acquis du PARCI	20
3.1. Résultat 1 : le processus engagé de renforcement des capacités des Ressources Humaines et de consolidation des acquis en termes d'égalité hommes-femmes a atteint sa maturité	21
3.1.1. En matière de développement des compétences du personnel de la Commission	21
3.1.2. À la Cellule de Gestion du Fonds Européen de Développement	23
3.1.3. À la Direction du Secrétariat de Commission des Archives et de la Documentation (DSCAD)	26
3.1.4. À la Direction des Ressources Humaines (DRH)	30
3.1.5. À la Direction du Genre	31
3.1.6. À la Direction de la Communication	33
3.1.7. À la Direction des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières (DACM)	35

3.2. Résultat 2 : le processus de modernisation de la gouvernance est consolidé et renforcé	39
3.2.1. À la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE)	39
3.2.2. À la Direction de l'Audit Interne (DAI)	41
3.3. Résultat 3 : les réformes touchant, d'une part, à l'amélioration des interactions avec la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et d'autre part aux modalités d'intervention des politiques sectorielles sont encouragées et soutenues	43
3.3.1. À la Direction de la Coopération (DCOOP)	43
3.3.2. À la Direction de l'Union Douanière et de la Libre Circulation (DUDLC)	47
3.3.3. À la Direction des Affaires Juridiques (DAJ)	52
3.3.4. À la Direction des Fonds Structurels (DFS)	54
4. Leçons apprises et attentes des bénéficiaires	57
4.1 Les leçons apprises	57
4.1.1. Du rôle des acteurs dans la mise en œuvre des activités	58
4.2 Attentes des bénéficiaires	59
4.2.1. Modernisation des systèmes internes	59
4.2.2. Renforcement des capacités du personnel	59
4.2.3. Allocation des ressources	59
4.2.4. Alignement des interventions du PARCI avec les aspirations des partenaires et bénéficiaires	60
4.2.5. Conditions et actions nécessaires	60
Conclusion	61
Postface	63
PARCI en images	65

Liste des abréviations

CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CC-PIRC	Cellule de Coordination du Programme Intégré de Renforcement des Capacités
CG-FED	Cellule de Gestion du Fonds Européen de Développement
CRG	Cadre de Responsabilité et de Gestion
CUEMOA	Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
DACM	Direction des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières
DAI	Direction de l'Audit Interne
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DCOOP	Direction de la Coopération
DDH	Département du Développement Humain
DFS	Direction des Fonds Structurels
DMRC	Département du Marché Régional et de la Coopération
DPE	Département des Politiques Économiques et de la Fiscalité Intérieure
DPPD	Documents de Programmation Pluriannuelle de Dépense
DSAF	Département des Services Administratifs et Financiers
DSCAD	Direction du Secrétariat de la Commission, des Archives et de la Documentation
DUDLC	Direction de l'Union Douanière et de la Libre Circulation
FAIR	Fonds d'Aide à l'Intégration Régionale
FED	Fonds Européen de Développement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
PARCI	Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles
RH	Ressources Humaines
SAE	Système d'Archivage Électronique
SIPSE	Système Informatisé de Planification et de Suivi et Évaluation
STIG	Schéma Type organisationnel d'Institutionnalisation du Genre
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

Préface



« *Si tu veux aller vite, pars seul. Si tu veux aller loin, pars avec quelqu'un* ». Ce proverbe africain reflète parfaitement l'esprit de collaboration et la démarche méthodologique qui a guidé la mise en œuvre du Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles de l'UEMOA (PARCI). Il souligne l'importance de travailler ensemble pour atteindre des objectifs ambitieux et durables, ce qui est au cœur des efforts de l'UEMOA pour renforcer ses capacités institutionnelles et promouvoir l'intégration régionale. Cet esprit de travail participatif qui se remarque tant en interne entre acteurs de mise en œuvre du programme et bénéficiaires qu'en externe avec le bailleur est à saluer et à encourager fortement.

C'est l'occasion pour moi de témoigner toute ma reconnaissance à l'Ambassadeur, Chef de la Délégation de l'Union européenne au Burkina Faso, ainsi qu'à toute son équipe pour l'excellente qualité de notre partenariat. Je formule le vœu que ce partenariat se renforce davantage en vue de meilleures perspectives pour nos institutions et populations respectives.

C'est avec un grand plaisir et une profonde satisfaction que je présente ce Livre Blanc des acquis du Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI). Ce document témoigne des efforts concertés et des résultats obtenus grâce à ce programme fondamental pour le renforcement de la performance organisationnelle de la Commission de l'UEMOA.

Le PARCI a été mis en place pour répondre aux besoins de réformes institutionnelles et de modernisation de nos systèmes de gouvernance en réponse aux faiblesses institutionnelles et organisationnelles que nous avons identifiées. Il s'inscrit dans une dynamique de renforcement des capacités de notre personnel et de mise en place d'outils et de procédures visant à améliorer notre façon de travailler et de collaborer à travers des réformes structurelles.

Avec la mise en œuvre de ces deux phases du programme, du chemin a été fait, des efforts structurants ont été déployés, des résultats ont été obtenus et des leçons aussi ont été tirées et serviront sans doute à améliorer les futures interventions en matière de renforcement des capacités. En effet, le renforcement des capacités institutionnelles, notamment celle d'une organisation comme la Commission est un processus qui s'inscrit dans la durée mais aussi qui s'adapte au gré des orientations stratégiques de la Commission qui, elles, sont commandées par la recherche de la meilleure réponse possible au contexte très changeant et peu favorable à la réalisation des objectifs de la Commission. Les acquis du PARCI doivent donc être consolidés et injectés dans le fonctionnement quotidien de la Commission de manière à impacter significativement notre performance.

Ce Livre Blanc a pour but de documenter et de diffuser les acquis du PARCI, de partager les leçons apprises et de stimuler l'utilisation des outils afin de corriger les faiblesses qui ont justifié leur élaboration. Il met en lumière les succès obtenus, notamment en matière de renforcement des capacités humaines, de modernisation des processus de gouvernance et de soutien aux réformes structurelles.

Je tiens à féliciter tous les acteurs qui ont œuvré de près ou de loin et ont contribué à la réussite du PARCI. Leur engagement et leur soutien ont été déterminants pour atteindre nos objectifs communs. J'espère que ce Livre Blanc servira de guide pour les actions futures et qu'il contribuera à notre vision à long terme d'une UEMOA intégrée et prospère.

Je vous invite à parcourir ce document avec l'attention qu'il mérite, et à tirer parti des enseignements et des recommandations qu'il propose. Ensemble, continuons à travailler pour renforcer notre Union et à promouvoir une croissance durable et inclusive au sein de l'UEMOA.

Abdoulaye DIOP
Président de la Commission de l'UEMOA

Introduction

Créée en 1994, la Commission de l'UEMOA vise à réaliser l'intégration économique de ses États membres en harmonisant leurs politiques économiques et en créant un marché commun. Le PARCI s'inscrit dans la facilitation de cette mission à travers l'amélioration des capacités institutionnelles de la Commission, le renforcement des systèmes de gouvernance, et le soutien à la mise en œuvre de programmes régionaux.

Le financement du PARCI est l'un des fruits de la coopération entre la Commission de l'UEMOA et l'Union européenne. Le PARCI 1 a été financé dans le cadre du Programme Indicatif Régional (PIR) pour l'Afrique de l'Ouest du 10^{ème} Fonds Européen de Développement (FED), tandis que le PARCI 2 bénéficie du soutien du PIR 11^{ème} FED.

« L'Union européenne (UE) est à la fois un partenaire historique et l'un des plus importants de la Commission de l'UEMOA. Son appui au processus d'intégration que conduit l'UEMOA remonte à la naissance de l'Union. Ce soutien se poursuit depuis plus de deux décennies en intégrant les problématiques liées à l'évolution des relations internationales et les défis du développement des pays de la sous-région. Le Fonds Européen de Développement (FED) a été, jusqu'en 2021, le principal instrument financier de la coopération de l'UE avec les pays ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) à travers les Programmes d'Appui Régionaux à l'Intégration (PARI) et les Programmes Indicatifs Régionaux (PIR) ».



Filiga Michel SAWADOGO

Commissaire de l'UEMOA chargé du Marché Régional et de la Coopération,
Ordonnateur Régional Délégué du FED

Ce financement vise à soutenir la mise en œuvre de réformes institutionnelles et la modernisation des systèmes de gestion au sein de la Commission.

Le PARCI est la contribution de l'UE à la mise en œuvre du Programme Intégré de Renforcement des Capacités (PIRC) qui constitue le cadre de référence pour toutes les initiatives de renforcement des capacités et les interventions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sur cette thématique. Il découle du plan stratégique 2011-2020 de l'UEMOA qui définit les valeurs organisationnelles et les axes d'intervention de l'institution. Ce plan accorde une place prépondérante à la performance organisationnelle de l'institution et à celle des États membres.

Le PIRC a été mis en place pour contribuer à la mise en œuvre de l'axe 5, « Performance organisationnelle » de ce plan à travers le soutien des réformes et le renforcement des capacités en vue d'améliorer la performance organisationnelle de la Commission et celle des États membres.

Le PARCI a été mis en place pour pallier les faiblesses identifiées au sein des systèmes et processus internes de la Commission de l'UEMOA, révélées par divers audits organisationnels conduits par la Commission ou par ses partenaires dont l'Union européenne dans le cadre de l'audit des piliers. Ces faiblesses concernaient notamment les systèmes budgétaires, comptables, d'audit, de contrôle interne et de passation de marchés.

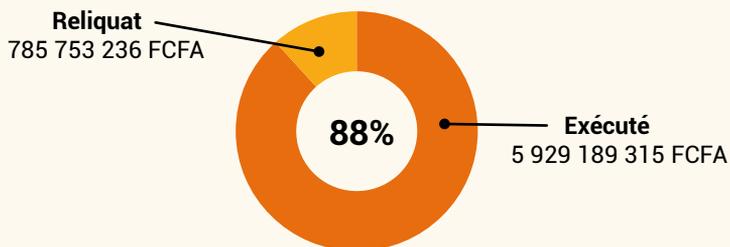
La mise en œuvre du PARCI s'est effectuée en deux phases consécutives :

- **la première phase,** mise en œuvre de février 2017 à juin 2021 suivant deux modalités : une assistance technique internationale et des devis programmes successifs, cette phase du programme a permis d'obtenir plusieurs outils de gestion et d'organiser des formations pour améliorer les compétences du personnel de la Commission.
- **la deuxième phase,** quant à elle, a été conçue pour accompagner la consolidation des réformes institutionnelles soutenues par le PARCI 1 et permettre à la Commission de l'UEMOA de réaliser sa vision stratégique d'« une institution moderne et crédible, reconnue pour sa culture du résultat et de redevabilité dans la mise en œuvre de sa mission ». Cette phase a été mise en œuvre à travers un Devis Programme Pluriannuel (DPP) sur la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2024.

La deuxième phase et la partie régie de la première phase ont été mises en œuvre par une Unité de Gestion de Programme rattachée à la Cellule de Coordination du PIRC. Cette Cellule est placée sous la responsabilité du Secrétariat Général de la Présidence de la Commission. L'orientation stratégique et l'approbation des documents cadres de mise en œuvre du programme sont assurées par un comité de pilotage présidé par l'Ordonnateur Régional Délégué du FED pour la Commission, le Commissaire en charge du Marché Régional et de la Coopération. Ce comité est appuyé par un comité technique de suivi.

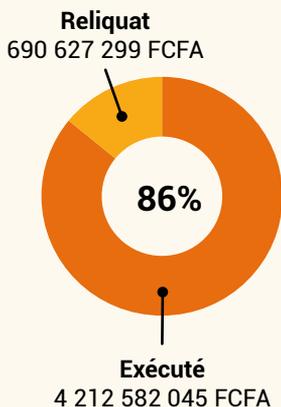
Ce cadre stratégique et opérationnel a permis au PARCI de répondre efficacement aux besoins de renforcement institutionnel de la Commission de l'UEMOA, contribuant ainsi à la réalisation de sa mission d'intégration économique régionale.

PARCI EN CHIFFRES

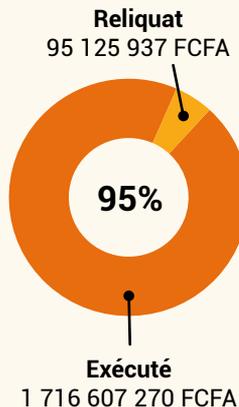


Budget total*
6 714 942 551 FCFA

PARCI 1*
4 903 209 344 FCFA



PARCI 2
1 811 733 207 FCFA



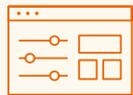
* y compris l'appui à la Banque Ouest Africaine de Développement



54 actions de formation
au profit de 470 agents de la
Commission, de la Cour des Comptes
et de la Cour de Justice



**12 études/audits/
évaluations organisationnels**
portées par la Commission



**27 plateformes et licences de
logiciels** (digitalisation de processus)
au profit de toute la Commission, Cour
des comptes et Cour de Justice



**38 outils de travail
sous-forme documentaire**
(guides, manuels, stratégies
...) au profit de toute la
Commission



108 matériels informatiques
(tout genre confondu) au profit de la
Commission et de la Cour des Compte
de l'UEMOA



**173 mobiliers et autres
équipements de bureau** au
profit des directions



1. Contexte et objectifs du PARCI

1.1. Le contexte

En octobre 2010, la Commission de l'UEMOA (CUEMOA) s'est dotée d'un Plan Stratégique pour la période 2011-2020. Ce plan définit les valeurs organisationnelles et les axes d'intervention de l'institution pour assurer l'efficacité de ses activités et des actions quotidiennes de son personnel. Il accorde une place prépondérante à la performance organisationnelle de l'institution et à celle des États membres. C'est dans ce contexte que la Commission de l'UEMOA a conduit et finalisé un Programme Intégré de Renforcement des Capacités (PIRC), qui constitue désormais le cadre de

référence pour toutes les initiatives de renforcement des capacités et les interventions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sur cette thématique. Le document du PIRC a été, en effet, adopté en juillet 2015 et la Cellule de Coordination du programme mise en place la même année. Le PIRC vise comme objectif principal l'amélioration de la performance de la Commission et le renforcement de son fonctionnement interne ainsi que les capacités individuelles du personnel dans la mise en œuvre des chantiers communautaires.

Il s'articule autour de **deux axes** que sont :

- **renforcer le fonctionnement interne** de la Commission et les capacités individuelles du personnel dans la mise en œuvre des chantiers communautaires ;
- **renforcer les capacités** des États membres dans la mise en œuvre des chantiers communautaires.

Le Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles de la Commission de l'UEMOA opérationnalise l'axe 1 du PIRC et vise essentiellement le redressement de certaines faiblesses institutionnelles qui ont été identifiées lors des audits organisationnels conduits par la Commission elle-même ou ses partenaires (l'audit des piliers conduit en 2017 par l'Union européenne).

Il s'agit plus spécifiquement :

- des faiblesses sur l'ensemble des piliers : outils de planification, systèmes organisationnel, budgétaire, comptable et financier, contrôle interne, audit externe et procédures de passation de marchés, gestion des subventions et subdélégation ;
- des faiblesses du niveau de responsabilisation et de redevabilité des agents ;
- des marges d'amélioration du climat de travail avec un leadership renforcé de la chaîne décisionnelle ;
- des limites dans la gestion des actions de formation et de renforcement des capacités des agents conduisant à la minimisation de leur impact ;
- de l'absence d'outils contribuant à la valorisation des compétences et à la bonne gestion des carrières et de mobilité ;
- de la lourdeur et lenteur dans les processus décisionnels et de traitement des dossiers et ce malgré l'existence d'un manuel de procédures ;
- de l'absence de systèmes informatisés spécifiques.

« La mise en œuvre du Programme Intégré de Renforcement des Capacités (PIRC), soutenue par l'Union européenne à travers le PARCI, traduit la volonté de la Commission de l'UEMOA d'apporter des réponses aux faiblesses organisationnelles et institutionnelles relevées par les différentes études.

Les modalités de mise en œuvre de ce programme, à travers notamment les devis-programmes et une assistance technique long terme, ont requis beaucoup d'attention et d'accompagnement de l'Ordonnateur Régional Délégué et ses services. À cela s'ajoutent l'étendue des domaines couverts et le nombre élevé de services bénéficiaires ».



Filiga Michel SAWADOGO

*Commissaire de l'UEMOA chargé du Marché Régional et de la Coopération,
Ordonnateur Régional Délégué du FED*

Pour corriger ces faiblesses, les bénéficiaires ci-après ont été retenus :

- la Cour des Comptes ;
- le Secrétariat Général de la Présidence de la Commission de l'UEMOA ;
- la Cellule de Coordination du Programme Intégré de Renforcement des Capacités (CC-PIRC) ;
- la Direction du Secrétariat de la Commission, des Archives et de la Documentation (DSCAD) ;
- la Direction de l'Audit Interne (DAI) ;
- la Direction des Systèmes et de l'Information (DSI) ;
- la Direction de la Communication (DCOM) ;
- la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) ;
- la Cellule de Gestion du Fonds Européen de Développement (CG-FED) ;
- la Direction de la Coopération (DCOOP) ;
- la Direction de l'Union Douanière et de la Libre Circulation (DUDLC) ;
- la Direction de la Concurrence (DCONC) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières (DACM) ;
- la Direction des Fonds Structurels (DFS) ;
- la Direction du Contrôle Financiers (DCF) ;
- la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE) ;
- la Direction du Genre (DDG) ;
- le Centre Statistique.



« Le PARCI est un programme extrêmement important pour la Commission. L'intérêt dans ce processus, c'est qu'il s'inscrit dans le cadre des réformes que nous sommes en train de mener au niveau de la Commission en termes de renforcement des capacités aussi bien au niveau de l'institution, de nos procédures et de nos règles, qu'au niveau de nos capacités humaines. C'est donc un très vaste chantier ».

Iba Mar OULARE

Directeur de Cabinet du Président de la Commission de l'UEMOA

1.2. Objectifs du PARCI

Inspiré des recommandations de l'audit des piliers, le PARCI avait pour objectif de promouvoir l'intégration économique de la zone UEMOA en particulier, et de l'ensemble de la région d'Afrique occidentale en général, par la conception et la mise en œuvre de programmes régionaux pertinents et à impact durable.

2017-2021

Lors de sa **première phase (2017-2021)**, les résultats attendus de la mise en œuvre du PARCI étaient les suivants :

- la Commission de l'UEMOA dispose d'un système de gestion stratégique des ressources humaines qui favorise l'expertise, la compétence et l'équité de genre ;
- la Commission de l'UEMOA dispose d'un dispositif opérationnel professionnel en matière de gestion de programmes axée sur les résultats ;
- la Commission de l'UEMOA dispose de mécanismes permettant une coordination optimale avec les partenaires stratégiques ;
- l'UEMOA dispose de systèmes internes de gouvernance et de contrôle administratifs et financiers conformes aux normes internationales.

2021-2024

La deuxième phase du PARCI (2021-2024), quant à elle, a été conçue pour consolider les réformes institutionnelles initiées lors de la première phase et soutenir la vision stratégique de l'UEMOA d'une institution moderne et crédible. Cette phase visait à renforcer davantage les capacités institutionnelles et à assurer une meilleure gestion des programmes de développement et d'intégration régionale.

Plus spécifiquement, le PARCI 2 avait pour **objectifs** de :

- consolider les réformes, c'est-à-dire de poursuivre et d'approfondir les réformes institutionnelles pour le renforcement de la structure organisationnelle et les systèmes de gestion ;
- moderniser la gouvernance, c'est-à-dire renforcer le cadre de gouvernance pour assurer une gestion plus transparente et efficace des programmes de développement ;
- renforcer la convergence économique, c'est-à-dire encourager les réformes visant à améliorer l'intégration régionale et à soutenir la convergence avec la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest.

De ces **trois objectifs** découlent trois résultats principaux, à savoir :



Résultat 1 :

le processus engagé de renforcement des capacités des Ressources Humaines et de consolidation des acquis en termes d'égalité hommes-femmes a atteint sa maturité



Résultat 2 :

le processus de modernisation de la gouvernance est consolidé et renforcé



Résultat 3 :

les réformes touchant, d'une part, à l'amélioration des interactions avec la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et, d'autre part, aux modalités d'intervention des politiques sectorielles sont encouragées et soutenues.



« Pour pouvoir faire tout ce travail d'intégration régionale qui n'est pas simple, on a besoin d'institutions régionales fortes. Et l'UEMOA a pensé que l'expérience que nous avons eue au niveau de l'Union européenne peut être une expérience intéressante pour elle. Comme toutes les institutions, elle fait face à de nombreux défis. C'est pour les relever ensemble que les deux phases du PARCI ont été agréées et mises en œuvre pour accompagner les réformes de l'institution qui sont nécessaires ».

Diego ESCALONA PATUREL

Chef de Coopération de la Délégation de l'Union européenne au Burkina Faso



2. Méthodologie

La mise en place des activités structurantes ayant conduit aux acquis s'est faite de manière inclusive. Si l'élaboration de certains outils (guides, plateformes, etc.) a été confiée à des consultants, ces derniers ont travaillé en étroite collaboration avec les directions concernées. La méthodologie du PARCI a donc été participative. Comme l'ont affirmé tous les directeurs, les bénéficiaires étaient présents à toutes les étapes ayant conduit à l'élaboration et à la mise en place des acquis.

Dans toutes les directions, les outils mis en place, les formations délivrées et les équipements acquis, l'ont été en tenant compte des besoins institutionnels et des besoins métiers des structures bénéficiaires.

Cette approche méthodologique explique en grande partie les acquis du PARCI.

« Le PARCI avait une approche que nous avons beaucoup appréciée, parce que c'est une approche participative et inclusive. Cela part des besoins exprimés par les services, et le travail fait revient au niveau des services pour la validation. Concrètement, on exprime des besoins, on consulte un cabinet qui fait le travail et les résultats du cabinet sont soumis au service qui a exprimé le besoin pour voir si les solutions proposées correspondent aux besoins ».



Lassana FOFANA

Directeur du Cabinet du Commissaire en charge du Département des Services Administratifs et Financiers



3. Résultats et acquis du PARCI

Au total, 19 structures de la Commission de l'UEMOA (CUEMOA) ainsi que la Cour des Comptes ont bénéficié des actions du PARCI et ont été impactées par ses résultats. Les interventions du programme ont été organisées autour de six (6) activités structurantes notamment :

- l'appui à la consolidation et au renforcement des capacités du personnel de la CUEMOA et des outils de gestion des Ressources Humaines (R1) ;
- l'appui à la mise en œuvre du plan pluriannuel de formation de la CUEMOA et en équipements divers (R1) ;
- la consolidation et le renforcement du cadre de responsabilisation et de gestion, et de la gestion budgétaire par programme (R2) ;
- l'appui à la poursuite des réformes rendues nécessaires par l'application des recommandations de l'audit des piliers réalisés en 2017 (R2) ;
- l'appui à l'accélération du processus de convergence (R3) ;
- l'appui aux modalités d'intervention des politiques sectorielles (R3).

Le présent chapitre présente les principaux acquis du PARCI par résultat visé et par direction bénéficiaire.



3.1. Résultat 1

Le processus engagé de renforcement des capacités des Ressources Humaines et de consolidation des acquis en termes d'égalité hommes-femmes a atteint sa maturité

Lors de sa phase 1 (2017-2021), le PARCI s'est efficacement occupé du renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UEMOA en matière de ressources humaines et d'équité genre. Les actions dans ce cadre ont abouti à :

- l'accompagnement de l'opérationnalisation de la politique commune du genre ;
- l'accompagnement de la mise en œuvre du plan de formation pluriannuel pour l'ensemble du personnel de la commission ;
- l'élaboration et l'appui à la mise en œuvre d'une stratégie de communication.

Les acquis enregistrés au niveau de ce résultat ont été consolidés et renforcés dans le cadre du PARCI 2.

3.1.1. En matière de développement des compétences du personnel de la Commission



a. Les besoins

Pendant longtemps, les pratiques de formations au sein de la Commission de l'UEMOA étaient basées sur l'approche déclarative qui consistaient à formuler des formations sur la base des demandes individuelles ou des recommandations hiérarchiques. Ainsi, les programmes de formation étaient souvent axés sur les préférences des employés ou des dirigeants.

Cependant, avec l'appui du PARCI, la nouvelle approche axée sur les compétences met l'accent sur les besoins de formation découlant d'une évaluation structurée des compétences de chaque employé, en fonction des exigences de son poste et de ses évaluations de rendement. Cette approche garantit que la formation répond directement aux lacunes de compétences identifiées.



b. Les principaux acquis

Sur la base de cette approche, la Commission s'est dotée d'un plan de formation dénommée « Plan de Développement de Compétences (PDC) 2022-2024 ». Il vise l'atteinte de trois principaux résultats qui constituent ses axes d'intervention :

- le développement des compétences transversales et managériales clés des agents : des formations ont été déployées à travers 19 actions de formation, au bénéfice de 202 participants.
- la consolidation de l'expertise technique sectorielle au service des États : ce sont 17 actions de formation spécifiques mises en place avec 76 participants concernés.
- l'accompagnement de la mise en œuvre du CAP 2025 : les agents de la Commission ont été outillés à fournir des compétences spécifiques pour soutenir la réalisation des objectifs stratégiques du plan CAP 2025 de l'UEMOA, ce qui implique une montée en compétences dans plusieurs domaines prioritaires.



c. Appréciation des acquis

L'appui du PARCI a surtout permis d'introduire une approche novatrice dans le système de développement de compétences de la Commission. Cette nouvelle démarche déployée avec l'appui du PARCI a fait de l'agent, le principal acteur du savoir qu'il acquiert, et du formateur, un facilitateur. L'apprenant entre en formation en ayant bien défini et tracé les faiblesses professionnelles qu'il cherche à redresser et en sort avec un plan d'actions pour corriger ces faiblesses. Le temps de la formation lui aura permis de construire ou d'acquérir les savoirs (savoir-faire et savoir-être) pour redresser ses faiblesses, c'est-à-dire monter en compétences.

L'appui du PARCI aura aussi permis à la Commission de disposer désormais d'une importante ressource pédagogique constituée de supports de ces formations qui sont accessibles sur la plateforme e-docucenter.

La démarche innovatrice de l'Approche par les Compétences (APC) a permis de faciliter l'acquisition de compétences qui peuvent être facilement mobilisables en milieu professionnel pour rendre l'agent plus compétent. La montée en compétence professionnelle commence lorsque l'environnement professionnel de l'agent lui permet de mobiliser les compétences acquises pour agir avec compétence. C'est ce que nous espérons pour la Commission à l'issue de cette campagne de formation.



Okkamba Kodjo Ifènyé KASSIGNIN
Gestionnaire du PARCI

3.1.2. À la Cellule de Gestion du Fonds Européen de Développement



a. Les besoins

La Commission de l'UEMOA, dans le souci d'améliorer la mise en œuvre du programme de coopération avec l'Union européenne et d'éviter des remboursements de dépenses déclarées inéligibles, a procédé en 2015 à la mise en place d'une Cellule de Gestion du Fonds Européen de Développement (CG-FED). Composée d'un Coordonnateur et deux collaborateurs au départ, la Cellule au démarrage ne pouvait pas assumer convenablement la mission qui lui avait été assignée. L'appui du PARCI a été déterminant dans l'opérationnalisation de la CG-FED qui en plus d'en être un bénéficiaire, elle a aussi joué un rôle important dans la mise en œuvre du PARCI conformément à ses missions.



« La CG-FED a été créée en 2015 et opérationnalisée l'année suivante surtout pour accompagner la Commission qui rencontrait d'énormes difficultés dans la gestion des programmes financés par l'UE à travers le Fond Européen de Développement (FED). Il y avait un problème de faible maîtrise des procédures qui entravait la mise en œuvre optimale de ces programmes, avec pour conséquences des faibles performances techniques et financières. Les inéligibilités des dépenses consécutives au non-respect des procédures ont aussi conduit assez souvent la Commission à des remboursements de fonds pour des montants élevés ».

Marou SAWADOGO

Coordonnateur de la Cellule de Gestion du FED



b. Les principaux acquis

La CG-FED est donc une structure d'appui mais a également bénéficié des acquis du PARCI. Au nombre des acquis dont elle a bénéficié, il y a :

- la mise à disposition de ressources humaines (spécialiste en passation des marchés, spécialiste en suivi-évaluation, archiviste documentaliste, assistant de direction, coursier) ;
- l'acquisition de moyens matériels et logistiques ;
- le renforcement des capacités des agents de la CG-FED à travers plusieurs actions de formation (procédures FED et des autres PTF de la Commission, suivi et évaluation de projet, contrôle de gestion de projet, gestion financière de projet, rédaction administrative...) ;
- l'élaboration de divers outils de travail tels que le manuel de procédures, le manuel des Unités de Gestion des Projets, le manuel de budgétisation, les supports de communication et de visibilité ;
- l'évaluation de la CG-FED et la mise en œuvre du plan d'action pour le renforcement de ses capacités ;
- l'étude pour l'élaboration d'un manuel de procédures pour la gestion des opérations financées sur ressources extérieures ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures pour la Cellule de Gestion des Opérations sur Ressources Extérieures (CG-ORE).



c. Appréciation des acquis

Ces acquis ont permis à la CG-FED d'assumer efficacement son rôle auprès de l'Ordonnateur Régional Délégué du FED et des équipes de projets, ce qui s'est traduit par une nette amélioration de l'exécution technique et financière de ces projets.

« En termes de résultats, l'évaluation a montré que la plupart des difficultés qui ont prévalu à la création de la CG-FED ont été significativement atténuées et les principaux les résultats ont été atteints. La preuve que cela a permis d'améliorer les performances de la Commission en matière de maîtrise des procédures. Depuis, il est arrivé d'exécuter des devis programmes jusqu'à la fin, sans avoir à rembourser au partenaire des ressources pour non-respect des procédures, tandis que les taux d'exécution des programmes vont assez souvent au-delà des 90% ».



Marou SAWADOGO
Coordonnateur de la Cellule de Gestion du FED

Cet appui du PARCI a eu un impact significatif sur les capacités techniques et opérationnelles de la Cellule de Gestion du Fonds Européen de Développement (CG-FED). Cela a conduit à une gestion plus rigoureuse et structurée des programmes, comme en témoigne la baisse significative en nombre et en volume des remboursements de dépenses inéligibles, un indicateur clé de bonne gestion, ainsi que l'amélioration des performances techniques et financières dans l'exécution des programmes. Ce haut niveau de performance a contribué au renforcement de la crédibilité de la Commission auprès des partenaires. L'étude d'évaluation de la CG-FED a recommandé de généraliser le modèle de la CG-FED à tous les autres Partenaires techniques et financiers de la Commission. L'accompagnement du PARCI a aussi permis de conduire des activités préparatoires de cet élargissement du champ d'action de la CG-FED qui ont été conclues par la création de la Cellule de Gestion des Opérations sur Ressources Extérieures (CG-ORE), qui prendra le relais de la CG-FED.

3.1.3. À la Direction du Secrétariat de Commission des Archives et de la Documentation (DSCAD)

Rattachée directement à la Présidence de la Commission de l'UEMOA, la Direction du Secrétariat de la Commission, des Archives et de la Documentation est la plaque tournante des documents produits ou reçus par la Commission, en même temps qu'elle est la mémoire de l'institution. À ce titre, la DSCAD est l'un des principaux bénéficiaires des acquis du PARCI.



a. Les besoins

Avant l'intervention du PARCI, la Commission n'avait pas mis en place une organisation efficace de la gestion de ses archives. En effet, les départements et directions se trouvaient sans exception saturés de documents au sein des bureaux, des couloirs et de tout espace disponible pour ce faire. Les salles dédiées aux archives étaient jonchées de documents au sol, elles ne possédaient pas non plus de matériel permettant de classer les archives dans des conditions acceptables. Les archives de l'institution étaient traitées manuellement et conservées dans des conditions qui les exposaient à toute forme de risque. En 2009, les grandes inondations qui ont frappé la ville de Ouagadougou avaient mis à nu l'obsolescence et l'inefficacité du système d'archivage de la Commission de l'UEMOA.



« Après ces inondations, on n'avait plus d'archives. Elles étaient abîmées et celles qui nous restaient étaient difficiles à récupérer. C'est pour cette raison que lorsqu'en 2019, la Direction de la Concurrence et la Direction de l'Union Douanière et de la Libre Circulation ont sollicité l'appui du PARCI pour la numérisation des archives, nous avons sauté sur l'occasion ».

Kadiatou TOURÉ

*Directrice du Secrétariat de la Commission,
des Archives et de la Documentation*

De plus, elles étaient difficilement accessibles tant pour les usages internes que pour le grand public. Il était donc nécessaire de moderniser la gestion des archives de la Commission.



b. Les principaux acquis

L'appui de l'Union européenne à travers le PARCI a permis à la DSCAD de disposer aujourd'hui d'un système moderne de gestion des archives prenant en compte :

- la charte d'archivage et les procédures d'archivage physique et numériques ;
- un Système d'Archivage Électronique (SAE) ;
- du matériel informatique de pointe pour le traitement numérique des archives ;
- du mobilier et fourniture d'archive pour le rangement physique des archives ;
- le traitement des archives de la Cour des Comptes et des directions telles que la DSCAD, la DRH, la DACM et la CG-FED.

À ces acquis, il convient d'ajouter celui de la plateforme e-docucenter (<https://e-docucenter.uemoa.int/fr>) qui est une innovation du PARCI à la Commission. e-docucenter est un centre de documentation accessible en ligne et à travers le site internet de la Commission de l'UEMOA, conçu pour faciliter l'accès aux documents techniques et administratifs élaborés par la Commission (PARCI ou ressources propres) pour le fonctionnement de l'Organisation. Elle permet aux membres du personnel et autres utilisateurs autorisés de consulter, télécharger et gérer des ressources documentaires cruciales pour leurs activités professionnelles.

e-docucenter, offre une interface conviviale, intuitive et responsive qui centralise divers documents, tels que des guides, des manuels de gestion, et d'autres ressources nécessaires au quotidien du personnel. Il permet exclusivement au personnel de la Commission d'accéder aux ressources des formations conduites par le PARCI dans une démarche de capitalisation et de gestion des connaissances issues des formations. Grâce à cette plateforme, les utilisateurs peuvent accéder facilement en tout lieu, en tout temps et de n'importe quels supports digitaux (smartphone, tablette, ordinateur) aux ressources indispensables au travail quotidien du personnel, améliorant ainsi l'efficacité et la productivité des équipes au sein de l'UEMOA.



Les documents ci-après y sont accessibles en mode lecture et téléchargeables :

- le Règlement financier de 2018 ;
- le Guide de la Gestion Axée sur les Résultats de la Commission de l'UEMOA ;
- le Recueil de textes communautaires sur la libre circulation et le droit d'établissement ;
- le Manuel de référence pour la planification, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions de la Commission de l'UEMOA ;
- la Charte de gestion ;
- le Guide de dialogue de gestion ;
- le Guide de performance ;
- le Guide méthodologique d'élaboration des DPPD et des PAP ;
- le Schéma organisationnel Type d'Institutionnalisation du Genre (STIG) ;
- la stratégie du genre de l'UEMOA 2018-2027 ;
- la Charte d'archivage des Organes de l'UEMOA ;
- le Guide légistique ;
- le Tarif Extérieur Commun (TEC) 2022 ;
- les supports de formations organisées par le PARCI ;
- le présent Livre Blanc.



« On est dans une démarche de capitalisation pour que tout ce qui a été fait puisse être partagé. Ce qui convoque naturellement le knowledge management ou gestion de la connaissance. Il faut donc une base de données qui permet de capitaliser sur tout ce qu'on a fait. D'où l'existence de la Plateforme e-docucenter centralise de manière digitalisée toute l'information afin de la rendre disponible et accessible ».



Mamadou Lamine SYLLA

Cellule de Coordination du Programme Intégré de Renforcement des Capacités



c. Appréciation des acquis

Les différents acquis obtenus grâce à l'intervention du PARCI ont radicalement amélioré le fonctionnement de la Commission de l'UEMOA et de la Direction du Secrétariat de Commission des Archives et de la Documentation (DSCAD), notamment une meilleure conservation, sécurisation, et accessibilité des archives de la Commission, la création d'un environnement plus structuré et sécurisé pour le stockage des documents, et la réduction des risques de détérioration physique des documents comme cela a été le cas lors des inondations de 2009.

« Nous avons eu des résultats satisfaisants au terme de cette phase pilote. Aujourd'hui, nous avons 37.0000 dossiers entièrement traités et numérisés. Au niveau de la Commission, nous avons le Système d'Archivage Électronique (SAE) ; on a une décision portant charte d'archivage ; et tout ce qui entre dans le cadre de la gestion moderne des archives. Mais ce qui est encore important, c'est que nous avons un plan d'action 2023-2025 que nous comptons dérouler avec l'appui du PARCI ».

Kadiatou TOURÉ

Directrice du Secrétariat de la Commission, des Archives et de la Documentation

Dans la pratique, la modernisation du système d'archivage a permis à la Commission de faire un bond significatif dans la célérité de ses procédures. La charte d'archivage adoptée par la Commission et le système d'archivage électronique mis en place grâce à l'intervention du PARCI sont vulgarisés et appropriés par chaque division, chaque direction et chaque service de la Commission de l'UEMOA, de sorte que les documents produits au niveau de chacune de ces entités remontent rapidement dans les archives et soient immédiatement disponibles pour consultation et exploitation. Cela a donné un coup d'accélérateur aux performances de la Commission.

Ces acquis du PARCI ont transformé la DSCAD en un service plus efficace, sécurisé, et organisé, renforçant ainsi le rôle de la Commission de l'UEMOA en tant que gardienne de la mémoire institutionnelle et facilitant un accès plus large et plus rapide à l'information.

3.1.4. À la Direction des Ressources Humaines (DRH)



a. Les besoins

Les audits et les évaluations organisationnels ont permis d'identifier plusieurs faiblesses au niveau de la Direction des Ressources Humaines.

Parmi celles-ci, on note :

- le manque de programmes de formation structurés et régulier ;
- l'obsolescence des systèmes d'évaluation des performances ;
- l'absence de plans de carrière clairs et motivants pour les employés ;
- la faiblesse dans la culture organisationnelle et le bien-être des employés.



b. Les principaux acquis

Les interventions du PARCI ont permis à la Direction des Ressources Humaines de l'UEMOA de :

- se doter de plusieurs outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) à savoir :
 - le guide et la charte de mobilité ;
 - le guide et la charte d'intégration ;
 - le référentiel des compétences ;
 - les fiches métiers, fiches emplois type et fiches poste ;
- dématérialiser le traitement des dossiers du personnel ;
- se doter d'une stratégie de renforcement des capacités et d'un plan pluriannuel de formation suivant l'approche par les compétences.



c. Appréciation des acquis

Les interventions du PARCI au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH) de la Commission de l'UEMOA ont eu des effets transformateurs significatifs. Ces acquis du PARCI ont conduit à une professionnalisation accrue des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la Commission de l'UEMOA. Cela a renforcé non seulement l'efficacité opérationnelle, mais aussi la satisfaction et l'engagement du personnel, contribuant ainsi à un environnement de travail plus productif et harmonieux.

3.1.5. À la Direction du Genre



a. Les besoins

La question du genre est une question essentielle dans la mise en œuvre des politiques publiques. Mais c'est un concept qui est mal connu à la Commission de l'UEMOA. Parce que la Commission ne disposait pas d'une stratégie et d'outils de mise en œuvre modernes, la question du genre était très faiblement prise en compte tant au niveau de la Commission que dans les politiques publiques des États membres.



b. Les principaux acquis

Le principal acquis du PARCI au niveau de la Direction du Genre a été la mise en place de la plateforme d'autoformation e-genre (<https://egenre.uemoa.int/>) pour offrir des modules d'autoformation en ligne, accessibles au personnel, afin de promouvoir l'égalité de genre et de renforcer les compétences des employés.

Outre cette plateforme, le PARCI a permis :

- l'élaboration des supports de communication et de sensibilisation sur le genre ;
- l'édition et la digitalisation de la stratégie genre accessible sur la plateforme e-docucenter.uemoa.int ;
- l'édition et la digitalisation du document de Schéma Type organisationnel d'Institutionnalisation du Genre (STIG) ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication et de sensibilisation sur le STIG ;
- la formation des Experts des États membres sur le STIG et la plateforme eg-Genre ;
- l'élaboration de modules et formation des cadres de la Direction du Genre sur la Budgétisation Sensible au Genre (BSG).



c. Appréciation des acquis

La prise en compte du genre est devenue un indicateur important de la qualité de la gouvernance publique, d'autant plus que la contribution de la femme au processus de développement a été largement démontrée. Forte de ces données, la Commission de l'UEMOA s'est résolument engagée à promouvoir la prise en compte de la sexo-spécificité dans ses politiques et programmes et dans ceux de ses États membres. La plateforme e-genre, mise en place grâce à l'appui du PARCI, est une bonne réponse à ce défi.



« Cette plateforme (e-genre, ndlr) est un outil important qui impactera positivement la mise en œuvre des programmes d'actions des Gouvernements. D'abord, en termes de connaissances, elle va permettre d'augmenter la proportion des populations qui maîtrisent les notions dans ce domaine. Ensuite, les acteurs-clés qui sont à divers niveaux pourront plus facilement accéder à ces connaissances. Enfin, nous pourrions travailler ensemble à corriger les inégalités et les disparités que nous notons à différents niveaux. Et le défaut de connaissance en matière de genre sera corrigé, parce que beaucoup n'en savent rien. Ils assimilent le genre au sexe, certains disent même que c'est l'affaire des femmes. Avec ces outils, nous pourrions facilement faire le plaidoyer auprès de nos décideurs politiques ».

Armelle Ahamidé MEANGOUA

Secrétaire Générale du Ministère béninois en charge du Développement

Par exemple, en Côte d'Ivoire, le Schéma Type organisationnel d'Institutionnalisation du Genre (STIG) a permis au Gouvernement de donner une nouvelle impulsion à son réseau de cellules genre dans l'administration publique et dans les sociétés d'État mis en place depuis plus de 10 ans.



« Nous, en tant que Ministère en charge du Genre, nous associons désormais tous les départements ministériels et les offices de l'État à l'implémentation effective du STIG dans notre pays ».

Moussa DIARRASSOUBA
Ministère de la Famille de Côte d'Ivoire



Les interventions du PARCI ont permis à la Commission de l'UEMOA de renforcer considérablement sa capacité à intégrer le genre dans ses politiques et programmes. Ces acquis, notamment la plateforme e-genre et le STIG, ont professionnalisé l'approche de la Commission envers le genre, assurant une meilleure prise en compte de la sexo-spécificité dans l'ensemble des politiques publiques des États membres.

« Avec la plateforme e-genre, nous avons l'opportunité de mettre à la disposition d'un large public des formations en genre qui ont été élaborées par la Commission. Ce faisant, nous arriverons à avoir une masse critique de cadres qui soient rompus à la question du genre et de la Budgétisation Sensible au Genre. Le changement attendu c'est la prise en compte de la sexo-spécificité dans l'ensemble des politiques publiques ».

Dr. Barbara KI
Directrice du Genre de la Commission de l'UEMOA



3.1.6. À la Direction de la Communication



a. Le besoin

La mise en place d'une stratégie de communication interne est essentielle pour améliorer la diffusion de l'information et renforcer la cohésion organisationnelle. Cela inclut l'élaboration de supports visuels standardisés pour garantir une image cohérente de la Commission. Il était nécessaire de refondre le site web de la Commission et de renforcer sa présence sur les réseaux sociaux pour améliorer l'accès à l'information et l'interaction avec le public. La mise en place d'un système pour gérer les archives iconographiques, audio et audiovisuelles est requise pour améliorer l'accessibilité et la conservation des documents. L'acquisition de logiciels de création et de traitement graphiques est nécessaire pour produire des supports de communication de haute qualité. L'appui au lancement d'un bulletin interne est un besoin identifié pour renforcer la communication interne et assurer une circulation fluide de l'information au sein de l'organisation.



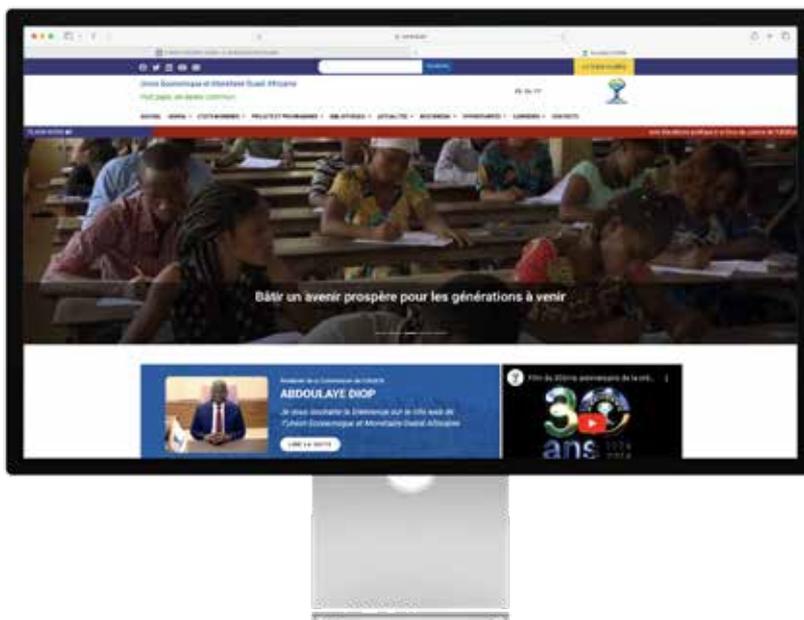
b. Les principaux acquis

Nous retiendrons, pour cette direction, deux principaux acquis, à savoir la refonte du site web de la Commission et le renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux.

L'intervention du PARCI a permis de doter la Commission d'un site web dynamique (<https://www.UEMOA.int/>), performant et capable de mieux communiquer sur les activités, les chantiers et les projets d'intégration régionale. Le site web de la Commission est désormais un portail plus accessible à un plus grand nombre de publics cibles et partenaires de l'UEMOA (citoyens communautaires, opérateurs économiques, étudiants et chercheurs, Organisations de la Société Civile, Partenaires Techniques et Financiers). Il permet également d'accéder à la quasi-totalité des autres plateformes informatives développées à la Commission telles que la plateforme des documents digitalisés (e-docucenter), la plateforme de gestion de l'aide extérieure, le dispositif d'alerte à la libre circulation, la plateforme de gestion des demandes de reconnaissance communautaire.

En dehors de ces acquis, il faut souligner :

- l'élaboration de la stratégie de communication interne ;
- l'élaboration d'un manuel de visibilité y compris les gabarits de supports visuels de communication ;
- la mise en place d'un système de gestion des archives iconographiques, audio, visuelles et audiovisuelles ;
- les logiciels de création et de traitement graphiques ;
- l'appui au lancement du bulletin interne.





c. Appréciation des acquis

Les acquis du PARCI au sein de la Direction de la Communication ont apporté des améliorations notables au fonctionnement de la Commission de l'UEMOA. Cet appui du PARCI a permis à la Direction de la Communication de se doter des outils nécessaires pour améliorer la communication interne et externe, de renforcer la cohésion organisationnelle et de professionnaliser les supports de communication, contribuant ainsi à une image plus cohérente et accessible de l'institution.

L'impact des acquis du PARCI sur la Communication de la Commission de l'UEMOA est substantiel, surtout lorsqu'on le compare à des institutions similaires comme l'UE et la CEDEAO. Si l'UE reste un modèle de référence en matière de gestion de la communication et des archives, l'UEMOA, grâce au PARCI, a fait des progrès significatifs pour rattraper son retard, notamment en matière de cohésion organisationnelle et de gestion des supports de communication.

3.1.7. À la Direction des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières (DACM)

La Direction des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières (DACM) est la plaque tournante de la logistique de la Commission de l'UEMOA. Elle a été l'un des principaux bénéficiaires des interventions du PARCI.



a. Les besoins

Pendant presque 30 ans, la DACM a mis en œuvre des procédés un peu dépassés basés essentiellement sur un traitement manuel de chaque étape des procédures de passation de marché, et de la documentation y relative. Cela renforce les lourdeurs et retarde les processus de passation de marchés, limitant ainsi la performance de l'institution. De plus, l'audit des piliers de l'UE en 2017 a mis en exergue plusieurs faiblesses touchant les procédures de passation de marchés, la conservation des documents liés aux processus de passation des marchés, la gestion de la base de données des fournisseurs...

« Nous avons besoin de moderniser nos procédures de passation de marchés qui étaient manuelles et sur lesquelles nous perdions énormément de temps. Avant la numérisation de nos archives, on avait des difficultés à mettre à la disposition des auditeurs, les documents relatifs aux passations des marchés. Enfin, avant le PARCI, on n'avait pas de manuel de procédures de passation de marchés, on n'avait pas de manuel de procédures en termes de comptabilité des matières. Nous n'avions qu'une seule décision qui règlementait la comptabilité des matières. Il y avait donc un besoin de manuels ».



Brice SIB

Directeur des Acquisitions et de la Comptabilité des Matières de l'UEMOA

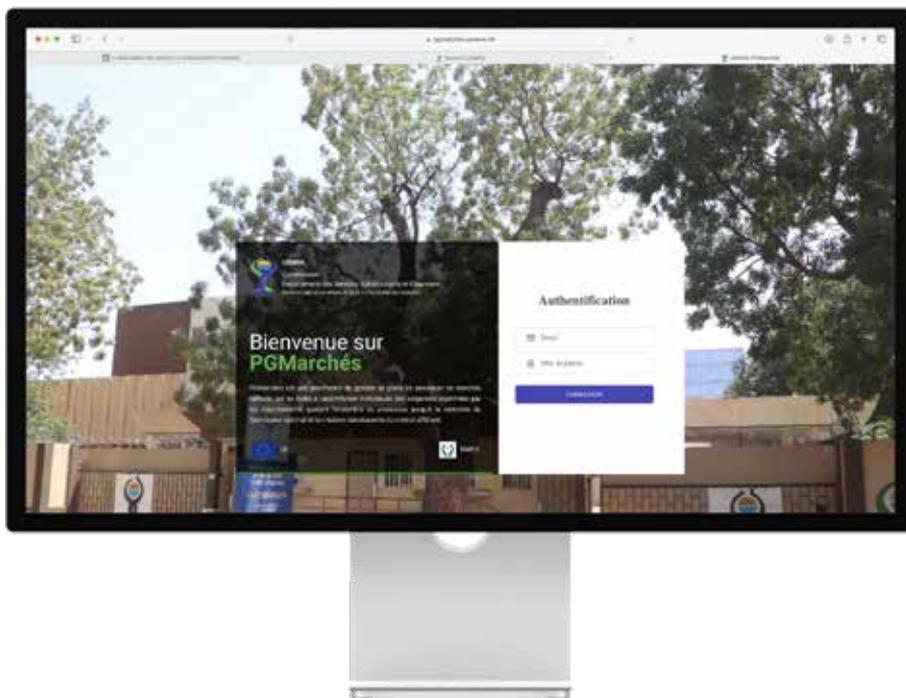


b. Les principaux acquis

Le principal acquis du PARCI au niveau de la DACM fut l'élaboration et la mise en ligne de la plateforme de gestion des procédures de passation de marchés, <https://pgmarches.UEMOA.int>, laquelle a été conçue sur la base des 4 étapes de la passation de marchés, et qui permet d'optimiser le travail non seulement au niveau de la DACM, mais également au niveau de chaque direction qui a besoin d'acquérir des biens ou services.

Entre autres bénéfiques, cet outil collaboratif permet :

- de valider les expressions de besoins à travers un processus en workflow avec des mails d'alerte lorsque l'intervention d'un acteur est sollicitée ;
- de planifier automatiquement le processus de passation du marché dès le choix du type de marché ;
- de planifier la préparation des Termes de Référence ou des cahiers de charges en fonction des dates de lancement des appels à la concurrence définies dans le PPM ;
- d'automatiser l'élaboration des dossiers de consultation qui sont soumis au processus d'approbation (DC et autres personnes habilitées) en workflow dans la plateforme ;



- de mettre en place les comités d'évaluation ;
- l'accès aux offres numérisées par les membres du comité d'évaluation qui peuvent travailler dans un espace collaboratif dans le cadre de l'évaluation des offres ;
- aux rapporteurs du comité d'évaluation de créer et de compléter les rapports d'évaluation au fur et à mesure de l'évolution du processus. Les autres membres peuvent apporter des observations lorsque l'initiateur du rapport leur donne la main. Des modèles de rapports d'évaluation par type de marché sont intégrés dans la plateforme pour guider les utilisateurs ;
- une gestion rigoureuse d'une base de données de fournisseurs ou prestataires. Cette base de données permet de blacklister les fournisseurs défaillants ou peu recommandables ;
- de faire une synthèse des travaux de la Commission des marchés une fois que le rapport d'évaluation et d'attribution est validé et approuvé en vue de la notification ;
- de créer le contrat à partir du projet de contrat contenu dans le dossier d'appel à la concurrence ;
- de suivre et d'avoir une vision détaillée de la situation contractuelle de chaque fournisseur en temps réel.

L'aboutissement réussi de cette plateforme contribue à la réalisation de la vision du CAP 2025.

La mise en place de cette plateforme avec un dispositif de gestion de la base de données fournisseurs permet aussi la réalisation de **la recommandation n°21 de l'audit des piliers** qui recommande à la Commission de mettre en place une base de données fournisseurs qui permet d'éviter de contractualiser avec des entités qui seraient en situation d'exclusion.

Elle contribue enfin à la mise en œuvre de **la recommandation n°17** de l'audit des piliers du fait de la génération automatique de l'avis du marché et de l'archivage systématique et ordonné des documents liés à un processus de passation de marchés. La plateforme est interconnectée avec le *Système d'Archivage Électronique (SAE)*.

L'autre acquis notable au niveau de cette direction est **l'élaboration du manuel de procédures et des outils de la comptabilité des matières.**



c. Appréciation des acquis

La dématérialisation des procédures a été un véritable catalyseur pour les résultats de la DACM. En dématérialisant les processus de passation de marchés et en permettant à chaque acteur de la chaîne de commande de la Commission de contribuer plus rapidement à l'évolution des processus et de l'exécution des marchés, les outils mis en place ont permis à la DACM de gagner en célérité et en transparence.



« Mon sentiment est que depuis leur mise en place, ces acquis permettent d'améliorer nos procédures et apportent fondamentalement un changement dans nos manières de gérer les marchés publics ».

Brice SIB

*Directeur des Acquisitions et de la Comptabilité
des Matières de l'UEMOA*

Les différents acquis obtenus grâce à l'intervention du PARCI ont considérablement amélioré le fonctionnement de la Commission de l'UEMOA et de la DACM apportant des changements qui ont non seulement modernisé les opérations de la DACM, mais également aligné les processus de passation de marchés avec les meilleures pratiques, renforçant ainsi l'efficacité globale de la Commission.



3.2. Résultat 2

Le processus de modernisation de la gouvernance est consolidé et renforcé

3.2.1. À la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE)



a. Les besoins

Pendant longtemps, la pratique à la Commission, en termes de programmation budgétaire consistait en des budgets dits de moyens. Une pratique qui ne valorisait pas suffisamment les résultats. Même si cette tendance s'est améliorée en 2009 à la faveur de l'introduction de la Gestion axée sur les résultats (GAR) dans le règlement financier adopté en 2018. Ceci peut s'expliquer par l'inexistence d'outils et de documents de cadrage en matière de GAR.

De plus, la transition de la Commission vers la GAR a rendu obsolète les paramètres du Système Informatisé de Planification et de Suivi-Évaluation (SIPSE).

Par ailleurs, en vue d'atteindre les objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels, une cartographie des risques associés auxdits objectifs a été élaborée, en vue d'une meilleure performance.



b. Les principaux acquis

Pour remédier à ces faiblesses, le PARCI a accompagné la Direction du Suivi et de l'Évaluation dans l'élaboration de plusieurs outils, à savoir :

- les outils d'élaboration et de mise en œuvre du budget programme que sont :
 - le Guide méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des Documents de Programmation Pluriannuelle de Dépense (DPPD) ;
 - la Charte de gestion qui prend en compte les procédures nécessaires à la compréhension du rôle et des responsabilités des acteurs du processus budgétaire ;

- le Guide de dialogue de gestion qui permet d'organiser les rapports entre les acteurs dans le cadre de l'exécution des programmes ;
- le Guide de performance qui prend en compte toutes les étapes d'élaboration des rapports annuels de performance ;
- la refonte et l'actualisation du Système Informatisé de Planification et de Suivi et Évaluation (SIPSE) qui regroupe désormais tous les systèmes de suivi de la Commission.
- l'élaboration d'un Guide de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ;
- la cartographie des risques opérationnels ;
- plusieurs actions de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du budget programme.



c. Appréciation des acquis

Les acquis du PARCI ont profondément transformé la manière dont la Commission de l'UEMOA gère ses programmes et évalue ses performances. Le passage à une Gestion Axée sur les Résultats, soutenu par des outils modernes et des processus bien définis, a aligné la Commission sur les meilleures pratiques internationales. La centralisation et la modernisation du suivi et de l'évaluation ont également permis d'améliorer la transparence et la responsabilité dans la gestion des programmes.

Ces améliorations, en renforçant l'efficacité et la performance de la Commission, ont contribué à accroître sa crédibilité tant au niveau régional qu'international. Elles permettent également à l'Organe exécutif de l'Union de mieux répondre aux attentes de ses États membres et de ses partenaires financiers, tout en assurant une gestion plus rigoureuse et orientée vers les résultats.

« Avec ces outils, nous pouvons être fiers aujourd'hui de dire que la Commission de l'UEMOA est alignée sur les standards internationaux en matière de Gestion Axée sur les Résultats ».

Gérard YEDO

Chef de la division de la Programmation Budgétaire et de Suivi de la Performance



3.2.2. À la Direction de l'Audit Interne (DAI)



a. Les besoins

Dans le cadre de l'exécution de ses missions d'audit interne au sein de la Commission conformément aux normes CRIPP et aux directives de l'IIA pour les phases de préparation, de réalisation et de conclusion, la Direction de l'Audit Interne rencontrait des difficultés dans l'automatisation et la centralisation des travaux réalisés par les auditeurs. En effet, chaque auditeur travaillait individuellement sur son ordinateur sans aucune possibilité d'un travail collaboratif et d'une supervision appropriée de la mission.

Ainsi, pour répondre à ces défis, la DAI a exprimé le besoin d'un système automatisé pour optimiser ces processus, centraliser les données et améliorer la collaboration entre les auditeurs. Il était également nécessaire de renforcer les capacités des auditeurs à travers des programmes de formation adaptés pour gérer efficacement les nouvelles technologies d'audit.

« Tout était fait manuellement au niveau de notre service d'audit interne : la planification des missions, l'exécution, la restitution, le rapportage et même le suivi des recommandations. De plus, les informations n'étaient pas centralisées et intégrées ».

Bruno SANOGO

Directeur de l'Audit Interne de la Commission de l'UEMOA





b. Les principaux acquis

L'appui à la poursuite des réformes, rendue nécessaire par l'application des recommandations de l'audit des piliers en 2017 a permis à la Commission de l'UEMOA de :

- se doter d'un logiciel d'audit (Team Mate) qui permet d'optimiser, de centraliser, d'accélérer les opérations d'audit de la Commission et de travailler de façon collaborative ;
- mettre en œuvre les recommandations de l'audit des piliers.



c. Appréciation des acquis

Les acquis apportés par le PARCI ont considérablement amélioré le fonctionnement de la DAI. La centralisation des informations grâce à Team Mate permet de gagner du temps, d'améliorer la précision des audits et de renforcer le travail collaboratif entre les auditeurs internes de la Commission. La dématérialisation des documents a également facilité l'accès et la gestion des informations, ce qui a contribué à une plus grande transparence et à une meilleure efficacité opérationnelle. En conséquence, la DAI est désormais mieux équipée pour réaliser ses missions d'audit, ce qui renforce la gouvernance et le contrôle interne au sein de la Commission de l'UEMOA.

« Désormais nous avons une unicité des informations. Mais le plus important, c'est la dématérialisation de nos documents. Nous allons désormais plus vite, parce que Team Mate (la plateforme de gestion des audits) permet de gagner du temps ».

Bruno SANOGO

Directeur de l'Audit Interne de la Commission de l'UEMOA



3.3. Résultat 3

Les réformes touchant, d'une part, à l'amélioration des interactions avec la CEDEAO et, d'autre part, aux modalités d'intervention des politiques sectorielles sont encouragées et soutenues

Situé au cœur du mandat de la Commission de l'UEMOA, ce résultat vise essentiellement à moderniser les mécanismes de coopération de l'UEMOA avec la CEDEAO et les autres Organisations Intergouvernementales.

3.3.1. À la Direction de la Coopération (DCOOP)



a. Les besoins

Ancrée au sein du Département du Marché Régional et de la Coopération, la Direction de la Coopération est la structure de la Commission de l'UEMOA qui s'occupe de la mise en œuvre de la stratégie de coopération de la Commission de l'UEMOA et de la gestion de la coopération avec les autres organisations sous-régionales.

Dans le cadre de leur mission d'intégration, les Commissions de l'UEMOA et la CEDEAO ont mis en place en 2004 le Secrétariat Technique Conjoint pour créer une synergie et éviter les chevauchements. Une quinzaine d'années plus tard, il était nécessaire de faire le bilan de cette coopération et de créer une nouvelle dynamique.

« C'est à cette occasion que le PARCI est intervenu pour appuyer la réalisation d'une étude sur le processus de convergence entre l'UEMOA et la CEDEAO ».

Arnaud Cédric KIÉMA

Directeur de la Coopération de la Commission de l'UEMOA



De plus, la Commission de l'UEMOA avait de grandes difficultés à suivre efficacement les projets et les appuis techniques comme financiers dont elle bénéficiait de la part de ses partenaires, parce qu'ils étaient nombreux, dispersés dans plusieurs départements et/ou directions. Cela avait comme conséquence des doublons ou des chevauchements d'appui et affectait considérablement l'efficacité organisationnelle et institutionnelle de la Direction de la Coopération.

« Il était évident que nous avons besoin de revoir notre dispositif organisationnel et institutionnel et de nous doter d'outils modernes mieux adaptés à notre mission. C'est dans ce cadre que l'Union européenne, à travers le PARCI, a accepté de nous appuyer dans l'étude et dans la mise en place d'une plateforme de gestion des financements extérieurs ».

Arnaud Cédric KIÉMA

Directeur de la Coopération de la Commission de l'UEMOA



b. Les principaux acquis

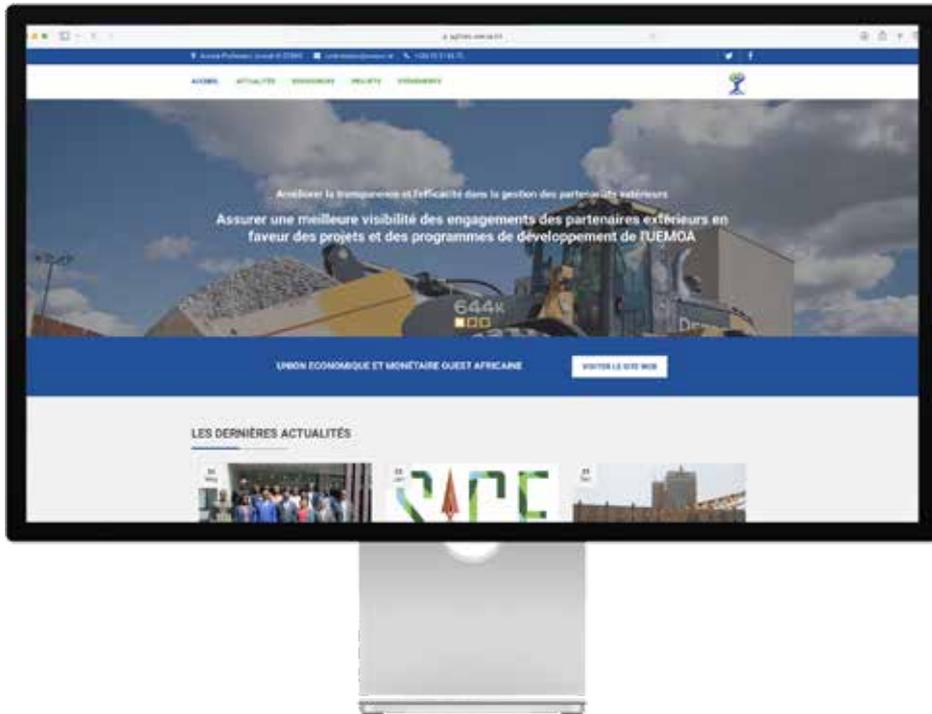
Le PARCI a permis à la Direction de la Coopération de l'UEMOA de mettre en place deux acquis structurellement bénéfiques pour la Commission de l'UEMOA. Il a permis de :

- réaliser sa plateforme de gestion du financement extérieur (<https://pgfinex.UEMOA.int>) qui est un outil précieux pour le suivi efficace des financements extérieurs.

La plateforme PGFINEX est une solution web innovante et complète, conçue pour répondre aux besoins de la Commission de l'UEMOA en matière de gestion et de suivi de la coopération avec ses partenaires extérieurs. Dotée d'un design responsif, elle offre une expérience utilisateur fluide, tout en présentant une architecture à plusieurs acteurs. La plateforme se divise en deux principaux espaces : l'espace grand public et le back office métier.

L'espace grand public est un outil de communication et de visibilité sur les actions de la Commission en matière de coopération. Il sert de vitrine pour la Commission de l'UEMOA, permettant la diffusion transparente et accessible d'actualités, de programmes de coopération en cours et à venir, ainsi que de l'état du portefeuille de la coopération avec les partenaires extérieurs.

- renforcer le cadre de concertation tripartite CEDEAO-UEMOA-UE, qui est essentiel pour la convergence.



Outre ces deux acquis, la Direction de la Coopération peut se féliciter de :

- la réforme de son dispositif institutionnel et opérationnel de la coopération à travers l'élaboration d'un guide de gestion de la coopération ;
- la modernisation des mécanismes et modalités de coopération et de partenariat entre les Organisations Intergouvernementales de l'Afrique de l'Ouest ;
- l'élaboration d'une nouvelle stratégie de coopération pour la convergence entre l'UEMOA et la CEDEAO.



c. Appréciation des acquis

L'appui du PARCI à la Direction de la Coopération est perçu par les principaux acteurs comme un appui décisif à l'accélération du processus d'intégration dans la sous-région. Par exemple, le Directeur des Relations Extérieures de la CEDEAO estime que la plateforme de coopération tripartite (UEMOA-CEDEAO-Union européenne) et la plateforme des OIG de la sous-région ont véritablement permis de dynamiser le dialogue entre les Organisations Intergouvernementales en vue de l'aboutissement du processus d'intégration.



« Le PARCI a soutenu l'organisation des rencontres de la plateforme de coopération tripartite. Nous nous sommes déjà rencontrés trois fois dans le cadre de cette plateforme pour pouvoir passer en revue notre coopération. Quant à la plateforme des OIG, même si nous ne nous sommes pas réunis ces derniers temps pour débattre des questions de la région, il faut reconnaître que le PARCI a pu organiser ces rencontres-là. Cette plateforme est très importante pour notre espace communautaire ».

Jérôme BOA

Directeur des Relations Extérieures de la Commission de la CEDEAO

Les interventions du PARCI à la Direction de la Coopération ont eu un impact significatif sur le fonctionnement de la Commission de l'UEMOA, en particulier dans la gestion de la coopération régionale. L'acquisition de la plateforme PGFINEX a permis de centraliser et de digitaliser la gestion des financements extérieurs, rendant ainsi le suivi des projets plus transparent et plus efficace. Cette centralisation a permis de mieux gérer les appuis techniques et financiers reçus, améliorant ainsi l'efficacité institutionnelle de la direction.

Lorsque l'on compare cet impact avec des institutions régionales similaires comme l'Union européenne ou la CEDEAO, on constate que ces réformes s'inscrivent dans une tendance commune à la digitalisation et à l'amélioration de la transparence dans la gestion des ressources. Par exemple, l'Union européenne a également mis en place des plateformes centralisées pour la gestion des fonds structurels, ce qui a contribué à une plus grande efficacité et transparence dans l'allocation des ressources. De même, la CEDEAO a travaillé à renforcer ses mécanismes de coopération pour éviter les chevauchements et améliorer l'efficacité de ses programmes régionaux.

Ainsi, l'UEMOA, grâce à l'appui du PARCI, a pu se hisser au niveau des meilleures pratiques en matière de coopération régionale, en adoptant des outils et des stratégies similaires à ceux de l'UE et de la CEDEAO, ce qui est un signe positif pour l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest.

3.3.2. À la Direction de l'Union Douanière et de la Libre Circulation (DUDLC)



a. Les besoins

L'UEMOA, dès sa création en 1994, s'est donné pour objectif la création d'un marché commun en Afrique de l'Ouest. Ce marché commun qui doit permettre aux individus et aux entreprises de circuler et d'exercer leurs activités librement sur toute l'étendue de l'espace communautaire repose sur la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes. Il faudra ajouter la liberté d'établissement mentionnée à l'article 4 du traité.

L'atteinte de ces « libertés » nécessite de la Commission qu'elle veille à l'élaboration et à l'application d'une législation communautaire de l'UEMOA et qu'elle soit garante du respect du Traité.

Le processus de construction du marché commun est déjà largement engagé depuis 2000, à travers notamment la réalisation de l'Union douanière (Tarif Extérieur Commun et une Politique Commerciale Commune vis-à-vis du reste du monde) et la libre circulation des biens et des personnes. Toutefois, certains instruments mis en œuvre dans le cadre de la construction du marché commun ne fonctionnent pas de manière satisfaisante.

En effet, des insuffisances significatives tant au niveau de la libre circulation des marchandises qu'à celui de la libre circulation des personnes, du droit de résidence et du droit d'établissement demeurent.

La libre circulation des marchandises, élément essentiel de l'Union douanière, connaît encore certaines insuffisances dans son application, du fait :

- de l'existence de nombreuses entraves tarifaires et non tarifaires ;
- de la non-application de certaines réformes par les États membres ;
- de l'absence de réglementation sur la Libre Pratique ;
- de l'absence d'un mécanisme de veille et d'alerte sur les entraves à la libre circulation des biens.

La libre circulation des personnes, le droit de résidence et le droit d'établissement rencontrent également des difficultés dans leur application :

- les contrôles intempestifs sur les corridors et aux frontières ;
- la méconnaissance par les populations et les entreprises des textes adoptés ;
- certaines professions non salariées encore non éligibles au droit d'établissement.

Malgré tout l'arsenal juridique qui encadre la libre circulation et le droit d'établissement dans l'Union, les services de la Commission sont constamment interpellés sur les difficultés rencontrées par les acteurs dans leur mise en œuvre.

Pour corriger cette situation et améliorer la libre circulation, il urge de renforcer la communication et la sensibilisation sur les textes régissant la libre circulation, et de mettre en place des dispositions devant faciliter cette libre circulation. Les appuis du PARCI ont été orientés vers ces interventions.



b. Les principaux acquis

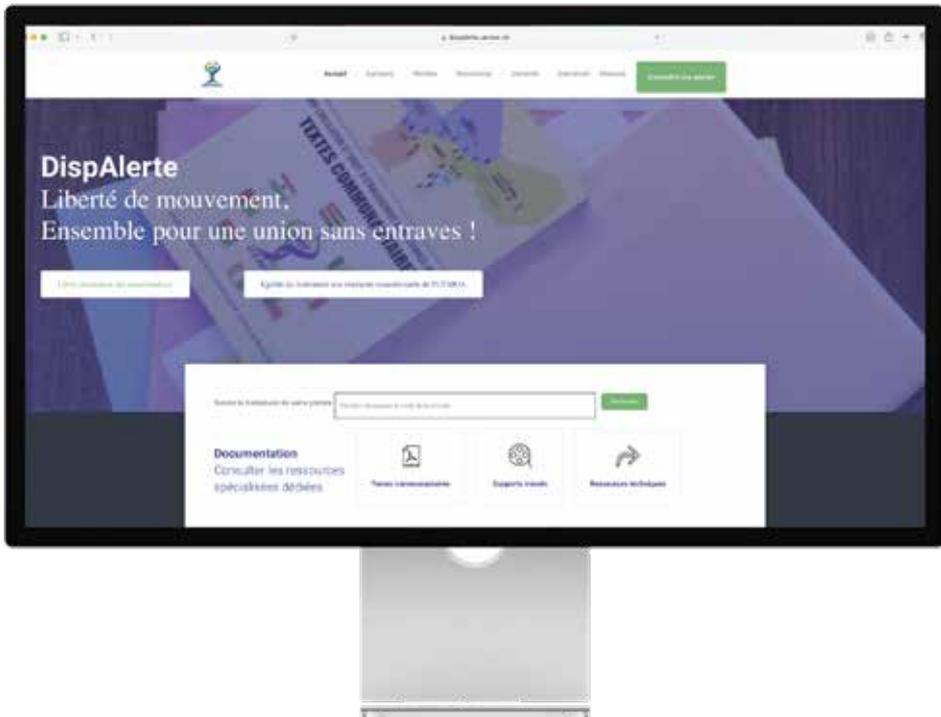
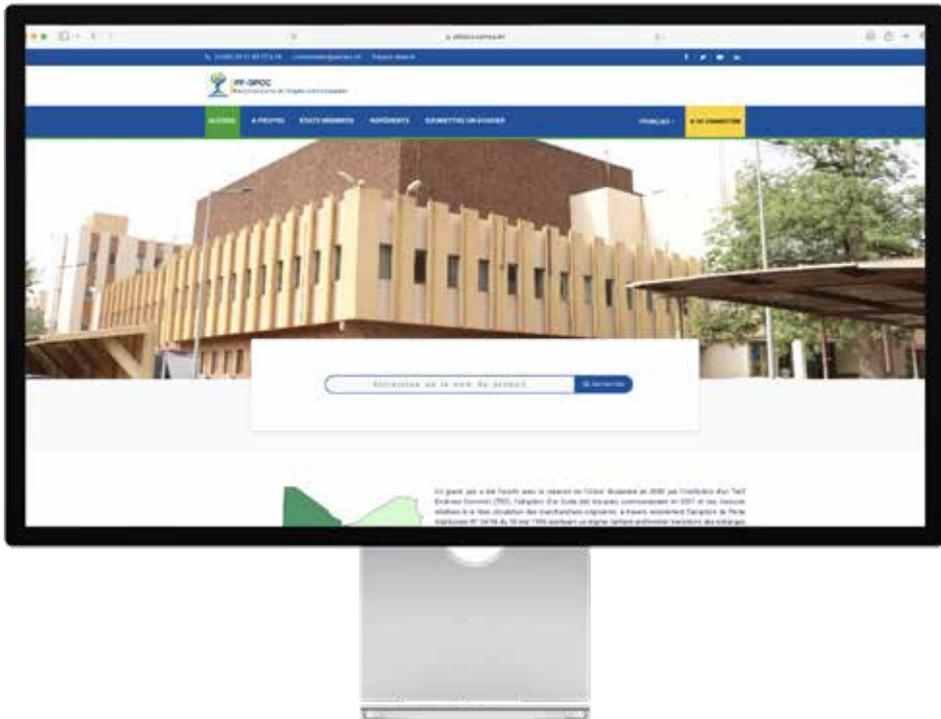
Des acquis du PARCI, deux retiennent notre attention pour le compte de la DUDLC :

- la mise en place de la plateforme de gestion des demandes de reconnaissance d'origine communautaire <https://pfdpoc.UEMOA.int/>. Cette plateforme permet de centraliser et de traiter les demandes de reconnaissance d'origine communautaire, améliorant ainsi l'efficacité et la transparence des processus ;
- la mise en place d'un système d'alerte aux entraves à la libre circulation <https://dispalerte.UEMOA.int/> pour signaler et traiter les obstacles à la libre circulation, assurant ainsi une réponse rapide et coordonnée.

La plateforme collaborative entre les États membres de l'UEMOA et la Commission de l'UEMOA, PFDPOC, dédiée au suivi des demandes de reconnaissance communautaire, vise la dématérialisation de la procédure d'octroi de la reconnaissance de l'origine communautaire UEMOA. Cette plateforme établit une interconnexion entre les principaux acteurs. Il s'agit d'une plateforme collaborative qui facilite la communication et la coordination entre les différents acteurs impliqués dans le processus de reconnaissance d'origine communautaire, contribuant ainsi à une procédure plus efficace, rapide et transparente.

DISPALERTE est une plateforme interactive conçue pour améliorer la communication et la collaboration entre la Commission de l'UEMOA, les États membres et les citoyens concernant la prise en charge des plaintes liées aux entraves à la libre circulation et au droit d'établissement au sein de l'Union. Cette plateforme fournit un espace centralisé où les usagers peuvent signaler des problèmes liés à la libre circulation, déposer des plaintes et suivre leur résolution.

L'objectif principal du dispositif d'alerte aux entraves à la libre circulation est de faciliter la transmission rapide et efficace des informations entre les différentes parties prenantes, permettant ainsi une réaction plus prompte aux entraves à la libre circulation. En fournissant un espace public de communication et de sensibilisation, la plateforme vise à informer les citoyens sur les textes réglementaires, les droits et les enjeux liés à la libre circulation.



Il permet aux usagers de déposer des plaintes via la plateforme en suivant un processus structuré et de vérifier la validité de leur plainte en fonction de critères établis.

Outre ces acquis, la DUDLC peut se féliciter d'autres acquis tels que :

- la stratégie de communication sur la libre circulation et le droit d'établissement afin de sensibiliser sur les droits et les procédures liées à la libre circulation des biens et des personnes au sein de l'UEMOA ;
- l'édition et la digitalisation d'un recueil des textes communautaires sur la libre circulation, c'est-à-dire la compilation et la numérisation des textes juridiques régissant la libre circulation pour faciliter l'accès aux informations et assurer leur diffusion auprès des parties impliquées (voir <https://e-docucenter.uemoa.int/fr>) ;
- l'élaboration d'une stratégie, d'un plan et de supports de communication pour la vulgarisation des plateformes (PFDPOC et DISPALERTE) de gestion de la libre circulation pour promouvoir lesdites plateformes et informer les parties sur leur utilisation ;
- la sensibilisation des acteurs à travers la diffusion sur les télévisions nationales des États membres et sur les canaux de communication de la Commission des spots de présentation des deux plateformes ;
- l'amélioration des systèmes de gestion des archives pour assurer une meilleure conservation et accessibilité des documents de la DUDLC.





c. L'appréciation des acquis

Les appuis du PARCI à la DUDLC ont permis à la Commission de l'UEMOA de moderniser ses processus, d'améliorer sa réactivité et son efficacité, tout en renforçant la transparence et la collaboration avec les parties prenantes.

« L'élaboration et la mise en œuvre de ces outils a permis de corriger plusieurs faiblesses de la commission en matière d'intégration douanière et de libre circulation. Le dispositif d'alerte permet de faire les signalements de façon rapide et de les traiter avec diligence. Avant la digitalisation de nos documents, les processus d'autorisation et de transmission des demandes prenaient beaucoup de temps. Désormais, cela se fait en un temps record ».



Aboubakar CISSÉ

Chef de la division de la Libre Circulation à la Commission de l'UEMOA

Les acquis du PARCI ont permis de franchir un cap important dans la mise en place de l'Union douanière et la libre circulation au sein de l'UEMOA. Les plateformes introduites ont non seulement rendu les processus plus rapides et efficaces, mais elles ont aussi renforcé la confiance des citoyens et des entreprises dans les institutions communautaires. Cette évolution vers des systèmes numériques intégrés marque une avancée majeure pour l'UEMOA, la positionnant favorablement dans la course à l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest.

L'appui du PARCI à la DUDLC a été décisif pour la modernisation et l'amélioration des services de la Commission de l'UEMOA. Les gains en termes de rapidité, transparence, et efficacité témoignent de l'importance de la digitalisation et de la collaboration dans l'atteinte des objectifs de l'Union.

3.3.3. À la Direction des Affaires Juridiques (DAJ)



a. Les besoins

L'un des objectifs dévolus à l'UEMOA est l'harmonisation des législations des États membres.

C'est dans ce cadre et en vertu de l'article 42 du Traité modifié que les Organes de l'Union en général et la Commission en particulier prennent les actes ci-après dans l'accomplissement de leurs missions. Il s'agit des Actes additionnels, Règlements, Directives, Décisions, Recommandations et Avis.

La Commission dispose d'un rôle de proposition auprès des autres Instances de Direction de l'Union et de coordination des interventions dans les États membres. Elle est amenée, à ce titre, à élaborer pour le compte de ces Instances ou pour son propre compte, les projets d'actes énumérés ci-dessus.

Il ressort que les cadres de la Commission sont régulièrement mis à contribution pour l'initiation des actes juridiques. Ceux-ci sont en général des spécialistes dans divers domaines sectoriels (agriculture, ressources animales et halieutiques, médecine, enseignement, ingénierie, énergie...) et ne disposent pas de connaissance juridique avérée. Il en est généralement de même pour les Consultants qui sont souvent mobilisés au niveau des départements en charge des politiques sectorielles, pour proposer des textes normatifs.

Il en résulte que ces acteurs sont souvent confrontés à des difficultés dans le cadre de la rédaction de ces textes normatifs du fait qu'ils ne disposent d'aucune notion en légistique et qu'il n'existe pas de principes ou de règles encadrant la rédaction des actes communautaires au niveau de la Commission.

À cet effet, pour combler ce vide, il est apparu nécessaire de :

- disposer d'un outil adéquat encadrant l'élaboration des actes à prendre par les Organes de l'Union ;
- renforcer les capacités des cadres de la Commission afin de leur permettre de disposer de connaissances en ce qui concerne les procédés et règles techniques nécessaires à une formulation claire et plus aisée des textes communautaires pris au niveau de la Commission.



« Vous avez des cadres des différents départements sectoriels qui sont très compétents dans leurs domaines respectifs mais qui n'étaient pas outillés pour rédiger des textes normatifs. Le guide légistique vient combler ce vide-là, en permettant de disposer d'un outil de référence sur lequel ces cadres-là peuvent s'appuyer, mais aussi de renforcer leurs capacités en ce qui concerne les règles, méthodes et outils liés à la rédaction des textes communautaires ».



Mireille KI-ZERBO

Cheffe de la division des Politiques Sectorielles à la Direction des Affaires Juridiques de la Commission de l'UEMOA

Aussi, l'appui du PARCI 2 dans l'amélioration des modalités d'intervention des politiques sectorielles a permis de prendre en charge cette faiblesse, à travers l'élaboration d'un guide légistique.



b. Les principaux acquis

L'élaboration du guide légistique est un acquis phare qui aura marqué la Direction des Affaires Juridiques. Elle permet de standardiser et de faciliter les processus juridiques au sein de la Commission.

Le guide légistique de l'UEMOA est un document-cadre organisé en trois grandes parties, à savoir :

- les critères d'évaluation du besoin de normalisation ;
- les différents types de normes juridiques et leurs spécificités ;
- les règles d'élaboration applicables à chaque type de norme.



c. Appréciation des acquis

Le guide légistique développé avec l'appui du PARCI a apporté des améliorations substantielles au fonctionnement de la Commission de l'UEMOA. Le guide a non seulement permis de normaliser les processus juridiques et de renforcer les capacités du personnel de la Commission, mais aussi d'améliorer la qualité de la législation et de la prise de décision stratégique au sein de la Commission. Ces changements contribuent à une gouvernance plus efficace et à une harmonisation juridique, renforçant le rôle de l'UEMOA en tant qu'acteur clé de l'intégration régionale.



« Le guide légistique de l'UEMOA permet, au regard de son contenu, de disposer d'un document-cadre qui permettra d'engager la phase exploratoire, c'est-à-dire de savoir s'il est nécessaire de prendre un acte normatif. Le guide reviendra également sur les différents acteurs de l'activité normative que ce soit au niveau interne ou au niveau des États. Il reviendra également sur le type d'acte à prendre : faut-il prendre un règlement, une directive ou une décision ?

Enfin, il fournit à ses utilisateurs, les techniques générales de rédaction de chaque type d'acte normatif ».

Mireille KI-ZERBO

Cheffe de la division des Politiques Sectorielles à la Direction des Affaires Juridiques de la Commission de l'UEMOA

3.3.4. À la Direction des Fonds Structurels (DFS)

Pour faciliter l'intégration économique et sociale de leurs populations, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA a décidé de la création d'un Fonds d'Aide à l'Intégration Régionale (FAIR). Ledit fonds, géré par la DFS, est chargé de financer des infrastructures sociocommunitaires dans les territoires les plus défavorisés des États membres.



a. Les besoins

La DFS était confrontée à un ensemble de problèmes qui affectaient considérablement l'efficacité du FAIR. En effet, identifiées depuis 1999, les zones éligibles au FAIR n'ont jamais été actualisées, alors que la situation a beaucoup évolué. Non seulement les cartes administratives ont été modifiées dans plusieurs pays, mais en plus, les investissements faits (ou pas) par les États dans leurs territoires ont modifié le statut des zones précédemment identifiées comme étant éligibles.

De plus, la DFS ne disposait pas d'un outil standard pour l'analyse des requêtes des États, ni d'un document de programmation stratégique des interventions du fonds.

Pire, elle ne connaissait que très peu ses cibles et ses bailleurs potentiels, et n'arrivait donc pas à optimiser sa stratégie de mobilisation de ressources.

Enfin, le FAIR était très peu connu de ses bénéficiaires.



b. Les principaux acquis

De tous les acquis du PARCI au niveau de la DFS, deux retiendront notre attention pour ce document :

- la mise à jour des zones éligibles au Fonds d'Aide à l'Intégration Régionale (FAIR) ;
- l'élaboration des Documents de Planification Pluriannuelle (DOCAPP) des fonds structurels, à savoir :
 - le Canevas et guide d'élaboration des documents-cadres de programmation pluriannuelle des fonds structurels ;
 - le Projet critères d'allocations des ressources des fonds structurels de l'UEMOA ;
 - le Dispositif de suivi et évaluation des interventions des fonds structurels de l'UEMOA ;
 - le Guide de conduite de l'évaluation ex-ante des DOCAPP, projets/programmes et de l'examen de conformité aux critères d'éligibilité ;
 - le Guide de conduite du processus des négociations et de signature des conventions de financement entre les États et la Commission de l'UEMOA.

Aussi, grâce au PARCI, la DFS a pu se doter d'une stratégie de communication pour la promotion des fonds structurels et d'une stratégie de mobilisation de ressources extérieures en faveur des fonds structurels.



c. Appréciation des acquis

L'intervention du PARCI au niveau de la Direction des Fonds Structurels a été importante en ce sens qu'il a permis à la Commission d'avoir des données actualisées sur les zones éligibles qui ont beaucoup évolué depuis le dernier recensement, du fait des politiques de développement implémentées par les États eux-mêmes. Désormais, la Commission sait où diriger les ressources du FAIR et sur quels types de projets.

De même, la mise à jour de la stratégie de mobilisation de ressources et du répertoire des sources de financement constitue une véritable avancée pour la Commission.

Enfin, la stratégie de communication sur les fonds structurels est un bon outil de mobilisation et d'engagement des populations bénéficiaires, et par la même occasion un moyen de marketing social pour la Commission elle-même qui a besoin de renforcer le soutien populaire nécessaire à la réalisation de ses ambitions.



« La liste des régions éligibles nous permet de nous assurer que les zones éligibles sont effectivement celles qui ont véritablement besoin de nos interventions. Le document de planification, quant à lui, nous permet de maîtriser nos ressources et nos programmations, tandis que la stratégie de communication nous permet, d'un côté, de mobiliser plus facilement des ressources et, de l'autre, d'assurer la visibilité et nos interventions et le soutien des populations bénéficiaires ».

Amina TRAORÉ/OUÉDRAOGO

Directrice des Fonds Structurels à la Commission de l'UEMOA



4. Leçons apprises et attentes des bénéficiaires



4.1. Les leçons apprises

Le PARCI a démontré l'importance d'une approche intégrée visant à renforcer à la fois les compétences humaines, les processus de travail (outils et procédures) et la structure organisationnelle de la Commission. Cette approche holistique du programme lui confère le mérite d'un Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles et justifie son ancrage institutionnel : la Cellule de Coordination du PIRC est placée sous la responsabilité du Secrétariat Général de la Présidence de la Commission.

L'analyse des interventions non abouties du programme montre que ce choix institutionnel, bien que nécessaire, ne suffit pas tout seul pour permettre au programme d'accompagner efficacement le développement organisationnel de la Commission. Au-delà de l'équipe qui anime le programme, le rôle des acteurs et décideurs de la Commission doit être déterminant dans l'aboutissement des appuis du programme. Et cela, de la planification des activités à l'utilisation des livrables en passant par le suivi de leur mise en œuvre.

Ainsi, il faudrait :

- renforcer l'implication des acteurs, de la rédaction des tdr à la validation des livrables ;
- permettre aux bénéficiaires de suivre la mise en œuvre des activités ;
- assurer un suivi des recommandations des études au niveau des instances supérieures de décision (Réunion des DC, Réunion de la Commission) ;
- poser un regard critique sur la convention de financement (CF) qui très souvent présente des objectifs et des résultats à atteindre proposés par le bailleur en déphasage avec ceux de la Commission.

4.1.1. Du rôle des acteurs dans la mise en œuvre des activités

La mise en œuvre des activités commence par l'élaboration des TdR. La plupart des TdR des activités du PARCI 1 ont été élaborés soit par la régie soit par l'ATI. Il est souhaité une plus grande implication des bénéficiaires dans l'élaboration des TdR.



4.2. Attentes des bénéficiaires

4.2.1. Modernisation des systèmes internes

Les partenaires ont exprimé un besoin urgent de modernisation des systèmes informatiques pour améliorer l'efficacité et la transparence des processus administratifs. Cela inclut la mise à jour des logiciels de gestion et la numérisation des documents, et un investissement continu dans la formation du personnel et l'adaptation aux nouvelles technologies est nécessaire.

4.2.2. Renforcement des capacités du personnel

Bien que des progrès significatifs aient été réalisés en termes de renforcement des capacités, il subsiste un besoin de programmes de formation plus fréquents et spécialisés pour répondre aux nouvelles exigences et technologies.

Les formations continues permettront aux employés de la Commission de rester en phase avec les nouvelles technologies et méthodes de travail. Cela augmentera l'efficacité et la productivité, en réduisant les erreurs dues à l'obsolescence des compétences.

Avec des formations régulières, la Commission pourra mieux s'adapter aux changements rapides dans les environnements technologiques et économiques. Cela renforcera sa capacité à répondre aux défis émergents et à maintenir un haut niveau de performance.

Les bénéficiaires ont souligné l'importance d'un mentorat et d'un accompagnement continu pour garantir l'application efficace des compétences acquises en vue d'assurer l'amélioration de la performance individuelle et collective du personnel de la Commission.

4.2.3. Allocation des ressources

Les partenaires ont indiqué que les fonds disponibles ne sont souvent pas suffisants pour couvrir tous les besoins identifiés, ce qui limite la mise en œuvre de certaines initiatives.

Il existe une demande pour des équipements de bureau modernes et adéquats pour faciliter le travail quotidien.

4.2.4. Alignement des interventions du PARCI avec les aspirations des partenaires et bénéficiaires

Les interventions du PARCI ont permis de renforcer les capacités institutionnelles, d'améliorer les processus internes et de promouvoir une meilleure gouvernance.

Les partenaires et bénéficiaires ont exprimé leur satisfaction quant aux avancées réalisées, notamment en ce qui concerne la modernisation des systèmes internes et le renforcement des compétences du personnel.

Cependant, il est nécessaire de poursuivre les efforts pour garantir une adoption complète des nouvelles procédures et outils introduits par le PARCI. Des ajustements sont nécessaires pour s'assurer que tous les niveaux de l'organisation bénéficient des améliorations mises en œuvre de manière optimale.

4.2.5. Conditions et actions nécessaires

Il est nécessaire de finaliser les processus de validation pour certains outils et procédures afin de les rendre pleinement opérationnels.

Des ajustements stratégiques sont nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques non encore couverts, en mettant l'accent sur la personnalisation des interventions pour chaque direction et service.

Certains obstacles externes, tels que les contraintes budgétaires et les politiques institutionnelles, doivent être prévus pour faciliter la mise en œuvre des recommandations du PARCI.



« Les principaux défis restant à relever sont pour nous l'opérationnalisation des procédures et outils mis à la disposition de la Commission dans le cadre de ce programme, l'appropriation et l'internalisation des acquis, la conduite du changement requis pour une meilleure performance organisationnelle. La troisième phase du PARCI en cours d'opérationnalisation dans le cadre du NDICI devrait nous permettre de relever ces défis ».

Filiga Michel SAWADOGO

*Commissaire de l'UEMOA chargé du Marché Régional et de la Coopération,
Ordonnateur Régional Délégué du FED*

Conclusion

Les actions menées dans le cadre du Programme d'Appui à la Réforme des Commissions de l'UEMOA (PARCI) ont eu un impact significatif sur les bénéficiaires. Ces impacts peuvent être évalués à travers différents témoignages et études de cas concrets.

Les témoignages recueillis révèlent une notable amélioration de la gestion des projets au sein des différents départements de la Commission.

Les bénéficiaires ont souligné l'efficacité des formations reçues et l'adoption de nouveaux outils de gestion qui ont permis une meilleure coordination et suivi des activités. Des formations spécialisées ont permis d'améliorer les compétences des agents, notamment dans l'utilisation des systèmes informatiques et la gestion des procédures administratives. Aussi, des outils de gestion modernes, tels que le progiciel intégré de gestion comptable et financière des projets FED, le Système d'Archivage Électronique (SAE), le centre de documentation en ligne (e-docucenter.uemoa.int), la plateforme de gestion des marchés, la plateforme de gestion des financements extérieurs ainsi que les plateformes de gestion de la libre circulation ont été mis en place, améliorant l'efficacité opérationnelle des structures bénéficiaires.

Des feedbacks au sein du Département du Développement Humain (DDH) illustrent comment l'introduction de la plateforme d'autoformation e-genre a permis de renforcer les capacités des agents en matière d'égalité des genres. Cette initiative innovatrice a non seulement amélioré les compétences des agents mais a également favorisé un environnement de travail plus inclusif.

En matière de modernisation des systèmes internes, les audits organisationnels et les évaluations de performance ont permis d'identifier les faiblesses et de mettre en place des outils et procédures pour y remédier. Par exemple, la numérisation des documents et la mise en œuvre d'un système d'archivage électronique ont considérablement amélioré l'efficacité administrative et réduit les délais de traitement des dossiers.

En matière de renforcement des capacités, les programmes de formation et de développement des compétences ont été essentiels pour préparer les agents à mieux porter leurs responsabilités. La formation à l'utilisation de systèmes informatiques et à la gestion de procédures administratives a été particulièrement bénéfique pour améliorer la performance des directions et services bénéficiaires.

Les retours des partenaires du PARCI ont mis en avant les progrès réalisés grâce au programme tout en présentant les domaines nécessitant encore des améliorations, notamment en matière de modernisation des systèmes internes et de soutien organisationnel.

L'une des principales leçons apprises est l'importance d'une planification rigoureuse et d'un suivi continu pour assurer le succès des interventions. La démarche participative, l'engagement des parties impliquées et la flexibilité dans l'adaptation des stratégies ont également été des facteurs clés de réussite.

En résumé, le PARCI a permis de réaliser des avancées significatives dans le renforcement des capacités institutionnelles et l'amélioration des systèmes de gestion au sein de la Commission de l'UEMOA. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour répondre pleinement aux attentes des partenaires et bénéficiaires, notamment en matière de modernisation continue et de renforcement des capacités organisationnelles.

Postface



Le Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles (PARCI) a accompli des progrès notables dans le renforcement des capacités institutionnelles des départements de la Commission. Grâce à des interventions ciblées, le programme a su corriger plusieurs faiblesses institutionnelles et améliorer les performances internes. Les initiatives menées ont permis une meilleure gestion administrative, financière et des ressources humaines, contribuant à une organisation plus efficiente et efficace.

Au cours de ces neuf (9) années de mise en œuvre du PARCI, la Coordination du PARCI a pu observer de près les transformations qu'a inspirées le programme. Le PARCI a non seulement changé la manière de fonctionner au sein de la Commission, mais il a également renforcé la communication interne, modernisé les procédures et développé les compétences du personnel. Ces améliorations ont permis une meilleure coordination des activités, une prise de décision plus rapide et une motivation accrue des employés.

La réussite du PARCI ne serait pas possible sans le soutien indéfectible de la haute hiérarchie. L'engagement des dirigeants à un plus haut niveau a joué un rôle crucial dans la mise en œuvre efficace des initiatives et l'appropriation institutionnelle des changements. Leur implication a assuré une transition en douceur et une adoption progressive des nouvelles pratiques.

Toutefois, le chemin vers l'amélioration n'a pas été exempté de défis. Nous avons fait face à des défis tels que des ressources limitées et des complexités dans la mise en service des outils de travail. Cependant, grâce à une approche proactive, des ajustements continus et un engagement des bénéficiaires, nous avons pu surmonter ces défis. Les recommandations des études qui n'ont pas été pleinement abouties ont été réévaluées et restent au centre de nos priorités pour les phases futures.

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux partenaires et bénéficiaires pour leur coopération et leurs attentes constructives. Leur engagement a été essentiel dans l'amélioration continue des services de la Commission. Leurs feedbacks nous ont permis de peaufiner nos approches et de nous assurer que nos interventions répondent réellement aux besoins.

Pour le futur, notamment pour le PARCI 3, il est crucial de continuer sur la voie de l'amélioration institutionnelle et de la gouvernance basée sur la performance.

Nous recommandons pour ce faire de :

- renforcer davantage les capacités des départements en intégrant des technologies innovantes ;
- encourager une culture de l'évaluation continue pour ajuster les stratégies en temps réel ;
- assurer une allocation efficace des ressources pour maximiser l'impact des interventions ;
- promouvoir un engagement encore plus fort des parties impliquées dans la planification et l'exécution des actions.

Nous lançons un appel à tous les acteurs de la Commission pour maintenir l'élan des réformes. Continuons à travailler ensemble pour atteindre les objectifs du PARCI, en veillant à ce que les acquis soient non seulement préservés, mais aussi renforcés.

Ensemble, nous pouvons bâtir une institution plus forte, plus réactive et mieux équipée pour relever les défis futurs.

Le Coordinateur de la CC-PIRC

PARCI EN IMAGES



Rencontre préparatoire de la 2^{ème} réunion tripartite à Accra



Atelier d'internalisation des outils de gestion des archives



Atelier de validation de la stratégie OIG



Lancement campagne de formation 2018



Scannez ici
la version digitale



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

Site web : <http://www.uemoa.int>

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



Financé par
l'Union européenne

