



COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

PLAN STRATEGIQUE 2009-2012

19 Mai 2009

TABLE OF CONTENTS

Acronyms & Abbreviations	Error! Bc
MOVING AFRICA FORWARD	Error! Bc
INTRODUCTION	Error! Bc
PART 1: THE STRATEGIC DIRECTION.....	Error! Bo
Vision of the African Union	Error! Bookmark not defined.
Mission and Values of the African Union Commission	Error! Bookmark not defined.
Stakeholder Expectations.....	Error! Bookmark not defined.
Assessment of the External and Internal Environment (PESTLE).....	
SWOT Analysis	Error! Bookmark not defined.
Comparative Advantage	Error! Bookmark not defined.
PART 2: THE STRATEGIC PILLARS	Error! Boo
Introduction	Error! Bookmark not defined.
Pillar 1: Peace and Security	Error! Bookmark not defined.
Programme on Peace and Security.....	Error! Bookmark not defined.
Strategic Objectives and Strategies	Error! Bookmark not defined.
Expected Outcomes	Error! Bookmark not defined.
Pillar 2: Development, Integration and Cooperation	Error! Bookmark not defined.
Programme on Development.....	Error! Bookmark not defined.
Strategic Objectives and Strategies	Error! Bookmark not defined.
Programme on Integration.....	Error! Bookmark not defined.
Strategic Objectives and Strategies	Error! Bookmark not defined.
Programme on Cooperation	Error! Bookmark not defined.
Strategic Objectives and Strategies	Error! Bookmark not defined.
Expected Outcomes	Error! Bookmark not defined.
Pillar 3: Shared Values	Error! Bookmark not defined.
Programme on Shared Values	Error! Bookmark not defined.
Strategic Objectives and Strategies	Error! Bookmark not defined.
Expected Outcomes	Error! Bookmark not defined.
Pillar 4: Institution and Capacity Building	Error! Bookmark not defined.
Programme on Institution and Capacity Building.....	Error! Bookmark not defined.
Strategic Objectives and Strategies	Error! Bookmark not defined.
Expected Outcomes	Error! Bookmark not defined.
PART 3: IMPLEMENTATION STRATEGY; MONITORING AND EVALUATION SYSTEM.....	Error! Boo
PART 4: ESTIMATED BUDGET AND THE STRATEGIC PLAN IMPLEMENTATION MATRIX.....	Error! Boo
Summary	42

AFRICAN UNION

الاتحاد الأفريقي



UNION AFRICAINE

UNIÃO AFRICANA

Addis Ababa, ETHIOPIA P. O. Box 3243 Telephone 517700 Cables: OAU, ADDIS ABABA
Website: www.africa-union.org

**CONSEIL EXECUTIF
QUINZIÈME SESSION ORDINAIRE
24 – 30 Juin 2009
Syrte (LIBYE)**

EX.CL/501 (XV) Rev.8

**PROJET DE PLAN STRATEGIQUE
POUR 2009 – 2012**



COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

PLAN STRATEGIQUE 2009-2012

19 Mai 2009

Table des matières

Acronymes & Abréviations	2
L'Afrique doit avancer	4
Introduction	5
PARTIE I : ORIENTATION STRATEGIQUE	10
Vision de l'Union africaine	11
Mission et valeurs de la Commission de l'Union africaine	11
Attentes des parties prenantes	12
Analyse de l'environnement externe et interne	14
Analyse des points forts, des faiblesses, des possibilités et menaces(SWOT)	19
Avantages comparatifs	21
PARTIE II : LES PILIERS STRATEGIQUES	23
Introduction	24
Pilier 1 : Paix et Sécurité	26
Programme de Paix et de Sécurité	26
Objectifs stratégiques et stratégies	28
Résultats attendus	29
Pilier 2 : Développement, Intégration et Coopération	29
Programme de développement	30
Objectifs stratégiques et stratégies	33
Programme d'intégration	35
Objectifs stratégiques et stratégies	36
Résultats attendus	36
Pilier 3 : Valeurs partagées	36
Programme sur les valeurs partagées	40
Objectifs stratégiques et stratégies	41
Résultats attendus	41
Pilier 4 : Renforcement des institutions et des capacités	41
Programme sur le renforcement des institutions et des capacités	41
Objectifs stratégiques et stratégies	44
Résultats attendus	45
PARTIE 3 : SYSTEME DE MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE, DE SUIVI ET D'EVALUATION	47
PARTIE 4 : ESTIMATION BUDGETAIRE	48

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ACHPR Commission africaine des droits de l'homme et des peuples

AEC Communauté économique africaine

AHRD Département de l'administration et des ressources humaines

MERT Outil africain de suivi, d'évaluation et de rapport

UMA Union du Maghreb arabe

MAEP Mécanisme africain d'évaluation par les pairs

APSA Architecture africaine pour la paix et la sécurité

UA Union africaine

CUA Commission de l'Union africaine

AUSA Agence de l'Union africaine pour l'espace

BCP Bureau du Président

BDCP Bureau du Vice-président

CAADP Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique

CADSP Politique commune africaine de défense et de sécurité

CEN-SAD Communauté des Etats sahélo-sahariens

CIDO Société civile et diaspora

COMESA Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe

CSD Direction des services de conférence

OSC Organisation de la société civile

DAE Département des Affaires économiques

DIE Département Infrastructure et Energie

DMS Département des services médicaux

DPA Département des affaires politiques

DTI Département du commerce et de l'industrie

DPS Département de Paix et de Sécurité

DREA Département de l'économie rurale et de l'agriculture

DSA Département des Affaires sociales

CAO Communauté des Etats de l'Afrique de l'Est

CEA Commission économique pour l'Afrique

CEEAC Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale

ECOSOCC Conseil économique, culturel et social

CEDEAO Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

APE Accords de partenariat économique

PPTTE Pays pauvres très endettés

TIC Technologies de l'information et de la Communication

IGAD Autorité intergouvernementale pour le développement

SIG Système intégré de gestion des informations

JFA Arrangement de financement conjoint

SGS Système de gestion du savoir

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

OIA Bureau du Vérificateur interne

MDR Allègement multilatéral de la dette

OMD Objectifs du millénaire pour le développement

MIP Programme minimum d'intégration

EM Etats membres

MTEF Cadre des Dépenses à moyen terme

OUA Organisation de l'unité africaine

APD Aide publique au développement
OLC Bureau du Conseiller juridique
PBFA Programmation, budget, finances et comptabilité
PCRD Reconstruction et développement post-conflit
PIDA Programmes de développement des infrastructures en Afrique
COREP Comité des représentants permanents
PSO Opérations de paix
RMB Gestion basée sur les résultats
R&D Recherche et développement
CER Communautés économiques régionales
SADC Communauté de développement de l'Afrique australe
SPPME-RM Planification stratégique, Suivi et évaluation des politiques et mobilisation des ressources
DFGD Direction femme, genre et développement
OMC Organisation mondiale du Commerce

L'AFRIQUE DOIT AVANCER

Avec l'adoption de l'Acte constitutif et la Vision de l'Union africaine (UA), les dirigeants africains ont ouvert la voie à l'intégration et au développement durable de l'Afrique. Afin de réaliser cette vision ainsi que les objectifs énoncés dans l'Acte, plusieurs organes ont été créés avec pour mission la formulation et la mise en œuvre de stratégies et de programmes prioritaires.

A cet égard, un de ces organes, la Commission de l'Union africaine, a élaboré son premier Plan stratégique, qui couvrait la période 2004 à 2007. Ce Plan était à la fois un instrument majeur et une feuille de route pour la formulation et la mise en œuvre des divers programmes, projets et activités de la Commission.

Prenant compte de l'avantage comparatif de la Commission de l'Union africaine et s'inspirant des enseignements de la mise en œuvre et de l'évaluation du Plan stratégique 2004-2007 et d'une évaluation de l'environnement dans lequel nous nous trouvons, y compris les attentes des parties prenantes de l'Union africaine, le présent Plan définit les priorités de la période 2009-2012 et identifie les ressources humaines et financières nécessaires à leur mise en œuvre.

Le présent Plan stratégique a été élaboré au cours d'une période caractérisée par le changement climatique et une instabilité de l'économie mondiale et des marchés financiers ; il y a donc lieu de réagir comme il convient aux problèmes et aux développements émergents. En effet, l'Afrique est consciente que

c'est une période exceptionnelle. Ainsi, afin d'aborder les conséquences du changement climatique et de la crise financière mondiale, qui traduisent les réalités en mutation de l'économie mondiale, et réagir de manière plus efficace aux défis que représente la pauvreté en Afrique, une réforme exhaustive du système financier global et de ses systèmes socioéconomiques ne représente pas uniquement un impératif pour le continent; l'Afrique doit également se doter d'un agenda commun et partager ses priorités sur l'intégration et la coopération pour le développement durable sur le continent. Cela requiert l'appui de toutes les parties prenantes de l'Union africaine.

Le succès de la mise en œuvre du présent Plan stratégique est principalement tributaire des principes de subsidiarité et de complémentarité et dépend, dans une large mesure, de la collaboration avec les CER et les Etats membres. Ainsi, pour la Commission de l'Union africaine, il s'agira d'être le facilitateur et le coordonnateur, tout en assurant la supervision.

S.E. JEAN PING
Président

INTRODUCTION

1. Depuis sa création en 2003, l'Union africaine a fait des progrès notables sur la voie du développement du continent et a pu ainsi relever sa posture. Depuis l'époque de l'Organisation de l'unité africaine à ce jour, les États membres ont fait preuve d'une unité et d'une solidarité inébranlables face aux défis communs auxquels est confrontée l'Afrique. L'Union vise, avant tout, à améliorer la qualité de vie des citoyens du continent en assurant l'intégration, la coopération et le développement. Elle s'efforce de promouvoir l'unité, la solidarité, la cohésion et la coopération entre les peuples et les États d'Afrique, tout en établissant de nouveaux partenariats plus solides partout dans le monde en vue du développement durable de l'Afrique. Pour y parvenir, la Commission œuvrera en étroite collaboration avec et à travers les États membres, avec les CER, sur la base du principe de subsidiarité et en complémentarité avec les autres organes de l'Union africaine. Par ailleurs, des mécanismes appropriés seront mis en place pour assurer l'engagement efficace de la société civile, la diaspora, et du secteur privé dans ce processus.

2. En Afrique, les opportunités et les défis sont inhérents à l'environnement dynamique mondial d'aujourd'hui (politique, économique, socioculturel, technologique, juridique et écologique). *Actuellement, il est généralement accepté que la bonne gouvernance est une condition essentielle au*

développement et à la réduction de la pauvreté. Toutefois, les réformes en matière de gouvernance en Afrique sont lentes et facilement réversibles. Les progrès dans ce domaine ont besoin d'être consolidés et renforcés par une mobilisation accrue des ressources afin de promouvoir le programme de bonne gouvernance. En outre, l'Afrique a été pendant longtemps tenue à l'écart des institutions politiques mondiales telles que le G8, le Conseil de sécurité des Nations Unies, ainsi que des forums financiers internationaux qui ont un impact significatif sur l'avenir du Continent. Il faut donc que l'Afrique s'exprime d'une seule voix.

3. Au cours de la dernière décennie, l'Afrique a réalisé un taux de croissance annuel moyen d'environ 5,5 %. Cette croissance a été stimulée par la richesse de sa base en ressources naturelles et un meilleur environnement politique et socioéconomique. Le nombre de conflits interétatiques s'est considérablement réduit et la situation de la paix et de la sécurité s'est améliorée. Par ailleurs, plusieurs pays ont bénéficié d'une augmentation des cours des produits de base, de l'adoption de politiques macroéconomiques rigoureuses et d'une réduction de la dette à travers l'Initiative « Pays pauvres très endettés » (PPTTE) et l'Initiative « Allègement de la dette multilatérale ».

4. Bien que la croissance économique de l'Afrique ait été relativement bonne, son impact sur la réduction de la pauvreté et sur la création d'emplois n'a pas suivi la même proportion que le taux de croissance. Il faut accroître les taux de croissance et les soutenir (le

seuil de 7 % doit être atteint pour produire un impact positif sur la réduction de la pauvreté et la réalisation d'autres OMD et étendre la croissance économique en Afrique en élargissant les sources de croissance à travers la diversification et des opérations de couverture contre les risques extérieurs et en poursuivant l'intégration régionale en tant qu'objectif économique qui accroît la demande en main-d'œuvre, la mobilité et réalise des économies d'échelle. *Entre-temps, le progrès vers l'intégration régionale a été entravé par la faiblesse des secteurs du transport et de la communication (par exemple : aérien, routier et ferroviaire). Cette contrainte a constitué un obstacle majeur au commerce intra-africain et requiert de l'attention.* En outre, il est impérieux de renforcer les capacités dans le secteur du commerce, afin de permettre à l'Afrique de bénéficier des opportunités potentielles tributaires du système de commerce multilatéral.

5. L'Afrique reconnaît le rôle crucial de la mobilisation des ressources intérieures pour une croissance durable à long terme. A cet égard, les efforts visant à mobiliser les ressources intérieures afin d'investir dans des activités productrices doivent être intensifiés.

6. En ce qui concerne le changement climatique responsable des inondations, de la sécheresse, de la désertification et du réchauffement de la planète, l'accent devrait être mis sur l'impérieuse nécessité d'avoir une voix africaine commune dans les négociations, pour pouvoir en atténuer les effets sur le continent.

7. Si la hausse rapide des prix des denrées alimentaires n'est pas gérée de manière appropriée, elle pourrait avoir pour conséquences, d'importantes menaces à la croissance et à l'emploi, à la bonne gouvernance, à la paix et à la sécurité. L'Afrique doit concevoir des stratégies appropriées pour atténuer les effets de la hausse des prix des denrées alimentaires sur les niveaux de vie, ceux surtout des groupes vulnérables. *Dans ce contexte, des mesures énergiques doivent être prises pour la mise en œuvre du Programme intégré pour le développement de l'Agriculture en Afrique (CAADP).*

8. Les Etats membres de l'Union africaine ont fait des progrès dans la réalisation des objectifs de développement fixés dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), y compris des avancées dans les secteurs de la santé, l'alphabétisation, l'égalité entre les hommes et les femmes et la nutrition. *Bien que l'Afrique ait réalisé des progrès significatifs dans le domaine du développement social et économique, son potentiel humain se perd en raison du taux élevé de mortalité qui pourrait être évité ; en l'occurrence, la mortalité maternelle et infantile, les décès causés par le VIH/SIDA, la drogue et l'abus d'alcool, le crime et la violence, entre autres.*

9. *Une action africaine concertée et centrée est nécessaire pour relever ces défis et saisir les nombreuses opportunités d'offrir une vie meilleure au peuple africain.* L'Afrique devrait occuper une position stratégique propice à l'exploitation des opportunités et se préparer à être le prochain point de mire en investissant dans le capital

humain, la technologie et l'innovation, en réduisant le coût des transactions commerciales et en améliorant sa compétitivité sur la scène internationale. L'Afrique doit impérativement faire décoller son peuple, tirer avantage de la diversité de ses cultures et de ses ressources, et faire des choix stratégiques mûrement réfléchis et éclairés en matière de développement et d'intégration. Les efforts visant à aboutir à une seule et même voix africaine doivent être intensifiés et une valeur ajoutée plus importante obtenue pour que le continent profite des avantages et de la richesse créés.

10. A cet effet, la Commission de l'Union africaine a mis au point le plan stratégique 2009-2012 qui constitue un cadre et une base pour l'élaboration de programmes spécifiques qui seraient mis en œuvre en tant que plans d'action annuels et trimestriels pour la réalisation des résultats attendus.

11. C'est un plan maison préparé en suivant une approche participative prescrivant des consultations ainsi que la participation d'un large éventail de parties prenantes internes et externes dans toutes les phases. *Une évaluation de l'environnement externe a été effectuée et a permis l'élaboration des objectifs stratégiques et des stratégies.*

12. Elle comprend quatre parties : l'orientation stratégique ; les piliers stratégiques ; la stratégie de mise en œuvre ; le budget estimatif et la matrice de mise en œuvre.

13. La première partie présente l'orientation stratégique et définit la vision de l'Union africaine, la Mission

et les valeurs essentielles de la Commission de l'UA ainsi que les attentes des parties prenantes, l'évaluation de l'environnement interne et externe et enfin l'analyse SWOT.

Objectifs stratégiques

1. Réduire les conflits pour parvenir à la sécurité et à la stabilité sur le continent ;
2. Veiller à la stabilité et à la sécurité du continent comme condition préalable au développement et à l'intégration de l'Afrique
3. Promouvoir le développement économique durable ;
4. Promouvoir le développement social et humain ;
5. Définir des cadres pour le développement et le partage des capacités de recherche et de développement en Afrique ;
6. Développer les capacités africaines pour la collecte, l'analyse et la diffusion des statistiques fiables ;
7. Renforcer l'intégration continentale ;
8. Construire et renforcer la coopération continentale et mondiale ;
9. Promouvoir la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme ;
10. Renforcer les capacités permettant à l'Afrique d'intervenir et d'agir dans les questions humanitaires ;
11. Promouvoir la solidarité interafricaine ;
12. Promouvoir la Renaissance de la culture africaine et la protection du patrimoine culturel africain ;
13. Promouvoir la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et à l'intégration de l'Afrique ;
14. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre de tous les instruments juridiques adoptés par la Conférence de l'UA ;
15. Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ;
16. Renforcer les capacités et améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles de la Commission de l'Union africaine ;
17. Promouvoir les synergies, les liens et les bonnes relations de travail avec tous les organes de l'UA ;
18. Promouvoir la coopération et la collaboration effectives avec les États membres et les CER ;
19. Promouvoir les partenariats stratégiques afin de tirer parti des avantages comparatifs.

14. La seconde partie présente les piliers stratégiques qui ont été tirés du mandat de la Commission,

la mission, les attentes des parties prenantes, l'évaluation de l'environnement externe et interne ainsi que l'analyse SWOT. La Commission a identifié les quatre grands domaines d'intervention ou piliers stratégiques suivants :

- I. Paix et sécurité;
- II. Intégration, développement et coopération ;
- III. Valeurs partagées ; et
- IV. Renforcement des institutions et des capacités.

Les Piliers sont des questions stratégiques autour desquelles les missions essentielles de la Commission seront organisées, et les ressources utilisées pour la réalisation des résultats attendus.

15. En conséquence, la Commission élaborera et exécutera des programmes interdépartementaux et transversaux pour chaque pilier, en vue d'une approche holistique et intégrée. Ce faisant, et pour améliorer les synergies et les complémentarités au sein de la Commission, chaque département ou direction devra clairement identifier sa contribution à la mise en œuvre de chaque pilier et demeurer collectivement responsable jusqu'à l'obtention des résultats attendus. Cette approche représente par conséquent un changement de paradigme du fait qu'avec ce plan stratégique, la Commission met l'accent sur une orientation basée sur le programme et sur les résultats par opposition à une approche basée sur l'activité. A travers 19 objectifs stratégiques, la Commission mettra en œuvre les programmes suivants pour chaque pilier :

- a) Programme pour la paix et la sécurité ;
- b) Programme pour le développement ;

- c) Programme pour l'intégration ;
- d) Programme pour la coopération ;
- e) Programme pour les valeurs partagées ; et
- f) Programme pour le renforcement des institutions et des capacités.

16. La troisième partie traite de la stratégie de mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation. Le Plan stratégique sera mis en œuvre à travers des plans de travail annuels et les budgets qui seront répartis entre les plans de travail et les budgets de tous les départements. En outre, tous les membres du personnel de la Commission seront appelés à élaborer leurs plans de travail individuels à partir des plans de travail et des budgets des départements qui constitueront la base sur laquelle leurs contrats de performance seront établis. Un système de suivi et d'évaluation a également été conçu pour suivre les progrès de la mise en œuvre du Plan stratégique et veiller à ce que les résultats escomptés soient atteints. À cet égard, la Commission a conçu le logiciel AMERT (Instrument africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports) pour faciliter les processus de suivi et d'évaluation.

17. La quatrième partie concerne le budget estimé et la matrice de mise en œuvre. On estime que pour la période 2009-2012, la Commission aura besoin d'un montant total de 784 millions de dollars, soit une moyenne de 196 millions de dollars par an pour mettre le Plan en œuvre. Le montant estimatif des dépenses pour chaque pilier, pour les quatre années couvertes par le Plan, est le suivant :

- Pilier 1 (Paix et sécurité) : 144 millions \$EU ;

- Pilier 2 (Développement, intégration régionale et coopération) : 430 millions \$EU ;
- Pilier 3 (Valeurs partagées) : 82 millions \$EU ; et
- Pilier 4 (Renforcement des capacités et des institutions) : 128 millions de dollars.

18. Même si les États membres doivent fournir une grande partie de ces ressources, la Commission a l'intention de mobiliser des ressources financières supplémentaires auprès des partenaires au développement et stratégiques.

PARTIE 1

ORIENTATION STRATÉGIQUE

A. VISION DE L'UNION AFRICAINE

19. La vision de l'Union africaine est de « **bâti**r une **Afrique intégrée, prospère et en paix, dirigée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale** ».

20. Cette vision d'une nouvelle Afrique, tournée vers l'avenir, dynamique et intégrée est une entreprise de longue haleine et sera pleinement réalisée par une lutte sans relâche menée sur plusieurs fronts. L'Union africaine a une nouvelle orientation issue du changement de l'objectif de l'OUA fixé en 1963 et visant à soutenir les mouvements de libération des pays africains encore sous le joug du colonialisme et de l'apartheid, pour celui de l'Acte constitutif qui préconise la création d'une organisation fer-de-lance du développement et de l'intégration de l'Afrique.

B. MISSION ET VALEURS DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

21. La mission de la Commission est de devenir « **une institution efficace, apportant une valeur ajoutée, de conduire le processus d'intégration et de développement de l'Afrique en étroite collaboration avec les États membres, les communautés économiques régionales et les citoyens africains** ».

22. Les valeurs qui guideront le fonctionnement et les activités de la Commission sont les suivantes :

- Le respect de la diversité et le travail d'équipe ;
- L'Afrique avant tout ;

- La transparence et l'obligation de rendre compte
- L'intégrité et l'impartialité ;
- L'efficacité et le professionnalisme ; et
- Le partage d'informations et de connaissances.

23. La Commission s'efforcera d'accomplir sa mission en définissant des stratégies et des objectifs clairs. Les valeurs indiquées plus haut constitueront les éléments de base qui permettront à la Commission de l'Union africaine d'accomplir sa Mission. Elles soutendront également le développement d'une culture de service pour l'organisation tout entière.

24. La Commission sera également guidée par les principes suivants :

- Subsidiarité et complémentarité avec les autres organes, les États membres et les CER ;
- Obligation de résultat et faisabilité et impact ;
- Coordination et coopération étroites avec les CER ;
- Cohérences des politiques et programmes ;
- Approche de réseaux tirant avantage des ressources des autres acteurs.

25. En conséquence, la Commission guidée par ses valeurs et ses principes, s'efforcera d'accomplir sa mission en à travers la mise en œuvre des objectifs et des stratégies clairs et en engageant les ressources nécessaires pour satisfaire aux attentes des parties prenantes. La Commission devra pour ce faire, présenter un certain nombre de propositions spécifiques

et donner de nouvelles perspectives et bienfaits aux citoyens d'Afrique.

C. ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

26. Lors de l'élaboration du Plan stratégique, la Commission a procédé à une analyse minutieuse des parties prenantes. Les principales parties prenantes incluent les Etats membres agissant à travers la Conférence de l'Union, le Conseil exécutif et le Comité des représentants permanents (COREP) engagés dans l'élaboration des politiques ou impliqués dans les fonctions exécutives de l'Union. Les Comités ministériels et les Comités techniques spécialisés appartiennent aussi à cette catégorie. D'autres parties prenantes sont le personnel de la Commission, les citoyens africains, la diaspora africaine, les femmes, la société civile, les partenaires au développement, les partenaires

stratégiques, le secteur privé et les médias.

27. A l'analyse et d'une manière générale, les parties prenantes ont vis-à-vis de la Commission de l'Union africaine les attentes suivantes: une plus grande transparence et responsabilité; l'efficacité dans l'exécution de son mandat et dans la fourniture des services; l'amélioration de la communication et du partage de l'information; une réponse rapide aux menaces et aux opportunités; le leadership, la coordination et la collaboration et participation accrue aux activités de l'Union; la présentation des rapports dans les délais et le respect des obligations contractuelles; l'intervention au plan continental pour mieux assurer les intérêts de l'Afrique. Une analyse détaillée des parties prenantes et de leurs attentes est donnée dans le tableau ci-dessous :

ATTENTES

TABLEAU 1 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ET DE LEURS ATTENTES

PARTIES PRENANTES	ATTENTES
Etats membres <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conférence ▪ Conseil exécutif ▪ COREP ▪ Comités techniques spécialisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence et obligation redditionnelle ▪ Utilisation sage et efficace des ressources ▪ Présentation d'informations précises et de rapports dans les délais ▪ Exécution claire, objective et dans les délais des décisions et des programmes approuvés ▪ Services de conférence professionnels et de qualité
Autres organes de l'UA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parlement panafricain ▪ Cour africaine de justice et des droits de l'homme ▪ ACHPR ▪ ECOSOCC ▪ Institutions financières ▪ Comité africain d'Experts en matière des droits et du bien-être de l'enfant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseils, supervision et soutien à la formation institutionnelle, la fonctionnalité et la durabilité
CER CEDEAO, CAO, CEEAC, CEN-SAD, COMESA, SADC, IGAD, UMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination dans l'harmonisation des processus d'intégration ▪ Coopération et collaboration dans le respect des programmes
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation de l'intégration africaine ▪ Plus grande implication dans les processus de prise de décisions de l'Union africaine
Citoyens africains y compris la Jeunesse africaine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Militer pour l'intégration ▪ Réponse efficace aux défis émergents qui confrontent l'Afrique ▪ Représentation des intérêts de l'ensemble des habitants de l'Afrique dans l'arène internationale ▪ Parler d'une seule voix et défendre les intérêts des populations africaines
Diaspora africaine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une plus grande implication dans les activités de l'UA ▪ Consolidation de la diaspora africaine
Partenaires stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination efficace avec les États membres ▪ Coopération en matière de positions africaines communes
Partenaires au développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence et obligation redditionnelle ▪ Présentation d'informations précises et de rapports dans les délais ▪ Respect des obligations contractuelles
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encouragement et promotion de partenariats privé-public viables ▪ Partage des informations ▪ Promotion des entreprises commerciales africaines ▪ Forum du secteur privé
Médias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion et dialogue comme moyen de transmission ▪ Facilitation de l'accès à l'information
Personnel de la CUA	Transparence et obligation redditionnelle; Intégrité; Leadership solide; bien-être social; impartialité; égalité; organisation des carrières ; et sécurité de l'emploi

D. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE

28. Les opportunités et les défis de l'Afrique sont liés aux événements qui se produisent sur le continent et dans le monde aux niveaux politique, économique, socioculturel, technologique, légal et écologique (PESTLE). Dans l'élaboration des programmes pour répondre aux attentes des citoyens africains, il est indispensable de procéder à une analyse de l'environnement mondial et continental.

POLITIQUE

29. Il est bien reconnu que l'amélioration de la gouvernance est importante pour le développement et pour la lutte contre la pauvreté; toutefois, les réformes dans le domaine de la gouvernance en Afrique sont lentes et facilement réversibles. Alors que certains pays africains ont enregistré des progrès notables en matière de lutte contre la corruption et d'amélioration de l'obligation de rendre compte et de la transparence, par la participation du citoyen au gouvernement et la gouvernance de la liberté de la presse, beaucoup de pays continuent d'être confrontés à d'énormes défis. En outre, bien que certains pays africains jouissent de la stabilité politique et enregistrent des progrès réels en termes de gouvernance et de lutte contre la corruption, la situation dans d'autres pays s'est nettement détériorée.

30. Bien que le secteur public joue un rôle crucial dans la réforme de la gouvernance, le secteur privé, lui aussi, contribue à cet effort. En outre, qualité de la gouvernance politique (droits de l'homme, état de droit et démocratisation) et la gestion du secteur public aussi bien que celle du secteur privé jouent un rôle capital dans la réalisation des OMD.

31. La fluidité et l'impact des changements d'orientation qui s'opèrent au niveau du pouvoir économique et géopolitique à l'échelle mondiale fournissent de grandes opportunités à l'Afrique. L'Afrique a été pendant longtemps tenue à l'écart d'instances politiques internationales comme le G8, le Conseil de sécurité de l'ONU, et des instances financières mondiales qui exercent une grande influence sur l'avenir du Continent. Avec un pouvoir économique et politique en changement, ces institutions sont en train d'évoluer, et le multilatéralisme est en train de gagner du terrain, offrant ainsi l'occasion à l'Afrique d'être convenablement représentée au sein des instances internationales qui contribuent à la détermination de notre avenir.

ECONOMIQUE

32. La finalisation du plan stratégique intervient à un moment où l'économie mondiale est secouée par une multitude de problèmes. La crise actuelle est la plus sérieuse qu'ait connue l'économie mondiale depuis la Deuxième guerre mondiale et l'Afrique porte une part disproportionnée du poids des effets négatifs qui l'accompagnent.

33. La crise financière et les restrictions de crédits, combinées à l'inflation croissante que connaît le monde entier et à la diminution conséquente de la demande dans les économies avancées, ont entraîné une incertitude considérable eu égard aux perspectives à court terme de l'économie mondiale.

34. Même si l'Afrique n'est pas exposée aussi fortement que l'Asie aux risques liés à la crise qui frappe l'économie mondiale, il n'en reste pas moins qu'elle subira

35. Face aux défaillances que connaît l'économie mondiale, à l'immense pression et aux changements auxquels sont confrontés les institutions internationales, l'importance de blocs ou groupements régionaux devient absolument évidente. L'Afrique a fait des avancées en matière de groupements économiques qui contribuent à agrandir les marchés nationaux et à développer des cadres réglementaires et des politiques harmonisées propices à l'investissement et à l'expansion des exportations. Toutefois, l'avancée vers l'intégration régionale a été entravée par l'inter connectivité inadéquate des transports et des communications (aérienne, routière et ferroviaire). L'infrastructure inadéquate des transports a constitué un obstacle majeur aux échanges commerciaux intra-africains dont la part dans le commerce total de l'Afrique n'était que de 10% en 2007. La part de l'Afrique dans le commerce mondial est passée de 6% en 1980 à moins de 3% en 2008. Cette situation s'explique par la nature peu

d'importants effets indirects en cas de diminution de l'Aide publique au développement (APD) et de réduction des exportations et de l'investissement direct (IDE) et des fonds envoyés par la Diaspora. En outre, la situation risque de se détériorer si les prix des produits continuent à être volatiles et si les autres économies adoptent des politiques autocentrées et protectionnistes. Devant ce tableau, la nécessité s'impose de développer et de stabiliser les marchés financiers africains.

compétitive des produits africains, la dépendance de l'Afrique des exportations de produits à faible valeur ajoutée et des pratiques protectionnistes, tels que les obstacles techniques et non techniques au commerce sur les marchés des partenaires commerciaux. L'on sait que l'innovation technologique et le démantèlement des obstacles techniques et non techniques ont contribué à l'accélération de la croissance de l'économie mondiale. D'une manière générale, les économies des pays en développement ont bénéficié de cette croissance. Mais les bénéfices liés à la mondialisation ont été inégalement repartis, les nations nanties se réservant la part du lion ; et bon nombre d'États les plus pauvres restant à la traîne, notamment en Afrique.

36. Des méthodes agricoles améliorées et intensives, une industrialisation accrue, des besoins énergétiques croissants, l'urbanisation et des revenus grandissant dans les économies émergentes constituent déjà des sources de pression sur les

ressources en eau. Globalement, l'agriculture intervient à 69% dans la consommation des eaux traitées, l'industrie à 23 % et l'usage domestique à 8%. La campagne pour améliorer la productivité agricole dans bon nombre de pays fera augmenter la consommation de l'eau. À cet égard, la Commission de l'Union africaine a pris la tête de file dans la mise en œuvre du Programme détaillé pour le développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA) en vue de l'élimination de la faim et la réduction de la pauvreté grâce à l'agriculture, tandis que les gouvernements des pays africains ont convenu d'augmenter l'investissement public dans l'agriculture d'au moins 10 % de leurs budgets nationaux et d'accroître la productivité agricole d'au moins 6 %.

37. L'Afrique dispose d'immenses ressources renouvelables et non renouvelables qui restent largement sous-exploitées. Quoique ces ressources soient inégalement réparties, le commerce énergétique inter-États reste minimal alors qu'il aurait contribué à la création d'économies d'échelles capables d'attirer l'investissement. Les ressources en charbon sont disponibles en abondance en Afrique ; et pourtant le continent n'exploite que moins de 1% de son potentiel géothermique. Le Continent reçoit aussi une radiation solaire abondante et possède des ressources en énergie éolienne. Ces ressources pourraient être exploitées pour couvrir les besoins énergétiques du Continent. À cet égard, le manque de coordination et de liaison entre les programmes relatifs aux sources d'énergie nouvelle et renouvelable, les

distorsions des prix, la diffusion inadéquate des bonnes pratiques et stratégies, le manque de personnel qualifié, l'insuffisance de données de base, des services et une infrastructure d'entretien inappropriés, constituent, parmi d'autres, les problèmes qu'il est nécessaire de résoudre. En fait, les énergies plus propres et alternatives au pétrole et au charbon risquent de nous conduire à des utilisations plus intensives de l'eau, en termes d'énergie.

SOCIOCULTUREL

38. Au cours des dix dernières années, l'Afrique a réalisé des progrès substantiels au plan du développement socio-économique. Malgré ces avancées, le deuxième Continent le plus large et le plus peuplé du monde reste pris dans une crise de développement. Sur les 50 pays inscrits sur la liste des Nations unies des pays les plus pauvres, 34 sont africains ; et les pays africains sont classés dans les 20 derniers sur l'Indice de qualité des Nations Unies. Un tiers de la population africaine est malnutrie tandis que plus de 40% vivent dans des conditions de pauvreté.

39. Les perspectives liées au potentiel humain de l'Afrique sont en train d'être gaspillées pour cause d'un taux de mortalité élevé qui est évitable, comme sont évitables la mortalité infantile et maternelle, le VIH/Sida, l'abus de drogues et d'alcool, le crime et la violence, notamment. Dans la plus grande partie de l'Afrique, le décès d'une femme sur 22 est dû à la mortalité maternelle contre 1 sur 8 000 dans les pays industrialisés. Les maladies telles que le VIH et le Sida (l'Afrique est la région la plus affectée par cette pandémie), la tuberculose et le

paludisme entravent la croissance économique et sapent le développement humain. Il existe 50 millions de migrants africains, c'est-à-dire un migrant sur 3 dans le monde entier. Les africains souffrent du manque d'infrastructure de base et d'accès à des services de santé, de faibles niveaux d'éducation et d'alphabétisation et d'inégalité entre les sexes. La population du Continent connaît une croissance rapide, et il est prévu qu'elle monte en flèche d'environ 924 millions en 2006 à 1,3 milliards en 2025 et à 2 milliards en 2050 au taux de croissance annuel actuel (2,7%).

40. La crise économique internationale actuelle, combinée à une forte augmentation des prix du pétrole, de l'énergie et des aliments, le chômage et à une paix et sécurité fragiles, ont mené à de faibles niveaux d'avancement vers la réalisation des OMD. En dépit de la croissance économique, la performance de l'Afrique en termes de cibles des OMD est lente. Selon le rapport BAD/OCDE pour 2007 quelques progrès ont été réalisés dans l'atteinte des cibles des OMD, tels que : Egalité entre les hommes et les femmes : 40%, Famine : 40%, Accès à l'eau : 40%, Education primaire : 25%, Mortalité maternelle : 20%, Tuberculose : 17% et Mortalité infantile : 15%. En effet, il faudrait faire plus pour que l'Afrique réalise les cibles des OMD.

41. Ces défis ne découragent pas la détermination des nations africaines à changer les choses pour le meilleur. Plusieurs gouvernements et sociétés africains, œuvrant de concert avec la communauté internationale, avancent vers la réalisation des objectifs de développement fixés

dans les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), y compris les progrès dans les domaines de la santé, de l'alphabétisation, de l'égalité et de la nutrition. Il y a un engagement renouvelé des gouvernements africains à oeuvrer ensemble pour améliorer le continent, avec la coordination de l'Union africaine.

42. Le travail de développement social de la Commission de l'UA est basé sur une approche axée sur l'homme, cherchant à promouvoir les droits de l'homme, la dignité humaine et la justice sociale; promouvoir l'emploi; réduire la pauvreté; et améliorer l'accès aux services sociaux, améliorant ainsi la qualité de vie des peuples africains, particulièrement les groupes vulnérables et marginalisés.

TECHNOLOGIQUE

43. Pendant la dernière décennie, la croissance dans le secteur industriel africain a été très faible et dans certains cas, négative. Le secteur n'a pas montré beaucoup de signes de mise à niveau technologique. Sa structure reste dominée par le traitement à faible niveau des ressources naturelles, et la fabrication de simples produits de consommation destinés aux marchés nationaux. Par conséquent, l'industrie a ralenti la croissance économique de la région.

44. La capacité à créer, acquérir et adapter les nouvelles technologies est une exigence critique pour réussir à être compétitif sur le marché mondial. Ceci inclut l'accès à la technologie et le renforcement des capacités technologiques, avec l'accent sur le transfert, l'assimilation et l'adoption des technologies. Le continent

africain n'a pas pu suivre l'avancée technologique mondiale. Le fossé technologique de l'Afrique pourrait être la source de sa détérioration économique croissante, parce que d'autres régions en développement mettent à niveau constamment leurs propres capacités technologiques en accord avec le marché mondial qui est devenu de plus en plus libéralisé et compétitif.

45. La compétitivité technologique réside dans l'efficacité avec laquelle les pays promeuvent les capacités. Les entreprises dans les pays africains manquent souvent de l'expertise pour déterminer quelles nouvelles compétences, connaissances et techniques organisationnelles sont requises pour faire fonctionner les technologies nouvellement importées aux niveaux optimaux. Les changements dans les mentalités traditionnelles sont requis pour créer les interactions et les liens avec d'autres entreprises et institutions, et constituer le savoir-faire technique, ainsi que surmonter le problème de fuite des travailleurs qualifiés.

46. Les changements dans les perspectives internationales ont d'immenses implications pour l'avenir de l'Union africaine. La prospérité de l'Afrique dépend aujourd'hui plus que jamais de l'amélioration de la paix et de la sécurité, de la prévention des conflits, l'accélération du développement humain, du développement et de l'intégration économiques, du développement du marché et des infrastructures, de la poursuite de l'amélioration des normes de gouvernance et de l'accélération de l'intégration et de la coopération politiques. Il est

nécessaire de garantir que la voix de l'Afrique est clairement entendue dans les forums internationaux qui façonnent notre avenir collectif. Poursuivre ces objectifs est une fonction essentielle de l'Union africaine.

47. A travers le lancement de l'Agence de l'Union africaine pour l'espace, l'Afrique sera en mesure de négocier de meilleures offres pour la construction de satellites, les lancements spatiaux et le transfert des technologies et de partager les données, les installations et infrastructures limitées beaucoup plus que ne peuvent le faire les pays seuls. Les problèmes de sécurité, comme les images d'un emplacement spécifique ou d'une résolution spécifique peuvent facilement être réglés par accord intergouvernemental.

JURIDIQUE

48. Face aux différentes opportunités et défis sur la scène internationale, l'Afrique doit parler d'une seule voix. Cependant, certains Etats membres voient toujours les autres comme des concurrents et non comme des marchés pour leurs produits. A cause de la petite taille de ses marchés nationaux, l'Afrique doit harmoniser les règlements qui facilitent le commerce et les investissements intra-africains, et promeuvent l'accès au marché pour les produits africains. Dans ce but, l'UA fournira la plateforme nécessaire pour l'adoption des instruments juridiques pertinents qui appuient l'intégration régionale et continentale, et la promotion de la ratification et de l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques en suspens adoptés par la Conférence de l'Union.

ECOLOGIQUE

49. Pour atteindre le développement durable continental, l'Afrique doit préserver son environnement naturel; ce que nous faisons aujourd'hui ne doit aucunement compromettre l'environnement naturel dans lequel nous devons travailler demain. A cet égard, alors que nous luttons pour améliorer la qualité de nos vies, nous ne devons pas perturber l'équilibre de la nature; comme ce qui s'est produit avec les activités qui ont déclenché le changement climatique.

50. Le changement climatique est à l'origine des inondations, des sécheresses, de la désertification et du réchauffement planétaire et présente une menace majeure à l'augmentation de la prospérité en Afrique. Alors que ce sont les pays développés qui produisent les gaz à effet de serre qui sont responsables du changement climatique, ce sont les pays en développement, comme ceux de l'Afrique qui font face aux pires conséquences en raison du fait que les nations africaines sont plus vulnérables aux effets physiques du changement climatique que les nations développées, puisque leurs moyens de subsistance dépendent principalement de l'agriculture pluviale. Ceci pourrait devenir une cause directe des conflits, quand les communautés se font concurrence pour des ressources limitées. Les taux d'émission des gaz à effet de

serre observés dans les pays africains restent négligeables en raison de leur faible niveau d'industrialisation. En effet, il est estimé que le Continent dans son ensemble produit 3,6% du total des émissions et 4% uniquement des émissions de CO₂. Ainsi, pour atténuer les effets du changement climatique sur le Continent, l'Afrique doit obtenir l'accès aux ressources mondiales suffisantes, y compris l'accès aux formes innovantes de financement de carbones, paiement pour les services d'environnement, et de nouveaux domaines pour éviter la déforestation et la réduction de la dégradation des terres. Fondamentalement, l'Afrique doit parler d'une seule voix contre les émissions de gaz à effet de serre.

E. ANALYSE DES POINTS FORTS, DES FAIBLESSES, DES POSSIBILITÉS ET MENACES (SWOT)

51. Pour utiliser les points forts et les opportunités disponibles pour la Commission de façon à répondre aux faiblesses et aux menaces, une analyse de SWOT de la Commission de l'UA a été entreprise pendant plusieurs sessions de réflexion auxquelles ont assisté son personnel et ses cadres supérieurs. Les conclusions de cette analyse ainsi que les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2004-2007 sont donnés dans le Tableau ci-dessous :

-TABLEAU 2: ANALYSE DE SWOT

POINTS FORTS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mandat et bonne volonté de 53 chefs d'État africains (organisation continentale) ▪ En vue sur la scène mondiale. ▪ Capacité de convoquer des réunions pour la formulation de programme ; ▪ Diversité du personnel, en termes de culture, de compétences et d'origine ; ▪ Rapport aux 8 CER ; ▪ Mécanismes institutionnels d'appui au mandat déjà existant ; ▪ leadership déterminé à changer le sens du panafricanisme et la philosophie ▪ Sens du panafricanisme et philosophie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédés, systèmes et TIC peu fiables, qui ne sont ni homologues ni certifiés ; ▪ Structure inadéquate et peu souple; ▪ Infrastructures physiques insuffisantes; ▪ Culture organisationnelle et attitude comportementale d'appui inexistantes. ▪ Travail d'équipe inadéquat ; ▪ Difficultés au niveau de l'administration et du leadership ; ▪ Déficit au niveau des ressources humaines, tant au plan numérique que qualitatif, et quantitatif du professionnalisme, de l'engagement et de la motivation ; ▪ Réputation, présence et interrelations médiocres sur l'ensemble du continent ; ▪ Sources de financement insuffisantes.
POSSIBILITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveau leadership aux États-Unis et possibilité d'un monde plus multilatéral ; ▪ Nécessité pour l'Afrique de parler et d'intervenir d'une seule voix ; ▪ Fatigue en raison des crises et conflits dans le continent, ▪ Développement possible de la nouvelle architecture financière, ▪ Bonne gouvernance à travers le MAEP, ▪ Potentiel d'autonomisation des femmes ; ▪ Bonne volonté par les partenaires au développement, ▪ Nouveaux partenariats stratégiques pour l'Afrique ; ▪ Transfert des activités industrielles de l'Ouest vers l'Est et la nécessité d'être compétitif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pandémie, ▪ Changement climatique et désertification, ▪ Conflits en cours ou récents en Afrique et dans le monde, ▪ Dépendance vis-à-vis des produits primaires limités, ▪ Economies non diversifiées, ▪ Niveaux de chômage élevés ; ▪ Demande accrue d'énergie et de produits alimentaires, ▪ Exclusion de l'ordre financier ou mondial émergents ; ▪ Plus grande marginalisation et questions d'égalité entre les hommes et les femmes.

TABLEAU 3: ANALYSE STRATEGIQUE COMPARATIVE

DOMAINES THEMATIQUES EMERGENTS	AVANTAGES COMPARATIFS STRATEGIQUES
<p>1. Intégration politique (Autres acteurs : CER, États membres)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Engagement du leadership politique à diriger, à promouvoir et à coordonner l'intégration politique ; 2. Le mandat conféré par l'UA à la Commission de l'UA, de mettre en œuvre des programmes portant sur l'intégration politique. 3. La Commission de l'UA a une portée continentale et le mandat de cinquante-trois États membres pour coordonner l'intégration des États membres et des CER.
<p>2. Intégration et développement scientifiques, économiques, sociaux et physiques (Autres acteurs : États membres, CER, Partenaires stratégiques et au Développement)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Commission de l'UA a le mandat de surveillance et de leadership politiques sur les programmes continentaux au niveau politique, économique, social et culturel. 2. La Commission de l'UA a le mandat et est dotée de mécanismes (ou peut établir de tels mécanismes) pour coordonner et promouvoir les programmes d'intégration scientifique, économique et physique et l'émergence des technologies sur l'ensemble des régions. 3. La Commission de l'UA est à même de diriger le processus d'inter relation et de connectivité entre les États membres et les CER 4. La Commission de l'UA se trouve dans une position unique qui lui permet d'élaborer et mettre en œuvre des programmes et des projets d'intégration d'envergure continentale (infrastructure, systèmes d'éducation, TIC et Centres de recherche, etc.)
<p>3. Gouvernance (Autres acteurs : États membres, CER, Organisations de la société civile Partenaires stratégiques et au Développement)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Commission de l'UA fournit l'arène la plus pratique pour déterminer les normes continentales et l'approche à la gouvernance, et a le mandat de mettre en place et de mettre en œuvre les initiatives relatives à la gouvernance, telles que le MAEP. 2. La Commission de l'UA est investie du rôle de supervision et de leadership qui lui permet de déterminer et de mettre en application un processus de normes de gouvernance continental, impulsé et contrôlé par les Africains ; 3. La Commission de l'UA offre aux États membres et aux CER une plate-forme continentale unique pour la collaboration et l'échange et le partage d'expériences concernant la gouvernance.
<p>4. Renforcement des capacités institutionnelles pour l'intégration et le développement continentaux (Autres acteurs : États membres, CER, Partenaires stratégiques et au Développement)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Commission de l'UA est le véhicule qui coordonne l'intégration et le développement de l'Afrique, tels que développés et possédés par les États membres. 2. La Commission de l'UA est stratégiquement placée pour promouvoir le renforcement des institutions et des capacités nécessaires pour la mise en œuvre du programme d'intégration et de développement du continent; 3. La Commission de l'UA assure l'harmonisation des décisions des États membres et les traduit en plans d'action qui seront mis en œuvre par les États membres et les CER;
<p>5. Paix et sécurité (Autres acteurs : États membres, CER, ONU, Société civile)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Commission de l'UA a le mandat de diriger les programmes de paix et de sécurité et de fournir l'appui continental à la prévention, le règlement et la gestion des conflits ; et assister aux processus de reconstruction post-conflits. 2. La Commission de l'UA peut intervenir efficacement dans les conflits, en dépit des ressources limitées dont elle dispose ; 3. La Commission est habilitée à mettre en œuvre, aux niveaux mondial et continental, les décisions concernant le règlement des conflits.

La Commission a mis l'accent sur ses avantages comparatifs globaux en tant qu'organe panafricain unique, qui a le mandat politique de développement de l'espace de politique et de parler au nom de l'Afrique. Les avantages comparatifs

de la Commission qui constituent le noyau de son action de programmation sont largement définis dans le Tableau 3 ci-dessous :

PARTIE 2

LES PILIERS STRATEGIQUES

Introduction

53. Sur la base du mandat qui lui est dévolu, des attentes des parties prenantes et de l'analyse S.W.O.T. la nouvelle Commission a identifié quatre secteurs principaux d'intervention ou piliers stratégiques autour desquels ses priorités ont émergé et s'articuleront ses programmes, au cours des quatre prochaines années. Il s'agit de :

- I. Paix et sécurité.
- II. Intégration, développement et coopération ;
- III. Valeurs partagées ;
- IV. Renforcement des institutions et des capacités.

54. Les piliers sont les questions stratégiques autour desquelles les missions essentielles de la Commission seront organisées, les ressources utilisées, aboutissant aux résultats attendus. C'est dans ce contexte que pendant les 4 années à venir, la Commission cherche à jeter des fondements solides, sur lesquels les initiatives futures seront développées dans la voie vers la réalisation de la Vision de l'Union africaine.

55. La philosophie qui sous-tend les piliers est que, pour réaliser sa vision globale, l'Union africaine doit garantir un environnement stable et sécurisé, sans peur, pour le développement durable et l'intégration du Continent. De plus, l'Union nécessite de puissants institutions, structures et systèmes, développés et soutenus sur les valeurs et normes communes dans la gouvernance politique, économique et sociale ; droits de l'homme, état de droit et culture.

56. La Commission joue un rôle important comme l'un des véhicules à travers lesquels seront réalisées les aspirations de l'Union. Par conséquent, elle a le devoir de faciliter, coordonner et exploiter les activités, énergies et ressources de l'Union vers la réalisation de sa Vision. C'est dans ce contexte qu'elle a identifié les contraintes et les secteurs de plus grand impact, dans l'intérêt des Etats membres et des autres parties prenantes de l'Union.

57. Le Plan stratégique 2009-2012 est par conséquent basé sur quatre piliers, qui correspondent aux défis actuels et futurs majeurs auxquels fait face le Continent, et couvrent les fonctions essentielles de la Commission. En conséquence, ils visent à répondre aux attentes et préoccupations des parties prenantes. Cette mise en œuvre se fera en grande partie en collaboration avec les principales parties prenantes, notamment les Etats membres, les autres organes de l'Union, les Communautés économiques régionales (CER), le personnel de la Commission, le secteur privé et la société civile, les citoyens africains vivant sur le continent ainsi que ceux de la diaspora, de même que les partenaires stratégiques et au développement.

58. Par conséquent, et comme point de départ, la Commission élaborera et exécutera des programmes interdépartementaux et transversaux pour chaque pilier, en vue d'une approche holistique et intégrée de la mise en œuvre du Plan. Ce faisant, et pour améliorer les synergies et les complémentarités au sein de la

Commission, chaque département ou direction devra clairement identifier sa contribution à la mise en œuvre de chaque pilier et demeurer collectivement responsable jusqu'à obtention des résultats attendus. Ceci représente un profond changement de paradigme du fait qu'avec ce Plan stratégique, la Commission met l'accent sur une orientation basée sur le programme et sur les résultats, par opposition à l'approche actuelle basée sur l'activité.

59. A cet égard, la Commission mettra en œuvre les programmes suivants pour chaque pilier :

- a. Programme pour la paix et la sécurité ;
- b. Programme pour développement
- c. Programme pour l'intégration
- d. Programme pour la coopération ;
- e. Programme pour les valeurs partagées
- f. Programme de renforcement des institutions et des capacités.

Pilier 1 : Paix et sécurité

A) PROGRAMME POUR LA PAIX ET LA SECURITE

60. L'un des plus grands obstacles au développement en Afrique est la prolifération des conflits armés. Même si le nombre de conflits et de décès liés aux conflits a baissé entre 1999 et 2006, il y a eu, néanmoins, une résurgence des changements anticonstitutionnels de gouvernements et des coups d'état ainsi que des violences postélectorales, aggravant ainsi les défis de paix et de sécurité auxquels est confrontée l'Union africaine.

61. Compte tenu du nombre de pays vivant dans des situations de conflits et post-conflits en Afrique, il est nécessaire de redoubler d'efforts pour répondre aux besoins de développement humain, social et économique des personnes vivant dans ces situations, surtout en raison du fait qu'elles restent les plus éloignées de la réalisation des OMD et des autres objectifs de développement continental.

62. L'Afrique est ainsi appelée à redoubler d'efforts pour les initiatives de Paix et de sécurité visant l'élimination des conflits en cours, la prévention de la survenue de nouveaux, et une rechute des Etats sortant des conflits, en traitant les causes profondes des conflits, et en combattant la criminalité transnationale organisée.

63. L'élimination des conflits en cours, la prévention de la survenue de nouveaux ou la rechute dans les situations de conflits des régions sortant des conflits, restent des priorités importantes. Dans ce but, l'Architecture africaine de paix et de

sécurité (APSA) a été créée en tant que stratégie opérationnelle continentale comprenant un ensemble de mécanismes à travers lesquels l'Afrique éliminera les conflits.

64. De plus, la sécurité dans son sens large implique l'identification et la prise en charge des menaces à l'existence, au développement et à la durabilité des systèmes politiques, économiques, militaires, humains, sociaux, du genre et de l'environnement au niveau de l'Etat, régional et continental. Le sous-développement de ces systèmes ou le ralentissement de leur croissance combinée à l'accès inéquitable aux ressources fournissent l'environnement dans lequel les conflits peuvent se développer et l'activité de développement humain être perturbée en Afrique. Les conflits ont eu pour conséquences la perte de millions de vies, la destruction des propriétés, la perte des opportunités de développement, les vagues accrues de réfugiés, rapatriés et personnes déplacées.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET STRATEGIES

65. Depuis 2002, l'Union africaine a émergé avec les mécanismes régionaux de prévention des conflits, comme le principal acteur sur le continent dans le domaine de la paix et de la sécurité, s'engageant principalement dans des actions concrètes dans les domaines de prévention, gestion et règlement des conflits. Pour consolider les gains réalisés jusque là, et à la lumière de la perspective plus large de Paix et sécurité, la Commission élaborera et

mettra en œuvre un Programme de Paix et sécurité.

66. La paix et la sécurité restent une question stratégique pour l'Union africaine. L'Afrique cherche à créer un environnement favorable pour l'amélioration de la qualité de vie de son peuple, vivant à l'abri de la peur et du besoin. Pour faciliter la réalisation de cette aspiration, la

Commission prend aujourd'hui l'avis général concernant la paix et la sécurité, en tant que question stratégique multisectorielle.

67. A cet égard, la Commission renforcera la paix et la sécurité du continent à travers la poursuite des objectifs stratégiques et des stratégies suivants :

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
1. Réduire les conflits pour parvenir à la sécurité et à la stabilité sur le continent.	1.1 Opérationnaliser totalement l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA)
	1.2 Faciliter l'élaboration d'un programme sur la prévention, la gestion et le règlement des conflits.
	1.3 Promouvoir la Politique commune africaine pour la défense et la sécurité (CADSP)
	1.4 Promouvoir et coordonner les sous-programmes sur la reconstruction et le développement post-conflits (PCRD).
2. Veiller à la stabilité et à la sécurité du continent comme condition préalable au développement et à l'intégration de l'Afrique	2.1 Promouvoir le développement et la stabilisation des systèmes de sécurité, politiques et économiques.
	2.2 Promouvoir le développement de systèmes sociaux et de gestion de l'environnement à l'échelle continentale.
	2.3 Promouvoir la politique de lutte contre le crime organisé transnational.

RESULTATS ATTENDUS

En mettant en œuvre les stratégies qui figurent dans le présent pilier, la Commission espère parvenir aux résultats suivants, vers 2012:

1. Une APSA entièrement fonctionnelle
2. Elaboration et mise en œuvre des programmes sur la prévention, la gestion et le règlement des conflits
3. Réduction significative des conflits dans le Continent ;
4. Opérationnalisation de la politique de PCRD ;
5. Facilitation de la mise en œuvre de la Politique commune africaine pour la défense et la sécurité par les Etats membres ;
6. Promotion du développement et de la stabilisation des systèmes de sécurité, politiques et économiques ;
7. Promotion du développement de systèmes sociaux et de gestion de l'environnement à l'échelle continentale ; et
8. Promotion de la politique de lutte contre le crime organisé transnational.

Pilier 2 : Développement, Intégration et Coopération

B) PROGRAMME POUR LE DEVELOPPEMENT

68. En raison de la faiblesse de l'interconnexion des infrastructures du transport aérien, routier et ferroviaire entre les pays, il est difficile de créer des synergies dans l'exploitation des ressources naturelles. Une des premières étapes vers l'intégration durable du continent consiste à surmonter cette contrainte. L'insuffisance des infrastructures (aéroports, routes, liens ferroviaires, et ponts essentiels sur les principaux fleuves, les TIC et les facilités en matière de télécommunications) freine la circulation des personnes, des biens et des services sur le Continent. Ainsi, faire des affaires en Afrique s'avère une entreprise lente et coûteuse et fait du continent une destination peu attirante pour les investisseurs.

69. En raison de leur faible productivité et de l'absence de compétitivité, les sociétés africaines ne sont pas en mesure de faire face à la concurrence sur le marché mondial intégré. Ainsi, le Continent doit relever le défi d'améliorer sa chaîne de valeur et d'accélérer le processus d'industrialisation et de développement du secteur privé en diversifiant sa production et en ajoutant de la valeur aux ressources agricoles, minières et halieutiques plutôt que d'exporter ces ressources à l'état brut. Par ailleurs, la faible qualité des produits africains représente un énorme défi à la promotion des échanges commerciaux intra-africains qui avaient atteint une moyenne de 10 %

seulement du volume total des échanges en 2007.

70. Il est prévu de réaliser le développement économique durable en accélérant le développement des infrastructures pour améliorer l'interconnexion, la fiabilité et le rapport coût-efficacité ; en stimulant la croissance des échanges commerciaux intra-africains et des investissements ; et à travers l'intégration de l'Afrique dans le marché mondial. En outre, dans le cadre d'une gestion responsable de l'environnement et des ressources naturelles, la priorité sera également accordée à la promotion de la diversification industrielle, à l'établissement d'un mécanisme continental pour les normes et l'assurance-qualité ; au développement du secteur privé africain et de l'économie informelle ; à la promotion du développement agricole et de la sécurité alimentaire à l'aide au Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique (CAADP) ; à la promotion du développement des infrastructures (y compris pour les TIC, l'énergie, le transport et l'eau) à travers PIDA ainsi qu'à la mise en œuvre de programmes sur l'amélioration de la productivité et de la compétitivité.

71. Le changement climatique, dû, entre autres, à une mauvaise gestion des ressources naturelles, a eu des effets défavorables sur les systèmes de production alimentaire en Afrique. A cet égard, la Commission encouragera les États

membres à aborder les problèmes de changement climatique, de gestion des ressources naturelles de conservation et d'utilisation durables de la diversité biologique et de lutte contre la dégradation du sol.

72. La Commission de l'Union africaine a identifié les principaux défis au développement social et humain, notamment, la faiblesse des systèmes de santé et d'éducation, l'absence de protection sociale pour les groupes vulnérables, les problèmes liés au logement, à l'eau et l'assainissement, à la nutrition, les pratiques dissuasives en matière de migration, la traite des êtres humains et le trafic de drogue, les problèmes liés à la jeunesse aux inégalités entre les sexes et le peu d'attention accordée à la promotion des industries culturelles et créatives et au développement du sport. Cela étant, il est peu probable que l'Afrique réalise les objectifs des OMD.

73. Le développement de l'Afrique est lié à sa capacité de former un capital humain de haute qualité à travers l'appui à sa population extrêmement jeune. En réalité, dans le monde actuel où la connaissance et le savoir-faire sont devenus les facteurs clés de la compétitivité des nations, la jeunesse de la population africaine peut représenter un atout pour l'avenir, à condition que cette jeunesse reçoive les connaissances et les compétences requises à travers l'éducation et la formation.

74. A cet égard, la Commission favorisera le développement des ressources humaines et les appuiera à travers des politiques sociales appropriées et l'accès accru à des programmes de développement

social. Une action accélérée sera également entreprise en vue d'atteindre les OMD.

75. L'Afrique est en retard en termes de Recherche et développement (R&D), d'invention technologique et d'innovations requises pour améliorer la productivité et la compétitivité. De même, il y a lieu d'élaborer des cadres pour améliorer le partage des capacités de l'Afrique en R&D, et l'accès aux données et aux tendances statistiques fiables.

76. Afin de promouvoir l'invention technologique, l'innovation et le savoir-faire indigène, la Commission facilitera le développement d'institutions de R&D et coordonnera aussi le développement et la diffusion de la technologie.

77. En général, le suivi des progrès accomplis se fera à travers la collecte, l'analyse et la diffusion de statistiques fiables. A cet égard, la Commission apportera son appui aux programmes visant à stimuler les capacités des États membres et des CER en matière de collecte, d'analyse et de diffusion de données statistiques.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET STRATEGIES

78. Afin d'améliorer la qualité de vie de ses citoyens, l'Afrique vise le développement durable économique, social et humain de ses États membres. Ainsi, l'Union africaine a pour premier objectif de promouvoir le développement durable et l'intégration. L'Union et les CER sont les véhicules qui permettront d'atteindre l'intégration régionale et continentale, conformément aux tendances politiques et économiques globales.

Dans l'ensemble, il s'agit de trouver clairement la connexion entre le développement, l'intégration, la coopération et la paix et la sécurité qui est une condition préalable à tout succès dans le cadre de ce pilier.

79. A cet égard, la Commission vise à consolider le développement du continent en poursuivant les objectifs stratégiques et les stratégies suivantes :

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
3. Promouvoir le développement économique durable	3.1 Contribuer à l'élaboration, l'harmonisation et l'évaluation des règlements visant à faciliter le commerce et les investissements intra-africains, et la promotion de l'accès aux marchés pour les produits africains
	3.2 Coordonner et évaluer les politiques et les programmes de libération des échanges
	3.3 Appuyer les programmes de renforcement des capacités dans le cadre de l'accès aux marchés pour les produits et les exportateurs africains
	3.4 Accélérer le développement des infrastructures, avec un accent particulier sur l'interconnexion, la fiabilité et le rapport coût-efficacité
	3.5 Promouvoir la diversification de l'industrialisation et mettre l'accent sur la valeur ajoutée
	3.6 Mettre en place un mécanisme continental sur les normes et l'assurance-qualité
	3.7 Promouvoir le développement agricole et la sécurité alimentaire à travers le CAADP
	3.8 Promouvoir le développement du secteur privé africain et de l'économie informelle
	3.9 Développer et mettre en œuvre des programmes visant à améliorer la productivité
	3.10 Développer et mettre en œuvre des programmes visant à accroître la compétitivité

	3.11 Promouvoir la gestion effective de l'environnement et des ressources naturelles (NRM), y compris du changement climatique
	3.12 Promouvoir le développement et la stabilisation des marchés financiers
4. Promouvoir le développement social et humain durable	4.1 Développer et renforcer les capacités humaines en améliorant l'accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement, à l'eau et l'assainissement, et à l'emploi
	4.2 Promouvoir le développement de la jeunesse et l'autonomisation de la femme
	4.3 Promouvoir les politiques sur la migration et combattre la traite des êtres humains et le trafic de drogue
	4.4 Promouvoir les politiques sur le sport et développer et promouvoir les industries culturelles et créatives
	4.5 Promouvoir la protection sociale et la protection des groupes vulnérables (GV)
	4.6 Promouvoir la réalisation des OMD.
5. Elaborer des cadres pour développer et partager les capacités africaines en matière de recherche et de développement	5.1 Appuyer le développement d'institutions afin de promouvoir l'invention technologique, l'innovation et le savoir-faire indigène
	5.2 Promouvoir et coordonner les initiatives de R&D parmi les États membres
	5.3 Promouvoir la diffusion des conclusions de R&D parmi les États membres
6. Développer les capacités africaines de collecte, d'analyse et de diffusion de statistiques fiables Stratégie	6.1 Elaborer et mettre en œuvre des programmes visant à renforcer la collecte des données statistiques, les capacités d'analyse et de diffusion des États membres et des CER.

C) PROGRAMME POUR L'INTEGRATION

80. Le défi dans ce domaine est la lenteur des progrès effectués en vue de l'harmonisation des Communautés économiques régionales pour leur permettre de jouer efficacement leur rôle de piliers dans la mise en œuvre du programme d'intégration continentale. Le processus inadéquat de finalisation des Programmes minimum d'intégration a également contribué à ralentir la réalisation de l'intégration continentale.

81. En raison de la petite taille des marchés internes nationaux, l'Afrique doit impérativement renforcer les CER afin de créer des zones de libre échange et mettre en place des unions douanières dans une première étape vers la réalisation de la Communauté économique africaine conformément aux idéaux contenus dans le Traité d'Abuja.

82. L'Union, en collaboration avec les Etats membres, les CER et les partenaires stratégiques, renforcera son programme d'intégration. Au premier rang des priorités figurera la promotion de la

convergence des programmes des CER à travers la mise en œuvre d'un Programme minimum d'intégration (PMI), aux niveaux continental et de chaque CER.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET STRATEGIES

83. Un cadre approprié sera prioritairement mis en place en vue de créer une plus grande cohérence dans l'élan général vers l'intégration régionale et continentale à travers les subventions et la complémentarité. La priorité sera également accordée au développement et à l'interconnexion des infrastructures africaines et des services connexes, en vue de faciliter la libre circulation des personnes, des marchandises, des capitaux et des services ainsi que le renforcement des réseaux humains à l'échelle du continent.

84. A cet égard, la Commission s'efforce de renforcer l'intégration continentale à travers la poursuite des objectifs stratégiques et des stratégies suivants :

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
7. Renforcer l'intégration continentale	7.1 Promouvoir la mise en œuvre du PMI
	7.2 Faciliter la rationalisation et l'harmonisation des CER
	7.3 Promouvoir la libre circulation des personnes, des marchandises, des capitaux et des services

D) PROGRAMME POUR LA COOPERATION

85. L'Afrique, pendant trop longtemps, a été marginalisée par les institutions mondiales politiques et économiques qui ont un impact significatif sur l'avenir du Continent. En effet, dans le contexte des défis mondiaux dont, notamment la crise économique mondiale et le changement climatique qui requièrent des solutions mondiales, l'Afrique est décidée à apporter sa contribution aux institutions de gouvernance du nouveau monde économique et politique. L'Afrique recherche également des partenariats stratégiques pour l'action, plus solides et équitables qui favorisent ses intérêts économiques et de développement au profit de son peuple. A cet égard, la coopération, sera renforcée en tant que véhicule efficace de mobilisation des ressources pour le développement et de renforcement de la capacité africaine à prendre avantage des opportunités potentielles qu'offre la coopération.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET STRATEGIES

86. L'Afrique devra renforcer la coopération régionale, continentale

et mondiale pour pouvoir effectivement tirer profit des opportunités mondiales pour le bien des Africains. A cet égard, l'accent sera mis sur le renforcement de la croissance de la coopération intra africaine, la création de nouveaux partenariats stratégiques mondiaux pour l'Afrique et la promotion de positions communes africaines dans les forums multilatéraux et régionaux ainsi que dans les négociations de l'OMC et des APE. En outre, la CUA fournira une plate-forme d'échange de meilleures pratiques, de promotion et de coordination des programmes et des initiatives qui requièrent une coopération inter-Etats et inter régionale ou des approches conjointes. Surtout, la Commission fournira une plate-forme d'évaluation des partenariats stratégiques négociés avec les autres régions du monde.

87. Dans ce but, la Commission cherche à améliorer la coopération régionale et mondiale à travers la poursuite de l'objectif stratégique et des stratégies suivants:

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
8. Construire et renforcer la coopération continentale et mondiale	8.1 Promouvoir la croissance de la coopération intra-africaine;
	8.2 Créer et promouvoir des partenariats stratégiques pour l'Afrique;
	8.3 Promouvoir les positions communes africaines dans les forums multilatéraux et régionaux y compris les négociations de l'OMC et des APE.

RESULTATS ATTENDUS

En mettant en œuvre les stratégies qui figurent dans le présent pilier, la Commission espère parvenir aux résultats suivants, vers 2012:

1. La voix de l'Afrique dans les institutions mondiales de gouvernance devient plus forte ;
2. Mobilisation de plus d'aide au développement ;
3. Réalisation des 'win-win partnerships' ;
4. Augmentation de la part africaine des marchés mondiaux ;
5. Amélioration de la productivité et de la compétitivité africaines ;
6. Développement des infrastructures avec l'accent sur l'interconnectivité, la fiabilité et l'amélioration de la rentabilité ;
7. Diversification de l'industrialisation en insistant sur la promotion de la valeur ajoutée ;
8. Création d'un mécanisme continental des normes et d'assurance qualité ;
9. Promotion du développement de l'agriculture et de la sécurité alimentaire ;
10. Promotion du développement du secteur privé africain et de l'économie informelle ;
11. Elaboration de stratégies et de mécanismes relatifs au changement climatique et à la gestion des ressources naturelles (NRM) ;
12. Création de mécanismes pour le développement et la stabilisation des marchés financiers ;
13. Mise en œuvre de programmes visant la pérennisation des ressources humaines à travers l'augmentation de l'accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement et à l'assainissement, et à l'emploi ;
14. Mise en œuvre de programmes de développement pour les jeunes et d'autonomisation des femmes ;
15. Promotion des stratégies de la migration et de lutte contre le trafic humain et de la drogue ;
16. Promotion des stratégies pour les industries culturelles et créatives, et les sports ;
17. Promotion des programmes pour le bien-être social et la protection des groupes vulnérables ;
18. Elaboration d'un cadre pour le développement et la diffusion des technologies et création d'institutions appropriées ;
19. Elaboration et mise en œuvre de programmes de renforcement de la collecte des données statistiques, d'analyse et de diffusion des capacités des Etats membres et des CER ;
20. Accélération de la mise en œuvre du Programme minimum d'intégration (PMI) ;
21. Facilitation de la rationalisation et de l'harmonisation des CER ;
22. Promotion de la libre circulation des personnes, des marchandises, des capitaux et des services ;
23. Renforcement de la coopération intra-africaine ;
24. Création et renforcement de partenariats stratégiques mondiaux ;
25. Articulation des positions communes africaines dans les forums multilatéraux y compris les négociations de l'OMC et des APE ;
26. Progrès faits dans la réalisation des cibles des OMD

Pilier 3 : Valeurs partagées

E) PROGRAMME POUR LES VALEURS PARTAGEES

88. Des progrès notables ont été enregistrés au titre des normes en matière de gouvernance en Afrique, allant des initiatives pour la lutte contre la corruption et l'amélioration de la gestion économique et financière, aux efforts visant à démocratiser le système économique, promouvoir l'indépendance du pouvoir judiciaire et les relations avec la société civile et les médias. Il convient toutefois de noter que les défis liés à l'instauration de la bonne gouvernance et à la construction d'États résistants restent énormes en Afrique. Les institutions d'Etat et leurs pouvoirs restent faibles, alors que le projet démocratique continue à être fragile et réversible. En outre, les progrès dans la lutte contre la corruption demeurent médiocres en raison de la médiocrité des infrastructures et de l'incapacité de gestion des fonds publics.

89. Alors que beaucoup de pays africains ont signé et ratifié les principaux instruments des droits de l'homme et ont intégré les principes consacrés dans ces instruments dans leurs constitutions, beaucoup d'Africains ne sont pourtant toujours pas en mesure de jouir de leurs droits et libertés fondamentaux.

90. Parmi les défis de développement auxquels est confrontée l'Afrique, on compte la persistance de l'inégalité des sexes, où les hommes et les femmes font encore l'expérience des inégalités dans l'accès et le contrôle des ressources et des processus qui régissent leur vie. Ainsi, il faut faire plus d'efforts pour accélérer la mise

en œuvre des engagements des pays africains sur les plans national, régional et mondial, vis-à-vis du renforcement des capacités des femmes et de l'égalité entre les hommes et les femmes.

91. La promotion du patrimoine et des valeurs culturels, ainsi que la diversité linguistique telle que préconisée dans la quête de la renaissance culturelle de l'Afrique est un défi pour le Continent.

92. En outre, le défi d'informer le monde sur les événements se déroulant en Afrique demeure énorme, malgré le fait que le monde ait été déclaré « village planétaire ». On pourrait avancer de nombreuses raisons pour expliquer pourquoi l'image de l'Afrique demeure essentiellement celle d'un continent de conflits, de guerres, de faim, de dissensions, etc., mais tout cela s'explique peut-être par le fait que l'Afrique ne s'est pas appropriée les moyens de communication. Cela dit, cependant, la CUA estime que, dans les limites des options disponibles, beaucoup peut être fait pour représenter la bonne image de l'Afrique à travers la diffusion des informations appropriées.

93. Les communautés africaines résistent et sont confrontées aux difficultés économiques résultant des réseaux incapables de fonctionner comme systèmes d'appui efficaces et fiables. Il ne fait aucun doute que ceux-ci ont également conduit à la fragmentation de la famille et à l'aliénation de parentés et de la communauté qui a servi de système

de filet social pour beaucoup de personnes. Même si dans les communautés traditionnelles il y a toujours eu un sentiment d'appartenance et de partage, les membres ont aussi connu la privation, l'impuissance, la violation de la dignité humaine, l'isolement social, l'inégalité entre les sexes, la corruption et l'inefficacité des systèmes de prestation de services. Par conséquent, les personnes se sont de plus en plus tournées vers les institutions de l'État, les partenaires au développement et les organisations de la société civile pour assurer leur survie.

94. Les citoyens africains ordinaires sont plus vulnérables en raison des effets de catastrophes naturelles et causées par l'homme. Ils n'ont pas de cadres efficaces pour la gestion des situations humanitaires ; ainsi, ils ont tendance à se retrouver involontairement coupés de l'essentiel des dispositions humanitaires, et sont toujours les plus touchés en cas de catastrophe.

95. Les défis que constituent l'instauration des valeurs de bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'homme, l'intervention devant des situations humanitaires, la solidarité intra-africaine, l'égalité entre les hommes et les femmes, le respect de la culture africaine et la protection du patrimoine culturel africain restent considérables en Afrique. Il existe aussi des problèmes liés à la mise en œuvre des instruments juridiques de l'UA et à la promotion de la participation active et de la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et à l'intégration du Continent.

96. L'Afrique a pour objectif de promouvoir les valeurs partagées acceptées et existantes à l'échelle du continent aux niveaux individuel, national, régional et continental. Au niveau individuel, les valeurs sont celles inhérentes aux droits universels et inaliénables de l'homme, aux libertés fondamentales, à l'identité et aux opportunités, à la tolérance, à la participation à la gouvernance et au processus de développement, à la solidarité réciproque en cas de besoin et au partage ; à la dignité et au respect, à la justice, au sens de l'équité, à l'égalité des personnes, au respect des personnes âgées, à l'intégrité et à la cohésion de la communauté des sociétés et au contrôle de son destin. Aux niveaux national et régional, les valeurs sont les suivantes : la souveraineté, l'autodétermination et l'indépendance, le respect de l'État de droit, la démocratie et la représentation de la volonté de la population, les soins aux personnes vulnérables, la justice économique et sociale, l'ordre public, l'égalité, l'équité, la solidarité des États et la viabilité de l'environnement.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET STRATEGIES

97. La Commission de l'Union africaine s'efforcera de réaliser la bonne gouvernance, la démocratie, les droits de l'homme, d'adopter une approche fondée sur les droits au développement, y compris les droits sociaux, économiques, culturels et environnementaux. Dans ce domaine, sur la base des institutions et organes existants, la Commission devra promouvoir et faciliter la mise en place de l'architecture appropriée pour la promotion de la bonne gouvernance. La Commission va également élaborer une politique

humanitaire à échelle de l'Afrique, ainsi que des cadres pour la gestion et la préparation en cas de catastrophes, dans les situations d'urgence ; elle assurera également la promotion de la solidarité intra-africaine, de la renaissance africaine et de la protection du patrimoine culturel africain, de l'égalité entre les hommes et les femmes et de la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et à l'intégration du Continent. En outre,

la CUA devra promouvoir la mise en œuvre de tous les instruments juridiques de l'Union africaine et concevoir un cadre pour la promotion de la diversité culturelle, le multiculturalisme et le multilinguisme.

98. À cet égard, la Commission a pour objectif de créer un sentiment de reconnaissance des valeurs partagées en poursuivant les objectifs stratégiques et stratégies suivants :

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
9. Promouvoir la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme	9.1 Promouvoir et faciliter la création de l'architecture appropriée pour la promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie 9.2 Renforcer et faciliter le développement de la coordination, à l'échelle continentale, des systèmes de promotion et de protection des droits de l'homme 9.3 Promouvoir une approche fondée sur les droits au développement, notamment le développement social, économique, culturel et environnemental
10. Renforcer la politique et l'action humanitaires à échelle de l'Afrique	10.1 Développer et faciliter la mise en œuvre d'un Fonds africain pour la politique humanitaire à échelle de l'Afrique 10.2 Développer et faciliter la mise en œuvre des cadres pour la gestion et la préparation en cas de catastrophes et dans les situations d'urgence
11. Promouvoir la solidarité interafricaine	11.1 Promouvoir un sentiment de destin commun, d'identité et de la solidarité entre les peuples d'Afrique. 11.2 Renforcer les mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les populations africaines.
12. Promouvoir la solidarité intra-africaine, la renaissance africaine et la protection du	12.1 Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion et la protection de la culture, des langues et du patrimoine africains

patrimoine culturel africain	12.2 Organiser, coordonner et harmoniser les activités qui projettent la bonne image de l'Afrique
	12.3 Promouvoir la diversité culturelle, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme
13. Encourager la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et à l'intégration de l'Afrique	13.1 Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion de la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine et des Africains de la diaspora au développement et l'intégration de l'Afrique
	13.2 Promouvoir des programmes de volontariat pour les jeunes africains
	13.3 Promouvoir et faciliter le développement et la mise en œuvre d'un modèle de l'Union africaine pour les jeunes Africains
14. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre de tous les instruments juridiques adoptés par la Conférence de l'UA	14.1 Élaborer des critères et un calendrier pour la mise en œuvre effective, par les États membres, des instruments juridiques existants
	14.2 Promouvoir la ratification et la domestication des instruments juridiques
	14.3 Renforcer la sensibilisation des instruments juridiques existants
15. Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes	15.1 Promouvoir le développement et la mise en œuvre effective des politiques en matière de genre dans les États membres, les CER et les organes de l'UA
	15.2 Développer et faciliter la mise en œuvre des programmes de lutte contre la violence sexiste, y compris les pratiques traditionnelles néfastes
	15.3 Promouvoir la participation active des femmes dans tous les programmes de l'Union africaine, ainsi que dans les États membres

RESULTATS ATTENDUS

En mettant en œuvre les stratégies qui figurent dans le présent pilier, la Commission espère parvenir aux résultats suivants, vers 2012:

1. Une architecture de promotion de bonne gouvernance et de démocratie, y compris le MAEP est établie et mis en œuvre ;
2. Des systèmes continentaux de promotion et de protection des droits humains sont établis ;
3. Une approche au développement axée sur les droits, notamment sociaux, économiques, culturels et environnementaux est encouragée ;
4. Une politique humanitaire panafricaine est élaborée et mise en œuvre ;
5. Des cadres de préparation et de gestion des catastrophes et des situations d'urgence sont établis et mis en œuvre ;
6. Le Sens d'un destin partagé, d'identité et de solidarité parmi les peuples d'Afrique encouragé ;
7. Des mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les peuples d'Afrique sont établis ;
8. Des programmes pour la promotion et la protection de la culture, la langue et l'héritage africains sont mis en œuvre ;
9. Des activités qui projettent une image adéquate de l'Afrique sont organisées ;
10. La diversité, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme, est encouragée ;
11. Tous les segments de la société africaine, y compris la Diaspora participent au mouvement de solidarité, au développement et à l'intégration de l'Afrique ;
12. Le programme pour les jeunes volontaires africains est élaboré et mis en œuvre ;
13. Le développement et la mise en œuvre du Modèle de l'Union africaine pour la jeunesse africaine sont effectifs ;
14. Tous les instruments juridiques en instance sont ratifiés, adaptés aux réalités des pays et bien connus des peuples africains ;
15. Promouvoir le développement et la mise en œuvre effective des politiques en matière de genre dans les États membres, les CER et les organes de l'UA ;
16. Des programmes de lutte contre la violence contre les femmes, y compris les pratiques traditionnelles néfastes sont élaborés et mis en œuvre dans les États membres ;
17. La participation active des femmes dans tous les programmes de l'UA ainsi que dans les États membres est encouragée.

Pilier 4 : Renforcement des institutions et des capacités

F) PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS ET DES CAPACITES

99. La Commission de l'Union africaine demeure le principal moteur pour la mise en œuvre du Plan stratégique. À ce titre, la Commission fournira aux opérations des autres acteurs, les liens et l'appui qui leur sont nécessaires. En conséquence, il importe de renforcer la Commission afin d'améliorer l'efficacité et la performance de ses structures, processus, personnel ainsi que ses valeurs et compétences.

100. À cet égard, la Commission de l'Union africaine fera les investissements adéquats pour développer, maintenir et servir à la fois l'organisation et ses ressources humaines, à savoir, ses populations. Pour y arriver, elle s'attachera à promouvoir l'esprit d'équipe, la formation et le développement, l'accès aux technologies de l'information et de la communication, la mise en place de systèmes performants, de politiques efficaces, et des services médicaux efficaces et utiles.

101. Il est admis qu'afin de réaliser les objectifs aboutissant à ses aspirations dans chacun des piliers susmentionnés, des institutions solides et des capacités renforcées seraient nécessaires dans chaque domaine d'intervention ciblée. L'objectif ultime de la Commission serait d'avoir des institutions qui sont efficaces et effectives pour « une Union africaine efficace et effective pour une nouvelle Afrique ». La Commission cherchera donc à améliorer ses propres capacités

internes au niveau optimal. Un intérêt renouvelé pour les Organes panafricains sera déterminant pour l'efficacité et l'efficience dont la Commission s'est faite le chantre.

102. Depuis sa création la Commission a fait de grands progrès sur la voie de sa transformation et de la transformation des fonctions de l'Organisation de l'Unité africaine en vue de mettre en œuvre le programme de l'Union africaines. A cet égard, les capacités de la CUA ont été renforcées progressivement, son image améliorée, ses partenariats développés. Il est maintenant impératif de faire passer la Commission à un niveau supérieur. Un examen rapide des pratiques et des systèmes actuels révèle le gaspillage et le double emploi. Afin de réduire ce gaspillage et améliorer la productivité, la Commission s'efforcera de mettre en œuvre des pratiques de développement organisationnel claires, y compris le RBM et le Cadre des Dépenses à moyen terme (MTEF).

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET STRATEGIES

103. Afin de réaliser les objectifs aboutissant à ses aspirations dans chacun des piliers susmentionnés, des institutions solides et des capacités renforcées seront nécessaires. L'objectif ultime de la Commission sera d'avoir des institutions qui soient efficaces et qui œuvrent vers la vision d'une Union africaine en harmonie et en synergie.

104. A cet égard, la Commission cherche à construire ses institutions et renforcer ses capacités en

matière de fourniture des services en suivant les objectifs stratégiques et les Stratégies suivantes :

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
<p>16. Renforcer les capacités et améliorer l'efficacité et l'efficace de la Commission de l'Union africaine</p>	16.1 Élaborer un programme efficace de réforme de la Gestion des ressources humaines
	16.2 Assurer la responsabilité et adopter des pratiques de gestion orientées vers les résultats (RBM)
	16.3 Intégrer la perspective hommes-femmes dans tous les programmes et toutes les politiques de la Commission
	16.4 Développer des services administratifs d'appui dotés de structures simplifiées et efficaces
	16.5 Assurer une prestation de services médicaux efficace et efficiente
	16.6 Assurer une prestation de services de conférence efficace et efficiente
	16.7 Amélioration de la communication
	16.8 Changer la culture organisationnelle et les pratiques de gestion; et promouvoir l'esprit d'équipe
	16.9 Améliorer l'environnement de travail, y compris l'infrastructure physique et les installations récréatives
	16.10 Faciliter la mise en œuvre de l'Accord de siège de l'Union africaine en jouant le rôle d'interface avec protocole entre les organes de l'Union africaine, les CER et les États membres
	16.11 Mettre en œuvre un système de gestion financière perfectionné, y compris un système budgétaire axé sur les programmes (Cadre de dépenses à moyen terme – MTEF)

	16.12 Assurer une meilleure collaboration et coopération entre les départements
	16.13 Fournir des services de haut niveau, adaptés, innovants et abordables en matière de TIC
17. Promouvoir des synergies, des liens et de bonnes relations de travail avec tous les organes de l'Union africaine	17.1 Faciliter et soutenir l'opérationnalisation de tous les organes de l'UA
	17.2 Faciliter la création d'institutions financières
	17.3 Élaborer un cadre de responsabilité clair pour l'ECOSOCC
	17.4 Élaborer un cadre pour une interaction normale et une communication efficace avec les autres organes de l'UA
18. Promouvoir une coopération et une collaboration effectives avec les États membres et les CER	18.1 Élaborer et renforcer le cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres
	18.2 Mettre en œuvre le protocole relatif aux États membres et aux CER
	18.3 Renforcer la capacité de la Commission à coordonner les CER et à promouvoir les meilleures pratiques intra-régionales.
19. Promouvoir les partenariats stratégiques qui ont un effet de levier sur les avantages comparatifs	19.1 Renforcer le Secrétariat conjoint de la CUA, de la BAD et de la CEA
	19.2 Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour une collaboration efficace avec les agences multilatérales, les partenaires stratégiques et de développement
	19.3 Élaborer et mettre en œuvre un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires

RESULTATS ATTENDUS

En mettant en œuvre les stratégies qui figurent dans le présent pilier, la Commission espère parvenir aux résultats suivants, vers 2012:

1. Mise en œuvre d'un programme de réforme efficace de Gestion des Ressources humaines
2. institutionnalisation du RBM
3. Intégrer la perspective hommes femmes dans tous les programmes et politiques de la Commission
4. Développer des services administratifs d'appui dotés de structures simplifiées et efficaces;
5. Prestation efficace et efficiente des services médicaux ;
6. Prestation efficace et efficiente des services de conférences ;
7. Amélioration de la communication ;
8. Transformation de la culture organisationnelle, amélioration des pratiques en matière de gestion et de promotion de l'esprit d'équipe ;
9. Amélioration du cadre de travail, y compris l'infrastructure physique et les installations réservées aux loisirs ;
10. Facilitation de la mise en œuvre de l'Accord de Siège de l'UA en agissant comme centre de coordination/liaison entre les Organes de l'UA, les CER, et les États membres ;
11. Mise en œuvre du Centre des Dépenses à moyen terme (MTEF) ;
12. Une plus grande collaboration et coopération entre les départements ;
13. Tous les Organes de l'UA sont entièrement opérationnels ;
14. Etablissement d'au moins une institution financière ;
15. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de dialogue pour ECOSOCC ;
16. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre d'interaction régulière et de communication efficace avec les autres organes de l'UA ;
17. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres ;
18. Mise en œuvre du Protocole entre les États membres et les CER ;
19. Renforcement des capacités de la Commission en matière de coordination entre les CER et de promotion des meilleures pratiques à l'échelle régionale ;
20. Renforcement du Secrétariat conjoint entre la CUA, la BAD et l'ECA ;
21. Élaboration d'un cadre de collaboration efficace entre les agences multilatérales, et les partenaires stratégiques et de développement ;
22. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires.

PARTIE 3

STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE, SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

A. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

105. A l'adoption du Plan stratégique, un forum de sensibilisation sera organisé impliquant tous les employés de la Commission. L'objectif sera de promouvoir davantage l'esprit d'équipe entre tous les membres du personnel de l'UA, considérant qu'ils seront responsables de son exécution. La sensibilisation aura aussi pour but de favoriser une appropriation du Plan stratégique. Elle améliorera le sens des priorités et la compréhension du Plan stratégique. En outre, ce processus favoriserait une compréhension harmonieuse des cibles et repères de la mise en œuvre, qui seront liés aux obligations contractuelles des employés.

106. Lors de la mise en œuvre du Plan stratégique, la Commission élaborera des Plans de travail et des Budgets annuels (AWPB) sur la base des stratégies décrites sommairement dans la Matrice de mise en œuvre annexée à ce document. Les AWPB seront ensuite exécutés à travers les programmes de divers départements. A cet égard, des Plans d'action seront élaborés pour chaque programme et traduits en Programmes de travail et budgets départementaux, en cohérence avec le Plan stratégique. Chaque département aura donc à fournir les éléments qui font partie de leurs mandats respectifs.

107. En outre, tous les membres du personnel de chaque département devront établir leurs Plans de travail individuels sur la base des Plans de travail et des Budgets de leurs départements respectifs. Pour améliorer la qualité de la mise en œuvre, des cibles spécifiques, mesurables,

acceptables, réalistes et assorties de délais (SMART) seront déterminées. Ceci fournira des détails sur les cibles à atteindre, et une base sur laquelle les obligations contractuelles des employés de la CUA seront définies. Au cours de l'exécution, une action de suivi et une évaluation continue et participative seront assurées.

108. La première année de mise en œuvre, 2009, sera en grande partie une année de transition. Elle marquerait le passage d'une Programmation basée sur les activités des départements à la programmation proposée sur la base d'une gestion basée sur les résultats réalisés par les départements (RBM). Au cours de la période de transition, tous les programmes en exécution seront refondus conformément au RBM, et l'établissement des priorités des programmes et des activités sera fait selon l'ordre prédéterminé de manière à éviter le double emploi. En outre, les indicateurs utilisés devraient déterminer si la CUA est en bonne voie dans la réalisation de ses Objectifs stratégiques. Ces indicateurs doivent donc être pertinents, acceptables, crédibles, faciles à interpréter et applicables (RACER). Cela permettrait la détermination des ressources humaines et autres nécessaires à la mise en œuvre des programmes. A cet égard, la structure organisationnelle et le nombre [de composantes] seraient examinés en conséquence pour assurer une exécution et une performance optimales dans l'accomplissement du mandat de la CUA conformément aux priorités et objectifs du Plan d'action.

B. SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

109. En tant que Commission engagée à mettre en œuvre des programmes variés, il est important qu'il y ait un mécanisme pour suivre les progrès accomplis et s'assurer que les résultats escomptés sont obtenus. En conséquence, au lieu de concentrer son attention sur les activités/initiatives comme moyen d'assurer un suivi approprié de ces initiatives, la Commission la concentrera sur les résultats et l'impact des programmes et activités qu'elle aura entrepris. A cet égard, la Commission a élaboré pour chaque activité des produits appropriés dans les Programmes de travail des départements respectifs. Les produits et les résultats correspondants seront un outil de Planification, de Suivi et d'Évaluation efficace pour la Commission. Alors que le Suivi consistera à suivre l'efficience dans l'utilisation des ressources et la mise en séquence des activités, l'Évaluation suivra

l'efficacité dans l'obtention des résultats (c'est-à-dire les produits et les résultats).

110. Le développement du logiciel AMERT (Instrument africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports) par la Commission contribuera au suivi de toutes sortes d'indicateurs, à la fois qualitatifs et quantitatifs. Les progrès en matière de mise en œuvre seront coordonnés étroitement afin d'assurer un niveau élevé d'accomplissement des activités programmées et l'obtention des résultats souhaités.

111. Un Comité de coordination, composé de membres des différents départements de la CUA, se réunira tous les trois mois pour débattre des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique et des défis auxquels la CUA a été confrontée.

PARTIE 4

BUDGET ESTIME ET MATRICE DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

ESTIMATION BUDGÉTAIRE

112. La mise en œuvre réussie de ce Plan 2009-2012 repose fortement sur la disponibilité de ressources appropriées. Concernant le renforcement des capacités, les ressources à cet effet continueront à être sollicitées auprès des États membres et des partenaires au développement. La Commission cherchera à atteindre l'efficacité de l'aide et à jouer son rôle dans la mise en œuvre des accords avec ses partenaires au développement aux fins d'une mise en œuvre plus effective et plus harmonieuse de ses programmes. Pour commencer, la Commission a conclu un Arrangement de financement conjoint (JFA) avec un groupe de partenaires dénommé «Fonds multidonateurs». Ce Fonds soutient le développement des opérations commerciales améliorées, notamment la rédaction de propositions de projets, la comptabilité des fonds, la mobilisation des ressources, l'établissement de rapports financiers et de performance et la mise en place d'une infrastructure de communication.

113. La Commission s'attachera également à rechercher des sources alternatives de financement afin de réduire la charge des États membres et d'accroître le taux de sa propre participation.

114. En outre, le nouveau Plan stratégique nécessite que le budget proposé pour 2009 soit aligné sur ses priorités et ses objectifs. Le budget-programme est présenté comme un ensemble de budgets de départements, dans lequel les lignes d'action sont énumérées par département plutôt que par objectif et orientation stratégique. Cela crée deux difficultés pratiques. D'abord, il

est difficile de surveiller la « logique verticale » du budget – c'est-à-dire, comment des actions et événements spécifiques mènent à l'achèvement des lignes d'action, comment les lignes d'action spécifiques contribuent à réaliser les orientations stratégiques et comment les orientations stratégiques spécifiques aident à réaliser les objectifs souhaités. Deuxièmement, il est difficile de coordonner les actions et événements qui font partie de la même ligne d'action et orientation stratégique, quand ils sont budgétisés dans différents départements (c'est ce qu'on appelle l'effet « silo »).

115. Les divers programmes qui seront exécutés dans le cadre des piliers du Plan nécessiteront, pour la période 2009-2012, un montant total estimé à 784 millions \$EU, soit une moyenne de 196 millions \$EU par an. Le montant estimatif des dépenses pour chaque pilier, pour les quatre années du Plan, est le suivant :

- Pilier 1 (Paix et sécurité) : 144 millions \$EU
- Pilier 2 (Développement, intégration régionale et coopération) : 430 millions de dollars ;
- Pilier 3 (Valeurs partagées) : 82 millions de dollars
- Pilier 4 (Renforcement des capacités et des institutions) : 128 millions de dollars.

116. Afin de souligner le rendement et les résultats escomptés du budget, un budget parallèle basé sur les résultats est préparé et diffusé. Ce budget parallèle comporte les mêmes lignes d'action et les mêmes données que le budget existant, mais les présente par orientation stratégique et par

objectif plutôt que par Département. Cela facilitera la gestion du budget du point de vue stratégique et permettra de suivre les progrès vers l'exécution des lignes d'action et la réalisation des orientations stratégiques.

117. Le Budget est d'une manière générale basé sur les programmes/activités non exécutés au titre du Plan antérieur dont les engagements avaient été pris au moment de l'élaboration dudit plan. En conséquence, une rationalisation et un réalignement seront nécessaires simultanément.

MATRICE DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN
STRATEGIQUE 2009-2012

PAIX ET SECURITE

PAIX ET SECURITE

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
1. Réduire les conflits pour parvenir à la sécurité et à la stabilité sur le continent	1.1. Opérationnaliser totalement l'Architecture de paix et de sécurité de l'UA (APSA)	1. APSA entièrement fonctionnelle	DPS, DPA, DSA, DREA, DIE
	1.2. Faciliter l'élaboration d'un programme sur la prévention, la gestion et le règlement des conflits.	2. Elaboration et mise en œuvre des programmes sur la prévention, la gestion et le règlement des conflits	
	1.3. Promouvoir la Politique commune africaine pour la défense et la sécurité (CADSP)	3. Réduction significative des conflits dans le continent	
	1.4. Promouvoir et coordonner les programmes sur la reconstruction et le développement post-conflits (PCRD)	4. Opérationnalisation de la politique de PCRD	
2. Veiller à la stabilité et à la sécurité du continent comme condition préalable au développement et à l'intégration de l'Afrique	2.1. Promouvoir le développement et la stabilisation des systèmes de sécurité, politiques et économiques	5. Facilitation de la mise en œuvre de la Politique commune africaine pour la défense et la sécurité par les Etats membres	
	Promouvoir le développement de systèmes sociaux et de gestion de l'environnement à l'échelle continentale	6. Promotion du développement et de la stabilisation des systèmes de sécurité, politiques et économiques.	
	2.3. Promouvoir la politique de lutte contre le crime organisé transnational.	7. Promotion du développement de systèmes sociaux et de gestion de l'environnement à l'échelle continentale.	
		8. Promotion de la politique de lutte contre le crime organisé transnational.	

ET COOPERATION

DEVELOPPEMENT, INTEGRATION

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
3. Promouvoir le développement économique durable	3.1. Promouvoir la croissance et le commerce intra-Afrique	1. Amélioration de la productivité et de la compétitivité africaines 2. Développement des infrastructures avec l'accent sur l'inter connectivité, la fiabilité et amélioration de la rentabilité 3. Diversification de l'industrialisation en insistant sur la promotion de la valeur ajoutée 4. Création d'un mécanisme continental des normes et d'assurance qualité 5. Promotion du développement de l'agriculture et de la sécurité alimentaire 6. Promotion du développement du secteur privé africain et de l'économie informelle 7. Elaboration de stratégies et de mécanismes relatifs au changement climatique et de gestion des ressources naturelles (NRM) 8. Mise en œuvre de programmes visant la pérennisation des ressources humaines à travers l'augmentation de l'accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement	DSA, DPA, DREA, DHRST, DEA, WGD, DTI, DIE, CSD BC, SPPME- RM
	3.2. Accélérer le développement des infrastructures, avec un accent particulier sur l'interconnexion, la fiabilité et le rapport coût-efficacité ;		
	3.3. Promouvoir la diversification de l'industrialisation et mettre l'accent sur la valeur ajoutée		
	3.4. Mettre en place un mécanisme continental sur les normes et l'assurance-qualité		
	3.5. Promouvoir le développement agricole et la sécurité alimentaire à travers le CAADP		
	3.6. Promouvoir le développement du secteur privé africain et de l'économie informelle		
	3.7. Développer et mettre en œuvre des programmes visant à améliorer la productivité		
	3.8. Développer et mettre en œuvre des programmes visant à accroître la compétitivité		
	3.9. Promouvoir la gestion effective de l'environnement et des ressources naturelles (NRM), y compris du changement climatique		
4. Promouvoir le développement social et humain	4.1. Développer et renforcer les capacités humaines en améliorant l'accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement, à l'eau et l'assainissement, et à l'emploi		
	4.2. Promouvoir le développement de la jeunesse et l'autonomisation de la femme		
	4.3. Promouvoir les politiques sur la migration et combattre la		

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	traite des êtres humains et le trafic de drogue 4.4. Promouvoir les politiques sur le sport et développer et promouvoir les industries culturelles et créatives 4.4. Promouvoir les politiques sur le sport et développer et promouvoir les industries culturelles et créatives 4.5. Promouvoir la protection sociale et la protection des groupes vulnérables (GV) 4.6. Promouvoir la réalisation des OMD.	et à l'assainissement, et à l'emploi. 9. Mise en œuvre de programmes de développement pour les jeunes et d'autonomisation des femmes. 10. Promotion des stratégies de la migration et de lutte contre le trafic humain et de la drogue 11. Promotion des stratégies pour les industries culturelles et créatives, et les sports.	
5. Définir des cadres pour le développement et le partage des capacités de recherche et de développement en Afrique	5.1. Appuyer le développement d'institutions afin de promouvoir l'invention technologique, l'innovation et le savoir-faire indigène 5.2. Promouvoir et coordonner les initiatives de R&D parmi les États membres 5.3. Promouvoir la diffusion des conclusions de R&D parmi les États membres.	12. Promotion des programmes pour le bien-être social et la protection des groupes vulnérables 13. Elaboration d'un cadre pour le développement et la diffusion des technologies et création d'institutions appropriées	
6. Développer les capacités africaines pour la collecte, l'analyse et la diffusion des statistiques fiables	6.1. Elaborer et mettre en œuvre des programmes visant à renforcer la collecte des données statistiques, les capacités d'analyse et de diffusion des Etats membres et des CER.	14. Elaboration et mise en œuvre de programmes de renforcement de la collecte des données statistiques, d'analyse et de diffusion des capacités des Etats membres et des CER	
7. Renforcer l'intégration continentale	7.1. Promouvoir la mise en œuvre du PMI 7.2. Faciliter la rationalisation et l'harmonisation des CER 7.3 Promouvoir la libre circulation des personnes, capitaux et services ainsi que la mise en place de réseaux humains à travers le continent.	15. Accélération de la mise en œuvre du Programme minimum d'intégration (PMI)	
8. Construire et renforcer la coopération continentale et mondiale	8.1. Promouvoir la croissance de la coopération intra africaine 8.2. Créer et promouvoir des partenariats stratégiques pour l'Afrique	16. Facilitation de la rationalisation et de l'harmonisation des CER 17. Promotion de la libre	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	8.3. Promouvoir les positions communes africaines dans les forums multilatéraux et régionaux y compris les négociations de l'OMC et des APE	<p>circulation des personnes, des marchandises, des capitaux et des services</p> <p>18. Renforcement de la coopération intra-africaine</p> <p>19. Création et renforcement de partenariats stratégiques mondiaux</p> <p>20. Articulation des positions communes africaines dans les forums multilatéraux y compris les négociations de l'OMC et des APE</p> <p>21. Progrès effectués dans la réalisation des OMD</p>	

VALEURS PARTAGEES

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
9. Promouvoir la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme	9.1. Promouvoir et faciliter la création de l'architecture appropriée pour la promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie	1. Une architecture de promotion de bonne gouvernance et de démocratie, y compris le MAEP est établie et mis en œuvre ;	DPA, DSA, DTI
	9.2. Renforcer et faciliter le développement de la coordination, à l'échelle continentale, des systèmes de promotion et de protection des droits de l'homme	2. Des systèmes continentaux de promotion et de protection des droits humains sont établis ;	DIE, WGD,CI DO
	9.3. Promouvoir une approche fondée sur les droits au développement, notamment le développement social, économique, culturel et environnemental	3. Une approche au développement axée sur les droits, notamment sociaux, économiques, culturels et environnementaux est encouragée ;	DREA, DEA,DH RST, CSD
10. Renforcer les capacités permettant à l'Afrique d'intervenir et d'agir dans les questions humanitaires	10.1. Développer et faciliter la mise en œuvre d'un Fonds africain pour la politique humanitaire à échelle de l'Afrique	4. Une politique humanitaire panafricaine est élaborée et mise en œuvre ;	LCO, DPS, DCI, DMS.
	10.2. Développer et faciliter la mise en œuvre des cadres pour la gestion et la préparation en cas de catastrophes et dans les situations d'urgence	5. Des cadres de préparation et de gestion des catastrophes et des situations d'urgence sont établis et mis en œuvre ;	
11. Promouvoir la solidarité interafricaine	11.1. Promouvoir un sentiment de destin commun, d'identité et de la solidarité entre les peuples d'Afrique	6. Le Sens d'un destin partagé, d'identité et de solidarité parmi les peuples d'Afrique encouragé ;	
		7. Des mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les peuples d'Afrique sont établis ;	
		8. Des programmes pour la promotion et la protection de la culture, la langue et l'héritage africains sont mis en œuvre ;	
		9. Des activités qui	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	11.2. Renforcer les mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les populations africaines.	<p>projetent une image adéquate de l'Afrique sont organisées ;</p> <p>10. La diversité, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme, est encouragée ;</p>	
12. Promouvoir la Renaissance de la culture africaine et la protection du patrimoine culturel africain	12.1. Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion et la protection de la culture, des langues et du patrimoine africains	11. Tous les segments de la société africaine, y compris la Diaspora participent au mouvement de solidarité, au développement et à l'intégration de l'Afrique ;	
	12.2. Organiser, coordonner et harmoniser les activités qui projettent la bonne image de l'Afrique	12. Le programme pour les jeunes volontaires africains est élaboré et mis en œuvre ;	
	Promouvoir la diversité culturelle, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme	13. Le développement et la mise en œuvre du Model de l'Union africaine pour la jeunesse africaine sont effectifs ;	
13. Promouvoir la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et à l'intégration de l'Afrique	13.1. Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion de la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine et des Africains de la diaspora au développement et l'intégration de l'Afrique	14. Tous les instruments juridiques en instance sont ratifiés, adaptés aux réalités des pays et bien connus des peuples africains ;	
	13.2. Promouvoir des programmes de volontariat pour les jeunes africains	15. L'élaboration et la mise en œuvre effective des politiques sensibles à la perspective hommes-femmes dans les États membres, les CER et dans les organes de l'Union africaine sont encouragées ;	
	Promouvoir et faciliter le développement et la mise en œuvre d'un	16. Des programmes de lutte contre la violence contre les femmes, y compris les pratiques traditionnelles néfastes sont élaborés et mis en œuvre dans les États membres ;	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
14. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre de tous les instruments juridiques adoptés par la Conférence de l'UA	<p>modèle de l'Union africaine pour les jeunes Africains</p> <p>14.1. Établir des critères de référence pour la mise en œuvre effective des instruments juridiques en instance, par les États membres.</p> <p>14.2. Promouvoir la ratification et la domestication des instruments juridiques</p> <p>14.3. Renforcer la sensibilisation des instruments juridiques existants</p>	17. La participation active des femmes dans tous les programmes de l'UA ainsi que dans les États membres est encouragée. pilier 4 :	
15. Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes	<p>15.1. Promouvoir le développement et la mise en œuvre effective des politiques en matière de genre dans les États membres, les CER et les organes de l'UA</p> <p>15.2. Promouvoir les programmes pour lutter contre la violence basée sur le sexe, y compris les pratiques traditionnelles nuisibles</p> <p>15.3. Promouvoir la participation entière et active des femmes dans tous les programmes de l'Union africaine, ainsi que dans les États membres</p>		

**RENFORCEMENT DES
INSTITUTIONS ET DES CAPACITES**

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
16. Renforcer les capacités et améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles de la Commission de l'Union africaine	16.1. Élaborer un programme efficace de réforme de la Gestion des ressources humaines	1. Mise en œuvre d'un programme de réforme efficace de Gestion des Ressources humaines	BDC, BC, SPPME-RM
	16.2. Assurer la responsabilité et adopter des pratiques de gestion orientées vers les résultats (RBM)	2. institutionnalisation du RBM 3. Intégrer la problématique hommes- femmes dans tous les programmes et politiques de la Commission	AHRD, PB FA, OIA
	16.3. Intégrer la perspective homes-femmes dans tous les programmes et toutes les politiques de la Commission	4. Services de soutien administratif efficaces et employant le minimum de ressources nécessaires	CIDO, DCI, MIS, DMS
	16.4. Développer des services administratifs d'appui dotés de structures simplifiées et efficaces	5. Prestation efficace et efficiente des services médicaux	DEA, DTI, CSD, WGD, PSO
	16.5. Assurer une prestation de services médicaux efficace et efficiente	6. Prestation efficace et efficiente des services de conférences	
	16.6. Assurer une prestation de services de conférence efficace et efficiente	7. Amélioration de la communication	
	16.7. Amélioration de la communication	8. Transformation de la culture organisationnelle, amélioration des pratiques en matière de gestion et de promotion de l'esprit d'équipe	
	16.8. Changer la culture organisationnelle et les pratiques de gestion; et promouvoir l'esprit d'équipe	9. Amélioration du cadre de travail, y compris les infrastructures physiques et les installations réservées aux loisirs	
	16.9. Améliorer l'environnement de travail, y compris l'infrastructure physique et les installations récréatives	10. Mise en œuvre du Centre des Dépenses à moyen terme (MTEF)	
	16.10. Faciliter la mise en œuvre de l'accord de siège de l'UA en jouant le rôle d'interface de protocole entre les organes de l'UA, les CER et les États membres.	11. Une plus grande collaboration et coopération entre les départements 12. renforcement des TIC en vue de la création d'une plateforme pour le partage des connaissances et	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	16.11. Mettre en œuvre un système de gestion financière perfectionné, y compris un système budgétaire axé sur les programmes (Cadre de dépenses à moyen terme – MTEF) 16.12 Assurer une meilleure collaboration et coopération entre les départements. 16.13 Fournir des services de haut niveau, adaptés, innovants et abordables en matière de TIC	la collaboration. 13. Mise en place d'accords sur le niveau de service pour un processus renforcé de gestion des comptes et des services axés sur le client. 14. Tous les organes de l'UA entièrement opérationnels 15. Etablissement d'au moins une institution financière 16. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de dialogue pour ECOSOCC	
17. Promouvoir les synergies, les liens et les bonnes relations de travail avec tous les organes de l'UA	17.1. Faciliter et soutenir l'opérationnalisation de tous les organes de l'UA 17.2. Faciliter la création d'institutions financières 17.3. Élaborer un cadre de responsabilité clair pour l'ECOSOCC 17.4. Elaborer un cadre pour une interaction normale et une communication efficace avec les autres organes de l'UA	17. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre d'interaction régulière et de communication efficace avec les autres organes de l'UA 18. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres 19. Mise en œuvre du Protocole entre les États membres et les CER 20. Renforcement des capacités de la Commission en matière de coordination entre les CER et de promotion des meilleures pratiques à l'échelle régionale	
18. Promouvoir la coopération et la collaboration effectives avec les États membres et les CER	18.1. Renforcer le cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres 18.2 Mettre en œuvre le protocole relatif aux États membres et aux CER. 18.3. Renforcer la capacité de la Commission à coordonner les CER et à promouvoir les meilleures pratiques intra régionales.	21. Renforcement du Secrétariat conjoint entre la CUA, la BAD et l'ECA 22. Élaboration d'un cadre de collaboration efficace entre les agences multilatérales, et les partenaires stratégiques et de développement	
19. Promouvoir des partenariats stratégiques pour tirer parti des avantages comparatifs	19.1. Renforcer le Secrétariat conjoint de la CUA, de la BAD et de la CEA. 19.2. Elaborer et mettre en œuvre un cadre pour une collaboration efficace avec les agences multilatérales, les partenaires stratégiques et de développement.	23. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	19.3. Élaborer et mettre en œuvre un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires		

RESUME

Pilier	Description	N° d'objectifs stratégiques	N° de stratégies	Budget sur 4 ans (\$EU 000)	Pourcentage du total
1	Paix et Sécurité	Objectif stratégique 1	4	144	18%
		Objectif stratégique 2	3		
2	Développement, Intégration, Coopération	Objectif stratégique 3	12	430	55%
		Objectif stratégique 4	6		
		Objectif stratégique 5	3		
		Objectif stratégique 6	1		
		Objectif stratégique 7	3		
		Objectif stratégique 8	3		
3	Valeurs partagées	Objectif stratégique 9	3	82	10%
		Objectif stratégique 10	2		
		Objectif stratégique 11	2		
		Objectif stratégique 12	3		
		Objectif stratégique 13	3		
		Objectif stratégique 14	3		
		Objectif stratégique 15	3		
		Objectif stratégique 16	14		
Objectif stratégique 17	4				
Objectif stratégique 18	3				
Objectif stratégique 19	3				
Total (tous les piliers)		19	78	784	100%

Source : Matrices de mise en œuvre jointes en annexe 2 au "Plan stratégique, 2009-12 (Projet 7)", en date du 2 juin 2009.

AFRICAN UNION UNION AFRICAINE

African Union Common Repository

<http://archives.au.int>

Organs

Council of Ministers & Executive Council Collection

2009

Projet de Plan Strategique pour 2009 – 2012

Union Africaine

Union Africaine

<http://archives.au.int/handle/123456789/3239>

Downloaded from African Union Common Repository