AFRICAN UNION
الاتحاد الأفريقي

UNION AFRICAINE

UNIÃO AFRICANA

Addis Ababa, Ethiopia P. O. Box : 3243 Tel : 5517 700 Fax : 5511299
Website : www.africa-union.org

SP10000

CONSEIL EXÉCUTIF
Vingt-troisième session ordinaire
19 – 23 mai 2013
Addis-Abeba (ÉTHIOPIE)

EX.CL/799 (XXIII) Rev.1
Original : anglais

PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017
POUR LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

Commission de l'Union africaine

PROJET FINAL
Plan stratégique
2014-2017

Mai 2013

Table des matières

Préface ..... a

Résumé analytique 1

Liste des acronymes 19

1.1 HISTORIQUE ET CONTEXTE 25

1.2 PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 28

CHAPITRE 2 : ACTIVITÉS ET LEÇONS TIRÉES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012 DE LA COMMISSION DE L'UA 32

2.1. RÉALISATIONS 32

2.2. DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DE LA COMMISSION 38

CHAPITRE 3 : ANALYSE CONTEXTUELLE OU CADRE DU PLAN STRATÉGIQUE : L'AFRIQUE EN MOUVEMENT 45

3.1. DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, CROISSANCE INCLUSIVE ET RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ 45

3.2. INTÉGRATION RÉGIONALE, COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES EN AFRIQUE 54

3.3. PAIX, SÉCURITÉ, STABILITÉ ET BONNE GOUVERNANCE 61

3.4. DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN, SCIENCE, TECHNOLOGIE ET INNOVATION 66

3.5. AGRICULTURE, ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES NATURELLES 73

3.6. ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, ET AUTONOMISATION DES FEMMES ET DES JEUNES 80

3.7. RÉSUMÉ ET CONCLUSION DE L'ANALYSE CONTEXTUELLE 87

CHAPITRE 4 : PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017 94

4.1. PRÉOCCUPATIONS ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES 94

4.2. FONDEMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE 95

4.3. OBJECTIF GLOBAL ET VISION DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017 96

4.4. APERÇU GENERAL DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017 103

4.5. STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER 106

CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION 136

5.1. CADRE /ARRANGEMENTS INTERNES DE MISE EN ŒUVRE 136

5.3 SUIVI, ÉVALUATION ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS 141

5.4 PLAN DE MISE EN ŒUVRE 146
5.5 CONDITIONS INDISPENSABLES 146
CHAPITRE 6 : BUDGET-PROGRAMME ET MÉCANISMES DE FINANCEMENT 148
6.1 BUDGET-PROGRAMME 148
6.2 MÉCANISMES DE FINANCEMENT 149
CHAPITRE 7 : CONCLUSION 151
Annexes 153
ANNEXE 1 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ET DE LEURS ATTENTES 153
ANNEXE 2 : FICHE ANNUELLE DU PLAN DE TRAVAIL 155
ANNEXE 3 : FORMAT DE SUIVI TRIMESTRIEL OU SEMESTRIEL 156
ANNEXE 4 : FORMAT DES RAPPORTS MENSUELS 157
ANNEXE 5 : MÉCANISME AFRICAIN DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS (AMERT) 158
ANNEXE 6 : PLAN STRATÉGIQUE DE L'UA (2014-2017): CADRE DE RÉSULTATS 161

Liste des tableaux

Tableau 1: Croissance en Afrique, par région et par groupe de pays (en pour cent) 46
Tableau 2: DÉFINITION DE LA CROISSANCE INCLUSIVE 50
Tableau 3 : DÉFIS LIÉS AU PROGRAMME DE CROISSANCE INCLUSIVE..... 51
Tableau 4: Les six étapes vers la création de la Communauté économique africaine .. 55
TABLEAU 5 : Le défi des infrastructures en Afrique 58
Tableau 6 : Suggestions de pays africains pour reformuler les OMD dans le contexte de l'Agenda post-2015 88
Tableau 7 : Priorités de l'Agenda de développement post-2015 : Perspectives du point de vue d'afrique 89
TABLEAU 8 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de la Commission de l'ua 91
TABLEAU 9 : RELATIONS ENTRE LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017, SA VISION ET LES AUTRES INSTRUMENTS 99
TABLEAU 10 : Aperçu du plan stratégique 2014-2017 : Chiffres clés 103
Tableau 11 : Aperçu du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'union africaine : Principales priorités, résultats attendus et activités connexes 103
Tableau 12 *: Résultat 1 : Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables*..... 110
Tableau 13: *RÉSULTAT 2 : Mise en place de politiques et institutions pour réaliser le développement durable, accroître la production agricole, renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et la valeur ajoutée et élargir l'accès au marché grâce à une gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles* 116
Tableau 14: *Résultat 3 : Développement des infrastructures et protection de l'environnement au profit du développement économique inclusif, de l'industrialisation, du commerce intra-africain sous l'impulsion du secteur privé et utilisation durable des ressources naturelles* 120
Tableau 15 : *RÉSULTAT 4 : Mise en œuvre, par les États membres, des politiques et programmes visant à améliorer la santé, l'éducation et les compétences liées à l'emploi, soutenue par les investissements dans les services, la science, la recherche et l'innovation* 126
Tableau 16 : *RÉSULTAT 5 : Élaboration et mise au point de stratégies de mobilisation de ressources, y compris les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement*..... 130
Tableau 17 : *RÉSULTAT 6* : *Avènement d'une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda africain* 132

Tableau 18 : *RÉSULTAT 7* : *Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et des relations avec les CER et les organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires* 134
Tableau 19 : Niveau hiérarchique et responsabilités dans le cadre de suivi et d'évaluation 143
Tableau 20: Cycle de suivi 145
Tableau 21 : *Allocation budgétaire du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'Union africaine (2014-2017) par résultat* 148

Liste des figures

F**IGURE 1: Scénarios possibles pour l'Afrique dans un proche avenir** 90
FIGURE 2 : Mise en œuvre ou gouvernance et contrôle interne..... 139

Préface

J'ai le plaisir de présenter le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'Union africaine. Le Plan se veut le cadre qui définit les grandes priorités de la Commission pour une période de quatre ans, ainsi que les directives pour la formulation des programmes et des priorités. Il offre un espace où la Commission peut jouer son rôle de facilitateur, en particulier dans l'élaboration des politiques, la mise au point des stratégies, la coordination et l'accélération de la mise en œuvre du Programme socioéconomique et d'intégration de l'Afrique, dans l'établissement d'un consensus, dans le plaidoyer et dans le partage de l'expérience et de l'information. Il vise à établir la base pour produire des biens publics et créer les conditions favorables nécessaires pour la paix, la sécurité, la stabilité politique et la croissance sur le continent.

L'UA est en train d'élaborer un programme africain sur cinquante ans et son Plan stratégique global dans le but de renforcer la cohérence dans les actions et les initiatives de l'Union, de ses organes, des principales parties prenantes et des partenaires (CER, Agence du NEPAD, États membres, société civile et secteur privé, etc.) Le Plan global de l'Union, en plus d'améliorer la synergie et la collaboration, devrait renforcer les effets sur le terrain. Le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission, une fois qu'il aura été approuvé par les organes de décision de l'UA, sera ajusté pour tenir compte des orientations définies par le Plan global de l'Union.

Le Plan stratégique intervient à une période charnière de l'histoire du continent africain. En effet, l'année 2013 marque le cinquantième anniversaire de la création, en 1963, de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA), alors que l'année 2012 marque la première décennie de la création de l'Union africaine (UA) en tant que successeur de l'OUA, ainsi que la mise en place de la Commission de l'Union africaine. Au cours de cette période, le monde et l'Afrique ont connu des progrès considérables. L'Afrique enregistre des avancées constantes et rapides dans la croissance économique, le développement social et la démocratisation, le développement du capital humain et la promotion de la paix et de la stabilité. La plupart des gains réalisés ont des éléments de durabilité, et des capacités et moyens sont nécessaires pour s'engager davantage dans la voie du progrès et de l'autonomie.

En dépit des nombreux défis auxquels il est confronté, le continent enregistre des progrès notables dans les systèmes de gouvernance économique et politique, et des opportunités s'offrent à l'Afrique pour réaliser une croissance économique solide, plus inclusive et axée sur l'emploi au cours des dernières années, en particulier pour les femmes et les jeunes, et pour avoir un plus grand impact sur l'éradication de la pauvreté. Le processus d'intégration du continental est accéléré dans le but de mettre en place une zone de libre-échange continentale d'ici à 2017. Cependant, la nécessité se fait sentir de stimuler le commerce intra-africain et de le transformer en opportunités de croissance, d'emploi et de développement.

Les conflits ont considérablement diminué et la paix, la sureté et la sécurité se consolident de plus en plus même si une fragilité persistante et de nouvelles menaces à la sécurité comme le trafic de drogue, le terrorisme et les tensions frontalières restent une préoccupation majeure. De nombreux acquis ont été gagnés dans le domaine de la démocratie, avec un nombre de plus en plus croissant d'élections libres et équitables.

Le continent a enregistré des progrès significatifs dans l'enseignement primaire, et par rapport à la représentation des femmes sur la scène politique. Le défi qui reste à relever est de parvenir à l'autonomie économique et de promouvoir l'enseignement supérieur, la science, la technologie et l'innovation. L'Afrique a besoin de capacités pour transformer les défis en opportunités en vue d'un développement économique général grâce à la mise en œuvre de politiques de diversification des produits et des exportations, à la gestion saine des ressources naturelles, à l'investissement dans le développement du capital humain, à la science, à la technologie, à l'innovation, et au développement des infrastructures.

Le travail de la Commission est motivé par la conviction que le rêve africain de voir émerger un continent intégré offrant des moyens de subsistance sûrs et décents, et une libre circulation des personnes, des biens et des services est non seulement réalisable, mais également peut être réalisé dans un délai plus court. Ainsi, l'urgente nécessité se fait désormais sentir d'accélérer les actions concrètes pour réaliser la vision de l'Union africaine.

Notre objectif global est ***d'accélérer les progrès vers une Afrique intégrée, prospère et inclusive, en paix avec elle-même, jouant un rôle dynamique sur la scène continentale et mondiale, sous la houlette effective d'une Commission responsable, efficace et réactive.*** Au cours des quatre ans du Plan stratégique, la Commission s'emploiera à accélérer les progrès vers une Afrique stable, pacifique, prospère et intégrée dans un environnement de bonne gouvernance, tout en accordant une attention particulière aux femmes, aux jeunes et autres groupes marginalisés et vulnérables. La Commission œuvrera à l'édification d'une Union des peuples grâce à une communication active des programmes de l'Union africaine, à la promotion de son image de marque et à la participation de toutes les parties prenantes, notamment la diaspora, dans la définition et la mise en œuvre de l'agenda africain. La priorité sera également accordée au renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et à l'amélioration de ses relations avec les Communautés économiques régionales et autres organes, avec des partenaires stratégiques et autres partenaires.

En tant que Commission, nous concentrons par conséquent notre action sur la traduction des huit grandes priorités du plan stratégique en objectifs concrets et annualisés dans les domaines clés suivants, qui ont un impact direct sur le bien-être, la vie et les moyens de subsistance des Africains dans tous les secteurs de la vie sociale:

1. le développement du capital humain en accordant la priorité à la santé, à l'éducation, à la science, à la recherche, à la technologie et à l'innovation ;
2. l'agriculture et la transformation des produits agricoles;

3. la promotion du développement économique inclusif grâce à l'industrialisation, au développement des infrastructures, à l'agriculture, au commerce et à l'investissement ;
4. la paix, la stabilité et la bonne gouvernance ;
5. l'intégration des femmes et des jeunes dans toutes les activités de l'Union ;
6. la mobilisation des ressources ;
7. l'édification d'une Union des peuples grâce à une communication active et à a promotion de l'image de marque de l'Union ; et
8. le renforcement des capacités institutionnelles de l'Union et de tous ses organes.

Le présent plan stratégique se veut un tournant décisif dans la façon dont la Commission élabore ses plans et ses budgets, met en œuvre et surveille son travail. Le Plan est entièrement axé sur les résultats et vise des objectifs concrets et clairement mesurables. Ces objectifs annualisés représentent les réalisations de la Commission sur une base annuelle. Cette approche nous permet en outre de consolider la transition vers une culture de gestion du rendement axée sur les résultats. Tous ces arrangements s'appuient sur un mécanisme de mise en œuvre solide et un cadre de suivi et d'évaluation.

Nous devons par conséquent saisir l'occasion qu'offre ce nouveau plan stratégique pour orienter le dialogue entre la Commission et les organes de décision de l'UA vers les réalisations plutôt que vers les activités. En ce qui concerne les objectifs fixés, l'accent est mis sur la mise en œuvre des cadres, politiques et instruments juridiques existants en vue d'atteindre l'objectif du plan stratégique et d'honorer l'engagement de la Commission de faciliter l'accélération de la réalisation de la vision de l'UA.

Le Plan prévoit également des rôles et responsabilités clairement définis, non seulement au niveau interne entre les départements/directions de la Commission de l'UA, mais également au niveau des acteurs externes (autres organes de l'UA, Agence du NEPAD, CER, États membres et partenaires de coopération). Comme pour tout plan, il convient de définir les conditions nécessaires pour en garantir le succès. Nous avons mis en évidence un ensemble d'éléments devant œuvrer ensemble à savoir les organes de l'UA, les États membres, les institutions et organisations nationales, la Commission, les partenaires, etc. Nous nous engageons à déployer des efforts particuliers, en commençant par la vulgarisation du plan, afin d'accroître la visibilité de notre travail pour les citoyens africains, et nous comptons sur l'assistance des États membres dans ce processus.

Enfin, je note avec satisfaction l'excellent travail d'équipe qui a été réalisé et le degré élevé de participation qui a caractérisé le processus d'élaboration du plan stratégique. En effet, le Plan est le fruit d'efforts concertés et d'un travail acharné de nombreux acteurs comme les organes de l'UA, les CER, les départements/directions techniques de la Commission, etc. Je saisis cette occasion pour exprimer à ces acteurs ma gratitude pour leurs efforts et leur contribution, en particulier aux États membres à travers le Comité des Représentants permanents et le Conseil exécutif, pour le rôle

qu'ils ont joué. Nos concertations avec eux ont permis d'enrichir le Plan stratégique pour le rendre plus précis, plus adapté, plus réaliste et mieux réalisable. Je leur en suis profondément reconnaissante.

Dr Nkosazana Dlamini Zuma

Présidente de la Commission de l'Union africaine

Résumé analytique

INTRODUCTION

1. L'Union africaine est chargée de conduire le processus d'intégration rapide, de prospérité et de développement durable de l'Afrique par la promotion de l'unité politique et économique, de la solidarité, de la cohésion et de la coopération entre les peuples et les États africains, ainsi que par l'établissement d'un nouveau partenariat avec les autres régions du monde.

2. La création de l'Union africaine est un chapitre important dans l'histoire du continent, car sa vision et ses objectifs se sont concentrés essentiellement sur « un développement axé sur les populations » et un programme de transformation. La vision de l'Union africaine est de « **bâtir une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale** ». Les objectifs de l'Union sont de:

- accélérer l'intégration politique et socioéconomique du continent ;
- promouvoir la paix, la sécurité et la stabilité sur le continent ;
- promouvoir les principes et les institutions démocratiques, la participation populaire et la bonne gouvernance ;
- promouvoir le développement durable aux niveaux économique, social et culturel ;
- coordonner et harmoniser les politiques des Communautés économiques régionales existantes et futures en vue de la réalisation graduelle des objectifs de l'Union.

3. Ces objectifs sont guidés par les principes énoncés dans l'Acte constitutif, notamment le principe d'égalité entre les hommes et les femmes, et les valeurs centrées sur les personnes.

4. Au cours de la dernière décennie, la Commission de l'UA a élaboré et mis en œuvre deux plans stratégiques successifs (le Cadre stratégique 2004-2007 et le Plan stratégique 2009-2012 de la Commission de l'Union africaine). Le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission a été élaboré pour orienter les interventions et les programmes de la Commission de l'UA dans le moyen terme.

5. L'analyse de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de l'UA a permis d'identifier, entre autres principales lacunes, les limites de l'impact des actions de la Commission étant donné que la plupart de ces actions étaient axées sur des activités (séminaires, études, conférences, instruments juridiques, etc.) plutôt que sur les résultats. Même si une telle approche a abouti à de nombreuses activités importantes, le manque de concentration sur les résultats aux plans national et sous-régional et de capacité à assurer le suivi de ces résultats au niveau des pays a été identifié comme étant une lacune importante. On a également observé que le Plan était trop ambitieux,

avec une hiérarchisation des priorités limitée, des stratégies vagues et irréalistes, des distinctions pas claires entre les stratégies et les résultats attendus (objectifs non conformes à la mission de la Commission de l'UA, absence de résultats mesurables). L'absence de plans de mise en œuvre a provoqué le manque d'attention aux détails et, souvent, à la duplication des efforts. Ces leçons ont été prises en compte dans la préparation du Plan stratégique 2014-2017, en particulier dans le développement d'un cadre de résultats plus élaboré avec une clarification des rôles et responsabilités des acteurs clés et des parties prenantes, à l'interne comme à l'externe.

6. Le troisième Plan stratégique de la Commission coïncide également avec la décision d'élaborer l'Agenda africain à l'horizon 2063 (Agenda 2063), qui s'étendra sur une période de cinquante ans pour assurer une plus grande cohérence dans les actions et initiatives de l'Union africaine, de ses organes, des principales parties prenantes et des partenaires (les CER, l'Agence du NEPAD, les États membres, la société civile et le secteur privé, etc.). En plus de créer de meilleures synergies et une meilleure collaboration, l'Agenda 2063 devrait permettre d'augmenter les retombées sur le terrain. Bien que les deux plans soient en train d'être élaborés en tandem, il est prévu d'adapter le Plan stratégique 2014-2017 de l'UA pour tenir compte des orientations stratégiques fixées par l'Agenda 2063, une fois qu'il aura été approuvé par les organes de décision de l'UA. Par conséquent, la Commission s'est employée à clarifier son créneau et cela se reflète dans les programmes prioritaires recensés.

Vue d'ensemble des principaux problèmes et défis

7. L'image de l'Afrique, au début du XXIème siècle, était celle d'un continent que les médias décrivaient comme étant celui des coups d'État, de la famine et de la corruption. Le continent était également largement sous-représenté dans les forums internationaux et tenu à l'écart des négociations, des débats et des processus décisionnels, à l'échelle mondiale. Toutefois, depuis un certain temps, le continent a vu sa situation évoluer positivement grâce à l'amélioration dans ses systèmes de gouvernance économique et politique. La paix et la stabilité ont été restaurées dans plusieurs régions du continent et les conflits qui ont prévalu au cours de la décennie des années 90 ont diminué de manière significative.

8. D'après l'analyse de situation aujourd'hui, l'Afrique a enregistré des progrès constants dans plusieurs domaines, notamment la croissance économique, le développement social et la démocratisation, le développement du capital humain, la promotion de la paix et de la stabilité.

9. Toutefois, en dépit de ces acquis, l'avenir recèle d'importants défis à savoir :

- l'impressionnante croissance économique enregistrée par les pays africains au cours de la dernière décennie n'a pas été inclusive et a été axée sur les produits de base, même si aujourd'hui cette croissance est significative dans le secteur de la consommation ;

- la croissance n'a pas créé suffisamment d'emplois, en particulier pour les femmes et les jeunes, et ne s'est pas traduite par une réduction considérable de la pauvreté. ;
- Les inégalités de revenus ont augmenté ;
- un processus de désindustrialisation, une baisse de la productivité agricole, une absence de sécurité alimentaire et d'autosuffisance alimentaire ont été constatés ;
- Le nombre de conflits a fortement diminué et le nombre de pays où règnent la paix et la sécurité est à la hausse. Cependant, la fragilité persistante et les nouvelles menaces à la sécurité comme le trafic de drogue, le fondamentalisme, le terrorisme, la piraterie, l'extrémisme et les tensions frontalières restent une préoccupation majeure ;
- Des avancées importantes ont été réalisées sur le plan démocratique, avec un nombre croissant d'élections libres et équitables. Toutefois, l'Afrique doit encore faire face à de nombreux défis en matière de démocratisation et de bonne gouvernance, y compris la corruption et l'état de droit ;
- les capacités en ressources humaines sont généralement faibles, mais des avancées significatives sont constatées dans l'enseignement primaire. Le continent accuse un retard important par rapport à d'autres régions dans les domaines tels que la science, la technologie et l'innovation ;
- le continent a enregistré des avancées significatives en matière de représentation politique des femmes et de parité dans l'enseignement primaire, mais il reste à la traîne dans l'autonomisation économique et l'enseignement supérieur ;
- En dépit du fait que la majorité des préoccupations relatives à la paix et à la sécurité concerne le continent, l'Afrique reste toujours sous-représentée en permanence au Conseil de sécurité de l'ONU ;
- le processus d'intégration continentale est accéléré dans le but de mettre en place une zone de libre-échange continentale en 2017, mais beaucoup reste encore à faire ;
- le commerce intra-africain se heurte à de sérieux obstacles et se situe entre 10 et 12 pour cent, ce qui représente des opportunités perdues pour la croissance, l'emploi et le développement.

10. Tout dépendra des orientations politiques que les pays africains adopteront face à l'évolution de la situation et aux facteurs de changement dans les prochaines décennies.

11. Pour que le continent prospère et soit sur la bonne voie, l'Afrique doit, entre autres:

- accélérer le processus d'intégration continentale, notamment le développement des infrastructures et la stimulation du commerce intra-africain ;
- améliorer la productivité agricole, prendre des mesures visant à lutter contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle chronique et s'attaquer aux

problèmes liés à l'environnement et aux ressources naturelles, en particulier le changement climatique ;
- renforcer les systèmes de gouvernance économique et politique, promouvoir la démocratie, l'état de droit et la bonne gouvernance ;
- mettre au point des stratégies pour exploiter ses vastes avantages comparatifs des matières premières (notamment en ajoutant de la valeur) en vue de favoriser et consolider la croissance, s'attaquer aux prolèmes d'inégalités de revenus et de chômage et consolider la paix et la sécurité ;
- développer le capital humain ;
- mettre en place des politiques et des cadres pour améliorer le bien-être de ses citoyens ;
- consolider la paix et la sécurité ; et
- soutenir le développement des petits États fragiles.

12. L'essentiel des efforts à déployer incombe aux États membres. Cependant, les organes régionaux et continentaux comme les CER et la Commission de l'Union africaine jouent un rôle important de facilitateur dans les domaines tels que:

- l'élaboration des politiques et stratégies ;
- la coordination et la dynamisation du programme socioéconomique et d'intégration ;
- la concertation et le plaidoyer ;
- le partage de l'expérience et de l'information; et
- la définition du cadre et la mise en place des conditions favorables nécessaires pour la paix, la sécurité, la stabilité politique et la croissance, à savoir la création de biens publics continentaux et régionaux.

Vue d'ensemble du processus d'élaboration du Plan stratégique

13. Le processus d'élaboration du Plan stratégique a bénéficié de l'entière participation de tous les départements et unités de la Commission, des États membres et des parties prenantes externes. À cet effet, le processus suivant a été suivi:

- une réunion d'examen du Plan stratégique 2009-2012 en février 2012;
- un atelier sur le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA a été organisé les 19 et 20 septembre 2012;
- l'atelier, a par-dessus tout, vu la participation des représentants des Communautés économiques régionales, d'autres organes de l'UA et de l'Agence du NEPAD outre celle des directeurs de département/direction de la Commission de l'UA;
- l'atelier a, entre autres, examiné la configuration par pilier et proposé cinq piliers au lieu des quatre existant dans le précédent Plan stratégique. La configuration par pilier a été modifiée comme suit :

  - ✓ Paix et sécurité ;
  - ✓ Développement social, économique et humain ;

- ✓ Intégration, coopération et partenariats ;
- ✓ Valeurs partagées ;
- ✓ Institutions, renforcement des capacités et communication.

- Les recommandations de l'atelier ont été approuvées par la Commission.
- Par la suite, tous les départements/directions et divisions ont été appelés à faire leur contribution au processus, contribution qui a été utilisée dans l'élaboration d'un cadre de résultats contenant les résultats, les activités, les stratégies, les actions et les indicateurs.
- La première mouture du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA a été présentée lors d'une réunion conjointe des commissaires et des directeurs le 12 décembre 2012.
- Lors de cette réunion, la Commission a précisé que le Plan stratégique devrait se baser sur les huit priorités identifiées pendant une retraite qui s'est tenue à Debre Zeit (du 24 au 26 novembre 2012). L'objectif global du plan stratégique et les objectifs spécifiques pour 2014-2017 ont été formulés au cours de cette retraite.
- Après la réunion conjointe des commissaires et des directeurs le 12 décembre 2012, un deuxième projet révisé a été préparé.

14. Les éléments fondamentaux du Plan stratégique sont les cibles à atteindre chaque année, qui représentent les résultats attendus de la Commission tous les ans. Ils permettront également de faire avancer les processus de planification et de budgétisation annuels. Cette approche permettra de consolider davantage la transition vers une culture de gestion axée sur les résultats ou la performance. Il serait nécessaire de saisir l'opportunité qu'offre ce nouveau Plan stratégique pour concentrer le dialogue avec les organes de décision de l'UA sur les résultats plutôt que sur les activités. Les cibles mettent l'accent sur la facilitation de la mise en œuvre des cadres, politiques et instruments juridiques existant afin d'atteindre l'objectif du Plan stratégique et d'honorer l'engagement pris par la Commission de faciliter la réalisation accélérée de la Vision de l'UA. Tout ce qui précède est soutenu par un solide mécanisme de mise en œuvre et un cadre de suivi et d'évaluation.

15. En outre, le Plan définit clairement les rôles et responsabilités, non seulement entre les départements/directions de la Commission de l'UA, mais également pour les autres acteurs (autres organes de l'UA, CER, Agence du NEPAD, États membres, partenaires de coopération) autour de cinq axes à savoir :

- ✓ Conception du programme ;
- ✓ Mobilisation des ressources ;
- ✓ Mise en œuvre ;
- ✓ Suivi et évaluation, et établissement de rapports ;
- ✓ Communication, plaidoyer et sensibilisation à chacune des priorités.

Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (SWOT) au niveau de la Commission de l'UA

16. Pour permettre à la Commission de mettre en œuvre ce plan, une analyse SWOT a été réalisée afin d'identifier ses forces et ses possibilités à exploiter pleinement, les faiblesses à redresser dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience, ainsi que les menaces à endiguer par des actions appropriées. Les résultats de cette analyse, combinés à l'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 sont présentés ci-dessous:

Forces	Faiblesses
• Amélioration du profil global • Capacité de plus en plus croissante à convoquer des réunions continentales pour la préparation des agendas • Détermination du leadership de la Commission pour un changement positif • Coordination de l'Architecture africaine de paix et de sécurité ; • Diversité du personnel en termes de culture, d'expertise et de formation • infrastructures physiques adéquates	• prestations de services insuffisantes et non conformes ; • arrangements structurels et organisationnels inappropriés (Maputo); • culture organisationnelle et comportement peu coopératif ou faible collaboration (mentalité de silo, absence de travail d'équipe, résistance au changement, etc.) ; • mentalité essentiellement basée sur les activités (la gestion axée sur les résultats n'est pas encore bien enracinée) ; • non-respect des Statut et Règlement du personnel et du Règlement financier ; • pénurie de personnel ; • manque de formation en interne ; • dépendance vis-à-vis de l'expertise externe à la Commission ; • non-respect du facteur temps et des délais ; • absence d'un cadre de suivi et d'évaluation solide ; • duplication des efforts entre et au sein de la Commission de l'UA, le NEPAD et les CER ; • faiblesse du processus d'établissement des rapports et non-respect des délais à cet égard ; • mise en œuvre inadéquate des décisions et des programmes ; • manque de capacité à organiser et à présenter des données raisonnables à l'interne ; • résistance au changement ; • Taux élevé du mouvement du personnel ; • manque de financement durable ; • manque de clarté dans l'orientation, hiérarchisation limitée dans l'élaboration ou la mise en œuvre des programmes.
Possibilités	**Menaces**
• Croissance économique soutenue ; • Bonne volonté des États membres à bâtir une	• Trop forte dépendance envers les partenaires au développement pour le financement du

Union forte ; • Nécessité de renforcer la capacité de l'Afrique à parler d'une seule voix sur les grandes questions internationales; • Bonne volonté des partenaires de développement à soutenir les programmes de la Commission ; • Expérience grandissante de l'Afrique à résoudre ses propres problèmes ; • Nouveaux partenariats stratégiques pour l'Afrique ; • Collaboration avec l'Agence du NEPAD et autres organes de l'Union africaine, les CER et les mécanismes régionaux (pour soutenir le mandat) ; • Sentiment général de panafricanisme ; • appui professionnel de la part des organisations panafricaines telles que la BAD et la CEA ; • Bonne gouvernance grâce au MAEP ; • Volonté de la jeunesse africaine à participer aux efforts humanitaires et au développement du continent.	budget-programme (insuffisance de financement durable) ; • Perception de la Commission en tant qu'organe n'apportant pas de valeur ajoutée ; • Faible visibilité de l'Union et de la Commission ; • Retard dans le paiement des contributions des États membres ; • Changement climatique ; • Nombre limité des produits de base ; • Chômage des jeunes ; • Conflits ; • Fondamentalisme ; • Terrorisme et extrémisme ; • Sous-représentation de l'Afrique au sein du Conseil de sécurité des Nations Unies ; • Absence de mise en œuvre les décisions, résolutions et traités de l'UA par les États membres ; • Manque de coordination entre les Groupes africains à New York, à Genève, à Bruxelles, etc.; • Manque de volonté d'adhésion des États membres aux traités de l'UA ; et • Résurgence des coups d'État

VUE D'ENSEMBLE DU PLAN STRATÉGIQUE

17. Le Plan stratégique 2014-2017 est composé des quatre parties et des sept chapitres suivants :

PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION, HISTORIQUE, ACTIVITÉS ET LEÇONS. Elle porte sur l'introduction, l'historique et le contexte, et situe le nouveau Plan stratégique dans le contexte général des activités de l'Union. Elle porte également sur les activités et les leçons tirées. Elle fait également la synthèse des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de l'UA et des leçons tirées, ainsi que du plan organisationnel de la Commission.

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE CONTEXTUELLE ET CADRE DU PLAN STRATÉGIQUE. Elle présente l'analyse de la situation, le contexte du plan stratégique, qui traite de l'environnement externe, les développements sur le continent africain, les problèmes et les défis connexes qui ont été pris en compte dans les priorités identifiées dans le Plan stratégique.

TROISIÈME PARTIE : PLAN STRATÉGIQUE. Elle est l'élément central du document, présente les bases du Plan stratégique et décrit l'objectif général, les principaux résultats et activités, les stratégies et les actions à mener. Cette partie présente également les modalités de mise en œuvre, les processus de suivi et d'évaluation ainsi que les conditions favorables à la mise en œuvre du Plan stratégique. Enfin, cette

section expose le budget et les mécanismes de financement, le budget-programme global et les mécanismes de financement et les conclusions générales.

QUATRIÈME PARTIE : ANNEXES. Cette section présente les annexes sur le budget-programme, les formats de suivi et d'évaluation, et les matrices des résultats.

18. La matrice ci-après résume les principaux éléments (résultats et principales activités) du Plan stratégique, y compris les principaux éléments qui font le lien avec la Vision de l'UA, la Mission de la Commission de l'UA et le mandat, les piliers et les priorités stratégiques de la Commission.

Vision	« Une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée par ses citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale »
Mission	Devenir « une institution efficace et à valeur ajoutée, moteur de l'intégration africaine et du processus de développement, en étroite collaboration avec les États membres de l'Union africaine, les Communautés économiques régionales et les citoyens africains ».
Mandat	1. Représenter l'Union et défendre ses intérêts sous la houlette de la Conférence et du Conseil exécutif et ce conformément à leur mandat ; 2. Initier des propositions à soumettre aux organes délibérants, pour examen ; 3. Mettre en œuvre les décisions prises par les organes délibérants ; 4. Organiser et gérer les réunions de l'Union ; 5. Agir en tant que dépositaire de l'Acte constitutif, de ses protocoles, des traités, des instruments juridiques, des décisions adoptées par l'Union et de celles héritées de l'OUA ; 6. Créer, sur la base des programmes convenus, des unités opérationnelles en cas de besoin ; 7. Coordonner et suivre la mise en œuvre des décisions des autres organes, et ce, en étroite collaboration avec le COREP et rendre compte régulièrement au Conseil exécutif ; 8. Aider les États membres à mettre en œuvre les programmes et politiques de l'Union, notamment ceux relatifs au CSSDCA et au NEPAD ; 9. Élaborer des projets de positions communes et coordonner l'action des États membres dans les négociations internationales ; 10. Préparer le budget-programme de l'Union et le soumettre aux organes de décision, pour approbation ; 11. Gérer les ressources budgétaires et financières, y compris la collecte des recettes approuvées provenant de diverses sources, créer des fonds fiduciaires, spéciaux et de réserve avec les autorisations appropriées, et en acceptant des dons et subventions conformes aux objectifs et principes de l'Union ; 12. Assurer la gestion de l'actif et du passif de l'Union selon les règles et procédures établies ; 13. Élaborer les plans et études stratégiques à soumettre, pour examen, au Conseil exécutif ; 14. Intervenir dans les domaines de responsabilité qui pourraient être délégués par la Conférence et le Conseil exécutif. Il s'agit des domaines suivants : i) la lutte contre les pandémies ; ii) la gestion des catastrophes ; iii) la criminalité internationale et le terrorisme ;

	iv) la gestion de l'environnement ; v) les négociations relatives au commerce extérieur ; vi) les négociations relatives à la dette extérieure ; vii) la population, la migration, les réfugiés et les personnes déplacées ; viii) la sécurité alimentaire ; ix) l'intégration socio-économique ; x) tous les autres domaines ayant fait l'objet d'une position commune ; 15. Mobiliser les ressources et élaborer des stratégies appropriées d'autofinancement, d'activités génératrices de revenus et d'investissement pour l'Union ; 16. Promouvoir l'intégration et le développement socio-économique ; 17. Renforcer les activités de coopération et de coordination entre les États membres dans les domaines d'intérêt commun ; 18. Assurer la promotion de la paix, de la démocratie, de la sécurité et de la stabilité ; 19. Assurer un soutien opérationnel aux différents organes de l'Union ; 20. Élaborer, promouvoir, coordonner et harmoniser les programmes de l'Union avec ceux des communautés économiques régionales ; 21. Préparer et soumettre un rapport annuel sur les activités de l'Union à la Conférence, au Conseil exécutif et au Parlement ; 22. Élaborer les Statut et Règlement du personnel et les soumettre à la Conférence, pour approbation ; 23. Mettre en œuvre les décisions de la Conférence concernant l'ouverture et la fermeture des services et des bureaux administratifs ou techniques ; 24. Suivre et assurer l'application des règlements intérieurs et statuts des organes de l'Union ; 25. Négocier, en consultation avec le COREP et les pays hôtes, les accords de siège de l'Union et ceux de ses bureaux administratifs ou techniques ; 26. renforcer les capacités pour la recherche scientifique et le développement en vue de promouvoir le développement socio-économique des États membres ; 27. Œuvrer à la promotion et à la vulgarisation des objectifs de l'Union ; 28. Recueillir et diffuser l'information sur l'Union, constituer et tenir à jour une base de données fiable; 29. Assurer l'intégration des questions d'égalité entre hommes et femmes dans tous les programmes et toutes les activités de l'Union ; 30. Entreprendre la recherche sur l'édification de l'Union et le processus d'intégration ; 31. Renforcer les capacités, développer les infrastructures et assurer la maintenance des technologies intracontinentales de l'information et de la communication ; 32. Élaborer et soumettre à l'approbation du Conseil exécutif les règlements administratifs, les ordonnances et les règlementations pour la gestion des affaires de l'Union et assurer une bonne tenue des comptes.
Piliers stratégiques de la Commission de l'Union africaine	1. Paix et sécurité ; 2. Développement social, économique et humain ; 3. Intégration, coopération et partenariats ; 4. Valeurs partagées ; 5. Institutions, renforcement des capacités et communication.
OBJECTIF GLOBAL	L'objectif global du Plan stratégique est « d'accélérer la progression vers une Afrique stable, pacifique, prospère et intégrée, en paix, jouant un rôle dynamique sur la scène continentale et mondiale, sous la direction effective d'une Commission responsable, efficace et réactive. »

PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROBLÈMES À RÉSOUDRE	Les priorités qui émergent de l'analyse et de la réflexion interne au sein de la Commission, et qui sont au cœur du Plan stratégique 2014-2017, pourraient être regroupées en huit domaines thématiques comme suit : 1. Promouvoir la paix et la stabilité, y compris les initiatives régionales, la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme comme fondement de l'inclusion, de la sécurité et du développement du continent et de ses peuples ; 2. Accroître la production agricole, le développement de l'agro-industrie et du secteur des entreprises, l'accès au marché et réaliser l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle collective de l'Afrique par la promotion des petites exploitations agricoles, de la gestion saine de l'environnement et des ressources naturelles, y compris le changement climatique. 3. Promouvoir le développement économique inclusif et l'industrialisation grâce à l'accélération des projets de développement des infrastructures qui faciliteront l'intégration économique et l'utilisation des ressources minérales et d'autres ressources naturelles du continent. 4. Renforcer les capacités humaines de l'Afrique en accordant la priorité aux soins de santé primaires et à la prévention, à l'éducation, au développement des compétences et à l'investissement dans la science, la recherche et l'innovation, à l'accès à l'eau potable et à l'assainissement en tenant compte des groupes vulnérables. 5. Intégrer la participation des femmes et des jeunes dans toutes les priorités et activités de l'Union et du continent. 6. Mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources, avec un accent particulier sur les autres sources de financement et/ou des fonds supplémentaires pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement. 7. édifier une Union des peuples grâce à une communication active des programmes de l'Union africaine, à la promotion de l'image de marque de l'Union et à la participation des États membres et des autres parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda africain. 8. Renforcer la capacité institutionnelle de la Commission de l'UA, des CER et des autres organes, ainsi que ses relations avec les partenaires stratégiques et autres partenaires.
APERÇU DU PLAN STRATÉGIQUE	• Objectif et vision d'ensemble • Huit (8) domaines prioritaires • Sept (7) résultats • Trente-cinq (35) activités • [En moyenne cinq activités par priorités ou résultats] • Cent soixante-huit (168) actions ou stratégies à mettre en œuvre • [En moyenne vingt-quatre (24) stratégies et actions par priorités ou résultats • [En moyenne cinq (5) stratégies et actions par activité] • Un budget-programme de 1.119.348.519 dollars américains.
	Résultat 1: Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables La Commission s'emploiera à renforcer les capacités de prévention des conflits, de réaction aux conflits et de consolidation de la paix. Elle œuvrera également à promouvoir la participation des femmes, des jeunes (y compris les jeunes volontaires de l'Union africaine) et de la société civile dans la consolidation de la paix, la prévention des conflits

	et la reconstruction et le développement post-conflit. Compte tenu de la fragilité des situations post-conflit, la Commission s'efforcera d'améliorer les mécanismes de reconstruction post-conflit et de consolidation de la paix. La Commission s'employera à promouvoir la bonne gouvernance et la démocratie, y compris la ratification et l'intégration des instruments juridiques et ceux relatifs aux valeurs partagées, aux droits des femmes et des jeunes. Au titre de ce résultat, la Commission veillera à la promotion et à la protection des droits de l'homme fondés sur des instruments africains et universels. Enfin, la capacité de l'UA à coordonner et à réagir aux situations humanitaires et à protéger les civils dans les zones de conflit et de catastrophe sera améliorée.
	Résultat 2: Mise en place de politiques et institutions pour réaliser le développement durable, augmentation de la production agricole, renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, amélioration de la valeur ajoutée et de l'accès au marché grâce à une gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles La Commission veillera à la mise en œuvre des programmes prioritaires du CAADP en tant qu'instrument pour l'éradication de la faim, la réduction de la pauvreté, l'augmentation de la production et de la productivité agricoles et l'amélioration de l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle. La Commission soutiendra également la mise en œuvre des programmes prioritaires sur l'environnement et les ressources naturelles. L'amélioration de l'accès des femmes et des jeunes aux ressources productives sera également accélérée pour atteindre la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Au titre de ce résultat, les infrastructures qui facilitent l'accès au marché, produisent des valeurs ajoutées et affectent le commerce des produits agricoles seront également renforcées. Enfin, seront également mis en œuvre, les programmes pour le développement de l'agro-industrie, l'accès des femmes et des jeunes au modèle d'entreprise commerciale et de technologie.
	Résultat 3 : Développement des infrastructures et protection de l'environnement au profit du développement économique inclusif, de l'industrialisation, du commerce intra-africain sous l'impulsion du secteur privé et utilisation durable des ressources naturelles Étant donné qu'au cours des décennies écoulées, la croissance économique n'a pas véritablement conduit à une réduction sensible de la pauvreté et du chômage, la Commission collaborera avec les États membres afin de promouvoir une croissance inclusive et la réduction de la pauvreté en vue d'accélérer les avancées vers la réalisation des OMD. Des efforts importants seront déployés pour accélérer également le Programme de développement des infrastructures en Afrique et améliorer l'accès aux services énergétiques modernes pour la majorité des populations africaines. La Commission s'emploiera à promouvoir les politiques et normes pour l'intégration du continent et à développer le commerce intra-africain, ainsi que l'accès au marché mondial. Étant donné le rôle crucial du secteur privé, la Commission intensifiera ses efforts visant à promouvoir la participation du secteur privé et à améliorer le climat des affaires en Afrique. Elle assurera également la promotion de l'esprit d'entreprise chez les femmes et les jeunes. Les goulots d'étranglement dans les échanges commerciaux transfrontaliers et régionaux seront également éliminés. Enfin, la Commission veillera à l'utilisation et à

	la gestion durable des ressources minérales et autres ressources du continent.
	Résultat 4 : Mise en œuvre, par les États membres, des politiques et programmes visant à améliorer la santé, l'éducation et les compétences liées à l'emploi, soutenue par les investissements dans les services, la science, la recherche et l'innovation Au titre de ce résultat, la Commission collaborera avec les États membres et les autres parties prenantes pour promouvoir et mettre en œuvre les principaux programmes et politiques portant sur les soins de santé primaires et la prévention. Les investissements nationaux et les partenariats stratégiques en matière d'éducation de qualité, de développement des compétences et de prestation des services, en particulier pour les femmes et les jeunes, seront renforcés. Les investissements stratégiques dans la science, la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité globale de l'Afrique seront promus. Et enfin la sécurité sociale et la protection des groupes vulnérables tels que les enfants et les personnes vivant avec un handicap seront renforcées.
	Résultat 5 : Élaboration et mise au point de stratégies de mobilisation de ressources, y compris les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement La Commission veillera à la réalisation d'une Commission financièrement viable et durable, y compris la finalisation et l'opérationnalisation du concept de mécanismes de sources alternatives de financement
	Résultat 6 : Avènement d'une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda africain La Commission s'engage activement dans les activités de communication et la promotion de l'image de marque pour améliorer la visibilité de l'Union africaine et renforcer la participation des acteurs à l'Agenda africain, à la promotion et à l'appropriation de l'identité de l'Union africaine. La Commission envisage de promouvoir et de développer les médias panafricains et la liberté d'expression. Elle assurera également la diffusion, l'accessibilité et la transparence de l'information et la consolidation des partenariats et des alliances. La Commission s'engagera également à élever le niveau, rationaliser, intégrer et libéraliser la communication. Enfin, elle s'engage à améliorer l'infrastructure des communications et la gestion des communications.
	Résultat 7 : Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et des relations avec les CER et les organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires S'appuyant sur les progrès réalisés, la Commission poursuivra le renforcement des capacités institutionnelles de l'UA et s'emploiera à améliorer les relations avec les CER, les organes de l'UA, les partenaires stratégiques et autres partenaires. Elle cherchera également à explorer et à réactiver les accords sur les initiatives de renforcement des capacités qu'elle a conclus avec les États membres afin fournir la formation du personnel de la Commission de l'UA et l'appui technique en cas de besoin.

Cadres et arrangements pour la mise en œuvre

19. Le cadre de mise en œuvre du Plan stratégique 2014-2017 propose des structures internes qui assurent le suivi de la mise en œuvre, les liens entre ces mêmes structures et des rôles et responsabilités de chacune d'elles en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapport.

20. Le cadre vise à améliorer :

- La responsabilité : car elle clarifie les rôles et les responsabilités des différents acteurs et permet d'identifier les résultats à réaliser à chaque niveau en vue d'harmoniser la mise en œuvre – qui se dégrade au plus bas niveau ;

- L'intégrité et la cohérence verticale : car elle fournit un cadre intégré qui se répercute en cascade à des niveaux inférieurs jusqu'au plan de travail individuel des fonctionnaires qui sera organiquement lié au Plan stratégique global. Ainsi, le cadre permettra d'améliorer la responsabilité dans la réalisation des résultats à tous les niveaux au sein de la Commission.

- La cohérence horizontale : en améliorant la collaboration entre les départements/directions et en encourageant la planification, le suivi et l'établissement des rapports conjoints de la mise en œuvre.

21. Au sein de la Commission, la mise en œuvre sera supervisée par les structures suivantes avec des responsabilités différenciées.

Hiérarchie institutionnelle et responsabilités

22. Le tableau ci-après présente les niveaux de hiérarchie au sein de l'UA et les responsabilités de chaque niveau dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du Plan. Le niveau hiérarchique est basé sur la figure présentée dans la section 5.1.

Niveaux de hiérarchie et de responsabilités attribuées dans le Cadre de suivi et d'évaluation

Niveaux	**Responsabilités**
Les membres de la Commission et le Secrétaire exécutif de l'Agence du NEPAD	1. Assurer la définition, l'examen, l'approbation des indicateurs et des cibles annuels pour ce qui a trait aux résultats (macro-matrice des résultats) ; 2. Assurer l'approbation des plans de travail et des budgets annuels ; 3. Assurer la réception, l'examen, la formulation de commentaires sur les rapports de suivi semestriels ou annuels ; 4. Assurer la réception, l'examen, l'approbation des évaluations à mi-parcours ou finales de la mise en œuvre du Plan.
Le Comité directeur	1. Assurer l'examen, la validation des indicateurs et des cibles établis pour chaque trimestre ; 2. Assurer la validation des plans de travail et des budgets trimestriels ;

	3. Assure la réception, l'examen, la formulation de commentaires sur les rapports trimestriels de suivi ; 4. Assurer l'élaboration des rapports intérimaires trimestriels à soumettre à la Commission, pour examen ; 5. Assurer le recrutement des consultants et superviser leur travail d'évaluation à mi-parcours ou finale pour la mise en œuvre du Plan ; 6. Assurer la surveillance du travail des groupes techniques ;
Les groupes techniques	1. Assurer l'élaboration des plans de travail annuels ou trimestriels groupés (Résultats) ; 2. Assurer l'examen des progrès accomplis dans la réalisation des activités/résultats trimestriels ; 3. Assurer la facilitation du suivi de la mise en œuvre du Plan sur une base trimestrielle ou annuelle ; 4. Assurer l'élaboration des rapports de suivi trimestriels ou annuels à soumettre à l'examen du Comité directeur ; 5. Assurer l'élaboration des rapports semestriels et du plan d'action à soumettre à l'examen du Comité technique ;
La SPPMERM	1. Agit en tant que Secrétariat du Comité directeur. À ce titre, elle a la responsabilité de: • Assurer l'élaboration et l'intégration des plans de travail trimestriels, semestriels ou annuels à valider par le Comité directeur ; • Assurer l'élaboration et l'intégration des rapports de suivi trimestriels, semestriels ou annuels à valider par le Comité directeur ; • Assurer le recrutement et la supervision des consultants en évaluation. 2. Agit en tant que Secrétariat des groupes techniques. À ce titre, elle a la responsabilité de: • Assurer la coordination ou l'organisation des réunions des groupes techniques ; • Assurer la coordination de la préparation des rapports intérimaires à soumettre au Comité directeur, pour validation; 3. Gère le cycle de suivi et d'évaluation. À ce titre, elle a la responsabilité de: • Assurer la publication des directives et des délais ; • Assurer l'organisation des réunions de coordination ; • Assurer l'affectation de membres du personnel à chaque comité technique pour le suivi des indicateurs ou cibles, notamment de la fiabilité et de l'exactitude des données fournies en ce qui concerne les moyens de vérification ; • Assurer la fourniture d'un appui technique aux groupes techniques ou départements/directions. 4. Assure l'élaboration des rapports annuels de suivi et d'évaluation.
Les départements/directions, divisions ou unités	1. Assurer l'élaboration des plans de travail et des budgets départementaux trimestriels ou annuels ; 2. Assurer l'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des résultats en utilisant, le cas échéant, les moyens de vérification contenus dans les matrices des résultats ; 3. Participer aux délibérations des groupes techniques, le cas échéant ; 4. Assurer l'élaboration des rapports de suivi départementaux, notamment du suivi des activités mensuelles.

Suivi et évaluation

23. Le Cadre de suivi et d'évaluation proposé est centré sur les paramètres suivants : niveaux hiérarchiques au sein de l'UA, responsabilité de suivi et d'évaluation adaptée à chaque niveau hiérarchique, et cycle de suivi et d'évaluation pour chaque action/stratégie de suivi et d'évaluation.

24. Le Cadre de suivi et d'évaluation accompagnant le Plan stratégique vise quatre objectifs à savoir :

- Soumettre des rapports trimestriels ou semestriels et annuels aux Commissaires ou aux départements/directions sur l'état d'avancement des résultats et activités du Plan ;
- Servir de plate-forme pour la révision/mise à jour des activités/ indicateurs, ainsi que des cibles ;
- Améliorer la prise de décisions basée sur des preuves au niveau de la Commission et au niveau opérationnel ; et
- Établir des liens entre les résultats ou activités et les ressources engagées afin d'assurer l'efficacité opérationnelle de la Commission.

Principes

25. L'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation du Plan est sous-tendue par les quatre principes suivants :

- **Participation** à tous les niveaux hiérarchiques de la Commission – des responsabilités sont attribuées au Collège des Commissaires, aux départements/directions et aux divisions. La participation de tous garantira l'appropriation, par chaque entité liée à la Commission, aussi bien des processus de mise en œuvre du Plan que des résultats obtenus.

- **Transparence** : Les formats et processus pour l'élaboration des macro-matrices ou des micro-matrices des résultats, la préparation des plans de travail trimestriels ou annuels, et le processus de suivi trimestriel ou annuel sont la preuve de l'ouverture et de l'appui constant et cohérent de toutes les parties.

- **Responsabilité** : les indicateurs et cibles qui doivent faire l'objet de suivi et d'évaluation sont confiés exclusivement aux départements/directions. Dans chaque domaine de résultat ou d'activité, le département responsable est chargé d'assurer le leadership dans la coordination des apports des différents départements d'appui. Des indicateurs et cibles sont également assignés aux départements d'appui, en cas de besoin. La responsabilisation des départements en matière de performance permettra

dans une large mesure d'atteindre l'objectif/les résultats ou de réaliser les activités visés dans le Plan.

- **Méthode SMART** : tous les indicateurs et les objectifs qui les accompagnent doivent être autant que possible spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART).

26. Pour lever les ambigüités ou les incertitudes concernant l'échéance pour chaque réalisation affectée à chaque acteur de la chaîne de suivi et d'évaluation, un cycle de suivi a été défini dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du Plan, montrant les niveaux hiérarchiques, les réalisations et les échéances.

27. Deux types de formats ont été proposés pour la préparation des plans de travail trimestriels ou annuels et des rapports de suivi annuels ou trimestriels. Ils sont tous les deux liés aux micro-matrices des différents résultats.

28. Pour atteindre les objectifs et l'impact définis dans le Plan, un certain nombre de facteurs favorables doivent être réunis, tels que :

- les principales institutions partenaires du continent et les simples citoyens africains doivent être informés des engagements que la Commission a pris dans son Plan stratégique 2014-2017 afin de renforcer leur appropriation et leur participation. Il conviendrait, par conséquent, de prendre des mesures visant à vulgariser le Plan stratégique par le biais de la presse, de la télévision, des brochures, etc.

- l'Afrique doit entièrement s'approprier les programmes du Plan stratégique 2014-2017. Elle doit progressivement jouer un plus grand rôle et assurer le leadership dans le financement de ces programmes;

- au sein de la Commission, la culture d'une réflexion intégrée doit être encouragée et renforcée afin de permettre à cette institution d'agir comme une seule et même entité en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le Plan stratégique;

- la Commission doit passer des activités principalement normatives à des activités plus proactives dans la mise en œuvre d'un grand nombre de programmes interrégionaux complexes : politiques et programmes, étude de faisabilité, conception, négociation ou conclusion d'accords, établissement de cadres de gouvernance, cadres de suivi, mobilisation de ressources, etc., afin d'accélérer la réalisation de l'agenda continental;

- la Commission doit acquérir les capacités et les compétences critiques nécessaires pour faire avancer l'agenda continental. La complexité technique des projets associant plusieurs pays et des négociations relatives

à l'investissement nécessitent de nouvelles compétences que la Commission doit acquérir ou développer.

Mécanismes de financement

29. Les trois options ci-après sont proposées en ce qui concerne les mécanismes de financement pour le troisième Plan stratégique 2014-2017:

a) Les États membres: les contributions des États membres financent le budget de fonctionnement et, dans une certaine mesure, le budget-programme de la Commission. Il est nécessaire d'augmenter les contributions des États membres au budget-programme de la Commission. Il est également urgent de chercher des moyens de financement novateurs en partenariat avec les gouvernements et le secteur privé des États membres.

b) Les donateurs traditionnels : les partenaires traditionnels de la Commission ont généreusement fourni la plus grande partie du financement des programmes de la Commission. Ce partenariat devrait se poursuivre sur la période 2014 - 2017 du Plan stratégique et se traduire par un appui budgétaire direct. Toutefois, les États membres devront contribuer une part de plus en plus importante du budget-programme comme preuve de leur appropriation des programmes prioritaires de la Commission.

c) Les donateurs non traditionnels : vu la diversification des partenaires de l'Afrique dans le domaine du commerce et des investissements, il serait important d'établir de nouveaux partenariats avec les pays émergents.

d) Il conviendrait également d'explorer et de réactiver les accords sur les initiatives de renforcement des capacités, qui ont été conclus avec les États membres afin d'assurer la formation du personnel de la Commission de l'UA et l'appui technique en cas de besoin.

30. La mise en œuvre réussie du Plan stratégique (mise au point de stratégies pour la mobilisation des ressources, notamment les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses propres programmes et son développement) nécessitera surtout un financement durable à long terme pour réaliser la vision de l'UA.

Conclusion

31. Le monde, y compris l'Afrique, connaît aujourd'hui des changements considérables dans toutes les sphères de la vie. Les pays africains devront en tenir compte et agir en conséquence pour rester compétitifs. La Commission de l'Union africaine, en tant que moteur de la réalisation de la vision de l'Union, qui est de « bâtir une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale », doit par conséquent s'imprégner d'un nouveau

sens de l'urgence dans ses activités. Un changement décisif s'impose dans le travail de la Commission. Elle ne doit pas se contenter de la mise en œuvre des activités normatives, mais doit plutôt soutenir de manière proactive la mise en œuvre accélérée du programme d'intégration et du programme de développement socio-économique du continent.

32. De toute évidence, le continent africain est sur une trajectoire durable qui mènera à une paix accrue, à la stabilité, à la sécurité et à la prospérité de ses citoyens. Il reste seulement à voir à quelle vitesse ce processus pourrait être accéléré en vue de réaliser au plus vite la vision de l'UA.

Liste des acronymes

AATF	Fondation africaine pour les technologies agricoles
ABI	Institut africain de biosciences
ABS	Centre africain pour le sorgho biofortifié
ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ACCES	Changement climatique, environnement et sécurité en Afrique
ACDI	Agence canadienne de développement international
ACP	Afrique-Caraïbes-Pacifique
ACERWC	Comité d'experts africains pour le bien-être de l'enfant
ADIC	Étude diagnostique des infrastructures nationales en Afrique
AEC	Communauté économique africaine
AFC	Commission africaine du film
AFCAC	Commission africaine de l'aviation civile
AFCON	Coupe d'Afrique des nations
AFRISOC	Initiative de la Société africaine de l'information
AGA	Architecture africaine de gouvernance
Agence du NEPAD	Agence de planification et de coordination du NEPAD
AGOA	Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique
AGRA	Alliance pour une révolution verte en Afrique
AGSHA	Groupe africain sur l'harmonisation des statistiques
AHRM	Administration et gestion des ressources humaines
AICD	Étude africaine de diagnostic des infrastructures nationales
AIMS	Institut africain des sciences mathématiques
ALC	Centre africain du laser
ALICT	Leadership africain dans les TIC
AMCEN	Conférence des ministres de l'UA en charge de l'environnement
AMCOST	Conseil des ministres de l'UA en charge de la Science et de la Technologie
AMCOW	Conseil des ministres de l'UA en charge de l'Eau
AME	Accords multilatéraux sur l'environnement
AMERT	Outil africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports
AMESD	Mécanisme de surveillance de l'environnement pour le développement durable
AMU	Union du Maghreb arabe
AOSTI	Observatoire africain pour la science, la technologie et l'innovation
APAI	Plate-forme africaine sur l'accès à l'information
APD	Aide publique au développement
APE	Accords de partenariat économique
APF	Facilité africaine pour la paix
APROB	Conseil de nomination et de promotion
APSA	Architecture africaine de paix et de sécurité
Aqmi	Mouvement Al-Qaïda au Maghreb islamique
ARIC	Conseil africain pour la recherche et l'innovation
ARNS	Stratégie régionale africaine pour la nutrition
ASI	Initiative de solidarité africaine
ASTI	Indicateurs pour la science et la technologie en Afrique
ATFFND	Groupe de travail africain sur développement alimentaire et nutritionnel

ATI	Accès à l'information
ATM	SIDA, tuberculose et paludisme
ATU	Union africaine des télécommunications
AURES	Système d'enregistrement électronique de l'Union africaine
AUSA	Agence spatiale de l'Union africaine
AU-YVC	Corps des jeunes volontaires de l'Union africaine
AWA	Observatoire du SIDA en Afrique
AYC	Charte africaine de la jeunesse
BAD	Banque africaine de développement
BCP	Bureau du président
BDCP	Bureau du vice-président
BM	Banque mondiale
BMZ	Ministère fédéral de la coopération économique et du développement
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CAADP	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique
CADHP	Commission africaine des droits de l'homme et des peuples
CADSP	Politique africaine de défense et de sécurité communes
CAEDBE	Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant
CAF	Coupe d'Afrique des nations
CAFAC	Commission africaine de l'aviation civile
CAfHDP	Cour africaine des droits de l'homme et des peuples
CAMI	Conférence des ministres de l'industrie de l'UA
CAP	Commission administrative paritaire
CARMMA	Campagne pour la réduction accélérée de la mortalité maternelle, néonatale et infantile en Afrique
CCFDHA	Comité de coordination sur les déplacements forcés et l'action humanitaire
CDD	Direction des Services de conférence
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEN-SAD	Communauté des États sahélo-sahariens
CER	Communautés économiques régionales
CEWS	Système continental d'alerte rapide
CFCR	Centre pour les droits constitutionnels
CFTA	Zone continentale de libre-échange
CGIAR	Groupe consultatif international pour la recherche agricole
CIDO	Direction des organisations de la société civile et de la diaspora
CIPO	Programme de renforcement des capacités institutionnelles
CMAE	Conférence des ministres de l'UA en charge de l'environnement
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
COREP	Comité des Représentants permanents
CPA	Plan d'action consolidé
CPS	Conseil de paix et de sécurité
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale
DBSA	Banque de développement de l'Afrique australe

DCMP	Département de la gestion des conférences et des publications
DEA	Département des affaires économiques
Déclaration solennelle	Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique
DFID	Département pour le développement international
DHRST	Département des sciences, des ressources humaines et de la technologie
DIC	Département de l'information et de la communication
DIE	Département des infrastructures et de l'énergie
DMS	Direction des services médicaux
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix
DPA	Département des affaires politiques
DPO	Direction du soutien aux opérations de maintien de la paix
DPS	Département de la paix et de la sécurité
DREA	Département de l'économie rurale et de l'agriculture
DSA	Département des affaires sociales
DTI	Département du commerce et de l'industrie
E & Y	Cabinet d'audit Ernst & Young
EAC	Communauté d'Afrique de l'Est
ECOSOCC	Conseil économique, social et culturel
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FARA	Forum pour la recherche agricole en Afrique
GIZ	Agence allemande pour la coopération internationale
GMVSS	Initiative de la Grande muraille verte pour le Sahara et le Sahel
GSM	Système mondial de communications mobiles
GTPD	Direction des femmes, du genre et du développement
IAIDA	Initiative pour le développement des infrastructures en Afrique
IBAR	Bureau interafricain pour les ressources animales
IDE	Investissement direct étranger
IDH	Indice de développement humain
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IPA	Prix de l'innovation pour l'Afrique
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur
ITN	Moustiquaires imprégnées (d'insecticide)
JFA	Arrangement de financement conjoint
JSSO	Bureau conjoint de soutien au Secrétariat
KMS	Système de gestion des connaissances
M & E	Suivi et évaluation
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MCE	Mécanisme d'intervention rapide
MDR	Mécanisme d'allègement de la dette multilatérale
MERCOSUR	Marché commun d'Amérique du Sud
MFW4A	Initiative du partenariat pour le développement du secteur financier en Afrique
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
MSD	Direction des services médicaux
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique

OASTI	Observatoire africain pour la science, la technologie et l'innovation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCI	Organisation de la coopération islamique
OEA	Organisation des États américains
OIA	Bureau du vérificateur interne
OIE	Organisation de la santé animale
OLC	Bureau du Conseiller juridique
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme des Nations Unies sur le VIH/SIDA
OPAPI	Organisation panafricaine de la propriété intellectuelle
OSC	Organisation de la société civile
OUA	Organisation de l'Unité africaine
OXFAM	Comité d'Oxford pour le secours aux victimes de la famine
PACS	Espace culturel panafricain
PAIC	Code des investissements panafricain
PAM	Programme alimentaire mondial
PAMNET	Réseau panafricain des médias
PAP	Parlement panafricain
PBA	Approche basée sur la programmation
PBFA	Direction de la programmation, de la budgétisation, des finances et de la comptabilité
PCRD	Programme de reconstruction et de développement post-conflit
PEID	Petits États insulaires en développement
PIB	Produit intérieur brut
PIDA	Programme de développement des infrastructures en Afrique
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Programme minimum d'intégration
PMPA	Plan de fabrication de produits pharmaceutiques pour l'Afrique
PMR	Pays membres régionaux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PPTE	Pays pauvres très endettés
PRP	Programmes régionaux de partenariat
PSO	Opérations de soutien de la paix
R&D	Recherche et développement
RCA	République centrafricaine
RCC	Conférence consultative régionale
RDC	République démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
RHST	Ressources humaines, sciences et technologie

RRC	Réduction des risques de catastrophes
SADC	Communauté de développement d'Afrique australe
SAP	Systèmes, applications et produits
SDSR	Santé et droits en matière de sexualité et de reproduction
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SIG	Système intégré de gestion de l'information
SIPC	Stratégie internationale de prévention des catastrophes
SMNI	Santé maternelle, néonatale et infantile
SPPME-RM	Planification stratégique, suivi, évaluation et mobilisation des ressources
SPU	Système de paiement unique
SRO	Bureaux sous-régionaux de la CEA
SSP	Soins de santé primaires
STC	Comités techniques spécialisés
STEM	Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques
STI	Science, technologie et innovation
STP	SIDA, tuberculose et paludisme
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
TI	Technologies de l'information
TIC	Information et technologies de la Communication
UA	Union africaine
UAT	Union africaine des télécommunications
UE	Union européenne
UMA	Union du Maghreb arabe
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UPA	Université panafricaine
UPAP	panafricaine des postes Union
UPDEA	Union des producteurs, transporteurs et distributeurs d'énergie électrique d'Afrique
UPU	Union postale universelle
USA	États-Unis d'Amérique
USAID	Agence américaine pour le développement international
USD	Dollars américains
VIH	Virus d'immunodéficience humaine
WEF	Forum économique mondial
ZLE	Zone de libre-échange
ZLE-T	ZLE tripartite (voir ALE)

PREMIÈRE PARTIE :

INTRODUCTION, HISTORIQUE ET CONTEXTE

CHAPITRE PREMIER : INTRODUCTION, HISTORIQUE ET CONTEXTE

1.1 HISTORIQUE ET CONTEXTE

33. L'Union africaine est chargée d'accélérer le processus d'intégration, de prospérité et de développement durable de l'Afrique par la promotion de l'unité économique et politique, de la solidarité, de la cohésion et de la coopération entre les peuples et les États africains, ainsi que par l'établissement d'un nouveau partenariat avec les autres régions du monde. La création de l'UA est un important chapitre dans l'histoire du continent, car sa vision et ses objectifs se sont concentrés essentiellement sur « un développement axé sur les populations » et un programme de transformation. La vision de l'UA est de « **bâtir une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale** ». Les objectifs de l'UA sont de :

- accélérer l'intégration politique et socio-économique du continent ;
- promouvoir la paix, la sécurité et la stabilité sur le continent ;
- promouvoir les principes et les institutions démocratiques, la participation populaire et la bonne gouvernance ;
- promouvoir le développement durable aux niveaux économique, social et culturel ;
- coordonner et harmoniser les politiques des communautés économiques régionales existantes et futures en vue de la réalisation progressive des objectifs de l'Union.

34. Ces objectifs sont guidés par les principes de l'Acte constitutif, y compris le principe d'égalité entre hommes et femmes et les valeurs centrées sur la personne.

35. Dans un effort visant à traduire la vision et les objectifs de l'UA en réalité, la Commission de l'UA a, au cours de la dernière décennie, élaboré et mis en œuvre deux plans stratégiques successifs (le Cadre stratégique 2004-2007 et le Plan stratégique 2009-2012 de la Commission). Le Plan stratégique 2009-2012 de la Commission a été finalisé en décembre 2012 et le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission a été élaboré pour orienter les interventions et les programmes de la Commission de l'UA dans le moyen terme. Une révision finale du deuxième Plan stratégique a été effectuée en 2012, au cours de laquelle des progrès ont été enregistrés dans un certain nombre de domaines, et des leçons utiles ont été tirées. En conclusion, le rapport affirme que le deuxième Plan stratégique de l'UA était très pertinent et que, dans l'ensemble, ses programmes abordaient toutes les questions jugées prioritaires pour l'Afrique aux termes de l'Acte constitutif. En somme, le Plan se présente comme une bonne réponse à la vision de l'Union. Le rapport reconnaît que la Commission a déployé des efforts louables pour la mise en œuvre des différents programmes identifiés par le Plan. Toutefois, il relève également les lacunes suivantes :

- Le Plan est plus qu'ambitieux et les priorités limitées (18 objectifs stratégiques, 74 stratégies et 91 résultats attendus à réalisés en quatre ans ;

- Les stratégies sont vagues et peu pratiques (la plupart ne relèvent pas de la compétence de la Commission de l'UA) ;

- On note l'absence de plan de mise en œuvre détaillé ;

- Peu d'importance est accordée au rôle des autres parties prenantes, en particulier celles qui sont chargées de traduire les activités de la Commission en résultats et en impact aux niveaux national et régional. Il s'agit des Communautés économiques régionales (CER), des États membres, du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), des partenaires, des organisations de la société civile, des universités, des groupes de réflexion et du secteur privé.

36. Les grandes réalisations au cours de la première décennie sont, entre autres, les suivantes :

- le plan de développement socio-économique dans le cadre du NEPAD ;

- la mise en place du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) pour renforcer la gouvernance et la reddition de comptes et lutter contre l'impunité ;

- la mise en place des principaux organes pour soutenir la vision de l'Union africaine, notamment le Conseil de paix et de sécurité chargé de la gestion des conflits interafricains sur la base des négociations, du dialogue et de la résolution pacifique des différends.

37. À cet égard, il a été recommandé d'élaborer un nouveau plan quadriennal pour la Commission de l'Union africaine, à savoir le Plan stratégique 2014-2017, ainsi qu'un plan global de l'Union africaine.

38. Dans l'élaboration du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA, des efforts ont été fournis pour traduire l'engagement pris par la Commission lors de sa retraite organisée du 24 au 26 novembre 2012 à Debre Zeit (Éthiopie), qui était de fixer des objectifs concrets pour les quatre prochaines années afin que la Commission de l'UA puisse en effet mesurer l'évolution du processus d'intégration continentale, de la prospérité et de la paix. Cet engagement détermine la démarche adoptée dans l'élaboration de ce plan, y compris l'introduction d'objectifs annualisés.

39. L'année 2013 marque le cinquantième anniversaire de la création, en 1963, de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA), alors que l'année 2012 marque la première décennie de la création de l'Union africaine (UA) en tant que successeur de l'OUA, ainsi

que la mise en place de la Commission de l'Union africaine. Au cours de cette période, le monde et l'Afrique ont connu des développements significatifs, avec des changements radicaux aux niveaux politique, économique, social, culturel et technologique.

40. Le Plan stratégique 2014-2017 arrive, par conséquent, à une période charnière de l'histoire du continent africain. Il permet d'évaluer les réalisations enregistrées au titre des deux précédents plans stratégiques et l'orientation à moyen terme en vue d'atteindre la vision de l'Union. Le Plan stratégique 2014-2017, tout en s'appuyant sur les réalisations et tout en consolidant les gains réalisés jusque-là, a pour objectif de renforcer et d'accélérer les progrès qui aboutiront à la mise en place d'un continent uni, prospère, pacifique et centré sur les populations, respectueux de l'héritage et de la diversité culturelle et linguistique.

41. Le Plan stratégique 2014-2017 coïncide également avec la décision d'élaborer un Agenda africain qui s'étendra sur une période de cinquante ans, à savoir jusqu'à 2063, pour assurer une plus grande cohérence dans les actions et initiatives de l'Union africaine, de ses organes et des principales parties prenantes et partenaires (les CER, l'Agence du NEPAD, les États membres, la société civile et le secteur privé, etc.) L'Agenda 2063 permettra, en plus de créer de meilleures synergies et une meilleure collaboration, d'augmenter les retombées sur le terrain. Bien que les deux plans soient élaborés en tandem, il est prévu d'adapter le Plan stratégique 2014-2017 de l'UA pour tenir compte des orientations stratégiques fixées par l'Agenda 2063, une fois qu'il aura été approuvé par les organes de décision de l'UA. Par conséquent, la Commission s'est employée à clarifier son créneau et cela se reflète dans les priorités de programme recensées.

42. Le document relatif au Plan stratégique 2014-2017 est composé de quatre parties et de sept chapitres qui sont les suivants :

PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION, HISTORIQUE ACTIVITÉS ET LEÇONS

- **Le premier chapitre** intitulé : *Introduction, historique et contexte*, situe le nouveau Plan stratégique dans le contexte général des activités de l'Union

- **Le chapitre 2** intitulé : *Activités et leçons tirées de la mise en œuvre du deuxième Plan stratégique de l'UA,* présente une synthèse des progrès accomplis dans la mise en œuvre du deuxième Plan stratégique de l'UA et des leçons tirées. Il porte également sur le développement de la Commission en tant qu'organisation

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE CONTEXTUELLE ET CADRE DU PLAN STRATÉGIQUE

- **Le chapitre 3** intitulé « *Analyse contextuelle ou cadre du Plan stratégique* » examine le contexte externe, les développements sur le continent africain,

les problèmes et les défis connexes qui ont été pris en compte dans les priorités identifiées dans le Plan stratégique et dans le cadre interne de la Commission de l'UA.

TROISIÈME PARTIE : LE PLAN STRATÉGIQUE

- **Le chapitre 4** : intitulé : *Plan stratégique 2014-2017*, présente les bases du Plan stratégique et décrit l'objectif général, les principaux résultats et réalisations, les stratégies et les actions à suivre.

- **Le chapitre 5** : *Mise en œuvre, suivi et évaluation*, définit les modalités de mise en œuvre, les processus de suivi et d'évaluation, ainsi que les conditions permettant la mise en œuvre réussie du Plan stratégique

- **Le chapitre 6** : intitulé : *Mécanismes de budgétisation et de financement*, présente le budget global alloué aux différents programmes et les mécanismes de financement

- **Le chapitre 7** : intitulé : Conclusions

QUATRIÈME PARTIE : ANNEXES

- Annexes sur le budget-programme, les formats de suivi et d'évaluation et les matrices de résultats

43. Dans les annexes, des objectifs annualisés, des indicateurs, des moyens de vérification, des départements responsables ou co-responsables de la Commission de l'UA, des départements collaborateurs et des partenaires externes ont été définis et présentés pour chaque résultat du Plan stratégique. Ces éléments forment la base des cadres et processus de planification, de la mise en œuvre et du suivi. Ils participent également à l'élaboration des plans de travail des départements et des unités, ainsi que des plans de travail individuels.

44. En tant que plan de roulement quadriennal, les objectifs annualisés devront être revus et ajustés, si nécessaire, afin de permettre à la Commission d'intégrer les besoins émergents.

1.2 PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

45. Le processus d'élaboration du Plan stratégique a bénéficié de l'entière participation de tous les départements/directions et unités de la Commission, des États membres et des parties prenantes externes.

46. À cet effet, les activités suivantes ont été réalisées :

- Une réunion d'examen du Plan stratégique 2009-2012 en février 2012.

- Un atelier sur le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA a été organisé les 19 et 20 septembre 2012.

- Au-delà des chefs de départements/directions de la Commission de l'UA, ont également participé à l'atelier les représentants des Communautés économiques régionales, d'autres organes de l'UA et de l'Agence du NEPAD.

- L'atelier a, entre autres, examiné la configuration par piliers et proposé cinq piliers au lieu des quatre existant dans le précédent Plan stratégique. La configuration par piliers a été modifiée comme suit :

  - ✓ Paix et sécurité ;
  - ✓ Développement social, économique et humain ;
  - ✓ Intégration, coopération et partenariats ;
  - ✓ Valeurs partagées ; et
  - ✓ Institutions, renforcement des capacités et communication.

- Les recommandations de l'atelier ont été approuvées par la Commission.

- Par la suite, tous les départements/directions et divisions ont été appelés à faire des contributions au processus, contributions qui ont été utilisées dans l'élaboration d'un cadre de résultats contenant les résultats, les activités, les stratégies, les actions et les indicateurs.

- Le premier projet du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA a été présenté lors d'une réunion conjointe des commissaires et des directeurs le 12 décembre 2012.

- Lors de cette réunion, la Commission a précisé que le Plan stratégique devrait se baser sur les huit priorités identifiées pendant une retraite tenue à Debre Zeit (du 24 au 26 novembre 2012), qui a permis de formuler l'objectif global du Plan stratégique 2014-2017 et les objectifs spécifiques pour 2014-2017.

- Après la réunion conjointe des commissaires et des directeurs tenue le 12 décembre 2012, un deuxième projet révisé a été préparé.

- Les huit priorités de la Commission ont été prises comme point de départ pour l'ensemble de l'exercice.

- Une analyse de la situation a été entreprise afin de valider les huit priorités, et les principaux enjeux et défis ont été regroupés en une synthèse. Cette analyse a également été effectuée pour présenter le contexte et fournir la justification de ces priorités quant à leur importance pour le continent.

- Les huit priorités ont été utilisées pour progresser vers l'objectif du Plan stratégique, les résultats, les activités, les stratégies et les actions.

- Les stratégies et les actions ont été utilisées pour élaborer une matrice de résultats, qui présente les indicateurs sur toute la période prévue, ainsi que les objectifs annualisés.

- Les cibles à atteindre chaque année représentent les résultats attendus de la Commission tous les ans, et elles permettront également de faire avancer les processus de planification et de budgétisation annuels.

- Cette approche permettra de consolider davantage la transition vers une culture de gestion axée sur les résultats ou la performance.

- Il serait nécessaire de saisir l'opportunité qu'offre ce nouveau Plan stratégique pour orienter le dialogue avec les organes de décision de l'UA sur les réalisations plutôt que sur les activités.

- Les cibles mettent l'accent sur la facilitation de la mise en œuvre des cadres, politiques et instruments juridiques existant afin d'atteindre l'objectif du Plan stratégique et l'engagement de la Commission à faciliter la réalisation accélérée de la Vision de l'UA.

- Tout ce qui précède est soutenu par un solide mécanisme de mise en œuvre et un cadre de suivi et d'évaluation.

- En outre, le plan définit clairement les rôles et responsabilités, non seulement entre les départements de la Commission de l'UA, mais également pour les autres acteurs (autres organes de l'UA, CER, Agence du NEPAD, États membres, partenaires de coopération) autour de cinq axes :

  - ✓ Conception du programme ;
  - ✓ Mobilisation des ressources ;
  - ✓ Mise en œuvre ;
  - ✓ Suivi et évaluation, et établissement de rapports ; et
  - ✓ Communication, plaidoyer et sensibilisation à chacune des priorités.

- Des réunions ont été organisées les 17 et 18 mars 2013 afin de solliciter les contributions des Communautés économiques régionales et d'autres organes de l'UA, ainsi que celles des partenaires de la Commission du 17 au 19 avril 2013.

- Les États membres, par le biais du Sous-comité du COREP sur les programmes, ont également eu l'occasion d'apporter leur contribution au Plan stratégique, ainsi que les autres parties prenantes en mars 2013.

47. Par la suite, le projet final du Plan stratégique 2014-2017 a été soumis à l'approbation du Comité exécutif de l'UA lors de sa session extraordinaire tenue les 8 et 9 avril 2013.

CHAPITRE 2 : ACTIVITÉS ET LEÇONS TIRÉES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012 DE LA COMMISSION DE L'UA

48. La Commission de l'Union africaine vient d'achever la mise en œuvre de son deuxième Plan stratégique couvrant la période 2009-2012. Comme indiqué dans les chapitres précédents, une évaluation externe indépendante a été menée et a débouché sur le « Rapport d'examen de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'Union africaine pour la période 2009-2012 ». Ce chapitre est entièrement basé sur ce rapport, qui a été adopté par les organes de décision de l'UA. Le chapitre passe en revue les principales réalisations et les enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 et évalue également l'évolution institutionnelle de la Commission, ainsi que les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités, des processus et des systèmes institutionnels.

2.1. RÉALISATIONS

49. Tel qu'il ressort de l'encadré ci-dessous, le Plan stratégique 2009-2012 de l'UA reposait sur quatre piliers stratégiques.

Plan stratégique 2009-2012 de la Commission de l'UA :
Les quatre piliers stratégiques du Programme d'action

I. Paix et sécurité ;
II. Intégration, développement et coopération ;
III. Valeurs partagées, et
IV. Renforcement de l'institution et des capacités.

50. Le rapport d'examen du Plan stratégique 2009-2012 de l'UA a conclu qu'il était très pertinent et que dans l'ensemble, ses programmes abordaient toutes les questions jugées prioritaires pour l'Afrique aux termes de l'Acte constitutif. Le Plan global a été jugé comme une bonne réponse à la vision de l'Union, celle de « ***bâtir une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale*** ». L'examen a reconnu que la Commission avait déployé des efforts louables pour la mise en œuvre des différents programmes identifiés par le Plan. Ces actions se répartissent en trois grandes catégories : i) établissement du consensus ; ii) renforcement des capacités ; et iii) définition et mise en œuvre des régimes (élaboration et ratification d'instruments juridiques)[1]. L'annexe 1 présente quelques grands projets phares mis en œuvre qui sont en cours d'exécution à la Commission.

[1] Rapport sur la mise en œuvre du Plan d'action stratégique 2009-2012 de la Commission de l'UA.

2.1.1. MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES THEMATIQUES

51. L'Union africaine n'est qu'à ses débuts. Toutefois, au nombre de ses grandes réalisations au cours de la première décennie de son existence, on peut citer : le Plan de développement socioéconomique sous l'égide du NEPAD, la mise en place du Mécanisme d'évaluation par les pairs (MAEP), qui a pour objectif le renforcement de la gouvernance et de l'obligation de rendre des comptes afin de lutter contre l'impunité, et la mise en place des principaux organes afin de soutenir la vision de l'Union africaine, y compris un Conseil de paix et de sécurité pour la gestion des conflits interafricains sur la base de négociations, du dialogue et du règlement pacifique des différends. Pour l'UA, le défi majeur qui reste à relever c'est l'intégration économique du continent, tel que préconisé dans le traité d'Abuja, et l'absence de financement durable pour les programmes de l'Union.

52. ***Paix et sécurité*** : L'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA), dont le principal pilier est le Conseil de paix et de sécurité (CPS) soutenu par le Système continental d'alerte rapide (CEWS), la Force africaine en attente (FAA), le Groupe des Sages et autres mécanises, a été mise en œuvre depuis 2004. La politique de réforme du secteur de la sécurité a été adoptée. Des progrès ont également été réalisés dans la promotion et la coordination du Programme de reconstruction et de développement post-conflit (RDPC) et la création de l'APSA.

53. ***Développement, intégration et coopération*** : Suite à des réunions ministérielles et à la tenue de la huitième session ordinaire de la Conférence des chefs d'État, qui a été entièrement consacrée au thème de la stimulation du commerce intra-africain, la Commission de l'UA a pris des mesures allant dans ce sens et l'accélération de la création de la Zone de libre-échange continentale (ZLEC) en 2017. Des progrès remarquables ont été enregistrés dans la promotion du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique (CAADP) en termes de mobilisation de l'engagement politique, de soutien à l'élaboration des politiques sur la base des preuves et des stratégies, y compris l'harmonisation et la mobilisation des ressources d'investissement pour la mise en œuvre, ainsi que dans le succès de la mise en œuvre d'autres programmes phares comme la promotion de la santé et de la productivité du bétail.

54. Dans le domaine des infrastructures, la Commission de l'UA, en partenariat avec l'Agence du NEPAD, la CEA et la BAD, a élaboré le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA) qui couvre le transport, l'énergie et les télécommunications ou les TIC, ainsi que les secteurs de l'eau. Des progrès ont été également enregistrés sur le plan du développement et du maintien des capacités humaines grâce à un meilleur accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement, à l'assainissement et à l'emploi. La Commission a procédé à la mise en place de l'Université panafricaine (UPA), établi le programme de bourses Mwalimu Nyerere de l'Union africaine, élaboré une Stratégie régionale africaine pour la nutrition, lancé la Campagne pour une réduction accélérée de la mortalité maternelle en Afrique (CARMMA) et intensifié les mesures de suivi de l'Appel d'Abuja en faveur de

l'accélération des interventions pour l'accès universel aux services de lutte contre le VIH et le sida, la tuberculose et le paludisme et autres maladies infectieuses.

55. L'autonomisation des jeunes et des femmes a été encouragée par la Charte africaine de la jeunesse, le Plan d'action de la Décennie pour le développement des jeunes en Afrique (2009-2018), le Programme sur l'autonomisation des jeunes par l'éducation et la formation techniques professionnels non formels (EFTP), ainsi que la Décennie de la femme africaine et le Fonds pour les femmes africaines. La Conférence des ministres de l'UA en charge de la science et de la technologie (AMCOST) a été mise en place, y compris le Plan d'action consolidé de l'Afrique pour la science et la technologie (PAC) et le Programme de subventions de recherche. Une Charte africaine de la statistique a également été élaborée en 2009.

56. Afin de renforcer l'intégration continentale, une décision de la Conférence tenue à Banjul en 2006 a réduit de 16 à 8 le nombre des organismes interétatiques reconnus comme des CER. Cette initiative vise à promouvoir la rationalisation des CER, ainsi que la coordination et l'harmonisation de leurs activités. La Commission de l'UA a également élaboré un Programme minimum d'intégration (PMI) avec les CER et un Plan d'action y relatif. Les domaines couverts par le PMI sont les suivants : le commerce, le développement des infrastructures, la libre circulation des personnes, ainsi que la paix et la sécurité. Des défis restent à relever dans la mise en œuvre, des chevauchements sont observés avec d'autres cadres comme celui de stimulation du commerce intra-africain, d'où la nécessité de définir clairement la voie à suivre.

57. La Commission de l'UA a établi de vastes partenariats stratégiques à travers le monde, à l'instar du Forum de coopération Afrique-Inde, du Partenariat Afrique-Amérique du Sud, du Partenariat Afrique-Union européenne, du Partenariat Afrique-Turquie, du Forum de coopération entre la Commission de l'UA et l'Australie, du Forum de coopération entre la Commission de l'UA et les États-Unis, du Forum de coopération afro-arabe, du Partenariat entre la Commission de l'UA et le Secrétariat général de l'OCI, du Partenariat entre l'Afrique et le Japon, du Partenariat entre la Commission de l'UA et le Secrétariat général de l'OEA et du Forum de coopération entre la Conférence de l'UA et le Secrétariat du Commonwealth. Les mesures prises en vue de promouvoir la prise d'une position africaine commune au niveau des forums multilatéraux et régionaux portent, entre autres, sur l'élaboration de la position commune africaine sur les APE, l'OMC et l'AGOA, en étroite collaboration avec la CEA et autres partenaires. Cela s'est traduit par une meilleure coordination et le développement de la position commune dans le cadre du dialogue Afrique-UE et du cycle de négociations commerciales de Doha l'Agenda post-2015 des Nations-Unies, Rio+20 et la Conférence internationale sur la population et le développement au-delà de 2014, le Partenariat entre les États-Unis et l'UA, etc.

58. Toutefois, l'amélioration de la part de l'Afrique dans le commerce mondial reste un défi de taille, en particulier en ce qui concerne l'augmentation des exportations des produits à valeur ajoutée, qui souligne le lien entre la politique commerciale et la politique industrielle. À cet égard, l'UA a approuvé le Plan d'action pour le

développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA), ainsi que le Plan d'action pour la Vision africaine des mines, qui fait la promotion de l'exploitation des ressources minérales pour le développement durable. Les partenariats Nord-Sud et Sud-Sud offrent la possibilité de mettre en œuvre des cadres continentaux comme le CAADP, le PIDA, l'ACRA, et la promotion du commerce intra-africain dans un ordre de priorité et stratégique.

59. La peste bovine, une maladie qui a causé des ravages dans les communautés d'éleveurs, a été éradiquée dans le monde en général et en Afrique en particulier avec la reconnaissance internationale de la contribution de la Commission de l'Union dans son ensemble et du Département de l'économie rurale et de l'agriculture en particulier, par le biais ses bureaux techniques, du Bureau interafricain pour les ressources animales (IBAR) et de Centre panafricain de vaccins vétérinaires (PANVAC), ainsi que des partenaires internationaux tels que l'OIE, la FAO et l'AIEA, dans la réalisation de ce succès.

60. De même, la Position africaine commune sur le changement climatique a été développée en 2008, sur la base de quoi l'Afrique a appuyé ses négociations dans les forums internationaux sur les changements climatiques, parlant d'une seule voix grâce au mécanisme de coordination rationalisé qui est mis en place au niveau technique, ministériel et du sommet. Une telle expérience devait plus tard servir de modèle pour permettre à l'Afrique d'élaborer des positions communes pour parler d'une seule voix. En collaboration avec les CER et les partenaires, des mécanismes institutionnels ont été mis en place pour renforcer les capacités des États membres dans les domaines de l'accès à l'information sur le climat, la résilience et la préparation aux risques de catastrophes – on pourrait citer la création, en 2012, de la Capacité africaine de gestion de risques en tant qu'institution spécialisée de l'UA.

Valeurs ajoutées

61. La Commission a mis en place l'Architecture africaine de gouvernance et la plate-forme en tant que cadre politique global et institutionnel pour l'amélioration de la coordination, de l'interaction et des synergies entre les organes de l'UA, les institutions et les CER dans la promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie en Afrique. La plate-forme de l'AGA coordonne la mise en œuvre des instruments de valeurs partagées de l'UA, l'examen et l'évaluation du respect des normes de l'UA et la fourniture d'appui technique aux États membres sur la gouvernance et la consolidation de la démocratie.

62. En ce qui concerne l'approche du développement fondé sur les droits, la Commission a mis en place un certain nombre d'instruments comme la Déclaration et le Plan d'action de Ouagadougou sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté, ainsi que le Cadre de politique sociale de l'Union africaine qui fournit des orientations aux États membres en matière de promotion des droits et du bien-être des groupes marginalisés et exclus. L'Union africaine a élaboré un projet de Cadre de politique humanitaire qui vise à promouvoir une meilleure préparation juridique des États membres à surmonter,

en cas de catastrophe, les obstacles réglementaires à une assistance transfrontalière mutuelle efficace. Elle a été à l'avant-garde des efforts visant, d'une part, à élaborer et adopter un programme d'action pour la mise en œuvre de la Stratégie régionale africaine pour la réduction des risques de catastrophes (2006-2015) et, d'autre part, à mettre en place le *Projet de capacité africaine de gestion des risques*.

63. La Commission s'est efforcée de promouvoir la Renaissance de la culture africaine et la protection du Patrimoine culturel de l'Afrique. Elle a élaboré une charte pour la renaissance culturelle et un plan d'action pour les industries culturelles et créatives, et il est prévu de traduire la Charte dans les langues transfrontalières africaines. En outre, une étude préliminaire de faisabilité sur la création de l'Institut culturel panafricain a été réalisée. Le Réseau panafricain des médias (PAMEN), qui a été lancé par la Commission de l'UA au Cap en 2011, vise notamment à prendre des mesures pour corriger les images déformées données de l'Afrique, ce qui fait suite aux tentatives antérieures de la Commission, en collaboration avec l'Égypte, d'établir une station de radiotélévision panafricaine. Une Direction des citoyens africains et de la diaspora (CIDO) a été mise en place, ainsi qu'un groupe de travail sur la diaspora.

64. En 2010, le Corps de jeunes volontaires de l'Union africaine a été lancé et a permis de former plus de 200 jeunes professionnels comme volontaires au sein des institutions et des entreprises publiques, y compris la Commission de l'UA. Dans la poursuite de la participation et de la contribution des jeunes, la dix-septième session ordinaire des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine a été consacrée au thème : « Accélérer l'autonomisation des jeunes pour un développement durable » et sa décision a positionné l'Afrique parmi les continents qui mènent des actions en faveur des jeunes à travers une base de données comparative des statistiques sur la situation des jeunes en Afrique. Des mesures ont également été prises pour promouvoir la ratification et l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques en suspens adoptés par la Conférence de l'Union.

65. Les efforts visant à promouvoir l'institutionnalisation de la problématique des divergences entre hommes et femmes ont débouché, en 2009, sur l'adoption de la Politique de l'Union africaine en matière de genre, la déclaration par la Conférence de la période 2010-2020 comme la Décennie de la femme africaine, l'élaboration du Plan d'action quinquennal et de la feuille de route sur le genre, et l'installation de la Direction Femmes, Genre et Développement (WGDD) au sein du Bureau du Président de l'Union africaine. Au nombre des initiatives connexes figurent des programmes de renforcement des capacités tels que l'élaboration des politiques économiques favorisant l'égalité entre hommes et femmes en Afrique visant à promouvoir, à l'échelon national, la planification et la programmation sensibles à la dimension genre. En outre, l'engagement de l'Union africaine à lutter contre la violence à caractère sexiste, tel qu'affirmé dans la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, le Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits de la femme en Afrique, la Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique (Déclaration solennelle) et une série de décisions et de mesures prises au fil des ans, témoignent en partie des mesures prises par bon nombre d'États membres à

l'effet d'interdire la violence à caractère sexiste, même si certaines pratiques culturelles comme les mutilations génitales féminines (MGF) restent un défi pour le continent.

2.1.2. LEÇONS APPRISES

66. Malgré les progrès signalés ci-dessus, l'analyse de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de l'UA a identifié comme une de ses principales lacunes son impact suboptimal sur les interventions de l'institution, et ce, du fait que la plupart des actions qui étaient envisagées dans le cadre dudit plan étaient axées sur des activités (séminaires, études, conférences, instruments juridiques, etc.) et non sur des résultats. Bien qu'une telle approche puisse se traduire par de nombreuses activités importantes, le manque de concentration sur les résultats aux plans national et sous-régional et les capacités inadéquates pour assurer le suivi de ces résultats au niveau des pays ont été identifiés comme une lacune importante dans la façon dont la Commission a conçu, mis en œuvre et fait rapport de ses activités. Une partie du problème réside dans le peu d'attention accordée au rôle de l'ensemble des acteurs au sein de la Commission, en particulier à ceux qui sont chargés de traduire les activités en résultats, à savoir les CER, les États membres, les partenaires, les organisations de la société civile et le secteur privé. L'étude recommande qu'à l'avenir dans la conception du programme, l'on devrait tenir compte de la situation globale (la globalité de **la chaîne des résultats**) pour un plus grand impact de l'intervention de la Commission sur le terrain.

67. On a également observé que le plan avait été trop ambitieux, avec une hiérarchisation des priorités limitée, des stratégies vagues et peu pratiques, ainsi que les distinctions limitées entre les stratégies et les résultats attendus (objectifs externes de la mission de la Commission de l'UA, absence de résultats mesurables). L'absence de mise en œuvre si les plans ont conduit à l'inattention aux détails et, souvent, à la duplication des efforts.

Les défis identifiés pour l'élaboration du Plan stratégique 2014-2017 sont les suivants :

- démontrer l'impact sur le terrain plutôt que de faire des rapports sur les instruments juridiques qui ont été signés ou des ateliers et conférences qui ont été organisés ;
- mettre l'accent sur des résultats qui ont un impact au niveau régional et national plutôt que seulement sur des résultats simples ;
- articuler les résultats de la Commission de l'UA dans la carte large de l'organe de l'UA pour obtenir des résultats ;
- articuler d'une manière cohérente les objectifs SMART pour la Commission de l'UA à tous les niveaux d'activité (priorités, résultats, activités, stratégies et actions) ;
- démontrer l'utilisation transparente, efficace et prudente de la mobilisation des ressources financières additionnelles auprès des membres et des partenaires de développement et stratégiques.

68. Ces leçons ont été prises en compte dans la préparation du Plan stratégique 2014-2017, en particulier dans le développement d'un cadre de résultats plus élaboré et en clarifiant les rôles et responsabilités des acteurs clés et des parties prenantes, en interne comme en externe.

2.2. DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DE LA COMMISSION

69. La Commission a accompli des progrès en ce qui concerne les améliorations d'ordre institutionnel et organisationnel, qui sont traduites par le renforcement de ses systèmes et processus de planification, de budgétisation, de suivi et évaluation et le partenariat avec les bailleurs de fonds.

70. On note une amélioration qualitative dans les systèmes de la Commission et de ses processus de planification, de budgétisation, de suivi et évaluation. Dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités, la Commission a adopté une approche de gestion axée sur les résultats et le principe de la responsabilisation. Lorsqu'elle sera pleinement institutionnalisée, la gestion axée sur les résultats assurera une plus grande efficience et efficacité dans la gestion des ressources humaines et financières de l'institution en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels.

71. *Capacité de planification stratégique, renforcée :* la Commission a lancé un certain nombre de réformes dans les domaines de la planification stratégique. L'approche du cadre logique introduit en 2009 comme outil de planification a continuellement séduit les utilisateurs au cours des années suivantes jusqu'en 2012. L'utilisation de l'outil a culminé dans les départements de la Commission de l'UA et d'autres organes de l'UA, car il a su se concentrer sur des résultats tangibles visant à faire la différence sur le continent africain. Des indicateurs de performance soigneusement sélectionnés ont été introduits au cours de la deuxième phase du Plan stratégique, ce qui a permis d'avancer dans la mise en œuvre, notamment au niveau de la Commission de l'UA. Outre l'amélioration de la planification au niveau des départements/directions, un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) a été mis en place et est en cours d'exécution par la Commission. Toutefois, le département fait face à une pénurie de personnel essentiel dans l'analyse des politiques de base, la planification, le suivi et les fonctions d'établissement des rapports. Sur les quinze fonctionnaires qui assurent actuellement ces fonctions, seuls six sont des permanents, soit 40 pour cent des effectifs, tandis que le reste est un personnel recruté sur contrats à durée déterminée, avec l'appui et le financement des partenaires.

72. *Processus de suivi et évaluation des programmes, renforcé :* le logiciel appelé Instrument africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports (AMERT) est un système en ligne accessible à tous les départements, désormais opérationnel et doté de modules pour la planification, le suivi et l'établissement de rapports. Il est prévu d'assurer la formation à son utilisation des fonctionnaires chargés de programmes du Siège et dans les bureaux régionaux de l'UA.

73. De nombreux progrès ont été accomplis sur le plan de l'amélioration de l'administration et de la gestion des ressources humaines.

- Gestion des ressources humaines : Les nouveaux Statut et Règlement du personnel ont été adoptés en juillet 2011, les comités de gestion administrative ont été mis en place en vue de fournir une orientation sur la stratégie sur les ressources humaines, l'élaboration du programme sur les ressources humaines, et le renforcement du mécanisme de contrôle à l'échelle de l'institution. Les plus importants de ces comités sont le Comité des nominations et des promotions (APROB) et la Commission administrative paritaire qui permettent l'élaboration et la mise à jour de politiques administratives transparentes, et d'assurer l'adéquation des activités et pratiques prévues dans le mandat de l'Union africaine.

- Système intégré de gestion de l'information (SIG) : L'équipe chargée des technologies de l'information (TI) a procédé à la remise à niveau du système en le portant à un niveau acceptable. Par exemple, la Commission de l'UA dispose d'un centre de données sécurisé et fiable, qui prend en charge l'ensemble des services informatiques tels que le courrier électronique et l'accès à Internet à haut débit, les commandes du système, activité d'économies, réduction des temps de traitement et d'attente (SIG SAP ERP).

- Gestion des installations : Système de gestion électronique des documents (AURES), espaces de bureaux décloisonnés en vue de changer l'environnement de travail.

- Achats, voyages et magasin : Existence d'un manuel des achats répondant aux normes internationales, réunion hebdomadaire de la Commission d'appels d'offres.

- Sécurité et sûreté : L'installation d'un système de sécurité physique (pare-feu) est en cours.

74. Au cours de la mise en œuvre du deuxième Plan stratégique, la Direction du budget, des finances et de la comptabilité (PBFA) a eu à piloter le processus de modernisation du système comptable dans le cadre du Programme de renforcement des institutions et des capacités. Des actions ont été engagées en janvier 2009 pour la mise en place d'un système de comptabilité d'exercice, ce qui fait que l'état financier élaboré au titre de l'exercice clos en fin 2009, et ceux des périodes suivantes ont été dans une certaine mesure conformes aux normes comptables internationalement reconnues en matière de comptabilité d'exercice modifiée. Les travaux de modernisation du système comptable sont encore en cours, car la mise en place d'un système informatique entièrement intégré prend du temps. Par conséquent, le développement du système de comptabilité d'exercice se poursuivra jusqu'à l'obtention totale de la conformité avec les normes comptables IPSAS en 2015. La qualité des

mécanismes d'information comptable et de contrôle s'est améliorée. Toutefois, l'environnement de contrôle interne dans son ensemble, les rapports financiers et le cadre de gestion des risques doivent être renforcés afin de les porter au même niveau que ceux des organisations similaires.

75. *Partenariat entre la Commission et les principaux partenaires, renforcé* : La Commission a établi des relations de travail stratégiques et solides avec de nombreux partenaires au développement, ce qui s'est traduit par un soutien financier accru pour le financement de ses activités. Au nombre de ces partenaires figurent notamment l'Union européenne et certains de ses États membres comme le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, l'Espagne, le Danemark et la Suède. Le partenariat avec l'UE et ses États membres a cours à travers la Stratégie de partenariat conjointe Afrique-UE adoptée lors du deuxième Sommet Afrique-UE tenu à Lisbonne en décembre 2007. En termes de partenaires majeurs à l'exception de l'UE, il conviendrait de citer notamment les États-Unis, la Chine et le Canada.

La Commission de l'UA reçoit de ses partenaires d'importantes ressources humaines, techniques et financières pour la mise en œuvre de ses programmes. Selon les estimations, la contribution des partenaires au développement au budget programme de la Commission de l'UA sur la période du deuxième Plan stratégique s'est établie à plus de 90 pour cent. Cependant, il conviendrait de relever que les États membres devraient aborder le problème de la trop grande dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds pour le financement des programmes qui soulève des questions quant à l'appropriation, l'indépendance et le contrôle.

76. Le renforcement de la confiance des donateurs dans les systèmes, les pratiques de gestion, les processus budgétaires et de planification de la Commission et dans ses processus budgétaires a suscité des initiatives en faveur d'une meilleure coordination et harmonisation entre les bailleurs de fonds. Toutefois, l'objectif de l'appui budgétaire intégral reste hors d'atteinte. Actuellement, la Commission et certains de ses partenaires ont convenu d'une Convention de financement commune, ce qui marque une étape importante dans la rationalisation et la coordination des contributions des donateurs et dans la réduction des coûts de transaction, tout en préparant le terrain à de futures aides budgétaires en faveur des programmes de la Commission.

77. Malgré les progrès accomplis par la Commission en matière de développement institutionnel, un certain nombre de questions clés demeurent en suspens en ce qui concerne son programme de réforme. Il s'agit notamment de l'institutionnalisation de la gestion basée sur les résultats et de la gestion du rendement et de la responsabilisation, de la gestion du changement, de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Panel de haut niveau dans son rapport d'audit de 2007, la mise en œuvre des recommandations et de mesures supplémentaires qui doivent être prises pour améliorer le mandat dans sa globalité (Panel des Sages présidé par Adedeji, l'évaluation institutionnelle menée par le cabinet d'audit Ernst & Young, et autres initiatives de réforme).

78. La Commission a également identifié les domaines suivants de renforcement institutionnel nécessitant des améliorations :

a) les relations de travail avec le COREP et autres organes de décision, ainsi qu'avec les CER et les États membres ;
b) le système interne et les procédures de la Commission de l'UA comme la gestion axée sur les résultats (GAR), le Système intégré de gestion de l'information (SIG), Mécanisme africain de suivi, d'évaluation et d'élaboration des rapports (AMERT), le système de gestion du savoir (KMS), le système de recrutement en ligne, etc. afin de lui permettre de progresser et de s'acquitter plus efficacement de son mandat tout en veillant à la responsabilisation, à la transparence, à la performance et à l'efficacité opérationnelle ;
c) les partenariats stratégiques et autres types de partenariat ;
d) la gestion des parties prenantes en vue de la réalisation de l'objectif visant la construction d'une Union axée sur les personnes ; et
e) La coordination interne au sein de la Commission.

79. Des progrès importants ont été réalisés dans la visibilité et la sensibilisation de l'UA, ainsi que pour ses symboles aux niveaux continental et international, par exemple, la Campagne de promotion de l'UA, les liaisons médiatiques, la mise en place du Centre de presse, la diffusion généralisée des activités d'information et de relations publiques. Des efforts sont en cours pour sensibiliser le public sur les symboles de l'UA tels que le drapeau, l'hymne et le logo, grâce à une stratégie de marque bien coordonnée.

80. La Commission doit également améliorer ses prestations de services. Les départements/directions prestataires de services de la Commission (AHRM, PBFA, services médicaux, DCMP, Protocole) sont également confrontés à de nombreux défis malgré les progrès réalisés.

a) Il ressort de l'analyse que la Direction de l'administration et de la gestion des ressources humaines est actuellement confrontée à trois défis stratégiques majeurs :

- <u>Approche pas assez orientée vers les clients :</u> La Direction continue à fonctionner en tant que prestataire de services et perçoit les parties prenantes en tant que des « utilisateurs » et non des « clients », avec, à la clé des conséquences telles que les retards d'exécution, l'absence de rentabilité et le peu de satisfaction des clients.

- <u>Inadaptation de la culture d'innovation et du changement :</u> La Direction AHRM a quelque mal à opérer des changements et à adopter des innovations. Cette réticence au changement est très forte et constitue l'une des entraves majeures au développement

de la Direction. Il résulte essentiellement de cette situation le non-fonctionnement des technologies de l'information (TI) à des niveaux optimaux (l'Institution étant réticente à adopter la gamme intégrale des options offertes par les technologies de l'information et, en conséquence, à restructurer ses processus opérationnels). Elle reste donc à la traîne sur le plan de la révolution de l'information et de la communication, qui déferle à travers le monde en transformant les relations entre les institutions et les pays).

- Nouvelles innovations pas assez adoptées : (la Direction de l'AHRM éprouve du mal à faire adopter et mettre en œuvre de nouvelles initiatives par son personnel. Le programme Kaizen est une bonne illustration de cette situation).

- Carence sur le plan du leadership et de la gouvernance : La Direction est confrontée au fait que de nombreuses activités et des décisions sont adoptées et prises en l'absence de politiques formelles ou de cadre de gouvernance, ce qui a essentiellement pour corollaires le manque de performance des comités de gestion, la lenteur dans la prise de décisions, l'absence de normes, le manque de communication et de collaboration internes, l'absence de structure de la direction, le manque de compétences en gestion de projets, et l'absence d'une approche systémique.

b) Malgré les progrès réalisés, la Direction PBFA est confrontée à des défis qui ont des effets négatifs sur son efficacité opérationnelle, dont notamment :

- Le manque de communication interne entre le Département des finances et d'autres départements de la communication ou unités opérationnelles de l'Union africaine.

- L'inadaptation des mécanismes du Siège à assurer efficacement la surveillance et le contrôle des bureaux régionaux ou de représentation.

- La nécessité de porter à une plus grande échelle la mise en œuvre du nouveau module du système SAP, mais dans un contexte marqué par un manque de ressources humaines, à laquelle se trouve conjugué l'impératif d'améliorer les méthodes de contrôle et d'adopter des stratégies de gestion des risques.

- Le manque de clarté dans la répartition des fonctions entre les unités organisationnelles au sein de la PBFA, ce qui a pour conséquence le double emploi et/ou l'omission de rôles critiques.

- L'incohérence et la coordination médiocre des activités au sein des départements dans un cadre de gestion axée sur les résultats en matière de planification, de programmation, et en ce qui concerne les questions liées aux rapports budgétaires et sur la performance, ainsi que l'incapacité de la PBFA à jouer de manière efficace son rôle de programmation.

- La mauvaise gestion de la trésorerie sur le plan du risque de transaction, des taux de change négociés, des prévisions des flux de trésorerie et de gestion des investissements pour augmenter le potentiel de rentabilité des fonds inutilisés.

c) Au cours des trois dernières années, la Direction des services médicaux de la Commission de l'UA a amélioré la qualité des systèmes de prestation de services par la réduction du nombre de plaintes des clients et l'augmentation du nombre de clients qui utilisent les services. Malgré les succès ci-dessus, la Direction des services médicaux est confrontée aux défis suivants qui doivent être pris en compte : l'insuffisance des fonds pour les services médicaux (en particulier les équipements), le retard dans le processus d'approvisionnement en produits pharmaceutiques, ainsi que l'espace inadéquat pour la prestation de services.

DEUXIÈME PARTIE

Analyse contextuelle et cadre du plan stratégique

CHAPITRE 3 : ANALYSE CONTEXTUELLE OU CADRE DU PLAN STRATÉGIQUE : L'AFRIQUE EN MOUVEMENT

81. Les peuples africains célébreront au cours de l'année 2013 le cinquantième anniversaire de la création de l'OUA/UA en 1963. La décision prise en 1999 de lancer l'Union africaine reposait, pour l'essentiel, sur le constat selon lequel le mandat initial de l'OUA, qui consistait à débarrasser le continent de la colonisation, avait été pratiquement rempli et que l'Afrique se trouvait confrontée à de nouveaux défis qui nécessitaient de nouvelles dispositions institutionnelles à même de faire avancer son programme de développement et d'intégration.

82. L'Union africaine a dix ans d'existence, depuis la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de Durban (Afrique du Sud) en juillet 2012, qui fut le premier Sommet de l'UA et l'adoption d'une nouvelle structure (appelée « Structure de Maputo ») lors du Sommet de Maputo en juillet 2003. En un temps relativement court, l'Afrique, l'Union africaine (UA) et la Commission de l'Union africaine ont connu une transformation et des changements importants.

83. L'image de l'Afrique au début du XXIème siècle, lors de la création de l'Union africaine, était celle d'un continent que les médias décrivaient comme étant celui des coups d'État, de la famine et de la corruption. La région était caractérisée par l'instabilité politique et les conflits, des systèmes de gouvernance non redevables, un développement socioéconomique faible aggravé par une pauvreté persistante, une insécurité alimentaire chronique dans de nombreuses régions, un développement limité des infrastructures et des systèmes de communication, un capital humain restreint, l'analphabétisme, ainsi que les épidémies. Le continent était également largement sous-représenté dans les forums internationaux et tenu à l'écart dans les négociations, les débats et les processus décisionnels, à l'échelle mondiale. Depuis, le continent a vu sa situation évoluer positivement grâce à une amélioration dans ses systèmes de gouvernance économique et politique.

3.1. DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, CROISSANCE INCLUSIVE ET RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

84. L'Afrique a enregistré des progrès importants en matière de croissance économique, mais est confrontée à d'importantes difficultés pour rendre la croissance plus inclusive

85. Durant la majeure partie de la période postcoloniale, notamment au cours des deux dernières décennies du XXème siècle, de nombreux pays africains ont vu leur croissance et leur développement économiques stagner. Sur une période de vingt (20) ans allant du milieu des années 1970 jusqu'au milieu des années 1990, la croissance du PIB par habitant en Afrique subsaharienne était nulle ou négative. Cependant, la performance économique de l'Afrique s'est améliorée récemment de façon remarquable. La croissance du PIB s'est accélérée dès la fin des années 90 et a monté en flèche jusqu'en 2008. En conséquence, entre 2000 et 2008, l'Afrique était la

deuxième région à plus forte croissance dans le monde. Malgré la crise économique mondiale, la croissance « solide » de l'Afrique a repris.

86. Les pays africains ont enregistré des taux de croissance économique parmi les plus élevés dans le monde et, selon l'indice de développement humain[2], ils font partie des pays qui ont le plus progressé. Les rapports indiquent que depuis 2011, six (6) des dix (10) pays ayant connu les croissances les plus rapides dans le monde se trouvent en Afrique. Grâce à la mise en place de politiques macroéconomiques et de gestion appropriées, le PIB combiné du continent s'élève à 1,5 mille milliards de dollars américains et devrait doubler d'ici 2020. Selon la Banque africaine de développement, les économies africaines ont augmenté de 3,4 pour cent en 2011, l'Afrique du Nord enregistrant 0,5 pour cent et l'Afrique subsaharienne 5 pour cent et on s'attend à ce qu'elles connaissent une croissance de 4, 5 à 4, 8 pour cent en 2012 (tableau 1)[3]. « Cependant, les crises de la zone euro et de la dette souveraine européenne pourraient affecter la demande de produits africains et faire baisser les flux financiers en provenance de l'extérieur, à savoir les IDE et les envois de fonds ».

Tableau 1: Croissance en Afrique, par région et par groupe de pays (en pour cent)[4]

	2010	2011	2012	2013
Afrique	5,0	3, 4	4,5	4,8
Afrique centrale	5,7	5,1	4,9	4,8
Afrique de l'Est	7,1	5,0	5,1	5,6
Afrique du Nord	4,1	0,5	3,1	4,0
Afrique australe	3,5	3,5	4,0	4,4
Afrique de l'Ouest	6,9	6,3	5,9	6,4
Pays exportateurs de pétrole	5,3	2,9	4,7	5,0
Pays importateurs de pétrole	4,5	4,1	4,2	4,7

87. La plupart des pays du continent ont connu la croissance, notamment vingt-sept (27) des trente (30) plus grandes économies où elle a été plus rapide au cours des années 2000 par rapport aux décennies précédentes[5]. On estime, par ailleurs, que 70 pour cent de la population en Afrique vivent dans des pays où la croissance du PIB a atteint en moyenne plus de 4 pour cent au cours de la dernière décennie. Les marchés de consommation internes se sont également développés grâce à un secteur privé jouant le rôle de puissant moteur de croissance. Les exportations ont fortement augmenté et les marchés pour les produits africains tendent à se diversifier, réduisant ainsi la dépendance de l'Afrique à l'égard des relations commerciales Nord-Sud et expliquant l'importance croissante du commerce Sud-Sud pour le continent africain.

[2] Rapport du PNUD de 2012 sur le développement humain en Afrique
[3] « L'Afrique dans 50 ans – le chemin vers la croissance inclusive », BAD, septembre 2011
[4] « L'Afrique dans 50 ans – le chemin vers la croissance inclusive », BAD, septembre 2011
[5] New African, July 2012, No. 518

88. Depuis 2000, les investissements en Afrique ont régulièrement augmenté, passant de 15,9 pour cent du PIB à plus de 22 pour cent en 2012. Cette tendance devrait se poursuivre, car un nombre croissant de pays de la région sont en mesure d'accéder aux marchés internationaux de capitaux pour aider à remédier aux contraintes infrastructurelles. Selon le cabinet Ernst & Young, en 2011 l'Afrique a reçu sa plus grande part d'investissements directs étrangers (IDE) à l'échelle mondiale. Les IDE ont augmenté en 2011 de 27 pour cent, portant la part de l'Afrique dans l'investissement mondial à près d'un quart. Les entrées d'IDE s'élèvent à 80 milliards de dollars et devraient atteindre 150 milliards de dollars d'ici 2015. Ces flux ont été importants pour ce qui est du financement des projets et services liés à la fabrication et aux infrastructures. La Zambie a connu une hausse de l'IDE de 93 pour cent grâce à une bonne gestion économique et une passation de pouvoir pacifique. Le Ghana, le Botswana, la Tanzanie, le Cap-Vert et Maurice ont aussi enregistré des entrées d'IDE élevées.

89. Les investissements privés intra-africains menés notamment par l'Afrique du Sud, le Kenya et le Nigeria ont augmenté de manière encore plus forte par rapport aux autres catégories. L'Enquête d'Ernst & Young de 2012 sur l'attractivité en Afrique a révélé une confiance et un optimisme accrus chez les Africains quant à investir et à faire des affaires en Afrique. Entre 2003 et 2011, le taux de croissance composé aura été de 23 pour cent grâce à l'investissement intra-africain dans de nouveaux projets d'IDE. Cette tendance s'est accélérée depuis 2007 pour atteindre un taux remarquable de 43 pour cent[6]. Les investissements intra-africains en proportion du nombre total de projets d'IDE auraient plus que doublé pour représenter, en 2011, 17 pour cent de tous les nouveaux projets d'IDE. Au cours de cette période, les investissements du Kenya et du Nigeria en Afrique ont augmenté respectivement de 77,8 et 73,2 pour cent, tandis que ceux de l'Afrique du Sud l'ont été de 63,8 pour cent.

90. L'émergence de la Chine en tant que nouveau partenaire de l'Afrique a induit un changement de paradigme radical dans les courants de l'aide, du commerce et de l'investissement sur le continent. Les échanges commerciaux entre l'Afrique et la Chine ont atteint 166 milliards de dollars en 2011, un montant supérieur à celui des échanges avec les États-Unis ou l'Europe. En outre, la Chine s'est engagée à fournir des crédits d'un montant de 20 milliards de dollars aux pays africains au cours des trois prochaines années, à compter de 2012.

91. La dynamique de croissance de l'Afrique est largement reconnue, mais on en sait beaucoup moins sur les sources et la durabilité éventuelle de cette croissance[7.] Les analystes prévoient une croissance forte et continue, et affirment que la poussée de croissance du continent n'est pas seulement due au boom des ressources naturelles. Ce boom a certes contribué à la croissance économique de l'Afrique entre 2000 et 2008, mais son apport à la croissance du PIB africain n'a été que de 24 pour cent. Le taux de croissance économique dans vingt-sept (27) des trente (30) plus grandes économies était semblable au taux de croissance du PIB avec ou sans exportations

[6] Ernest & Young Africa Attractiveness Survey 2012
[7]Lions on the Move: Progress and Potential of African Economies, McKinsey Global Institute, 2010

importantes de ressources naturelles, les autres exportations ayant concerné le commerce de gros et de détail, les transports, les télécommunications et la fabrication, ainsi que les services[8].

92. L'accélération de la croissance africaine est attribuée à[9]:

- L'atténuation des conflits dans de nombreux pays africains, ainsi que la montée de la démocratie qui a créé les conditions nécessaires à la stabilité politique et à la bonne gouvernance ;
- Les politiques macroéconomiques et de coordination pour mettre en œuvre les mesures qui ont fait diminuer l'inflation et réduit la dette extérieure, ainsi que les déficits budgétaires ;
- Les réformes favorables au marché, notamment celles portant sur la privatisation, la suppression des obstacles au commerce, la diminution des taxes et le renforcement des systèmes réglementaires et juridiques.

93. Les tendances externes mondiales telles que le boom des matières premières, l'amélioration de l'accès aux capitaux et l'établissement de nouveaux partenariats économiques favorisent la croissance future du continent. Le continent veut tirer un meilleur prix de ses ressources naturelles qui sont abondantes : 12 pour cent des réserves mondiales de pétrole, 50 pour cent des réserves d'or et 90 pour cent de celles du chrome et des métaux du groupe du platine, 20 pour cent des réserves mondiales de cuivre, 60 pour cent des terres arables non cultivées de la planète et d'importants gisements de bauxite et d'autres matières premières[10]. Le monde a besoin des matières premières de l'Afrique, mais de meilleurs accords sont nécessaires, des infrastructures de raccordement doivent être mises en place et les institutions régionales doivent concevoir, mettre en œuvre et superviser l'infrastructure transfrontalière. Il convient également de redoubler d'efforts pour ajouter de la valeur aux exportations africaines plutôt que de compter sur le commerce des matières premières, diversifiant ainsi les produits destinés aux marchés local, régional et international.

94. Toutefois, des facteurs endogènes tels que les tendances sociales et démographiques, notamment l'augmentation de la population active, l'urbanisation et l'augmentation du nombre de consommateurs de la classe moyenne, joueront un rôle crucial. En outre, 60 pour cent des 1,03 milliard de personnes que compte le continent sont des jeunes de moins de 25 ans qui, s'ils étaient convenablement qualifiés et s'ils disposaient des moyens requis, pourraient rapidement aider l'Afrique à devenir un centre mondial pour les industries de fabrication, des TIC et des services. Une classe moyenne en pleine expansion en raison de l'urbanisation rapide peut donner un nouvel élan à la croissance et au changement. Des estimations chiffrent la classe moyenne à 300 millions de personnes, un nombre qui se rapproche rapidement de celui que l'on retrouve chez les classes moyennes de l'Inde et de la Chine.

---

[8] Ibid
[9] ibid
[10] Document cadre du budget de la Commission de l'UA 2013

95. Les performances économiques de l'Afrique dans l'avenir pourraient être durables, compte tenu des éléments ci-après [11]:

- Le maintien d'une forte demande mondiale en ressources naturelles ou en produits, combinée à la recherche de nouveaux partenariats commerciaux ; ce qui a permis d'augmenter les IDE de 9 milliards de dollars américains en 2000 à 62 milliards de dollars en 2008 ;

- Les tendances démographiques créent de nouvelles sources de croissance, à savoir l'urbanisation et l'essor de la classe moyenne. Le nombre de ménages effectuant des dépenses discrétionnaires devrait augmenter de 50 pour cent pour atteindre 128 millions d'ici dix ans. La population active de l'Afrique, dont on estime que le nombre atteindra 1,1 milliard d'individus d'ici 2040, est en passe de supplanter celle de la Chine et l'Inde et compte parmi les plus importantes et les plus jeunes au monde avec un faible rapport de dépendance ;

- La hausse des nouvelles opportunités d'affaires liées aux secteurs de la consommation, aux ressources et à l'agriculture qui, ensemble devrait rapporter au total 2,6 mille milliards de dollars américains en 2020. Les secteurs de la consommation en Afrique (biens de consommation, télécommunications, services bancaires) connaissent une croissance deux à trois fois plus élevée que celle des pays de l'OCDE. Les investissements privés dans les infrastructures s'élèvent à 72 milliards de dollars américains par an, la part de l'Afrique représentant 13 pour cent du total des marchés émergents, contre 7 pour cent en 2000.

96. Malgré des perspectives économiques positives, il est important de souligner que les économies africaines ne sont pas uniformes et qu'elles varient largement d'un pays africain à l'autre, comme il est indiqué ci-dessous :

- Pays côtiers contre pays sans littoral : ces derniers ont une chance réduite, mais peuvent gagner beaucoup au niveau des liens d'infrastructure ;
- Pays les moins avancés contre pays à revenus intermédiaires ;
- Pays riches en ressources contre pays pauvres en ressources ;
- Pays ayant un bon potentiel agricole contre pays moins bien dotés en ressources agricoles ;
- Pays sortant d'un conflit avec des institutions fragiles et de faibles capacités productives, un déficit en infrastructures et un environnement macro-économique instable ;
- Petits États insulaires en développement confrontés aux mêmes problèmes que les autres pays en développement, mais qui ont leurs caractéristiques et vulnérabilités particulières. Ces pays ont de nombreux inconvénients en raison de leur petite taille, notamment la rareté des ressources de base, la

[11] « L'Afrique dans 50 ans – le chemin vers la croissance inclusive »,BAD, septembre 2011

forte vulnérabilité aux développements mondiaux, la forte densité de population (résultant des pressions sur les ressources, la surexploitation et l'épuisement des ressources) une population encore de petite taille, un marché intérieur limité.

97. Toutes ces différentes catégories de pays connaissent des conditions et fonctionnalités distinctes, qui déterminent les voies et stratégies de développement à poursuivre, bien que partageant des problèmes similaires tels que les niveaux élevés de pauvreté, l'alphabétisation, la maladie et un fort taux de mortalité infantile, néonatale et maternelle. Par conséquent, les pays africains doivent, individuellement et collectivement tracer leur propre voie de développement face à cette réalité.

Une croissance inclusive, la pauvreté et le défi du chômage

98. Les bienfaits de la croissance économique semblent atteindre de nombreuses populations tandis que la pauvreté diminue. Toutefois, si la pauvreté a légèrement reculé, les inégalités entre les riches et les pauvres se sont accentuées dans de nombreux pays de l'Afrique subsaharienne. Trente-deux (32) des quarante-trois (43) pays africains auraient des coefficients de Gini (indice qui mesure l'inégalité interne des revenus) supérieurs aux coefficients médians des pays à l'échelle mondiale : l'inégalité augmente dans près de la moitié des pays africains et baisse dans l'autre moitié[12]. En 2010, selon des rapports, 6 des 10 pays les plus marqués par les inégalités se trouvaient en Afrique australe, les trois pays de tête (Namibie, Afrique du Sud et Lesotho) avec des coefficients respectifs de 70, 65 et 63[13]. Dans la plupart des pays africains, 20 pour cent de la population la plus riche se partage plus de la moitié de la totalité du revenu généré.

L'un des points faibles est l'absence de CROISSANCE INCLUSIVE pour tous les groupes de population (tableau 3). Des inégalités existent dans les revenus, l'accès à l'éducation et aux services de santé, des possibilités d'emploi très limitées, notamment pour les jeunes et les femmes et des cadres institutionnels, règlementaires et commerciaux déficients[14].

Tableau 2: DÉFINITION DE LA CROISSANCE INCLUSIVE[15]
La BAD définit la croissance inclusive comme étant une croissance économique dont le résultat est plus de possibilités de développement socio-économique durable pour le plus grand nombre de personnes, de régions et de pays, protégeant en même temps les groupes vulnérables, tout ceci dans un environnement d'équité, de justice égale et de pluralité politique. La croissance inclusive est une croissance reposant sur une base large, quels que soient le secteur, l'emploi productif, la protection des groupes défavorisés et marginalisés contre les crises. La croissance

[12] « Africa At Work: Job Creation and Inclusive Growth », Mckinsey Global Institute, August 2012
[13] Ibid
[14] Chigunta, F: « Inclusive Growth and Poverty Reduction in Africa »
[15] Note d'information 6: Stratégie à long terme de la BAD pour un programme de croissance inclusive, 2012

inclusive tient compte des paramètres suivants : âge, genre, différences régionales ou géographiques, ainsi que les différences et l'équilibre entre secteurs. Ainsi, la croissance inclusive peut se rattacher aux concepts de « croissance reposant sur une base large, de croissance partagée et de croissance en faveur des pauvres ».

La croissance inclusive met l'accent sur le taux et le type de croissance, ces deux facteurs devant être abordés ensemble, car ils sont liés. Des taux élevés de croissance économique durable à long terme sont nécessaires pour réduire la pauvreté et doivent être accompagnés par une augmentation des emplois productifs pour réduire les inégalités. Les politiques de croissance inclusive doivent traiter de l'emploi productif, plutôt que de l'emploi en soi ou la redistribution des revenus, ce qui va permettre de générer de nouveaux emplois et revenus pour les individus, contrairement à la possibilité d'augmenter les salaires des personnes employées et les dividendes des travailleurs autonomes.

99. En général, les principaux éléments de politiques constituant la croissance inclusive sont : la croissance, l'emploi productif, l'infrastructure économique, les revenus, la pauvreté et l'égalité, notamment l'égalité entre les hommes et les femmes, les capacités humaines et la protection sociale.

100. La croissance inclusive en Afrique fait face, toutefois, à de nombreux défis – voir tableau 4 ci-après.

Tableau 3 : DÉFIS LIÉS AU PROGRAMME DE CROISSANCE INCLUSIVE[16]

Infrastructures : Il ressort des données relatives à la période 2006-2009 que seulement 28 pour cent de la population africaine avait accès à l'électricité contre 70 pour cent dans d'autres parties du monde en développement, et que 69 pour cent de cette même population avait de meilleures conditions d'accès à l'eau de qualité contre 88 pour cent pour d'autres populations du monde en développement. L'amélioration des infrastructures, y compris un environnement règlementaire fonctionnel, sera de nature à accroître la compétitivité et la productivité du continent, à faire baisser le coût des activités commerciales et à faciliter les échanges et les investissements directs étrangers. Par ailleurs, elle renforcera l'intégration économique et sociale tout en créant des opportunités d'emploi durant l'exécution et l'exploitation des projets. Enfin, elle viendra appuyer la prestation des services sociaux et contribuer à la croissance inclusive.

L'intégration régionale et le commerce offrent des opportunités de renforcement des capacités productives des économies africaines, créent des économies d'échelle et améliorent la compétitivité. Les politiques et règlementations en matière d'intégration régionale et de commerce confèrent de la valeur ajoutée aux produits de base africains susceptibles d'avoir des répercussions positives sur le programme de croissance inclusive. Les régions bien desservies sur le plan du transport terrestre, des TIC, des réseaux d'approvisionnement en eau et en électricité verront une inclusion plus forte. L'intégration régionale permet de créer de vastes espaces économiques compétitifs attractifs pour les investisseurs, et se traduit par une augmentation de l'emploi, ainsi qu'une forte mobilité transfrontalière des populations. L'infrastructure du transport favorise la croissance inclusive, par exemple, lorsqu'elle permet aux entreprises et aux agriculteurs d'accéder aux marchés, contribue au redressement des déséquilibres régionaux au sein des pays, ou relie les petites économies ou les États fragiles à un pôle économique

[16] ibid

régional.

Les **activités de développement du secteur privé** ont un caractère multisectoriel et contribuent à promouvoir la croissance inclusive au niveau de l'ensemble des secteurs économiques et des entreprises de toutes tailles, des moyennes, petites et micro entreprises aux grandes sociétés, tout en générant la croissance, des emplois et des opportunités économiques pour la majorité des gens, notamment pour les pauvres. En Afrique, le secteur privé intervient pour plus de 80 pour cent dans la production totale, pour 67 pour cent dans l'ensemble des investissements, pour 75 pour cent dans le montant total des crédits en faveur de l'économie, et pour 90 pour cent dans la main-d'œuvre. Toutefois, les taux de productivité y demeurent faibles par rapport aux autres régions du fait de l'existence, dans un bon nombre de pays, d'exploitations agricoles peu productives et à forte intensité de main-d'œuvre.

Faiblesse des institutions et instruments de gouvernance : Sur le plan de la gouvernance, la croissance inclusive nécessite la mise en place de normes et de standards visant à favoriser la mobilisation des ressources, l'édification d'institutions solides, l'institutionnalisation de la transparence et à assurer l'appui à la participation citoyenne et à la responsabilité démocratique en vue d'un meilleur ancrage de la croissance à large assise. Afin de pouvoir mettre en place un cadre macroéconomique efficace et viable grâce à une gestion judicieuse de ses finances publiques, l'Afrique a besoin d'institutions solides dotées des capacités et des ressources requises. L'amélioration de l'environnement des affaires grâce à un cadre juridique et réglementaire propre à faciliter l'exécution des contrats ainsi que la protection des droits de propriété encouragera la création d'emplois et contribuera à l'émergence d'une société plus stable et plus sûre. Un certain nombre de PMR sont en train d'améliorer leur environnement, ce qui constitue une entrave importante aux investissements privés. Selon l'édition 2012 du rapport relatif à l'initiative « *Doing Business »,* cinq des dix économies qui auraient amélioré la pratique des affaires sont africaines.

Enseignement supérieur, science et technologie : l'enseignement supérieur scientifique et technologique, la formation professionnelle et le développement des compétences sont essentiels au développement. Les systèmes d'enseignement supérieur africains doivent s'attaquer aux défis liés à la qualité et à l'adéquation avec les besoins spécifiques du continent.

101. Comme indiqué précédemment, la croissance économique rapide qu'a connue l'Afrique au cours de la dernière décennie n'a pas donné lieu à une réduction équivalente de la pauvreté et la croissance n'a pas non plus été généreuse en matière de création d'emplois[17]. La lenteur des progrès dans la réduction de la pauvreté est liée à : une croissance insuffisante et manquant de cohérence, aux taux élevés de croissance de la population ; à la faible élasticité de la pauvreté par rapport à la croissance et à la persistance de niveaux élevés en matière d'inégalités géographiques et entre les hommes et les femmes.[18]

102. L'Afrique a connu une baisse du taux de pauvreté ainsi que du nombre de pauvres absolus. Cette baisse n'est toutefois pas suffisante pour atteindre la cible des OMD d'ici 2015. La proportion de personnes vivant avec moins de 1,25 dollar par jour a diminué, passant de 56,5 pour cent en 1990 à 52,3 pour cent en 2005 et à 47,5 pour

[17] Rapport OMD 2012 : Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement
[18] Rapport OMD 2012 : Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

cent en 2008[19]. D'autres rapports indiquent la même tendance : la proportion de personnes vivant avec moins d'un dollar par jour est passée de 47 pour cent à 43 pour cent entre 2000 et 2005 et le nombre de personnes vivant avec moins de 2 dollars par jour aurait baissé de 68,7 pour cent en 1990 à 60,8 pour cent en 2010.

103. En outre, l'Afrique se maintient à 41 pour cent de la cible des OMD consistant à réduire la pauvreté avant 2015 contre 25 pour cent pour l'Asie du Sud et 6 pour cent pour l'Amérique latine[20]. La situation est aggravée par la précarité élevée au sein de la classe moyenne ; la pauvreté se concentre également dans les zones rurales (toutefois, un phénomène croissant indique une montée de la pauvreté en milieu urbain). Cette pauvreté affecte les femmes et les hommes différemment.

104. Outre la persistance de la pauvreté, la réduction de la proportion des personnes souffrant de la faim n'a enregistré que de faibles avancées. L'Indice 2011 de la faim dans le monde IFPRI fait état d'une amélioration de 18 pour cent en Afrique entre 1990 et 2011 contre 25 pour cent dans le sud-est de l'Asie et 39 pour cent en Afrique du Nord[21]. La situation sur le continent ne s'est pas améliorée assez rapidement pour atteindre la cible de l'OMD visant à réduire le nombre d'enfants de moins de cinq ans souffrant d'insuffisance pondérale.

105. Le chômage est peut-être le plus grand obstacle aux efforts que déploient les pays africains en vue de réaliser une croissance inclusive. Le continent est en passe de récolter un dividende démographique dans les prochaines décennies, car sa main-d'œuvre sera la plus importante dans le monde d'ici 2035 et son taux de dépendance a baissé. Le taux de chômage officiel du continent ne représente que 9 pour cent, mais 28 pour cent seulement de la population active ont des emplois rémunérés stables[22]. Grâce à quelques filets de protection sociale, la plupart des adultes travaillent pour survivre. La croissance économique est une condition préalable à la création d'emplois, mais certains secteurs qui contribuent fortement à la croissance du PIB ne peuvent pas créer de nombreux emplois avec un secteur informel ignoré. À titre d'exemple, les ressources naturelles (pétrole, gaz et mines) contribuent de manière significative à la croissance du PIB, aux recettes publiques et aux revenus d'exportations de l'Afrique, mais elles emploient moins de 1 pour cent de la population active[23].

106. Le chômage des jeunes à travers le continent est deux à trois fois plus élevé que le chômage chez les travailleurs adultes[24]. La majorité des personnes pauvres (72 pour cent) sont jeunes (15-24 ans). Le taux de chômage chez les jeunes reste élevé dans la plupart des pays. Au Nigeria, en Éthiopie, en Ouganda, en Zambie et au Burundi, il dépasse les 80 pour cent. Pour le réduire, il faut des stratégies ciblées, qui viseraient,

---

[19] Ibid
[20] Ibid
[21] Ibid
[22] L'Afrique au travail : création d'emplois et croissance inclusive, Mckinsey Global Institute, Août 2012
[23] Ibid
[24] Politiques d'intégration régionale à l'appui de la création d'emplois pour la jeune population africaine, Fondation africaine pour le renforcement des capacités, Document de travail N°21, 2011

par exemple à pallier au manque de compétences pratiques et d'expérience professionnelle.

107. Les problèmes de l'emploi s'étendent également aux femmes : cela s'explique surtout par le fait que les femmes sont : i) plus susceptibles d'occuper des emplois de cadre subalterne que les hommes (79 pour cent contre 63 pour cent) ; ii) désavantagées en tant que chefs d'entreprise pour lancer et développer leurs activités ; iii) moins impliquées dans les activités que les hommes dans certaines régions (Afrique du Nord et certaines parties de l'Afrique de l'Ouest) en raison de facteurs culturels.[25]

Encadré 2 : Points saillants des principales lacunes - Développement économique, croissance inclusive et éradication de la pauvreté

L'Afrique a réalisé une croissance généralisée impressionnante, 27 des 30 plus grandes économies ayant enregistré une meilleure performance au cours de la décennie de 2000 par rapport à la décennie précédente. Les sources de croissance sont plus diversifiées et l'IDE est à la hausse, y compris au niveau de l'investissement intra-africain. Les conflits en baisse, les politiques macroéconomiques saines et les réformes favorables au marché expliquent cette performance.

Cependant, d'importantes lacunes subsistent :

- La croissance n'a pas été uniforme entre les pays, la crise financière mondiale et le ralentissement économique ayant un effet modérateur.
- La croissance impressionnante ne se traduit pas par une réduction correspondante de la pauvreté et on observe une augmentation des inégalités de revenus.
- la création d'emplois est insuffisante, en particulier pour les femmes et les jeunes - la croissance n'a pas été riche en emplois.
- Le nombre de personnes souffrant de la faim ne recule pas assez vite.
- Le climat des affaires devrait être amélioré et le développement du secteur privé, renforcé.
- Faire davantage d'efforts dans la valeur ajoutée aux produits de l'Afrique et des matières premières.

Ces lacunes montrent la nécessité, pour les pays africains, de mettre en place et de promouvoir des politiques pour une croissance inclusive en vue de combler lesdites lacunes.

3.2. INTÉGRATION RÉGIONALE, COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES EN AFRIQUE

Intégration régionale

108. Pour maintenir sa bonne croissance économique dans la décennie à venir, l'Afrique doit, en priorité, approfondir davantage et accélérer le rythme de l'intégration régionale afin de faciliter le développement des échanges, stimuler la diversification et la croissance durable, créer de plus vastes marchés, mettre en commun ses ressources

[25] Rapport OMD 2012 : Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

humaines, financières et naturelles et tirer parti des différents avantages comparatifs des pays africains.

109. La Charte de l'OUA et l'Acte constitutif de l'UA de 2000 considèrent l'intégration régionale comme l'un des fondements de l'unité africaine. Le Plan d'action de Lagos et le Traité d'Abuja fournissent la feuille de route pour la réalisation de l'intégration régionale et définissent les mécanismes économiques, politiques et institutionnels visant à atteindre cet objectif. Le Traité d'Abuja de 1991 a prévu la création de cinq Communautés économiques régionales (CER) dans la perspective de la mise en place de la Communauté économique africaine (AEC) en six étapes sur une période de plus de 34 ans (voir tableau 5).

Tableau 4: Les six étapes vers la création de la Communauté économique africaine
• Création de communautés économiques régionales dans les régions où il n'en existe pas – achèvement de l'étape prévu en 1999 • Consolidation de l'intégration ou de l'harmonisation entre les communautés économiques régionales – achèvement de l'étape prévu en 2007 • Établissement d'une zone de libre-échange et d'une union douanière au niveau de chaque communauté économique régionale – achèvement de l'étape prévu en 2017 • Mise sur pied d'une union douanière continentale et d'une zone de libre-échange continentale – achèvement de l'étape prévu en 2023 • Création d'une union monétaire et économique africaine et d'un parlement panafricain – achèvement de l'étape prévu en 2028 • Parachèvement du processus d'intégration vers 2034

110. Les pays africains sont en voie d'intégration à travers différents blocs économiques régionaux dont huit que l'UA reconnaît officiellement comme les piliers de l'intégration qui mène à la mise en place de la Communauté économique africaine (AEC) : la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), et la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté des États Sahélo-sahariens (CEN-SAD) et l'Union du Maghreb arabe (UMA).

111. L'accord d'octobre 2008 entre 26 chefs d'État et de gouvernement africains couvrant la CAE, le COMESA et la SADC qui ont convenu d'un arrangement tripartite entre les trois communautés en vue de créer une zone de libre-échange – appelée également Zone de libre-échange (ZLE) tripartite – pour renforcer le commerce intra-africain, promouvoir la coopération entre les CER concernées et faciliter la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des projets a constitué un élément positif du processus d'intégration. La mise en œuvre de cette ZLE est prévue en juin 2014. Elle permettra alors de créer un marché intégré de : i) 530 millions d'habitants (57 pour cent de la population africaine, que seuls les marchés chinois et indien surpasseront) ; ii) un

PIB total de 630 milliards de dollars (53 pour cent du PIB africain) ; et iii) un taux de croissance du PIB à long terme de 5 à 6 pour cent.

112. L'intégration régionale présente d'autres avantages qui transcendent les questions économiques et commerciales[26] telles que la gestion des ressources communes et des autres biens publics. L'eau en est l'exemple éloquent. L'Afrique possède plus de 60 cours d'eau transfrontaliers et ses bassins fluviaux internationaux couvrent plus de 60 pour cent du continent, la majorité des grands fleuves traversant de nombreux pays (le Nil en traverse dix, le Niger neuf, le Sénégal quatre, et le Zambèze huit). Les ressources hydriques communes nécessitent des investissements dans les capacités de gestion et les institutions chargées des ressources en eau transfrontalières. Conformément aux principes de l'avantage pour tous.

113. Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du programme d'intégration et de développement de l'Afrique a toujours été un problème en Afrique. L'énorme fossé qui existe entre l'offre et la demande d'informations statistiques s'est creusé au cours des dernières années. Les statistiques sont produites selon des méthodes qui ne reflètent pas toujours les réalités africaines et ne sont toujours pas comparables d'un pays à l'autre. Les systèmes statistiques nationaux, principales sources de données statistiques, utilisent le plus souvent des concepts, des définitions et des méthodologies qui diffèrent d'un pays à l'autre, ce qui rend les comparaisons difficiles et génère des agrégats sans grande importance du point de vue régional et / ou continental. Les programmes d'harmonisation des statistiques des Communautés économiques régionales (CER) varient d'une région à l'autre et peuvent à peine couvrir la demande en matière de statistiques harmonisées. Ceci constitue réellement un handicap dans le suivi et l'évaluation de l'intégration régionale ou continentale. Afin de relever ces défis, deux documents importants, à savoir, la Charte africaine de la statistique et la Stratégie pour l'harmonisation des statistiques en Afrique (SHaSA) ont été mis au point pour guider et réguler la production de statistiques de qualité sur le continent.

Interconnexions et développement des infrastructures

114. Dans le contexte de l'intégration régionale, les infrastructures permettant de relier les marchés et de stimuler la production d'énergie pour soutenir l'industrie et d'autres secteurs sont devenues indispensables. Une étude menée par le Programme diagnostics des infrastructures nationales en Afrique (AICD) – résultat d'un partenariat qui compte, entre autres, la Commission de l'UA, la BAD, la DBSA, le NEPAD et la Banque mondiale – indique que les infrastructures en Afrique sont à la traîne par rapport à celles des autres régions en développement (voir tableau 6). En comparaison avec les autres pays à faible revenu, les pays de l'Afrique subsaharienne ont moins de routes goudronnées, des réseaux de téléphonie fixe assurant une plus faible couverture et une capacité de production d'électricité moins importante. Le transport et la communication sont les artères qui relient les PEID avec le reste du monde, et les uns avec les autres. La distance et l'isolement ont entraîné des coûts de transport

[26] Rapport OMD 2012 : Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

relativement élevés. Des mesures décisives sont nécessaires pour combler l'écart en matière d'infrastructures, faute de quoi les efforts d'intégration régionale n'aboutiront pas à la croissance rapide envisagée dans le commerce et l'investissement en Afrique et entre l'Afrique et le reste du monde.

115. Selon le Programme pour le développement des infrastructures en Afrique (PIDA), cadre continental initié par la Commission de l'UA, l'Agence du NEPAD et la BAD et adopté en janvier 2012 par le Sommet de l'UA, avec une croissance annuelle du PIB de 6,2 pour cent entre 2010 et 2040, les besoins de l'Afrique en matière d'infrastructures sont comme suit[27] :

- Les demandes d'énergie augmenteront de six fois.
- Les volumes de transport augmenteront 6-8 fois, avec une augmentation particulièrement forte de jusqu'à 14 fois pour les pays enclavés.
- Les besoins en eau pousseront certains bassins fluviaux, dont les bassins du Nil, du Niger, de l'Orange, et de la Volta au bord de la catastrophe écologique.
- La demande pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) sera plusieurs fois multipliée, même avant 2020, dès que l'Afrique atteindra le haut débit.
- Il faudrait réduire les coûts énergétiques et accroître l'accès à l'énergie. Les Africains réaliseront des économies d'énergie de 30 milliards de dollars par an, soit 17 pour cent des dépenses d'énergie, si les projets PIDA sont mis en œuvre, et la connectivité de l'énergie passera à 60 pour cent. Les coûts de production d'énergie connaîtront une baisse importante, aboutissant à plus de 900 milliards d'économies jusqu'en 2040.
- Il est nécessaire de réduire les coûts de transport et stimuler le commerce intra- africain. Le PIDA produira des gains d'efficacité de transport d'au moins 175 milliards de dollars, avec la possibilité de réaliser des économies beaucoup plus importantes encore avec l'ouverture des corridors commerciaux. Les progrès constants dans le domaine de l'intégration régionale et celui des services permettront finalement de passer du commerce avec les pays d'outre-mer au commerce entre pays africains et au sein des régions africaines, contribuant à réaliser l'objectif de la ZLEC d'ici à 2028.
- Il conviendrait de garantir la sécurité hydrique et alimentaire. L'Afrique a le plus faible niveau mondial de capacité de stockage de l'eau et d'agriculture irriguée, et environ la moitié du continent est confrontée à une sorte de stress hydrique ou de pénurie d'eau - et la demande va augmenter. Le PIDA construira les infrastructures nécessaires pour le stockage de l'eau et l'énergie hydroélectrique afin d'éviter toute crise dans l'avenir.
- Il faudrait augmenter la connectivité avec le monde. Le PIDA intensifiera la connectivité Internet de 20 points de pourcentage. L'augmentation de la pénétration d'Internet de 10 pour cent, qui peut être réalisé d'ici à 2018,

[27] Etude PIDA: Horizon 2040

augmentera le PIB de 1 pour cent grâce au renforcement des liens entre les biens et les marchés et entre les personnes et les emplois.

- Il est nécessaire, pour les PEID, d'établir ou de renforcer les capacités en termes de recherche et de politique pour le développement des sources d'énergie nouvelles et renouvelables, notamment l'énergie éolienne, solaire, géothermique, hydroélectrique, houlomotrice et biomasse.

116. Le coût total en capital du PIDA sera de 360 milliards de dollars d'ici à 2040 (2020 pour les TIC) pour les résultats suivants:

Indicateurs	PIDA 2040 (2020 POUR LES TIC)
Autoroutes modernes	37 300 km
Chemins de fer modernes	30 200 km
Capacité portuaire ajoutée en tonnes	1,3 milliard de tonnes
Production d'hydroélectricité	61 099 mw
Lignes électriques d'interconnexion	16 500 km
Nouvelle capacité de stockage de l'eau	20 101 hm3
Capacité de la large bande internationale des TIC	6 terat bits

117. Le Plan d'action prioritaire (PAP) du PIDA à mettre en œuvre au cours de la période 2012-2020 est composé de 51 programmes et projets pour un coût d'investissement de 68 milliards de dollars, soit environ 7,5 milliards de dollars par an. Bien qu'ambitieux, le PAP du PIDA reste abordable puisqu'en 2011, moins de 0,2 pour cent du PIB de l'Afrique a été consacré au développement des infrastructures. Cela ne représente que 1 pour cent des budgets nationaux et seulement 5 pour cent de l'ensemble des budgets d'investissement.

TABLEAU 5 : Le défi des infrastructures en Afrique[28]

- Les infrastructures expliquent à elles seules plus de la moitié de la forte croissance économique et peuvent y contribuer davantage à l'avenir ;
- Les réseaux d'infrastructures des pays africains affichent du retard par rapport à ceux des autres pays en développement en raison des chaînons intra-régionaux manquants ;
- La géographie économique difficile de l'Afrique (faible densité de population, petites économies, grand nombre de pays enclavés) représente un défi pour le développement des infrastructures de la région ;
- Les services d'infrastructure de l'Afrique sont deux fois plus chers qu'ailleurs, ce qui reflète à la fois les économies d'échelle dans la production et les marges de profit élevées dues à l'absence de concurrence ;
- L'électricité est le plus grand défi auquel l'Afrique fait face en matière d'infrastructure avec 30 pays qui subissent régulièrement des pénuries de courant et de nombreux autres qui payent des suppléments de prix élevés pour l'alimentation électrique d'urgence. Après l'électricité, l'approvisionnement en eau et l'assainissement, ainsi que le transport figurent parmi les défis les plus importants ;
- Le coût des besoins en infrastructures en Afrique est d'environ 93 milliards de dollars par an, soit environ un tiers de ce qui est nécessaire pour les opérations d'entretien ;
- Le défi des infrastructures varie selon les types de pays – Pour les États fragiles, il s'agit d'un fardeau

[28] Africa Futures 2050

impossible à supporter tandis que les États riches en ressources accusent du retard en dépit de leur richesse. Répondre aux besoins en infrastructure des pays à revenu intermédiaire, dont la Banque mondiale estime le coût à 10 pour cent de leur PIB, semble en revanche plus facile ;

- Les dépenses intérieures affectées aux infrastructures en Afrique sont plus élevées qu'on ne le pensait (environ 45 milliards de dollars par an) et forment la plus grande part du budget du gouvernement central, qui est le principal moteur de l'investissement dans l'infrastructure ;
- Même si elle arrive à capitaliser les principaux gains éventuels d'efficacité, l'Afrique restera toujours confrontée à un manque de fonds de l'ordre de 31 milliards de dollars par an pour développer ses infrastructures, principalement dans le domaine de l'électricité ;
- Les réformes institutionnelles, réglementaires et administratives africaines ont enregistré des progrès considérables et ont prouvé leur efficacité opérationnelle bien qu'elles soient à mi-chemin.

Commerce intra-africain

118. Comme indiqué précédemment, l'Afrique continue d'enregistrer des progrès rapides en matière de croissance économique. Compte tenu de son potentiel, le continent est également prêt à attirer les IDE des régions concurrentes, telles que les autres économies émergentes, en raison de ses vastes ressources minières inexploitées, un marché de consommation potentiellement élevé et des possibilités immenses offertes aux entreprises. En outre, les estimations chiffrent le taux croissance du PIB de l'Afrique pour la prochaine décennie à 5-6 pour cent par rapport à 2-3 pour cent pour celui de l'économie mondiale alors que les prévisions d'une croissance importante en Chine et en Inde, ainsi que dans les pays industrialisés développés sont revues à la baisse.

119. Néanmoins, malgré les investissements judicieux et le fort potentiel de croissance dans le continent, le commerce intra-africain est beaucoup trop faible et constitue un sérieux goulet d'étranglement et une occasion manquée pour le développement, la croissance et l'emploi.

120. L'analyse des flux commerciaux africains présente le modèle suivant[29]

- Le commerce intra-africain se situe à un taux de 10 pour cent, contre 70 pour cent pour les vingt-sept pays de l'Union européenne, 52 pour cent pour les pays d'Asie, 50 pour cent pour les pays d'Amérique du Nord et 20 pour cent pour ceux de l'Amérique du Sud, et la part africaine du marché mondial est de 3 pour cent.

- Les principales exportations de l'Afrique vers les partenaires commerciaux traditionnels (USA, UE) représentent 57 pour cent des exportations. Les principales sources d'importations vers l'Afrique se situent en dehors du continent. Entre 1995-2006, l'Afrique a exporté 15 milliards de dollars

[29] Stimuler le commerce intra africain ; questions affectant le commerce intra africain, plan d'action propose pour stimuler le commerce intra africain et cadre pour accélérer la réalisation d'une Zone continentale de libre-échange, CUA/CEA, janvier 2012.

d'aliments de base et importé 21 milliards de dollars de la même catégorie d'aliments, ce qui représente un solde négatif dans cette catégorie.

- Quelques pays tendent à dominer les exportations et importations intra-CER.

- L'UE et les Etats-Unis d'Amérique sont les principales destinations des exportations, les destinations asiatiques connaissant cependant une importance croissante.

- Les principales sources d'importations vers l'Afrique sont en dehors du continent.

- Le commerce confiné au sein des CER (15 pour cent de croissance) semble être moins optimal que le commerce au niveau de toute l'Afrique (25 pour cent de croissance) indiquant la nécessité d'accélérer les efforts pour créer des marchés plus vastes à l'échelle continentale.

121. Le bas niveau des échanges commerciaux intra-africains s'explique principalement par les coûts élevés que ces échanges entrainent, obligeant par ironie du sort les pays africains à chercher des partenaires commerciaux en dehors du continent. Cela dit, la récession économique mondiale et ses possibles répercussions sur la croissance font qu'il est urgent de redoubler d'efforts en vue de stimuler le commerce intra-africain.

122. Les principaux enjeux et défis en matière de stimulation du commerce intra-africain sont, entre autres, les suivants[30] :

- Élargir l'espace économique et commercial de l'Afrique en accélérant la mise en place de la zone de libre-échange continentale ;
- Développer les capacités productives et l'industrialisation et relever les défis de l'offre ;
- Développer les infrastructures et services liés au commerce ;
- Mettre en place des mesures de facilitation du commerce (par exemple l'élimination des barrières non tarifaires, la simplification des procédures et de la documentation douanières, l'exploitation des corridors de transport et de transit) ;
- Rendre disponible l'information commerciale et sur le financement du commerce
- Mettre en place un mécanisme de compensation pour faire face aux coûts d'ajustement commercial ;
- Les PEID ont besoin de développer des marchés d'exportation pour les produits à valeur ajoutée dans les zones qui ont un avantage concurrentiel.

[30] Ibid

Le faible accès au marché et le recours aux produits de base uniques sont les principaux problèmes.

123. Toutefois, le bilan n'est pas entièrement négatif, car, si on exclut le pétrole, le commerce intra-africain s'élève à 22 pour cent. Ainsi, le commerce dans l'agriculture et le secteur manufacturier ont atteint deux fois le chiffre total des échanges, créant une base solide sur laquelle les échanges commerciaux intra-africains peuvent être renforcés grâce au développement de chaînes de valeur régionales. Avec l'adoption, la ratification et l'opérationnalisation du Code panafricain d'investissement (PAIC), le commerce intra-africain pourrait également connaître une hausse sans précédent en raison des politiques commerciales harmonisées à travers le continent.

124. La récente (2012) Décision du Sommet de l'Union africaine visant à accélérer la mise en place d'une zone de libre-échange continental (ZLEC) par la date indicative de 2017 est un autre développement positif non seulement pour le commerce intra-africain, mais aussi pour l'intégration de l'Afrique dans le commerce mondial, cette ZLEC va créer l'un des plus grands marchés du monde et par là même attirer les très nécessaires investissements directs étrangers (IDE). Un Plan d'action a été élaboré pour stimuler le commerce intra-africain de 10 - 13 pour cent à 25 pour cent ou plus, au cours de la prochaine décennie.

3.3. PAIX, SÉCURITÉ, STABILITÉ ET BONNE GOUVERNANCE

Paix, sécurité et stabilité

125. La paix, la sécurité et la stabilité constituent les éléments essentiels de la prospérité et du développement. Jusqu'au début des années 90, le continent a été en proie à de nombreux conflits dont le coût sur l'Afrique a été incalculable, car d'après certaines estimations, plusieurs millions de personnes ont perdu la vie en RDC et les pertes économiques étaient élevées à l'échelle continentale. Plus récemment, selon l'Accord-Cadre pour la paix, la sécurité et la Coopération pour la RDC et la Région des grands-lacs signé le 22 février 2013, « Les conséquences de cette violence ont été plus que dévastatrices. Des actes de violence sexuelle et de graves violations des droits de l'homme sont utilisés régulièrement et quasi-quotidiennement comme des armes de guerre. Le nombre de personnes déplacées figure parmi les plus élevés au monde et tourne de façon persistante autour de deux millions de personnes. "

126. Toutefois, depuis les années 90, les conflits et la violence en Afrique ont considérablement diminué. L'UA et l'ONU ont contribué à prévenir l'éclatement et l'escalade de conflits grâce au recours aux forces de maintien de la paix. De nombreuses régions du continent touchées par des conflits ont retrouvé une grande stabilité, comme dans la région des Grands Lacs (bien que de nombreux problèmes subsistent dans l'est de la RDC) et en Afrique de l'Ouest. L'Afrique a connu une diminution marquée du nombre de conflits violents, par rapport à d'autres régions en développement. Elle compte pour la majeure partie de la baisse des conflits violents dans le monde. La mise en œuvre progressive de l'Architecture africaine de paix et de

sécurité a apporté une plus grande synergie entre les différentes composantes et les acteurs de l'Architecture, ce qui conduit à une transformation positive du paysage de paix et de sécurité de l'Afrique.

127. Cependant, de nombreux pays africains restent encore très fragiles et la possibilité de les voir sombrer dans le chaos est beaucoup trop élevée. De nouvelles menaces voient le jour et le continent risque de faire face, dans les décennies à venir, à des forces perturbatrices découlant de l'urbanisation et à l'augmentation du taux de criminalité, ainsi que du trafic de stupéfiants à travers l'Afrique de l'Ouest, l'accroissement des migrations et la multiplication des conflits sur les ressources, déclenchés par le changement climatique. La diminution des conflits violents tend à être ternie par une tendance à la hausse de la criminalité et du trafic de drogue, de l'urbanisation et des conflits sociaux. On estime que les derniers transbordements annuels de cocaïne via l'Afrique de l'Ouest ont varié de 60 à 250 tonnes générant des revenus se situant entre 3 et 14 milliards de dollars[31]. En raison de la faiblesse des institutions chargées de l'application de la loi, la corruption liée à la cocaïne constitue une sérieuse menace à la gouvernance et à la stabilité. Phénomène récent, la fabrication et l'expédition de la méthamphétamine en Asie, tout en étant relativement nouvelles, génèrent des revenus substantiels pour les trafiquants. La montée des groupes de militants religieux (exemple, en l'Afrique de l'Ouest) constitue une autre menace qui pèse sur la sécurité du continent.

128. Les différends frontaliers, la gestion et la sécurité des frontières sont des problèmes qui préoccupent de plus en plus en raison des conflits sur les ressources transfrontalières, ainsi que la criminalité transfrontalière et les menaces transnationales actuelles à la sécurité que représentent, entre autres, les milices, le terrorisme et les réseaux criminels. La collusion entre des fonctionnaires et des réseaux criminels a dans certains cas, permis d'établir une « économie de l'insécurité » prospérant notamment grâce au trafic illicite. En dépit des progrès enregistrés, des problèmes demeurent en relation avec des coups d'État, des tensions dans le contexte d'accords de paix, des différends politiques internes graves, des tensions territoriales et des tensions liées à des mouvements sécessionnistes.

129. La prévention et le règlement des conflits, ainsi que la reconstruction post-conflit sont notamment des éléments essentiels de la paix et de la sécurité en Afrique. Ce programme fonctionne en synergie avec les efforts déployés pour la plus grande transformation démocratique et le développement socioéconomique des pays africains, ainsi que le renforcement des capacités humaines et les projets d'intégration institutionnelle au niveau continental. La mise en place complète et effective de l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) est un jalon important dans les efforts visant à doter le continent des capacités nécessaires pour relever le défi de la paix et de la sécurité, tout en contribuant au processus d'intégration souhaité par les peuples et les dirigeants d'Afrique. C'est dans ce contexte que le Commissaire en charge de la paix et de la sécurité, qui est responsable de la conception, du leadership,

[31]Africa futures, 2050

de la coordination, de la gestion, de l'évaluation et du contrôle, est appelé à développer une vision élargie, à long terme et orientée vers l'action. Son action porte sur le développement des cadres conceptuels et stratégiques, et des instruments et mécanismes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, ainsi que sur la conduite d'un large éventail d'activités qui relèvent du Département Paix et Sécurité en prenant en compte la nécessité d'assurer la cohérence des actions africaines globales dans tous les domaines.

130. Un examen succinct des efforts pour opérationnaliser l'APSA amène à conclure que, malgré les faiblesses et les lacunes, il y a eu des réalisations importantes et des progrès considérables, bien que variant à la fois selon la région et la composante. Les perspectives sont fixées depuis l'établissement des principales composantes de l'APSA. Il est à présent nécessaire de compléter le processus lancé, de mobiliser davantage de ressources propres pour le fonctionnement de l'APSA pour que l'Afrique puisse pleinement « s'en approprier », et d'optimiser l'utilisation des différents instruments qui composent l'APSA, y compris le Système continental d'alerte rapide (CEWS) et la Force africaine en attente (FAA). Cela permettra de mieux gérer les différentes étapes des situations de conflit, de la prévention à la reconstruction, en tirant pleinement parti de la médiation et, le cas échéant, des opérations de soutien de la paix nécessaires, notamment les déploiements préventifs.

131. Le Conseil de paix et de sécurité (CPS) est au cœur de l'Architecture. Renforcé par le Groupe des Sages et en étroite collaboration avec la Commission, le Conseil s'appuie sur l'engagement de ses États membres, y compris l'autorité des chefs d'État eux-mêmes, pour faire avancer l'Agenda africain pour la paix. Il coordonne également les contributions, en particulier du Conseil de sécurité des Nations Unies, du Comité politique et de sécurité de l'Union européenne et du Conseil de paix de la Ligue des États arabes et d'autres formes d'assistance à la sécurité dans le cadre des grands partenariats établis par l'Afrique. Outre la consolidation des acquis, la priorité devrait être accordée à l'amélioration de l'efficacité du Conseil, notamment en optimisant la relation fonctionnelle avec les Mécanismes régionaux, qui constituent le fondement de toute l'Architecture. Le Parlement panafricain, la Cour africaine de justice et la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples ont également d'importantes contributions à apporter à cet égard.

132. L'exigence de «solutions africaines aux problèmes africains» est au cœur de la vision d'indépendance et d'ambition préconisée par les responsabilités du Commissaire en charge de la paix et de la sécurité. Il s'agit d'assurer le contrôle, par les Africains, des solutions à leurs propres problèmes, en fonction de leurs valeurs référentielles, de la culture et d'une analyse approfondie des situations à traiter et des exigences pour la promotion de solutions justes et durables. Les efforts en cours en Somalie et au Soudan, y compris en ce qui concerne la coexistence pacifique de deux États viables, et les mesures prises en Côte d'Ivoire et en Libye sont des exemples qui étayent cette approche. De même, les solutions holistiques articulées pour lutter contre les fléaux du terrorisme, de la piraterie et de la criminalité transnationale font partie de ce cadre. La coopération régionale organisée pour éliminer la LRA et l'AQMI tient la promesse de

progrès significatifs. La mise en œuvre du Traité de Pelindaba a le potentiel de promouvoir un saut qualitatif dans la quête de l'Afrique pour la sécurité et le développement.

133. La promotion de la paix et de la sécurité en Afrique permettra au continent de tirer pleinement parti de son immense potentiel. Libérer l'Afrique du fléau des conflits signifie transformer le continent en une zone de paix et de prospérité partagée, complétant la libération des peuples africains du joug du colonialisme et de l'apartheid grâce au développement de tous les droits de l'homme et des peuples, faisant de l'Afrique un acteur et bénéficiaire efficace et respecté dans la nouvelle configuration des relations internationales annoncées par les réalisations du génie humain, du développement optimal des ressources et de l'équilibre global entre les réunions régionales à venir. En outre et surtout, cela signifie mettre un milliard d'Africains à l'abri de la peur et du besoin.

Démocratisation, droits de l'homme et bonne gouvernance

134. Malgré de récents revers, le continent africain a fait des progrès notables sur le chemin de la démocratisation et de la bonne gouvernance. Les rapports indiquent que les populations demandent l'instauration de la démocratie et de la bonne gouvernance qui bénéficient par ailleurs du soutien de l'Africain moyen. D'autre part, les taux de participation aux élections dans l'ensemble du continent sont relativement bons, preuve que les Africains accordent une grande valeur au pluralisme politique lorsqu'ils peuvent s'exprimer sur la question. En dépit des défis, il devient de plus en plus normal de voir des élections démocratiques libres, justes et transparentes, et dans plusieurs cas la passation de pouvoir a été pacifique. Au cours de la décennie 1960 à 1970, l'Afrique n'aurait organisé en moyenne que vingt-huit élections. Dans les années 1970 à 1990, le nombre d'élections tenues avait grimpé à soixante-cinq par décennie. Rien qu'entre 2000 et 2005, les pays africains ont tenu quarante et une élections[32]. Selon les rapports, en 2011, dix-huit pays africains ont été considérés comme des démocraties électorales, contre seulement quatre en 1991. En outre, l'impunité perd progressivement du terrain.

135. Autre développement positif, les élections atteignent de plus en plus la norme minimale d'équité démocratique, ce qui atteste de l'amélioration de la qualité du processus électoral. Les autres aspects de la gouvernance en Afrique portent sur l'état de droit et la corruption, l'amélioration de la participation citoyenne et la responsabilité démocratique, toutes choses qui témoignent clairement de l'amélioration de la gouvernance et du rejet, par les Africains, des anciennes méthodes. Il est clair que la stabilité politique augmente de manière significative ; la volonté politique elle aussi est en augmentation tout comme les capacités des organismes tant régionaux que continentaux à résoudre aujourd'hui des crises de gouvernance qui, dans le passé, ont frappé le continent. Plusieurs initiatives dirigées par l'Union africaine en ce qui concerne la gouvernance et la démocratisation sont désormais en place, au nombre desquelles :

[32] Africa futures, 2050

i) L'Architecture et la Plate-forme africaines de gouvernance avec ses cinq sous-groupes : la gouvernance et la démocratie, les droits de l'homme, le constitutionalisme et l'État de droit et les affaires humanitaires.

ii) Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) comporte les quatre volets ci-après : la démocratie et la gouvernance politique, la gouvernance et la gestion économique, la gouvernance des entreprises et enfin le développement socioéconomique. Le MAEP compte à ce jour 29 membres sur les 53 pays de l'Union africaine et 13 de ses membres se sont soumis à l'évaluation volontaire par les pairs.

136. Au cours de la dernière décennie, de nombreux pays africains ont également fait des progrès impressionnants dans la construction d'États capables, ce qui souligne les tendances positives vers la consolidation progressive de la démocratie, une plus grande ouverture politique, une participation citoyenne et une responsabilité démocratique accrues ainsi qu'une meilleure gestion économique. Ces progrès sont remarquables étant donné que les politiques de réduction des déficits budgétaires[33] issues des réformes entreprises dans les années 1980 et 1990 ont sensiblement affaibli les institutions publiques africaines. Toutefois, beaucoup reste à faire, notamment en matière de professionnalisation de la fonction publique, ce qui implique d'inculquer l'éthique déontologique et les valeurs appropriées et d'établir des bureaucraties indépendantes et neutres, une tâche difficile et complexe.

137. S'appuyant sur l'expérience des « États excessivement centralisateurs », la décentralisation et la gouvernance locale sont désormais bien établies en Afrique et vise à amener les gouvernements à se rapprocher des populations, à promouvoir la participation citoyenne et la bonne gouvernance locale. Les gouvernements provinciaux et les administrations régionales et municipales sont à l'avant-garde de la prestation de services. Cependant, la croissance de la population africaine a dépassé les capacités des autorités locales en ce qui concerne la prestation de services. Les faibles capacités de plusieurs de ces entités s'expliquent par leur incapacité à attirer et à retenir le personnel qualifié, par le fait qu'elles n'ont pas développé une forte culture de prestation de services, qu'elles ne possèdent ni les équipements de DTI ni les systèmes financiers et autres moyens appropriés, et qu'elles entretiennent souvent avec le gouvernement central des relations de travail difficiles. Pour rendre la décentralisation efficace, il faut en construire la capacité, poursuivre la décentralisation fiscale, mettre en place des équipes de gestion et des partenariats solides pour la prestation de services, avec la participation du secteur privé.

---

[33] Le deuxième rapport sur l'évaluation de l'intégration régionale en Afrique : intégrer les Communautés économiques (CEA/Commission de l'UA, mai 2006) indique qu'en 1996, 1 pour cent seulement de la population de l'Afrique subsaharienne était des fonctionnaires d'État, contre 3 pour cent dans les pays en développement et 7 pour cent à l'OCDE.

Encadré 3: Faits saillants des principales lacunes - paix, sécurité, démocratie et bonne gouvernance

Les conflits ont fortement diminué en Afrique au cours des dernières décennies et la stabilité et la sécurité sont plus grandes sur le continent. D'autres progrès seront réalisés grâce à :

- La consolidation de l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA), y compris la mobilisation des ressources nécessaires à son plein fonctionnement pour permettre aux Africains de s'approprier pleinement de l'Agenda de sécurité en Afrique et veiller à ce que la recherche de «solutions africaines aux problèmes africains» devienne une réalité ;
- La lutte contre les menaces émergentes liées au trafic de la drogue, à l'extrémisme, à la criminalité transfrontalière, aux menaces à la sécurité maritime et aux bouleversements sociaux ;
- La mise en place de mécanismes pour régler les différends frontaliers, la gestion des frontières et des conflits relatifs aux ressources transfrontalières
- La consolidation de la réhabilitation et du rétablissement post-conflit, et la réduction des facteurs contribuant à la fragilité ; et
- La résolution des problèmes des femmes, des jeunes et des enfants dans la gestion des conflits, la consolidation de la paix et la reconstruction et la réhabilitation post-conflit.

Des progrès satisfaisants ont été accomplis sur de nombreux fronts en ce qui concerne la démocratie et la bonne gouvernance. Cependant, il est nécessaire de combler les lacunes suivantes :

- Mise en œuvre complète de l'Architecture de la gouvernance en Afrique et de la Charte africaine sur la démocratie et les élections
- Recherche de solutions aux problèmes liés à la lutte contre la corruption, à l'état de droit, à la responsabilité et à la transparence ;
- Mise en place d'institutions efficaces et efficientes dans le secteur public pour améliorer la gestion macroéconomique et la prestation de services ; et
- Approfondissement de la décentralisation et de la gouvernance locale pour favoriser la participation, le contrôle local et l'amélioration de la prestation des services.

3.4. DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN, SCIENCE, TECHNOLOGIE ET INNOVATION

138. Malgré les progrès accomplis au plan économique, le développement du capital humain demeure un défi pour l'Afrique. Toutes dimensions confondues, l'Afrique est la région du monde où les indicateurs de l'IDH présentent les taux les plus faibles. Les indicateurs régionaux africains de l'IDH, en 2011, étaient les suivants : IDH (0,463) ; espérance de vie à la naissance (54,4 ans) ; nombre d'années de scolarisation en moyenne (4-5 ans), années de scolarisation attendues (9,2 ans), et revenu national brut par habitant (1.966 dollars américains). Le classement de l'IDH du PNUD pour l'année 2011 montre qu'aucun pays africain ne figure dans la catégorie des pays ayant un IDH très élevé, deux pays (les Seychelles et Maurice) ont un IDH élevé et 11 pays ont un IDH moyen (Gabon, Égypte, Botswana, Namibie, Afrique du Sud, Maroc, Cap-Vert, Ghana, Guinée équatoriale, Congo et Swaziland). Des 45 pays du monde à IDH faible, 34 sont africains, et les 15 derniers pays de la liste sont africains[34]. La petite taille et la vulnérabilité des PEID nécessitent une grande attention en ce qui concerne les questions de population, d'éducation et formation et de santé pour le développement effectif des ressources humaines.

[34] Rapport 2012 du PNUD sur le développement humain en Afrique

139. Cependant, des pays africains sont classés parmi les dix meilleurs pays dont l'IDH a grimpé entre 2000 et 2010 (Rwanda, Sierra Leone, Mali, Mozambique, Burundi et Niger). L'éducation est le principal moteur de cette hausse de l'IDH africain, tandis que le VIH/SIDA est toujours la cause de la lenteur des progrès. L'Afrique continue de faire des progrès dans l'amélioration de l'accès à l'éducation et dans la promotion de l'éducation des filles, avec des performances très proches de celles de l'Inde. Cependant, l'importante chute de l'espérance de vie due au VIH/SIDA a ralenti la montée de l'IDH africain. D'une manière générale, en dépit du fléau que constitue le VIH/SIDA, le développement humain en Afrique connaît une amélioration constante.

Éducation de base de qualité et alphabétisation

140. L'éducation est une composante essentielle du développement du capital humain et constitue un élément clé dans le calcul de l'indice de développement humain du PNUD. L'éducation constitue la base du développement des compétences dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation ; elle est également indispensable à l'autonomisation des femmes, et apporte une contribution importante à la santé et au bien-être de la famille, y compris la santé maternelle et infantile.

141. Au niveau de l'enseignement primaire, des progrès rapides sont en cours et de nombreux pays africains sont sur la bonne voie quant à la réalisation de l'OMD, avec un taux net de scolarisation de 95 pour cent. Selon des rapports, le taux net de scolarisation primaire en Afrique a augmenté de 64 pour cent en 2000 à 84 pour cent en 2009, et la plupart des pays (y compris les pays fragiles sortant de conflit) sont bien partis pour atteindre l'objectif de 2015[35]. L'un des principaux moteurs de cette performance a été l'introduction de l'enseignement primaire gratuit et obligatoire. Mais il y a aussi ces autres pays qui ne pourront atteindre l'OMD (par exemple, Djibouti, Érythrée, Cap-Vert, Malawi, Afrique du Sud et Gambie).

142. Cependant, les taux d'enfants qui ont terminé leurs études primaires sont faibles, malgré d'excellents progrès réalisés dans certains pays. 16 des 20 pays du monde où les taux d'enfants qui ont achevé leurs études primaires sont les plus faibles ou dont les taux d'enfants qui ont abandonné l'école sont les plus élevés, sont en Afrique. Six pays africains seulement ont enregistré des taux d'achèvement du cycle primaire de 90 pour cent[36] et au-delà. Le taux d'achèvement du cycle primaire des filles est généralement inférieur à celui des garçons. Des politiques appropriées doivent être mises en place pour inverser ces tendances.

143. D'autres défis sont liés à la qualité de l'enseignement qui a été affecté par l'explosion des effectifs, l'inadéquation des infrastructures, le manque de matériel pédagogique et la mauvaise qualité des enseignants. L'enseignement et le développement de la petite enfance ne sont pas, eux non plus, intégrés dans les politiques et dispositions nationales de l'éducation. Le manque d'enseignants qualifiés constitue un problème sérieux, en particulier dans l'enseignement des sciences, des

[35] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les Objectifs du Millénaire pour le développement.
[36] Ibid

mathématiques et de la technologie. Le matériel didactique et pédagogique inadapté et insuffisant est également un problème sérieux, notamment dans l'enseignement des sciences, des mathématiques et de la technologie.

144. Les taux d'alphabétisation des jeunes (15-35 ans) sont également en hausse, mais les progrès vers la réalisation de l'OMD sont lents. Les taux d'alphabétisation des garçons et des filles reflètent une importante inégalité, le taux des filles scolarisées étant inférieur à celui des garçons. Dans 24 des 37 pays africains pour lesquels des données étaient disponibles en 2009, les taux d'alphabétisation des garçons étaient supérieurs à ceux des filles[37].

Enseignement supérieur, science, technologie et innovation

145. Tel que mentionné ci-dessus, la richesse de l'Afrique en ressources naturelles, l'augmentation des entrées de capitaux, associées à la stabilité et à la croissance accrues dans les secteurs de la consommation ont favorisé une croissance significative au cours de la dernière décennie. Cependant, pour pérenniser cette croissance, notamment dans le contexte de la mondialisation, il faut que le développement économique de l'Afrique soit soutenu par une capacité suffisamment forte pour générer et utiliser les connaissances afin de maintenir un avantage concurrentiel.

146. L'Afrique peut tirer profit des avantages de la science, de la technologie et de l'innovation. D'après un rapport succinct[38], un large éventail de nouvelles technologies est disponible pour accroître la productivité et la diversité des économies africaines. Le stock de connaissances et d'innovations connexes mis à la disposition des pays africains augmente. La diversité et la convergence des technologies rendent relativement faciles et moins coûteux l'accès et l'application des connaissances pour ajouter de la valeur aux ressources naturelles de l'Afrique. Par exemple, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la biotechnologie ont convergé pour créer la bio-informatique, qui permet d'améliorer la biodiversité et la prospection minière en Afrique. L'application de la bio-systématique et la lixiviation bactérienne permettront aux pays africains producteurs de pétrole d'exporter des produits pétroliers haut de gamme. La technologie élimine les barrières et permet l'accès et le mouvement des capitaux. Les développements technologiques liés à la téléphonie mobile permettent de déplacer ou de transférer des capitaux vers les zones rurales et dans presque toute l'Afrique en quelques secondes.

147. Les dirigeants africains sont conscients du rôle crucial de la science, de la technologie et de l'innovation, qui favorisent la croissance et le développement du continent. Ils ont pris des mesures pour mettre en place des cadres et des programmes appropriés. Les organisations internationales de développement telles que la Banque mondiale, l'UNESCO et la BAD sont aussi des promoteurs actifs de la science, de la technologie et de l'innovation en Afrique. Les organisations africaines continentales et

---

[37] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les objectifs du millénaire pour le développement.
[38] Science, Technology and Innovation in Africa's Regional Integration: From Rhetoric to Practice. John Mugabe, ACODE Policy Research Series No. 44, 2011

régionales reconnaissent toutes l'importance de la science, de la technologie et de l'innovation dans l'intégration régionale et le développement (par exemple, articles 13 (i) et 14 (d) de l'Acte constitutif de l'UA). Sous les auspices de l'UA, le NEPAD a mis au point un Plan d'action consolidé pour la science, la technologie et l'innovation en Afrique et établi un certain nombre de réseaux (par exemple, l'Initiative africaine des biosciences (ABI), l'Institut africain des sciences mathématiques (AIMS), le Centre du laser africain (CLA), et les indicateurs africains des sciences, de la technologie et de l'innovation (ASTI). La plupart des pays ont également mis en place divers mécanismes institutionnels pour la recherche et le développement, et un certain nombre de pays ont élaboré des politiques et des stratégies visant à promouvoir la science, la technologie et l'innovation.

« L'Université panafricaine et l'expansion générale de notre secteur de l'enseignement supérieur vont doter nos jeunes des compétences essentielles pour promouvoir l'innovation, la science, l'entrepreneuriat, la recherche, le développement social et l'industrialisation. »

Allocution prononcée par la Président de la Commission de l'Union africaine, à la vingtième session ordinaire de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine, le 27 janvier 2013

148. L'Afrique a été la première à lancer des innovations telles que les systèmes de transfert d'argent basés sur la téléphonie mobile qui facilitent la vie des personnes, y compris dans les zones rurales éloignées, en leur permettant d'entrer en possession de ressources financières et de maîtriser d'une certaine manière le cours de leur vie ; cette innovation jette également les bases d'une société qui va se passer de l'argent liquide. Au Kenya, chef de file dans ce domaine, on estime qu'il y a plus de 17 millions d'abonnés et que le transfert d'argent basé sur le téléphone mobile équivaut à 20 pour cent du PIB, soit plus d'un milliard de dollars américains par an. Les systèmes de transfert d'argent basés sur le téléphone mobile sont utilisés par des personnes de tous les horizons professionnels et pour toutes sortes d'objectifs. Ce système gagne aujourd'hui les pays de l'Afrique de l'Est en l'occurrence l'Ouganda, le Rwanda et la Tanzanie. L'on estime aussi à 20 le nombre de centres d'incubation de cette technologie sur le continent.

149. D'importants progrès ont été accomplis dans la promotion de l'éducation de base en Afrique. Des progrès ont également été accomplis dans le domaine de l'enseignement supérieur et du développement de la science et de la technologie. Cependant, de nombreux défis demeurent, liés à l'insuffisance des infrastructures, au manque de financement, au manque de ressources humaines, à des programmes d'études dépassés, à l'insuffisance des infrastructures en matière de TIC et à la rareté des services de bibliothèque. Les universités africaines n'ont pas suffisamment de ressources et de capacités en matière de recherche et se concentrent surtout sur les cours qu'elles dispensent aux étudiants. En outre, les universités africaines ont tissé de meilleurs liens avec les pays développés qu'avec les universités des pays africains, et en raison des contraintes budgétaires, les facultés des universités africaines ont peu d'occasions d'entreprendre la recherche concertée. Cela nuit à la capacité des

universités africaines de contribuer de manière significative au savoir-faire éclairé de leurs pays, ainsi que des organisations régionales. C'est la raison pour laquelle le Plan d'action consolidé du NEPAD et de l'UA pour la science et la technologie en Afrique appelle les universités et les chercheurs en Afrique à renforcer la recherche, à coopérer et à bâtir des pôles d'excellence.

150. L'Afrique accuse un retard considérable par rapport à la plupart des régions du monde dans le domaine des indicateurs de sciences et de technologies. Les dépenses afférentes à la recherche et au développement en Afrique sont faibles et la qualité de la recherche y accuse un retard considérable comparée à celle des autres régions du monde. Des études sur les dépenses publiques en matière de recherche et de développement montrent que certains pays africains y consacrent moins de 1 pour cent de leur PIB. L'Afrique du Sud mise à part, la moyenne du PIB consacré à la recherche et au développement dans le continent est, selon l'UNESCO, de 0,3 pour cent[39]. Les capacités des PEID dans le domaine de la science et de la technologie restent peu développées en termes d'institutions et de disponibilité d'hommes de sciences.

151. Par rapport au reste du monde, en 2000, l'Afrique représentait moins de 1 pour cent des dépenses mondiales afférentes à la recherche et au développement, contre 30,5 pour cent en Asie, 37,2 pour cent en Amérique du Nord, 27,2 pour cent en Europe et 2,9 pour cent en Amérique latine et dans les Caraïbes[40]. De faibles budgets sont souvent également consacrés aux petits projets et au paiement des salaires des fonctionnaires. Sur une liste de 128 pays classés en fonction de la qualité de leurs institutions scientifiques, les pays d'Afrique subsaharienne occupent le bas de l'échelle. Dans l'ensemble, les pays africains ne sont pas de producteurs importants d'innovations technologiques. Les scientifiques et les décideurs africains ne coopèrent pas suffisamment en Afrique.

152. Il est évident que beaucoup reste encore à faire pour renforcer l'enseignement post-secondaire et tertiaire en Afrique, et renforcer les capacités du continent dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation. Heureusement, grâce à l'intégration régionale et aux efforts collectifs, des progrès peuvent être réalisés assez rapidement. L'inaction ne pourra que provoquer le déclin de la croissance spectaculaire de l'Afrique, malgré sa richesse en ressources minérales.

153. Les mesures nécessaires pour accélérer les progrès en matière de STI seraient les suivantes : mettre en œuvre des politiques visant à développer l'innovation ; augmenter les dépenses publiques afférentes à la science, à la technologie et à l'innovation ; investir dans les compétences en matière de sciences, en ingénierie et en esprit d'entreprise, améliorer l'infrastructure concernant la recherche, le développement et la science, enfin, renforcer les institutions et les instruments de financement[41].

---

[39] Science, Technology and Innovation in Africa's Regional Integration: From Rhetoric to Practice. John Mugabe, ACODE Policy Research Series No. 44, 2011
[40] Ibid
[41] Science, Technology and Innovation in Africa's Regional Integration: From Rhetoric to Practice. John Mugabe, ACODE Policy Research Series No. 44, 2011

154. Au nombre des initiatives stratégiques promettant des solutions avantageuses figurent les suivantes : le renforcement des capacités pour l'élaboration de politiques d'innovation, le développement de stratégies régionales d'innovation, et susciter et encourager des alliances pour le financement des activités régionales d'innovation[42].

Santé

155. La bonne santé est un élément indispensable du bien-être humain. Cependant, l'état de santé de la population africaine est une source de grave préoccupation. L'Afrique subsaharienne compte 11 pour cent de la population mondiale, mais 24 pour cent de sa charge de morbidité. Même en cas d'interventions efficaces de la santé publique, des systèmes de santé ne permettant qu'une faible couverture et leur financement insuffisant constituent des obstacles.

L'Afrique porte le fardeau de deux vagues de maladies : premièrement, les maladies infectieuses qui ont plus ou moins disparu des pays développés, et deuxièmement, la marée montante de maladies chroniques généralement observées dans les pays industrialisés développés. Il s'agit là d'une situation sans précédent.

156. Le monde a consacré beaucoup d'attention et de ressources aux « trois grandes pandémies » à savoir le VIH/SIDA, le paludisme et la tuberculose, fléaux majeurs en Afrique.

157. Au cours de la dernière décennie, la pandémie du VIH/SIDA a déclenché un afflux sans précédent de ressources et d'attention au profit de l'Afrique, générant de nouvelles institutions mondiales (ONUSIDA, Fonds mondial pour le SIDA) et a mobilisé un important groupe au profit de millions de personnes[43]. Cependant, des problèmes, quant à la durabilité de ces « fonds verticaux », ont émergé en raison de la crise financière mondiale, et, par ailleurs, ils auraient peu contribué au renforcement des capacités des systèmes de santé[44]. Les pays africains doivent réduire leur dépendance excessive sur ces fonds et faire des efforts pour exploiter et harmoniser l'appui qui leur est fourni par d'autres initiatives de santé dans le monde et améliorer le soutien budgétaire national au secteur de la santé.

158. D'une manière générale, le progrès accompli a été significatif[45] : le taux des décès dus au paludisme a baissé de 33 pour cent depuis 2000 ; le nombre de ménages africains possédant au moins un téléviseur a augmenté de 3 pour cent en 2000 à 50 pour cent en 2011 ; la proportion de personnes qui se protègent contre le paludisme en pulvérisant des anti-moustiques dans leurs maisons est passée de moins de 5 pour cent en 2000 à 11 pour cent en 2011 ; les décès liés au SIDA ont chuté de 30 pour cent

---

[42] Science, Technology and Innovation in Africa's Regional Integration: From Rhetoric to Practice. John Mugabe, ACODE Policy Research Series No. 44, 2011
[43] Santé publique en Afrique, rapport du CSIS Global Health Policy center, 2009
[44] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les objectifs du millénaire pour le développement
[45] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les objectifs du millénaire pour le développement

entre 2004 et 2010 ; le nombre de personnes qui vivent avec le VIH/SIDA a accru en raison de l'accès au traitement ; le taux d'infection par an a baissé de 21 pour cent entre 1997 et 2010 ; le VIH a reculé dans 21 pays africains ; les taux de décès dû à la tuberculose ont diminué de plus d'un tiers depuis 1990. Le Fonds mondial pour le SIDA, la Déclaration d'Abuja, le partenariat Halte à la tuberculose, l'Alliance des dirigeants africains contre le paludisme, le partenariat Faire reculer le paludisme (RBM) témoignent tous d'un engagement politique ferme.

159. De nombreux analystes ont fait valoir que les trois grandes pandémies ont attiré à elles attention et ressources, chose positive, mais au détriment des autres défis de santé publique non moins importants dans le continent. Au nombre de ces autres défis figurent notamment la santé maternelle, les maladies bactériennes et parasitaires et les maladies non transmissibles. Certaines de ces maladies tropicales négligées sont, entre autres, les suivantes : les infections transmises par des vecteurs protozoaires, les infections bactériennes et les vers parasites. Le traitement de ces maladies, qui touchent principalement les pauvres, souvent dans les zones rurales, est simple et peu coûteux.

160. Au cours des prochaines décennies, les maladies infectieuses demeureront l'enjeu de santé publique prépondérant pour l'Afrique, toutefois, les maladies chroniques non transmissibles (le diabète, l'hypertension les maladies cardiaques, le cancer et les maladies respiratoires chroniques) sont un fardeau dont le poids augmente ; en outre, elles gagnent rapidement du terrain en raison de l'urbanisation et des changements de modes de vie. Selon l'OMS, les maladies chroniques surpasseront les maladies transmissibles comme cause du plus grand nombre de décès en Afrique d'ici à 2030[46]. Par exemple, les cas de diabète en Afrique en 2006 étaient estimés à 10 millions et devraient atteindre 20 millions vers 2025, et de nombreux cas ne sont pas diagnostiqués. Les décès liés aux accidents de la route et la violence en milieu urbain sont également à la hausse en raison de l'urbanisation croissante.

161. Les progrès accomplis par l'Afrique en ce qui concerne l'OMD 4 (réduire la mortalité infantile) et l'objectif 5 (améliorer la santé maternelle) mettent en relief d'autres domaines clés qui recèlent des défis que les pays africains doivent relever.

162. Des 26 pays du monde dont les taux de mortalité des moins de cinq ans excèdent 100 décès pour 1 000 naissances vivantes en 2010, 24 se trouvent en Afrique. L'Afrique a doublé son taux moyen de réduction de la mortalité infantile de 1,2 pour cent en 1990-2000 à 2,4 pour cent en 2000-2010, certains pays ayant enregistré les meilleures performances (Madagascar, Malawi, Érythrée, Libéria, Niger et Tanzanie). La baisse globale n'est cependant pas suffisante pour que l'Afrique réalise l'objectif de l'OMD d'ici 2015[47].

---

[46] Santé publique en Afrique, rapport du "CSIS Global Health Policy Center", 2009
[47] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les objectifs du millénaire pour le développement

163. En ce qui concerne l'objectif 5 (mortalité maternelle), la plupart des pays africains font face à de sérieuses inquiétudes. Le taux moyen de mortalité maternelle (TMM) aurait été de 590 décès pour 100.000 naissances vivantes en Afrique en 2008, ce qui signifie qu'une femme africaine meurt toutes les 2,5 minutes en donnant la vie, soit 24 toutes les heures, 576 chaque jour, et 210.223 chaque année[48].

164. Le financement de la santé publique en Afrique est confronté à des défis importants. L'Afrique subsaharienne avec 11 pour cent de la population mondiale et 24 pour cent du poids de la morbidité mondiale ne reçoit que 1 pour cent des dépenses mondiales afférentes à la santé[49]. 53 pays africains ont signé la Déclaration d'Abuja en promettant d'allouer 15 pour cent de leurs budgets nationaux au secteur de la santé. Mais ils sont restés pour la plupart en deçà de leur objectif et sept d'entre eux ont même réduit leurs niveaux de financement.

165. D'une manière générale, les maladies non transmissibles ont été marginalisées dans les stratégies africaines de santé publique, en effet, 80 pour cent des budgets publics pour la santé ont été consacrés aux maladies aiguës contagieuses. Face à cette situation, les investissements pour renforcer les capacités de la santé publique ont été réduits avec pour résultat des systèmes en place dégradés au point de ne plus pouvoir fournir les services de santé nécessaires, en particulier aux pauvres des milieux ruraux et urbains.

Encadré 4 : Faits saillants des principales lacunes - Développement du capital humain, de la science, de la technologie et de l'innovation
Les progrès sur le front économique n'ont pas été suffisamment pris en compte dans les indicateurs de développement humain de l'Afrique et n'ont pas été renforcés par l'amélioration des capacités en science, en technologie et en innovation. Les domaines à traiter sont les suivants : • L'amélioration de la qualité de l'éducation au niveau primaire afin de compléter les progrès de la scolarisation dans l'enseignement primaire ; • L'augmentation des investissements en ressources pour améliorer l'enseignement supérieur, y compris la mise au point de stratégies régionales visant à renforcer les capacités en science, en technologie et en innovation pour renforcer la compétitivité des économies africaines ; et • La recherche de solutions aux principaux défis de santé : le fléau du VIH/SIDA, le paludisme, la tuberculose, la mortalité maternelle et infantile, et la marée montante de maladies non transmissibles.

3.5. AGRICULTURE, ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES NATURELLES

Agriculture et autosuffisance alimentaire et nutritionnelle

166. L'agriculture est le moteur central du développement économique et social en Afrique et est essentielle pour la réalisation des objectifs de développement durable que

[48] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les objectifs du millénaire pour le développement
[49] The Future of Healthcare in Africa, Economist Intelligence Unit, 2012

sont l'éradication de la pauvreté et l'élimination de la faim. Étant donné que les trois quarts des Africains vivant dans les zones rurales dépendent de l'agriculture et des ressources naturelles pour leurs moyens de subsistance et que l'agriculture et l'environnement assument la part du lion du PIB de la plupart des pays africains, la performance de l'agriculture et de l'économie rurale a un effet et des incidences directs sur la performance générale de l'économie. Ces incidences ont des conséquences importantes sur les réalisations en matière de croissance, de transformation, de réduction de la pauvreté, de développement social et d'autres objectifs.

Les principaux indicateurs de l'état de l'agriculture africaine sont les suivants [50]:

167. L'Afrique a l'avantage d'être dotée de terres et de ressources naturelles abondantes. Elle contient environ 60 pour cent des terres arables du monde. En superficie, le territoire africain est 12 fois plus grand que l'Inde, avec un nombre moins important d'habitants. L'Afrique est également dotée d'abondantes ressources en eau, notamment, mais pas exclusivement des 63 bassins fluviaux internationaux.

168. Cependant, la productivité agricole de l'Afrique est l'une des plus faibles du monde : les rendements céréaliers en Afrique représenteraient en moyenne à environ un quart de ceux des autres grandes régions en développement et ont à peine augmenté au cours des trois dernières décennies. La situation n'est pas très différente en ce qui concerne le rendement des activités d'élevage en raison de problèmes importants en matière de santé et de production, qui freinent le développement et le commerce des produits de l'élevage en Afrique. Le sous-secteur de l'élevage contribue pour près de 30 pour cent du PIB total de l'agriculture.

169. Cette situation s'explique en partie par le fait que très peu d'investissements sont consacrés à l'agriculture africaine, si bien que les agriculteurs africains utilisent moins de 10 pour cent de la quantité d'engrais utilisée en Asie du Sud, bien que 16 pour cent des sols en Afrique soient classés parmi ceux ayant de faibles réserves en éléments nutritifs alors qu'en Asie, ce taux est de seulement 4 pour cent. La sécheresse qui est un phénomène récurrent en Afrique par rapport aux autres régions a un impact négatif sur la production et les moyens de subsistance et seulement 7 pour cent des terres arables sont irriguées en Afrique contre 40 pour cent en Asie.

170. En raison principalement de cette contre-performance, l'Afrique se retrouve être le continent qui ne parvient pas à produire suffisamment de nourriture pour alimenter ses propres populations. La faim et la pauvreté sont répandues – 240 millions d'Africains ne mangent pas suffisamment pour leur santé et leur bien-être.

171. Cette situation est aggravée par l'état précaire de l'environnement qui supporte la base des ressources agricoles. Environ 70 pour cent des terres de l'Afrique se trouvent dans un environnement aride ou semi-aride, avec une forte dégradation des ressources naturelles, qui affecte la productivité des terres et exacerbe la vulnérabilité

[50] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les Objectifs du Millénaire pour le développement ; également plusieurs rapports de la FAO

des écosystèmes ainsi que les moyens de subsistance. L'Afrique est également l'une des régions qui sont les plus vulnérables à l'impact du changement climatique et de la variabilité du climat et qui ont de faibles capacités d'adaptation. On estime que près de 200 millions de personnes en Afrique seront confrontées au stress hydrique et que 13 pour cent de la population de chaque génération doit faire face à la sécheresse. Certaines régions en situation de stress hydrique telles que le Sahel et la Corne de l'Afrique sont victimes de sécheresses et de famines récurrentes et persistantes. En 2012, au moins 17 pays africains ont fait face à une crise alimentaire prolongée résultant de catastrophes naturelles récurrentes et/ou de conflit, de plusieurs années de crise alimentaire, de la dégradation des moyens de subsistance et d'une faible capacité institutionnelle. Outre le stress hydrique, les conséquences du changement climatique en Afrique devraient inclure d'importantes inondations et migrations.

172. L'état de l'infrastructure rurale est si mauvais que la densité routière en Afrique est 2,5 fois moins importante que celle de l'Amérique latine et 6 fois moins que celle de l'Asie. Le coût moyen du transport par km pour le corridor Douala-N'Djamena (Cameroun – Tchad) est près de 3 fois supérieur à celui d'une distance similaire aux États-Unis, et 2 fois à celle de l'Europe occidentale. Il en va de même en ce qui concerne les tarifs appliqués à l'électricité, l'eau, le téléphone, le service internet, etc., ce qui nuit manifestement au commerce, à la productivité et à la compétitivité intra-africains. Les pertes après récolte, que l'on estime à un taux stupéfiant allant jusqu'à 40 pour cent pour certaines cultures, représentent un défi de taille, mais offrent aussi d'immenses possibilités pour le développement de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie en Afrique.

173. L'Afrique a plus d'échanges avec le reste du monde qu'avec elle-même : en 2010, le commerce intra-africain représentait moins de 10 pour cent, contre 40 pour cent en Europe et 60 pour cent en Amérique du Nord. Selon certaines estimations, la facture annuelle des importations agricoles est actuellement proche de 40-50 milliards de dollars E.U. (quelque 20 milliards de dollars E.U. en 2006). D'autre part, les exportations ont stagné à seulement 14 – 15 milliards de dollars E.U. Le degré de dépendance devient insoutenable.

174. Récemment, l'Afrique a enregistré une croissance positive dans l'agriculture, ce qui a également contribué à l'amélioration de la performance de l'économie dans son ensemble. Cependant, il est intéressant de noter que cette croissance de la production agricole provient principalement de l'expansion des terres cultivées, aux dépens, entre autres, des forêts et des pâturages, et très peu d'une productivité accrue.

175. Si un certain nombre de pays souscrivent aux principes du CAADP qui demande à ce que 10 pour cent au moins des budgets nationaux soient consacrés à l'agriculture, et si on a constaté récemment une amélioration des allocations budgétaires à l'agriculture, les dépenses publiques de nombreux pays africains dans l'agriculture représentent à peine la moitié de celles qui sont enregistrées dans les pays asiatiques. D'autre part l'aide au développement a chuté de 18 pour cent à la fin des années 1970 à environ 3 pour cent récemment.

176. Par conséquent, il est nécessaire de remédier efficacement aux problèmes du renforcement des investissements pour stimuler la croissance et la productivité agricoles. Les faibles niveaux de rendement actuels devraient servir d'incitation à faire des gains, c'est à dire, à doubler les rendements céréaliers pour atteindre en moyenne deux tonnes/ha (ce qui ne représente que la moitié de la moyenne enregistrée dans les pays en développement et qui constitue une cible apparemment réalisable à court terme). L'Afrique produirait ainsi 100 millions de tonnes supplémentaires de nourriture par an. Cela transformerait l'Afrique en une région ayant un excédent alimentaire qui l'aiderait à éradiquer la faim et la pauvreté sur le continent.

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles

177. Les perspectives de croissance économique de l'Afrique et les efforts de réduction de la pauvreté seront dans une large mesure tributaires des progrès visant à préserver, soutenir et gérer l'environnement et les ressources naturelles du continent et à atténuer les conséquences du changement climatique. Il est très préoccupant de constater que les risques environnementaux contribuent à environ 28 pour cent de la charge de morbidité en Afrique. Certains de ces risques sont liés aux faibles capacités d'élimination des déchets et à l'accès limité à l'eau potable, qui affecte maintenant 60 pour cent de la population subsaharienne. Environ 330 millions de personnes en Afrique n'ont pas accès à l'eau potable, près d'un tiers du nombre total dans le monde. En outre, la pénurie d'eau devrait augmenter de 65 pour cent d'ici 2025, soit une hausse de près de 20 pour cent depuis l'an 2000. Cette situation aura un impact négatif sur les fonctions biologiques de l'environnement et nuira au flux des services écologiques vitaux pour les êtres humains, la flore et la faune.

178. L'accès à l'eau potable et à l'assainissement vont de pair, mais l'un est souvent tributaire de l'autre en raison des flux non traités des effluents d'eaux usées municipales, de la pollution des sources d'eau souterraines par les engrais au nitrate et à l'eutrophisation à base de phosphates des réservoirs d'eau dans les barrages.

179. Au fil des ans, plus précisément depuis 1972, et en dépit des progrès considérables qui ont été réalisés sur les plans juridique et institutionnel, l'état de l'environnement en Afrique a connu une dégradation constante, avec d'importantes menaces affectant les ressources atmosphériques et les sources d'eau douce, les terres, les environnements côtiers et marins, les forêts et les terres forestières, ainsi que la biodiversité. Les niveaux de pollution ont augmenté de manière sensible tandis que la recherche de l'industrialisation et du renforcement de la base manufacturière de l'Afrique se concrétisait sans qu'une grande attention ne soit portée à la recherche de réponses aux exigences des études d'impact sur l'environnement. La mise en place des institutions environnementales a connu une croissance rapide, mais la mise en œuvre de sanctions législatives n'a pas progressé au même rythme. Par exemple, si les normes de qualité de l'air pour les secteurs du transport et des industries, notamment les systèmes de surveillance de l'air, ont été institutionnalisées dans de nombreux pays africains, leur application n'a pas suivi, ce qui va à l'encontre du véritable objectif qui

consiste à relever le défi de la pollution atmosphérique. Environ 40.000 décès surviennent en Afrique en raison de la pollution de l'air.

180. En ce qui concerne la pollution en espaces clos, on estime que les concentrations pourraient bien se situer entre 10 et 30 fois les limites fixées par l'Organisation mondiale de la santé. À cet égard, l'Afrique peut se vanter d'avoir certaines des plus belles politiques et stratégies en matière d'environnement, mais la mise en œuvre limitée des différentes décisions a donné lieu à un changement économique qui est loin d'aller dans le sens de la réalisation des objectifs du développement durable. Il s'agit là d'un défi qui demeure très important.

181. L'Afrique a enregistré un succès considérable dans l'élimination des carburants au plomb, ainsi que dans la réduction de la teneur en soufre du carburant diesel. Mais il reste encore beaucoup à faire pour améliorer les possibilités d'accès à l'énergie.

182. Il est nécessaire de mettre en place des systèmes de gestion des déchets solides en Afrique compte tenu de l'utilisation croissante de produits agrochimiques néfastes ayant des propriétés extrêmement toxiques. Les polluants organiques persistants (POP) font partie des stocks croissants de produits chimiques, dont beaucoup sont constituées de pesticides obsolètes, qui accroissent les risques d'empoisonnement par pesticides en Afrique. À ce fardeau environnemental s'ajoute l'apparition de flux de déchets électroniques, induite principalement par la croissance phénoménale du secteur des TIC, qui se caractérise notamment par l'utilisation accrue des téléphones mobiles et des ordinateurs. Le déversement de déchets chimiques a également généré des risques environnementaux sérieux. En Afrique de l'Ouest, le processus de déversement de produits chimiques hautement toxiques en 2006 a conduit à la mort de 17 personnes et a rendu gravement malades plus de 30.000 personnes.

183. Étant donné que la consommation d'engrais chimiques en Afrique devrait augmenter, plusieurs mesures doivent être mises en place de toute urgence. Premièrement, l'Afrique doit participer effectivement aux négociations de la convention embryonnaire sur le mercure. Deuxièmement, les États membres doivent renforcer les instruments législatifs et promouvoir l'application du principe du « pollueur-payeur ». En outre, les accords régionaux de coopération doivent être renforcés pour faciliter la mise en œuvre des Conventions de Bâle, de Stockholm et de Bamako.

184. La vulnérabilité de l'Afrique aux changements climatiques s'est aggravée par la très forte dépendance de la majeure partie de sa population envers les ressources environnementales et naturelles. Lorsqu'en conséquence, les conditions météorologiques changent, l'impact négatif sur les moyens de subsistance se fait sentir directement. Cet impact conduit à l'insécurité du revenu, de la nourriture et de la nutrition. En outre, les pays africains seraient en mesure de se protéger contre les excès du changement climatique si l'adaptation n'était pas exacerbée par le manque de diversification économique et l'absence de systèmes d'assurance. La réponse à ces préoccupations permettra d'améliorer considérablement le flux des investissements

dans les secteurs agricoles sensibles au climat. La Capacité africaine de gestion des risques a été conçue pour répondre à certains de ces défis.

185. À l'heure actuelle, les populations africaines ne disposent pas de mécanismes d'adaptation et de filets de sécurité solides pour faire face aux événements environnementaux extrêmes suscités par le changement climatique. Les gouvernements sont donc invités à renforcer les capacités d'adaptation et de prise en charge des collectivités, de leur préparation aux catastrophes et leurs capacités de réaction, et à soutenir les programmes d'action nationaux d'adaptation par des instruments orientés vers l'action. Mais le processus d'édification de résiliences climatiques a pâti de la faible mise en œuvre de ces programmes, de l'insuffisance du financement et de l'échec de l'intégration des Programmes d'action nationaux d'intégration dans les budgets nationaux et les processus de planification du développement.

186. Les ressources côtières et marines représentent un trésor de richesse qui reste à exploiter dans l'intérêt de nombreux pays africains. Six États insulaires et trente-trois pays africains partagent des zones littorales. Mais la pollution marine représente un danger sérieux qui provient à 80 pour cent des activités terrestres impliquant des flux d'eaux usées non traitées, des pollutions agricoles et des rejets chimiques. Pour remédier à la situation, des mesures doivent être lancées afin d'atténuer ces effets néfastes, notamment en ratifiant rapidement les Conventions de Bamako, de Nairobi, et d'Abidjan, en favorisant les zones marines protégées et en renforçant les capacités des organismes de gestion des zones côtières.

187. En ce qui concerne les terres, l'Afrique a connu des formes sévères de dégradation des sols au cours des dernières années. On estime qu'au Mali, au Lesotho, en Éthiopie et au Burkina Faso, 60 pour cent des populations vivent dans des terres dégradées. Les conséquences sur la production agricole ont été drastiques. En fait, les taux de pertes agricoles se situent entre 2 et 40 pour cent, les plus importants dans le monde.

188. Les efforts visant à promouvoir des pratiques de gestion durables ont augmenté au fil des ans, le programme de la Grande Muraille verte–pour le Sahara et le Sahel étant prédominant à cet égard. Il faudrait également que les gouvernements soient circonspects envers les régimes fonciers qui accordent aux investisseurs étrangers le permis d'entreprendre des types de production qui aliènent les collectivités agricoles africaines et privent donc les habitants des terres productives susceptibles de promouvoir l'autosuffisance alimentaire. Ainsi, l'acquisition de terres par des arrangements contractuels qui nuisent aux mécanismes nationaux de sécurité alimentaire doit être améliorée. Les arrangements qui réduisent le couvert forestier et qui encouragent une utilisation inefficiente de l'eau doivent être évités.

189. En 1990, l'Afrique avait 31,2 pour cent du patrimoine forestier, mais en 2010, ce chiffre était tombé à 28,1 pour cent. La diminution du patrimoine forestier met en péril les moyens de subsistance en milieu rural et la biodiversité, et résulte de la

surexploitation et de la conversion des forêts à d'autres utilisations en raison de la croissance démographique, du développement économique et de la volonté de répondre aux besoins fondamentaux des populations.

190. Les perspectives climatiques défavorables sont presque une certitude et le changement climatique aggrave la dégradation des ressources et provoque la perte de décennies de développement durement acquis avec l'augmentation des inondations, la perte de la biodiversité, la désertification, la raréfaction de l'eau, les sécheresses et d'autres conséquences. Le continent doit faire face au changement climatique avec une urgence renouvelée et se tourner vers un développement résilient au climat grâce à des mesures d'adaptation et d'atténuation.

191. La gestion des ressources environnementales est essentielle pour le développement durable des Petits États insulaires africains en développement (PIED). Pourtant, ceux-ci sont confrontés à de nombreuses contraintes, à savoir :

- Les changements climatiques et l'élévation du niveau de la mer : les PEID sont particulièrement vulnérables aux changements climatiques et à l'élévation du niveau de la mer dus à la concentration de la population, à l'agriculture et aux infrastructures dans les zones côtières.
- Les catastrophes naturelles et environnementales : elles sont dues aux cyclones, aux éruptions volcaniques et aux tremblements de terre. Treize des vingt-cinq États les plus vulnérables aux catastrophes sont des PEID.
- La gestion des déchets : le manque d'espaces et de ressources terrestres, et la croissance démographique posent un problème d'élimination sécuritaire des déchets solides et liquides.
- Les ressources côtières et marines : à cause de leur petite taille, les PEID sont des entités essentiellement côtières avec un développement économique concentré dans les zones côtières. Le défi ici consiste à parvenir à une utilisation durable des ressources côtières et marines sur le plan écologique et économique.
- Les ressources en eau douce : la petite taille, les conditions géologiques, topologiques et climatiques des PEID font de la disponibilité d'eau douce, un défi.
- Les ressources terrestres : la petite taille, le régime foncier, les types de sol, le relief et le climat réduisent la superficie des terres disponibles pour les l'installation des populations, l'agriculture, l'exploitation minière, la foresterie, le tourisme et l'infrastructure, ce qui provoque une concurrence intense entre les différentes options d'utilisation des terres. Cette situation est encore plus compliquée par la dégradation des ressources foncières disponibles déjà limitées.
- La diversité biologique : la petite taille, l'isolement et la fragilité des écosystèmes insulaires constituent une grande menace pour la diversité biologique.
- Les ressources énergétiques : la forte dépendance vis-à-vis des importations, associée à une utilisation inefficace et à la variabilité du

potentiel des sources d'énergie renouvelable (éolienne, solaire, géothermique, océanique et houlomotrice).

192. L'intégration des considérations environnementales dans les processus nationaux de prise de décisions est donc considérée comme l'étape la plus importante de la recherche, par les PIED, de solution à ces problèmes.

193. L'évaluation globale de la réponse de l'Afrique face à son défi environnemental montre que des progrès ont été accomplis, mais que des défis persistent dans la coordination, l'harmonisation des lois et des politiques et la faiblesse des capacités institutionnelles et techniques nationales. L'Afrique doit profiter des nouvelles opportunités dans le contexte de l'après Rio+20 et de la création de nouveaux mécanismes de financement (par exemple, le Fonds vert pour le climat et le Fonds d'adaptation) pour réaliser un développement durable.

Encadré 5 : Points saillants des principales lacunes – Agriculture, environnement et ressources naturelles
Malgré l'énorme potentiel agricole en termes de terres arables disponibles, la biodiversité et la dotation en ressources naturelles, les défis qui subsistent dans l'exploitation de ce potentiel sont, entre autres : • La promotion des investissements dans l'agriculture, en particulier l'allocation des budgets nationaux pour atteindre l'objectif de 10% fixé dans le cadre du CAADP ; • Les mesures visant à améliorer la productivité de l'agriculture à travers les initiatives politiques, institutionnelles et technologiques ; • Les mesures visant à préserver l'environnement en Afrique, y compris la gestion de la biodiversité marine et côtière, la sécheresse et la dégradation des terres et la déforestation ; • Les mesures de lutte contre le changement climatique, en particulier en tenant compte des besoins des petits États insulaires africains en développement ; • Les mesures visant à répondre aux besoins en eau et d'assainissement en Afrique.

3.6. ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, ET AUTONOMISATION DES FEMMES ET DES JEUNES

Égalité entre les hommes et les femmes, et autonomisation des femmes

194. L'existence d'inégalités généralisées entre les hommes et les femmes se manifeste dans le poids excessif que les femmes d'Afrique supportent de la pauvreté, l'analphabétisme et la maladie. Bien qu'elles représentent plus de la moitié de la population africaine (52 pour cent), les femmes ont des difficultés à accéder à l'égalité des chances et des droits, et sont largement sous représentées dans les postes de décision alors que dans le même temps leur bien-être est nettement compromis par des pratiques culturelles et traditionnelles néfastes.

195. Pour les pays africains, le renforcement de l'égalité entre les hommes et les femmes et de l'autonomisation économique des femmes sont essentiels pour réaliser une croissance durable et inclusive et le développement. Ils contribuent également de manière significative à la réalisation des objectifs des OMD, notamment ceux liés à la

santé maternelle et infantile, au renforcement des capacités humaines et à la réduction de la pauvreté.

Encadré 6 : Égalité entre hommes et femmes[51]
« L'égalité entre les hommes et les femmes augmente la capacité des personnes – celles des femmes et celles des hommes – à bénéficier de l'instruction et être en bonne santé, exprimer son opinion, profiter des opportunités et faire des choix éclairés. Ces capacités sont essentielles pour la transformation sociale et nationale et pour le développement. »

196. En général, les pays qui investissent dans l'égalité entre les hommes et les femmes et la favorisent, et investissent également dans l'autonomisation économique des femmes réussissent mieux à réduire la pauvreté. L'Afrique a fait des progrès dans de nombreux domaines, mais les choses n'évoluent que lentement et un long chemin reste à parcourir.

197. En ce qui concerne l'enseignement, les tendances ci-après ont été observées.[52]

- De nombreux pays font des progrès significatifs dans la parité entre les hommes et les femmes dans le domaine de l'enseignement primaire, comme en témoigne l'amélioration continue du taux de scolarisation des filles par rapport à celui des garçons. Par exemple, entre 1990-1991 et 2009, 29 pays africains sur 42 ont obtenu un taux supérieur à 0,9 dans l'indice de parité (soit 90 filles contre 100 garçons), 3 et 8 pays ont obtenu 1,0 ou légèrement au-dessus. Plus récemment, l'UNESCO (2012) a indiqué que 31 pays sur 50 avaient un indice de parité inférieur à 1,0, mais que 16 pays avaient un indice de 1,0 et que dans 2 autres pays, le taux de scolarisation des filles était supérieur à celui des garçons.

- L'Afrique réduit l'écart entre filles et garçons dans l'enseignement primaire plus rapidement que les autres régions, notamment l'Asie du Sud-Est, l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Asie occidentale. Cependant, le continent reste en dessous de la moyenne dans le groupe des PMA.

- La parité filles garçons dans l'enseignement secondaire est moins prometteuse et les progrès moins évidents. Les taux d'abandon sont généralement plus élevés chez les filles que chez les garçons dans la plupart des pays africains.

- Les progrès au niveau supérieur sont encore moins significatifs, bien que l'effectif de femmes inscrites à ce niveau augmente plus vite que celui des hommes.

[51] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les Objectifs du Millénaire pour le développement
[52] Ibid

198. La promotion des droits des femmes en Afrique a été démontrée par le taux élevé de ratification du Protocole ; à ce jour, 36 États membres de l'UA ont ratifié le Protocole et 12 autres l'ont signé, ce qui donne beaucoup d'espoir pour l'Afrique tandis que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) demeure l'instrument mondial pour l'avancement des droits des femmes.

199. Le continent fait des progrès réguliers en ce qui concerne la représentation des femmes dans les instances de prise de décisions, comme indiqué ci-après [53]:

- En 2011, le pourcentage de femmes siégeant dans les parlements nationaux en Afrique n'a été dépassé que dans les pays développés et les pays d'Amérique latine.

- De nombreux pays ont adopté des cadres juridiques garantissant des sièges dans les parlements nationaux, ce qui est un important facteur de progrès.

- Des données disponibles pour 57 pays montrent que 10[54] pays (Afrique du Sud, Algérie, Angola, Burundi, Mozambique, Ouganda, Rwanda, Sénégal, Seychelles et Tanzanie) ont atteint l'objectif de 30 pour cent de femmes parlementaires. 3 autres pays sont près d'atteindre cet objectif (Éthiopie, Tunisie et Soudan). Cependant, 15 pays ont moins de 10 pour cent de femmes dans leurs parlements nationaux respectifs.

200. L'autonomisation économique des femmes est le secteur qui réalise le moins de progrès, comme en témoignent les faits présentés ci-après :

- L'emploi des femmes en dehors du secteur de l'agriculture est faible par rapport à d'autres régions. En 2009, les statistiques africaines indiquaient 32,6 pour cent contre 43 pour cent pour l'Amérique latine et les Caraïbes et 41,7 pour cent pour l'Asie orientale.

- La majorité des femmes qui ont un emploi en dehors du secteur agricole sont dans le secteur informel caractérisé par de bas salaires, l'absence de protection sociale et la vulnérabilité au ralentissement économique et à d'autres facteurs.

- Dans le secteur formel, l'inégalité entre les hommes et les femmes, les disparités salariales persistent dans de nombreux pays africains.

- Les femmes africaines ont moins de contrôle sur la terre que les femmes dans les autres régions. Sur une échelle de 0 (représentant un stade de

[53] Rapport 2012 sur les OMD : évaluation du progrès de l'Afrique vers les Objectifs du Millénaire pour le développement
[54] Union interparlementaire 2013 : Les femmes dans les parlements nationaux

non-accès à la propriété foncière) à 1 (accès à la propriété foncière), l'Afrique subsaharienne arrive à 0,40, tandis que l'Europe centrale et orientale, l'Asie centrale, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Asie de l'Est et le Pacifique se sont tous placés au-dessus de 0,80. L'Asie du Sud est arrivée à 0,55 et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord à plus de 0,60 en termes d'accès des femmes à la propriété foncière[55].

201. L'UA, la Commission de l'UA, ainsi que les organismes régionaux insistent beaucoup sur l'égalité entre les hommes et les femmes et sur l'autonomisation économique des femmes. L'encadré ci-après présente l'Architecture de l'Union africaine pour le genre. Tous ces éléments sont encourageants, mais les dispositions qu'ils contiennent ne prendront leur sens que si elles sont pleinement appliquées.

Encadré 7 : l'Architecture de l'Union africaine pour le genre
L'Architecture tient compte de : (i) L'Acte constitutif ; (ii) La politique de l'UA en matière de genre ; (iii) Le Protocole à la Charte des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits des femmes en Afrique ; (iv) La Décennie de la femme africaine ; (v) Le Fonds pour les femmes africaines ; et (vi) La Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique

Autonomisation des jeunes

202. La population de l'Afrique est très jeune. Les données de la Division de la Population des Nations Unies montrent qu'en 2010, il y avait 364 millions d'Africains âgés de 15-34 ans et 209 millions de personnes âgées de 15-24 ans. Celles-ci représentaient respectivement 35,6 pour cent et 20,2 pour cent de la population totale de l'Afrique

203. Dans la promotion du développement et de l'autonomisation des jeunes, ce plan stratégique aborde la jeunesse africaine de deux manières : premièrement, il donne un *éclairage* sur l'état actuel de la jeunesse en Afrique, et deuxièmement, il identifie et formule des *recommandations stratégiques* que la Commission de l'Union africaine et les États membres de l'Union africaine peuvent adopter pour parvenir à un développement durable des jeunes. Lors de la présentation de ce plan stratégique, une approche intégrée au développement des jeunes est adoptée. Cette approche « traite les jeunes ni comme des enfants, ni comme des adultes non avertis ou incomplets, mais plutôt comme des jeunes adultes ayant leurs propres forces, talents et énergies, et étant confrontés également à des problèmes particuliers qui devraient être réglés en collaboration avec eux, et autant que possible, sur leur propre terrain » (Morrow et al, 2005 : 3).

[55] Rapport 2012 du PNUD sur le développement humain en Afrique

204. Il ressort de ce qui précède que l'Afrique connaît une explosion de la jeunesse définie comme une « une cohorte de jeunes extraordinairement importante par rapport à la population adulte » (Urdal, 2004 : 1). Cette explosion démographique des jeunes donne une multitude de motifs de préoccupation, compte tenu des indications d'une corrélation étroite entre les pays sujets aux conflits civils et ceux connaissant une croissance rapide de leur jeune population (Beehner, 2007 ; Bryan, 2010).

Des améliorations ont été enregistrées dans leurs conditions socio-économiques, mais la jeunesse africaine est confrontée à de nombreux défis, notamment les suivants :

- L'éducation : l'accent mis sur la qualité, la pensée critique et stratégique comme l'une des essences de l'éducation à tous les niveaux est devenue problématique. Le délabrement des infrastructures, la médiocrité des modules des programmes éducatifs ainsi que la mauvaise rémunération des enseignants ont contribué aux mauvais résultats de l'apprentissage, aux bas niveaux de l'enseignement secondaire et tertiaire ;

- L'emploi : l'emploi est le problème majeur des jeunes. Selon les estimations, le taux de chômage des jeunes est à moins de 5 pour cent pour le Malawi et le Rwanda, au-dessus de 20 pour cent au Ghana, en Zambie et au Zimbabwe, et à plus de 30 pour cent dans l'île Maurice, au Botswana, au Lesotho, en Namibie, au Swaziland, en Algérie et en Afrique du Sud. Le taux de chômage des jeunes diplômés est trois fois supérieur à celui des jeunes sans instruction. 3 sur 5 chômeurs sont des jeunes. Le sous-emploi est élevé et beaucoup de jeunes sont obligés de se débrouiller par eux-mêmes dans le secteur informel. Les principales causes du taux élevé du chômage ou du sous-emploi des jeunes en Afrique comprennent : (i) le manque d'emplois productifs, car les secteurs qui ont justifié le taux de croissance rapide du PIB en Afrique au cours de la dernière décennie (par exemple, l'exploitation minière et des ressources naturelles) ne créent que peu d'emplois ; (ii) la mauvaise harmonisation et l'inadéquation entre les besoins des marchés du travail et les systèmes éducatifs ; (iii) des perspectives limitées en matière de services publics ; (iv) le secteur privé peu développé ; (v) la discrimination des employeurs basée sur une prétendue absence d'expérience des jeunes ; et (vi) une mauvaise perception de la formation professionnelle. L'entrepreneuriat des jeunes et la formation professionnelle grâce à l'enseignement et à la formation technique et professionnelle (EFTP) sont incontournables dans la solution à ce problème ;

- La santé : les besoins non satisfaits des jeunes en ce qui concerne l'information sur la prévention, l'accès équitable aux services et la couverture thérapeutique demeurent une charge à long terme pour la politique, les systèmes et le financement de la santé en Afrique. Les jeunes sont les plus touchés par les trois grandes maladies que sont le VIH/SIDA,

le paludisme et la tuberculose. Les nouveaux défis de l'alcoolisme et des drogues illicites ont contribué à l'augmentation du nombre de cas enregistrés de jeunes souffrant de troubles mentaux, de handicaps et victimes d'accidents, entre autres, le VIH/SIDA est la cause la plus importante de décès chez les jeunes Africains et l'une des préoccupations majeures de la santé publique, en ce qui concerne les jeunes ; toutefois, le rapport 2010 de la CEA sur les OMD indique que le taux de prévalence et de mortalité due au VIH/SIDA chez les jeunes de 15 à 24 ans est en baisse ;

- La pauvreté : Presque tous les jeunes vivent dans la pauvreté et 71 pour cent des jeunes en Afrique subsaharienne vivraient avec moins de 2 $ E.U. par jour ;

- La violence et les conflits : Le capital social des jeunes a rarement été exploité pour le bien de toute la société. L'état de la gouvernance et les inégalités dans le continent ont marginalisé les jeunes et, dans la plupart des cas, les ont rendus vulnérables face aux effets des conflits de politiques armés et des guerres. Les jeunes sont à la fois des victimes et des auteurs de violence notamment de la violence politique et urbaine ;

- La participation à la prise de décisions: d'importants efforts sont faits pour la participation des jeunes à tous les niveaux y compris aux niveaux régional et continental (le parlement des jeunes Africains, le parlement des jeunes de l'Union du fleuve Mano, les forums de la jeunesse, la représentation au Sommet de l'UA, les Conférences des ministres et les consultations d'experts). Ce processus doit être étendu et renforcé.

205. Plusieurs initiatives régionales et continentales ont pour objectifs de résoudre les problèmes des jeunes.

Encadré 8 : exemples d'initiatives continentales consacrées à la recherche de solutions aux problèmes des jeunes
Au niveau de l'Union africaine, il s'agit de : • **La deuxième Décennie de l'éducation de l'UA (2006 – 2015)** • **Le Plan décennal 2009-2018 de l'UA pour le développement et l'autonomisation des jeunes** • **Le Corps des jeunes volontaires de l'UA** • **L'état périodique du Rapport des jeunes et la Journée africaine de la jeunesse**

206. Le fait que la population africaine soit jeune exige une accélération des investissements dans tous les aspects (infrastructures, gouvernance, prestation de services et reddition de comptes publics, etc.) ; les possibilités offertes par une fenêtre démographique en Afrique font naître de nouveaux espoirs de propulser l'Afrique dans une économie à revenu moyen en quelques décennies – le « dividende

démographique ». C'est le résultat d'une augmentation de la main-d'œuvre, d'une baisse des taux des personnes à charge, d'une augmentation des épargnes nationales et de l'accélération de l'urbanisation.

207. L'Afrique ne peut profiter des avantages de cette situation que si elle consacre plus d'investissements à l'éducation et aux compétences, à la santé et à l'emploi dans les milieux tant ruraux qu'urbains, et, en particulier, dans ce que ces secteurs ont de commun avec la science, la technologie et l'innovation. De telles mesures créeront des emplois tout en permettant à l'Afrique de conserver son actuelle dynamique de croissance. La recherche de solutions dans un contexte d'intégration régionale (libre circulation des compétences, du capital et des ressources) offre les meilleures chances de succès, les solutions par pays ou au niveau de chaque pays étant une approche beaucoup moins satisfaisante[56].

Information et communication

208. L'Afrique communiquait depuis longtemps à travers les médias traditionnels, par exemple face à face, la radio, la télévision et les journaux. Cependant, les dernières décennies ont vu l'adoption de nouveaux médias. Il s'agit notamment des médias sociaux, des téléphones mobiles et des satellites. La pénétration de l'Internet demeure faible, mais est en augmentation. Tous ces nouveaux médias ont contribué à la diffusion rapide de l'information, la réduction de la fracture numérique et à l'élimination des barrières.

209. De nombreuses autres améliorations ont eu lieu sur le plan des communications, notamment une augmentation du nombre de maisons de presse, et du nombre de journalistes formés et de blogueurs (bien qu'il y ait encore besoin d'encourager davantage de femmes journalistes). En outre, une législation permettant un plus grand accès à l'information et à la liberté d'expression a été promulguée. L'UA a par exemple adopté la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples dont l'article 9 stipule que « Toute personne a droit à l'information. Et toute personne a le droit d'exprimer et de diffuser ses opinions dans le cadre des lois et règlements. »

210. L'UA a adopté un certain nombre de stratégies visant à promouvoir une plus grande prise de conscience des réalisations africaines. Parmi celles-ci figurent : une campagne de promotion de son image, une forte liaison avec les médias, la diffusion de l'information, la facilitation des entretiens avec les hauts dirigeants continentaux, la publication de documents écrits et la facilitation des visites au Siège de l'UA. Cela a contribué à accroitre la couverture des questions de développement en Afrique.

---

[56] Politiques d'intégration régionale en appui à la création d'emplois pour la forte augmentation de la population jeune en Afrique, document de travail No. 21 de l'ACBF, 2011

211. Il demeure toutefois nécessaire que l'Afrique raconte sa propre histoire de manière plus efficace. Les réussites africaines sont encore noyées par les images négatives. Il est nécessaire de présenter une image plus équilibrée de l'Afrique.

3.7. RÉSUMÉ ET CONCLUSION DE L'ANALYSE CONTEXTUELLE

212. Les précédents sections ont présenté une Afrique faisant des progrès constants sur un front extrêmement varié, pour étendre la croissance économique, le développement social et la démocratisation, le développement du capital humain et cultivant la paix et la stabilité. La plupart des acquis réalisés ont des éléments de durabilité, et sont susceptibles d'être maintenus à moins que d'importantes forces perturbatrices n'émergent pour se poser en obstacles sur la voie du progrès et de l'autonomie.

213. Toutefois, en dépit de ces acquis, l'avenir recèle d'importants défis : La crise financière mondiale et la récession ou ralentissement économique menacent sérieusement les acquis obtenus au bout de tant d'efforts, notamment par un impact plutôt défavorable sur la demande de matières premières. En outre, un ralentissement de la croissance de la Chine, important partenaire de l'Afrique, pourrait résulter du déclin de la demande mondiale de produits manufacturés et avoir des répercussions négatives sur l'Afrique. Par ailleurs, le commerce intra-africain est insuffisant[57] (10-12 pour cent seulement) et ne peut combler le vide créé par la baisse de la demande mondiale. En dépit de résultats positifs et de perspectives économiques également positives, l'échec à créer des emplois et des débouchés pour une population en croissance rapide, urbanisée, instruite et jeune peut avoir des conséquences désastreuses pour l'avenir. D'importantes proportions de la population africaine sont dans le cercle vicieux de la pauvreté et les progrès vers la réalisation des OMD sont encore faibles – selon des rapports – Pour réduire sensiblement la pauvreté en Afrique, il est nécessaire que le continent enregistre un taux de croissance moyen de 7 pour cent par an, et il faudra des décennies de croissance pour un résultat sensible.[58] En dépit d'importantes étendues de terres arables et de l'extraordinaire relance de la croissance économique, un quart de la population de l'Afrique subsaharienne souffre de sous-alimentation, un tiers des enfants chétifs et le spectre de la faim qui a disparu partout ailleurs dans le monde continuent de hanter la région.[59]

214. L'exploitation des ressources du continent peut accélérer la croissance, mais il faudrait prendre soin d'éviter le phénomène de la « croissance avec la faim » qui a pour origine les inégalités souvent criantes qui caractérisent les pays africains richement dotés en ressources. La richesse de l'Afrique en ressources minérales a généré des conflits comme en témoignent les tensions entre le Soudan et le Sud-Soudan et le phénomène du conflit des minerais en Sierra Leone, au Liberia et en RDC.

---

[57] Ce taux moyen continental est beaucoup plus faible lorsqu'il est comparé à celui des autres régions : 70 pour cent dans l'Union européenne, 32 pour cent en Amérique du Nord, 47 pour cent en Asie en développement et 27 pour cent dans les PMA. Il présente en outre d'importantes variations entre les sous-régions africaines : 4 pour cent en Afrique de l'Ouest en 2009, 12 pour cent dans la SADC, 13 pour cent en Afrique de l'Est.

[58] Africa in 50 Years' Time – The Road Towards Inclusive Growth, AfDB September 2011

[59] UNDP Africa Human Development Report, 2012

215. Malgré les progrès du continent dans le domaine de la participation des femmes à la vie publique, l'accès aux ressources productives demeure un défi. De même, des efforts concertés sont nécessaires pour relever les défis et saisir les opportunités liés à « l'explosion de la jeunesse » en Afrique.

216. Du point de vue politique, les événements intervenus récemment au Mali et en Guinée-Bissau, ainsi que quelques-unes des conséquences du « Printemps arabe » dans les pays d'Afrique du Nord dont la Tunisie, la Libye et l'Égypte, soulignent la fragilité des gains réalisés dans la promotion de la paix, de la sécurité et de la stabilité en Afrique. Les autres menaces sont les suivantes : le trafic de drogue en Afrique de l'Ouest, notamment en Guinée- Bissau aujourd'hui un des principaux points de transit de la drogue en provenance d'Amérique latine à destination de l'Europe, le terrorisme dans la région du Maghreb, le manque d'opportunités et d'ouvertures pour les jeunes en Afrique de l'Ouest, à l'origine de l'immigration malheureuse et souvent tragique vers l'Europe, ainsi que les problèmes de ressources foncières dus à la dégradation des sols, à la perte de la biodiversité, à la désertification et au changement climatique.

L'Agenda africain post-2015

217. Les consultations menées en 2011 par la Commission de l'UA, la CEA, le PNUD et le RBA avec les États membres sur l'Agenda africain post-2015, avec la participation de 32 pays et 112 représentants, montrent que sur les trois options proposées (prolongation du délai, mais en conservant le cadre actuel, reformulation des OMD, remplacement par un autre cadre) celle de la reformulation des OMD était l'option préférée. Les propositions sur la reformulation des OMD sont contenues dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Suggestions de pays africains pour reformuler les OMD dans le contexte de l'Agenda post-2015

OMD	Lacunes perçues et à combler dans la reformulation
OMD 1	Accent insuffisant sur la croissance inclusive et la création d'emplois
OMD 2	Trop d'accent sur l'enseignement primaire et moins sur l'enseignement post-primaire
OMD 3	Nécessité d'aller au-delà de la représentation des femmes dans les parlements pour inclure le niveau du gouvernement local, la violence basée sur le sexe et sexiste, et l'accès au financement
OMD 4-6	L'état de santé des personnes âgées, les maladies non transmissibles et la santé mentale
OMD 7	La migration rurale et urbaine, les déplacements internes et le changement climatique
OMD 8	Nécessité de mettre l'accent sur le commerce – le commerce mondial et intra-africain, et pas seulement sur l'aide.

218. Les principales priorités identifiées incluent l'investissement, l'agriculture et la sécurité alimentaire, les infrastructures, la gouvernance, la paix et la sécurité. Voir le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Priorités de l'Agenda de développement post-2015 : Perspectives du point de vue d'Afrique

OMD	Domaine prioritaire
Promouvoir la transformation et une croissance durable	• Accorder la priorité à la création d'emplois ; • Promouvoir le développement rural ; • Promouvoir l'agriculture, la valeur ajoutée des produits et ressources de base ; • Assurer la sécurité alimentaire ; • Promouvoir et développer le commerce, les marchés et l'intégration régionale et l'investissement ; • Accorder la priorité à la durabilité et soutenir les initiatives de l'économie verte ; et • Augmenter les engagements des accords multilatéraux sur l'environnement.
Promouvoir l'éducation et l'innovation technologique	• Renforcer la qualité et l'accès à l'enseignement de base et à l'enseignement supérieur ; • Investir dans l'enseignement secondaire, supérieur et professionnel ; • Promouvoir le transfert de technologies ; • Investir dans la recherche et le développement ;
Promouvoir le développement du capital humain	• Promouvoir la parité entre les hommes et les femmes, et l'autonomisation des femmes dans toutes les sphères des activités ; • Protéger les droits de l'homme et garantir la justice et l'égalité ; • Promouvoir l'accès à la protection sociale ; • Promouvoir la santé maternelle et infantile ; • Soutenir et autonomiser les personnes âgées et vivant avec un handicap; • Accorder la priorité à la réduction des risques de catastrophes et aux initiatives d'adaptation au changement climatique ; et • Promouvoir l'accès aux services fournis par les écosystèmes et la biodiversité

219. Pour créer un environnement propice à la réalisation de l'Agenda post-2015, les catalyseurs suivants ont été identifiés : la paix et la sécurité accrue, la bonne gouvernance, les droits fondamentaux pour tous, l'accès renforcé à la justice et à l'égalité, un processus participatif crédible et une capacité accrue à mesurer, faire progresser et assurer la responsabilisation.

220. Le progrès et la régression combinés à l'immense potentiel inexploité de l'Afrique a conduit certains observateurs à esquisser différents scénarios d'avenir pour le continent, comme en témoigne l'encadré 3. Ces différents scénarios présentent

différents schémas de la participation des capacités.[60] Toutefois, d'autres prévisions plus optimistes concluent, selon les données, que l'Afrique des cinquante prochaines années a de bonnes chances de devenir une région dotée d'une économie dynamique, diversifiée et compétitive avec des sociétés en paix, stables et vigoureuses qui auront éradiqué l'extrême pauvreté.[61] Toutefois, les prochaines décennies seront largement tributaires des orientations politiques que les pays africains adopteront face aux conditions et aux facteurs de changement – globaux, physiques et humains sans cesse évoluant de l'environnement mondial.

221. Pour que le continent connaisse la prospérité, soit positionné sur une trajectoire positive et évite de retomber dans un de ces scénarios peu souhaitables décrits plus hauts, l'Afrique doit, entre autres, renforcer le commerce intra-africain (dont le taux actuel n'est que de 10-12 pour cent contre 40 pour cent et 50 pour cent respectivement pour l'Europe et l'Amérique), améliorer la productivité agricole et prendre des mesures visant à éliminer l'insécurité alimentaire chronique, renforcer les systèmes de gouvernance économique et politique, concevoir des stratégies lui permettant d'exploiter son immense avantage comparatif en termes de matières premières (y compris l'apport de valeur ajoutée), accélérer l'intégration régionale et trouver des voies et moyens pour améliorer le bien-être de ses citoyens.

FIGURE 1: Scénarios possibles pour l'Afrique dans un proche avenir

***Optimiste* :** Degré élevé de cohérence avec un leadership fort, programme de croissance économique maîtrisé sur le plan politique, démocraties générées de l'intérieur des pays, leadership et représentation dans les institutions et forums internationaux, l'Afrique participe au commerce international, aux finances internationales, etc., les conflits sont résolus et les solutions à la problématique des services mises en place (santé, égalité hommes femmes, eau, éducation)

***Réaliste* :** Mosaïque sous-régionale de succès et de régression ; qualité variable de la gouvernance démocratique et économique ;performance économique différentiée/variée ; coopération ad hoc entre pays, peu de pays entretenant des relations avec l'extérieur, les résultats en ce qui concerne le développement sont mitigés, succès isolés dans le domaine de la prestation des services, aide extérieure tributaire des besoins sécuritaires extérieurs et évaluations des capacités et des besoins faites par le donateur.

Sombre : Des États dirigés de l'extérieur avec peu de cohésion et de coopération régionales, les nouvelles technologies et modèles des affaires menacent la production interne, les normes de la gouvernance sont fixées par l'extérieur ; l'Afrique est sous-représentée dans les forums et débats internationaux.

Source : Troisième Plan stratégique à moyen terme (2012-2016) de la Fondation africaine pour le renforcement des capacités (ACBF)

222. Certes, il incombe aux États membres de fournir la majeure partie des efforts, mais les organismes régionaux et sous régionaux tels que les CER et la Commission de l'Union africaine ont un important rôle de facilitation à jouer, notamment en termes d'élaboration de politiques et de stratégies, de coordination, en tant que catalyseurs socio-économiques et par rapport à l'intégration régionale, à la construction du

[60] Plan stratégique à moyen terme III de la Fondation africaine pour le renforcement des capacités (ACBF)
[61] L'Afrique dans 50 ans – vers une croissance inclusive, BAD, septembre 2011

consensus et du plaidoyer, du partage d'expérience et d'informations, de la communication et du plaidoyer, et d'une manière générale, ils doivent faciliter la mise en place des cadres et des conditions favorables indispensables à la réalisation de la paix, de la sécurité, de la stabilité politique et de la croissance – c'est-à-dire la création des **biens publics régionaux et continentaux.**

Analyse SWOT

223. Pour que la Commission se positionne pour la mise en œuvre du présent Plan, une analyse SWOT a été appliquée dans le but d'identifier ses forces et ses possibilités afin qu'elles soient pleinement mises à profit, ses faiblesses qu'il conviendrait de corriger pour améliorer l'efficacité et l'efficience, ainsi que les menaces pour adopter les actions appropriées. La combinaison des résultats de cette analyse avec l'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 est présentée ci-dessous.

TABLEAU 8 : Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (SWOT) de la Commission de l'UA

Forces	Faiblesses
• Amélioration du profil global ; • Capacité croissante à convoquer des réunions continentales pour la préparation les agendas continentaux; • Détermination du leadership pour la Commission ; • Coordination de l'Architecture africaine de paix et de sécurité ; • Collaboration avec les CER ; • Diversité du personnel en termes de culture, d'expertise et de contexte ; et • Infrastructure physique adéquate de la jeunesse africaine prête à participer aux efforts de développement du continent et à l'aide humanitaire.	• Prestations de services insuffisantes et irrecevables ; • Arrangements structurels et organisationnels inappropriés (Maputo) ; • Culture organisationnelle et comportement peu coopératif ou faible collaboration (mentalité de silo, manque de travail d'équipe, résistance au changement, etc.) ; • Prédominance d'une mentalité essentiellement basée sur les activités (la gestion axée sur les résultats n'est pas encore bien enracinée) ; • non-respect des Statut et Règlement du personnel ; • pénurie de personnel ; • manque de formation en interne ; • dépendance de l'expertise externe de la Commission ; • manque de respect des délais et de la durée des réunions ; • absence d'un Cadre de suivi et d'évaluation solide ; • duplication des efforts entre et au sein de la Commission de l'UA, le NEPAD et les CER ; • Rapports de mauvaise qualité et retard dans leur élaboration; • mise en œuvre inadéquate des décisions et des programmes ; • manque de capacité à organiser et à présenter des données raisonnables internes ;

	• résistance au changement ; • Taux élevé du mouvement du personnel ; • manque de financement durable ; et • manque d'orientation claire, hiérarchisation limitée dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes.
Possibilités	Menaces
• Croissance économique soutenue ; • Bonne volonté des États membres à bâtir une Union forte ; • Renforcer la capacité de l'Afrique à parler d'une seule voix ; • Bonne volonté des partenaires au développement à soutenir les programmes de la Commission ; • Expérience grandissante de l'Afrique à résoudre ses propres problèmes ; • Nouveaux partenariats stratégiques pour l'Afrique ; • Collaboration avec l'Agence du NEPAD et d'autres organes de l'Union africaine, les CER et les mécanismes régionaux (pour soutenir le mandat) ; • Sentiment général de panafricanisme • Existence d'un appui professionnel de la part des organisations panafricaines telles que la BAD et la CEA ; et • Bonne gouvernance grâce au MAEP.	• Trop grande dépendance envers les partenaires au développement pour le financement du budget-programme ; • Perception d'une Commission en tant qu'organe n'apportant pas de valeur ajoutée ; • Faible visibilité de l'Union et de la Commission ; • Paiement tardif des contributions des États membres ; • Changement climatique ; • Nombre limité des produits de base ; • Chômage chez les jeunes ; • Conflits ; • Fondamentalisme ; • terrorisme et extrémisme ; • Sous-représentation de l'Afrique au sein du Conseil de sécurité des Nations Unies ; • Absence de mise en œuvre, par les États membres des décisions, résolutions et traités de l'UA ; • Manque de coordination entre les groupes africains à New York, à Genève, à Bruxelles, etc. ; et • Absence de pleine adhésion des États membres aux Traités de l'OUA/UA • Résurgence des coups d'État.

TROISIEME PARTIE :

PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017 DE L'UNION AFRICAINE

CHAPITRE 4 : PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017

224. Ce chapitre présente le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'Union africaine. La première section du chapitre porte sur les principales priorités à réaliser au cours de la période considérée. La deuxième section porte sur l'évaluation de la mise en œuvre du Deuxième plan stratégique présenté au chapitre 2 et sur l'analyse détaillée de la situation qui fait l'objet du chapitre 3.

225. La deuxième section présente les fondements du Plan stratégique, son objectif global et sa vision et situe le Plan dans le cadre de la vision à long terme de l'Union africaine, du mandat de la Commission et d'autres traités et instruments pertinents de l'Union. Elle présente également un aperçu du plan, les sept résultats attendus et les activités connexes.

226. La dernière section donne une description détaillée des actions et des stratégies connexes à mettre en œuvre.

4.1. PRÉOCCUPATIONS ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

227. L'analyse de la situation telle que présentée au chapitre 3 montre que, malgré les progrès réalisés ces derniers temps, l'Afrique est paralysée par un certain nombre de défis complexes qui constituent un frein pour un continent qui est sur le point de décoller. Ces défis se posent dans les domaines économique, politique, social et technologique et doivent être relevés rapidement.

228. Les priorités qui se dégagent de l'analyse, y compris les priorités définies dans l'Agenda de l'Afrique post-2015, et de la réflexion interne de la Commission peuvent être regroupées en huit domaines prioritaires tels que présentés ci-dessous. Ces priorités constituent le point de départ du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'Union africaine :

Encadré 9 : Les huit priorités de la Commission

1. Promouvoir la paix et la stabilité, y compris les initiatives régionales, la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme comme fondement de l'intégration, de la sécurité et du développement du continent et des populations africaines.

2. Accroître la production agricole, développer le secteur industriel et le secteur agro-industriel, améliorer l'accès au marché et réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle collective à travers la promotion des petites exploitations agricoles, la bonne gestion de l'environnement et des ressources naturelles, y compris le changement climatique.

3. Promouvoir le développement économique inclusif et de l'industrialisation grâce à l'accélération de l'exécution des projets de développement d'infrastructures qui faciliteront l'intégration économique et l'utilisation des ressources minérales et autres ressources naturelles du continent.

4. Développer le capital humain de l'Afrique en accordant la priorité aux soins de santé primaires et à la prévention, à l'éducation, au développement des compétences et à l'investissement dans la science, la recherche et l'innovation, à l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, y compris pour les groupes vulnérables.

5. Intégrer la participation des femmes et des jeunes dans toutes les priorités et activités de l'Union et du continent.

6. Mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources, en mettant un accent particulier sur les sources alternatives de financement et/ ou le financement additionnel pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement.

7. Promouvoir une Union des peuples grâce à une communication active des programmes de l'Union africaine, la promotion de l'image de l'Union et la participation des États membres et des autres parties prenantes à la définition et à la mise en œuvre de l'Agenda de l'Afrique.

8. Renforcer les capacités institutionnelles de la Commission de l'UA, des CER et des autres organes, ainsi que leurs relations avec les partenaires stratégiques et autres.

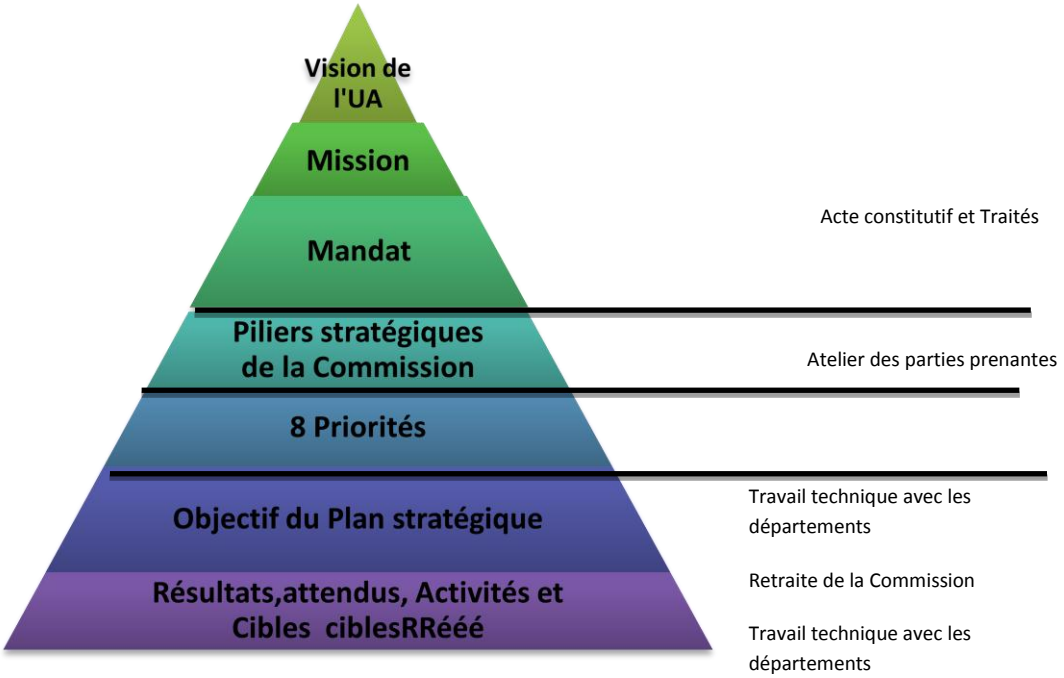
Source : Préambule à la feuille de route 2012-2016 de la Commission de l'Union africaine

4.2. FONDEMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE

229. Le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission est fondé sur l'Acte constitutif de l'Union africaine qui définit la vision de l'Union africaine, à savoir « **bâtir une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée et gérée par ses propres citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale** », le mandat et la mission de la Commission de l'Union africaine ainsi que sur les priorités stratégiques définies par la Commission et présentées dans la précédente section.

230. Les liens entre le Plan stratégique 2014-2017 et les différents traités et instruments de l'Union sont indiqués dans le diagramme 2 et le Tableau 9.

Diagramme 2 : Carte du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA



231. Le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission définit les priorités globales pour la période de quatre ans 2014-2017, et donne une orientation pour la formulation des programmes et des priorités. Il est un cadre qui permet à la Commission de l'Union africaine de jouer son rôle de facilitateur, en particulier en ce qui concerne l'élaboration des politiques et des stratégies, la coordination et la promotion de l'Agenda de développement socioéconomique et de l'intégration de l'Afrique, la recherche du consensus et le plaidoyer, le partage d'expériences et d'informations. Le Plan permet en outre de générer des biens publics continentaux qui favorisent la création des conditions de paix, de sécurité, de stabilité politique et de croissance. Le Plan stratégique traduit les huit domaines prioritaires en actions et activités.

4.3. OBJECTIF GLOBAL ET VISION DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017

232. L'objectif global du Plan stratégique 2014-2017 est le suivant :

« *Accélérer l'édification d'une Afrique intégrée, prospère et inclusive, en paix, jouant un rôle dynamique sur la scène continentale et mondiale, et portée par une commission responsable, dynamique et efficace* »

Encadré 10 : Objectif global et impacts attendus du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA	
Objectif	**Impact**
Amélioration de la qualité de vie des citoyens africains Une Afrique intégrée, prospère et inclusive, en paix avec elle-même, jouant un rôle dynamique sur la scène continentale et mondiale	1. **Une Afrique en paix :** conditions d'une paix durable, établies et maintenues : 1.1. conflits existants réglés ; nouveaux conflits prévenus/absence de conflit ; 1.2. Implication équitable des personnes dans la société civile ; **2. Une Afrique prospère et intégrée :** 2.1. Pauvreté réduite (enquête) ; 2.2. croissance accrue: PIB par État membre ; Nombre d'États membres ayant réalisé l'objectif de croissance du PIB de 6%; Nombre des Etats membres ayant augmenté les investissements ; accroissement du nombre des entreprises créées ; productivité accrue ; accroissement du commerce ; renforcement de la libre circulation des biens, des services et des personnes à travers les frontières ; 2.3. croissance agricole .accrue: augmentation de la valeur ajoutée au PIB, augmentation des investissements, augmentation de la productivité agricole, amélioration de la sécurité alimentaire ; 2.4. Gestion du changement climatique : atténuation des effets des chocs, préservation des ressources, atténuation de l'incidence de la famine et de la faim.

233. La Commission, au cours des quatre années du Plan stratégique, s'attellera à renforcer et à accélérer les progrès vers l'édification d'une Afrique stable, en paix, prospère et intégrée dans une environnement de bonne gouvernance, tout en accordant une attention particulière aux femmes, aux jeunes et aux autres groupes marginalisés et vulnérables. La Commission s'emploiera à bâtir une Union des peuples grâce à une communication active des programmes de l'Union africaine, à la promotion de l'image de l'Union et à la participation de toutes les parties prenantes à la définition et à la mise en œuvre de l'Agenda de l'Afrique, y compris le respect de la diversité culturelle et linguistique. La Commission accordera également la priorité au renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'Union africaine et à l'amélioration des relations avec les CER et les autres organes, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres.

234. Le Plan stratégique 2014-2017 est dicté par la conviction que le rêve de l'Afrique de garantir des moyens de subsistance sûrs et décents et la libre circulation des personnes, des biens et des services est non seulement réalisable, mais peut se réaliser à plus brève échéance. C'est dire que le Plan est sous-tendu par un sentiment qu'il faut accélérer les actions concrètes pour réaliser la vision de l'Union africaine.

235. La Priorité 5 qui traite des questions relatives aux femmes et aux jeunes a été intégrée dans l'ensemble des résultats, compte tenu du rôle essentiel que les femmes et les jeunes jouent pour que la voie que l'Afrique poursuit pour la croissance, la prospérité et la paix soit durable et bénéfique à toutes les couches de la population. Des mesures courageuses doivent être prises pour régler les questions essentielles de genre et des jeunes.

TABLEAU 9 : RELATIONS ENTRE LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017 ET LA VISION ET LES AUTRES INSTRUMENTSDE L'UNION AFRICAINE

Vision	**« Une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale »**
Mission	Devenir « une institution efficace et à valeur ajoutée, moteur du processus de l'intégration et du développement de l'Afrique, en étroite collaboration avec les États membres de l'Union africaine, les Communautés économiques régionales et les citoyens africains ».
Mandat	1. Représenter l'Union et défendre ses intérêts sous la direction de la Conférence de l'Union et du Conseil exécutif et conformément à leur mandat ; 2. Faire des propositions à l' examen des organes de décision ; 3. Mettre en œuvre les décisions prises par les organes de décision ; 4. Organiser et gérer les réunions de l'Union ; 5. Agir en tant que dépositaire de l'Acte constitutif, des protocoles, traités, instruments juridiques, décisions adoptés par l'Union et de ceux hérités de l'OUA ; 6. Créer, sur la base des programmes convenus, des unités opérationnelles en cas de besoin ; 7. Coordonner et suivre la mise en œuvre des décisions des autres organes, en étroite collaboration avec le COREP et en faire régulièrement rapport au Conseil exécutif ; 8. Aider les États membres à mettre en œuvre les programmes et politiques de l'Union, y compris la CSSDCA et le NEPAD ; 9. Élaborer des projets de positions communes et coordonner l'action des États membres dans les négociations internationales ; 10. Préparer les programmes et le budget de l'Union et les soumettre à l'approbation des organes de décision ; 11. Gérer les ressources budgétaires et financières, y compris les recettes approuvées provenant de diverses sources, créer des fonds fiduciaires, des fonds de de réserve et des fonds spéciaux avec les autorisations appropriées, et en acceptant des dons et subventions compatibles avec les objectifs et principes de l'Union ; 12. Gérer l'actif et le passif de l'Union selon les règles et procédures établies 13. Élaborer des plans et études stratégiques à soumettre à l'examen du Conseil exécutif ; 14. Intervenir dans les domaines de responsabilité que la Conférence et le Conseil exécutif pourraient lui confier, à savoir : i) la lutte contre les pandémies ; ii) la gestion des catastrophes ; iii) la criminalité internationale et le terrorisme ; iv) la gestion de l'environnement ;

	v) les négociations relatives au commerce extérieur ; vi) les négociations relatives à la dette extérieure ; vii) la population, la migration, les réfugiés et les personnes déplacées ; viii) la sécurité alimentaire ; ix) l'intégration socioéconomique ; et x) tous les autres domaines ayant fait l'objet d'une position commune. 15. Mobiliser des ressources et élaborer des stratégies appropriées d'autofinancement, des activités génératrices de revenus et d'investissement pour l'Union ; 16. Promouvoir l'intégration et le développement socioéconomique ; 17. Renforcer les activités de coopération et de coordination entre les États membres dans les domaines d'intérêt commun ; 18. Assurer la promotion de la paix, de la démocratie, de la sécurité et de la stabilité ; 19. Assurer un soutien opérationnel aux différents organes de l'Union ; 20. Élaborer, promouvoir, coordonner et harmoniser les programmes de l'Union avec ceux des Communautés économiques régionales; 21. Préparer et soumettre un rapport annuel sur les activités de l'Union à la Conférence, au Conseil exécutif et au Parlement ; 22. Élaborer les Statut et Règlement du personnel et les soumettre à la Conférence, pour approbation ; 23. Mettre en œuvre les décisions de la Conférence en ce qui concerne l'ouverture et la fermeture des services et des bureaux administratifs ou techniques ; 24. Suivre et assurer l'application des règlements intérieurs et statuts des organes de l'Union ; 25. Négocier, en consultation avec le COREP et les pays hôtes, les accords de siège de l'Union et ceux de ses bureaux administratifs et techniques ; 26. Constituer une capacité de recherche scientifique et de développement pour renforcer le développement socioéconomique des États membres ; 27. Œuvrer à la promotion et à la vulgarisation des objectifs de l'Union ; 28. Rassembler et diffuser les informations concernant l'Union, constituer et tenir à jour une base de données fiable ; 29. Assurer l'intégration des questions d'égalité entre hommes et femmes dans tous les programmes et toutes les activités de l'Union ; 30. Entreprendre la recherche sur l'édification de l'Union et le processus d'intégration ; 31. Renforcer les capacités, les infrastructures et l'entretien des technologies intracontinentales de l'information et de la communication ; 32. Élaborer et soumettre à l'approbation du Conseil exécutif les règlements administratifs, les règles et règlementations pour la gestion des affaires de l'Union et assurer une bonne tenue des comptes.

Piliers stratégiques de la Commission de l'Union africaine	1. Paix et sécurité 2. Développement social, économique et humain 3. Intégration, coopération et partenariats 4. Valeurs partagées 5. Institutions, renforcement des capacités et communication
OBJECTIF GLOBAL	**L'objectif global du plan stratégique est « d'accélérer l'évolution vers une Afrique stable, pacifique, prospère et intégrée, en paix, jouant un rôle dynamique sur la scène continentale et mondiale, mue par une Commission responsable, dynamique et efficace. »**
Principales priorités	Les priorités qui émergent de l'analyse et de la réflexion interne au sein de la Commission, et qui sous-tendent le Plan stratégique 2014-2017, peuvent être regroupées en huit domaines thématiques comme suit : 1. Promouvoir la paix et la stabilité, y compris les initiatives régionales, la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme comme fondement de l'inclusion, de la sécurité et du développement du continent et de ses peuples 2. Accroître la production agricole, le développement de l'agro-industrie et du secteur des entreprises, l'accès au marché et réaliser l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle collective de l'Afrique par la promotion des petites exploitations agricoles, de la gestion saine de l'environnement et des ressources naturelles, y compris le changement climatique. 3. Promouvoir le développement et l'industrialisation économiques inclusifs grâce à l'accélération des projets de développement des infrastructures qui faciliteront l'intégration économique, atteindre les objectifs que sont le commerce intra-africain et l'accès aux marchés mondiaux, la valeur ajoutée, l'amélioration des partenariats entre les secteurs public et privé, l'utilisation efficace et durable des ressources minières et d'autres ressources naturelles du continent. 4. Renforcer les capacités humaines de l'Afrique en accordant la priorité aux soins de santé primaires et à l'éducation, au développement des compétences et à l'investissement dans la science, la recherche et l'innovation, à l'accès à l'eau potable et à l'assainissement en tenant compte des groupes vulnérables. 5. Intégrer la participation des femmes et des jeunes dans toutes les priorités et activités de l'Union et du continent. 6. Mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources, y compris les autres sources de financement, et/ou des fonds supplémentaires pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement. 7. Créer une Union axée sur les populations grâce à une communication active des programmes de l'Union africaine, de l'image de marque de l'Union et à la participation des États membres et des autres parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'agenda africain. 8. Renforcer la capacité institutionnelle de la Commission de l'UA, des CER et des autres organes, et ses relations avec les partenaires stratégiques et d'autres partenaires.
Résultats	**1. Résultat 1** : Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables

	2. **Résultat 2** : Mise en place de politiques et institutions pour réaliser le développement durable, accroître la production agricole, renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la valeur ajoutée et l'accès au marché grâce à une gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles 3. **Résultat 3** : Promotion du développement économique inclusif et de l'industrialisation par l'intégration économique, les projets d'infrastructures continentaux, et par le commerce intra-africain tiré par le secteur privé, et accès et h utilisation durable des ressources naturelles du continent, 4. **Résultat 4** : Mise en œuvre, par les États membres, des politiques et programmes visant à améliorer la santé, l'éducation et les compétences liées à l'emploi, soutenue par les investissements dans les services, la science, la recherche et l'innovation 5. **Résultat 5** : Élaboration et mise au point de stratégies de mobilisation de ressources, y compris les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement 6. **Résultat 6** : Avènement d'une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda africain 7. **Résultat 7** : Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et des relations avec les CER et les organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires

4.4. APERÇU GENERAL DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017

Un aperçu général du Plan stratégique 2014-2017 est présenté aux Tableaux 10 et 11 ci-dessous :

TABLEAU 10 : Aperçu général du plan stratégique 2014-2017 : Données essentielles

- **Objectif global et vision**
- **Huit domaines prioritaires**
- **Sept (7) résultats**
- **Trente (30) activités.**
  - ✓ **[En moyenne 5 activités par priorité/résultat]**
- **Cent quatre-vingt-huit (188) stratégies et actions**
  - ✓ **[En moyenne 27 stratégies et actions par priorité/résultat]**
  - ✓ **[En moyenne 6 stratégies par priorité/activité]**
- **Un budget-programme de 1.119.348.519 dollars**

Pour assurer la mise en œuvre efficace du Plan, des cadres de résultats détaillés ont été élaborés pour chaque résultat ou activité, avec des actions ou des stratégies claires, des rôles, des responsabilités et des indicateurs, des cibles annualisées et des moyens de vérification.

Les cibles seront ajustées annuellement pour tenir compte du taux de mise en œuvre et des nouvelles priorités. Les Matrices de résultats détaillées constituent un cadre flexible et la base pour le suivi et l'établissement des rapports, tel qu'indiqué au chapitre 5.

Tableau 11 : Aperçu du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'union africaine : Principales priorités, résultats attendus et activités connexes

Principales priorités	Résultats	Activités
1. Promouvoir la paix et la stabilité, y compris les initiatives régionales, la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme comme fondement de l'inclusion, de la sécurité et du développement du continent et de ses peuples	**Résultat 1 :** Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables	**Résultat 1.1:** Renforcement des capacités de prévention, de gestion, d'intervention et de consolidation de la paix
		Résultat 1.2 : Facilitation de la participation des femmes, des jeunes (y compris le Corps des jeunes volontaires de l'UA) et de la société civile à la consolidation de la paix, à la prévention des conflits, à la reconstruction et au développement post-conflit

		Résultat 1.3 : renforcement des mécanismes de reconstruction post-conflit et de consolidation de la paix
		Résultat 1.4 : Promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie
		Résultat 1.5 : Promotion des instruments juridiques et des valeurs partagées sur la base des instruments africains et universels, en particulier les instruments relatifs aux droits des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec un handicap et des enfants
		Résultat 1.6 : Renforcement des capacités de l'UA à coordonner et à faire face à des situations humanitaires et à protéger les civils dans les zones de conflit et de catastrophe
2. Accroître la production agricole, le développement de l'agro-industrie et du secteur des entreprises, l'accès au marché et réaliser l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle collective de l'Afrique par la promotion des petites exploitations agricoles, de la gestion saine de l'environnement et des ressources naturelles, y compris le changement climatique.	**Résultat 2** : Mise en place de politiques et institutions pour réaliser le développement durable, accroître la production agricole, renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, améliorer la valeur ajoutée et élargir l'accès au marché grâce à une gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles	**Résultat 2.1** : Appui à la mise en œuvre, par les États membres, des programmes prioritaires du CAADP, y compris ceux relatifs aux ressources animales en tant qu'instrument pour stimuler la production et la productivité agricoles afin de réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'éliminer la faim et réduire la pauvreté
		Résultat 2.2 : Facilitation de la mise en œuvre des programmes prioritaires liés à l'environnement, aux ressources naturelles et au changement climatique
		Résultat 2.3 : Appui aux programmes de promotion de l'agro-industrie, notamment l'accès aux ressources productives et aux capacités des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap
		Résultat 2.4 : développement des infrastructures d'accès au marché et au commerce des produits agricoles
3. Promouvoir le développement et l'industrialisation économiques inclusifs grâce à l'accélération des projets de développement des infrastructures qui faciliteront	**Résultat 3 :** Développement des infrastructures et protection de l'environnement au profit du développement économique inclusif, de l'industrialisation, du commerce intra-africain sous	**Résultat 3.1 :** formulation et promotion de cadres stratégiques pour le développement inclusif, et développement de la capacité de mise en œuvre du développement des États membres

l'intégration économique, atteindre les objectifs que sont le commerce intra-africain et l'accès aux marchés mondiaux, la valeur ajoutée, l'amélioration des partenariats entre les secteurs public et privé, l'utilisation efficace et durable des ressources minières et d'autres ressources naturelles du continent.	l'impulsion du secteur privé et utilisation durable des ressources naturelles	**Résultat 3.2 :** Facilitation du Programme de développement des infrastructures en Afrique
		Résultat 3.3 : Amélioration de l'accès de la majorité des populations africaines aux services énergétiques modernes
		Résultat 3.4 : Promotion des politiques et normes visant à renforcer l'intégration continentale
		Résultat 3.5 : Élaboration et promotion des politiques de facilitation douanière et commerciale et facilitation des négociations sur les accords de libre-échange approfondi (ALEA)
		Résultat 3.6 : Élaboration et promotion des politiques en faveur de l'engagement du secteur privé et amélioration du climat des affaires en Afrique
		Résultat 3.7 : Promotion et soutien à l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap
		Résultat 3.8 : Élaboration et promotion des politiques favorables à l'utilisation durable des ressources minérales et d'autres ressources du continent
4. Renforcer les capacités humaines de l'Afrique en accordant la priorité aux soins de santé primaires et à l'éducation, au développement des compétences et à l'investissement dans la science, la recherche et l'innovation, à l'accès à l'eau potable et à l'assainissement en tenant compte des groupes vulnérables.	**Résultat 4 :** Mise en œuvre, par les États membres, des politiques et programmes visant à améliorer la santé, l'éducation et les compétences liées à l'emploi, soutenue par les investissements dans les services, la science, la recherche et l'innovation	**Résultat 4.1** : Promotion de la mise en œuvre de la Stratégie africaine pour la santé
		Résultat 4.2 : Conception et promotion des stratégies pour une éducation de qualité, développement des compétences et des services, en particulier pour les femmes et les jeunes
		Résultat 4.3 : Conception et promotion des politiques et programmes stratégiques pour les investissements dans la science, la recherche et l'innovation en vue d'améliorer la compétitivité de l'Afrique sur la scène mondiale
		Résultat 4.4 : Promotion des cadres de sécurité sociale et de protection

		des groupes vulnérables (enfants, personnes vivant avec un handicap)
5. Mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources, y compris les autres sources de financement, et/ou des fonds supplémentaires pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement.	**Résultat 5** : Élaboration et mise au point de stratégies de mobilisation de ressources, y compris les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement	**Résultat 5.1 :** Réalisation d'une commission financièrement viable et durable
		Résultat 5.2 : Identification et mise en œuvre des sources alternatives de financement pour l'Afrique pour ses programmes de développement
6. Créer une Union axée sur les populations grâce à une communication active des programmes de l'Union africaine, de l'image de marque de l'Union et à la participation des États membres et des autres parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'agenda africain.	**Résultat 6 :** Avènement d'une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda africain	**Résultat 6.1** : Réalisation d'une communication active et de l'image de marque, et amélioration de la visibilité de l'Union africaine
		Résultat 6.2 : Amélioration de l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre de l'Agenda africain, qui reflète la participation égale des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables
7. Renforcer la capacité institutionnelle de la Commission de l'UA, des CER et des autres organes, et ses relations avec les partenaires stratégiques et d'autres partenaires.	**Résultat 7 :** Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et des relations avec les CER et les organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires	**Résultat 7.1 :** Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA
		Résultat 7.2 : Renforcement des relations avec les organes de l'UA, les CER et les partenaires stratégiques

4.5. STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER

4.5.1. Résultat 1 : *Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables*

236. La paix, la sécurité, la stabilité et la bonne gouvernance sont des conditions essentielles au développement et à la cohésion sociale. Le règlement des nombreux conflits du continent a été une priorité pour la Commission et ses partenaires au cours de la dernière décennie. Les efforts entrepris à cet effet ont eu pour résultat une diminution spectaculaire du nombre de conflits sur le continent. La Commission de l'Union africaine a été activement impliquée dans la reconstruction et le développement post-conflit, mais une évaluation du niveau de fragilité des différents pays africains montre que, bien que les conflits aient diminué, de nombreux pays sortant de conflit sont encore très fragiles. Comme le montrent les événements survenus récemment, le retour à la violence et aux conflits est très facile et très fréquent et il subsiste encore de vieux conflits prolongés qui, pendant de nombreuses années, ont défié toute solution

politique : par exemple la Somalie (malgré les progrès importants enregistrés récemment) et l'Est de la RDC. En outre, de nouvelles menaces se font jour telles que la piraterie, le déversement de déchets, la pêche illégale, le commerce de la drogue, le terrorisme, le narco-terrorisme, l'extrémisme, le fondamentalisme ; les réseaux criminels de demandeurs de rançons et autres réseaux criminels. L''accélération de l'urbanisation et le grand nombre de jeunes sans emploi aggravent cette situation volatile.

237. Il est indéniable que le continent continue d'enregistrer d'importants progrès en ce qui concerne la gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme. Au niveau national, le nombre de pays qui organisent des élections libres et équitables est en augmentation. Le pluralisme politique est désormais la norme et dans de nombreux pays, il y a une très forte implication de la société civile dans les processus démocratiques et de gouvernance

238. La participation des femmes africaines à la vie politique et à la prise de décision arrive à la deuxième place après les pays développés et l'Amérique latine, même si cela n'a pas progressé au même rythme que l'autonomisation économique. Au niveau continental, de nombreux instruments et processus ont été mis en place pour promouvoir la démocratie et la bonne gouvernance. Et pourtant, de nombreux défis doivent encore être relevés, notamment la corruption, la faiblesse des services publics, une prestation de services médiocre liée à une mauvaise administration locale, etc.

239. La Commission, à travers le Plan stratégique, continuera à mettre en œuvre son approche intégrée et holistique pour résoudre les problèmes de paix et de sécurité sur le continent. A cet égard, la Commission, entre autres, attirera l'attention des États Membres sur l'impératif de s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité, telles que le sous-développement, les niveaux élevés de pauvreté, l'accès inéquitable aux ressources, le chômage des jeunes, la mauvaise gouvernance, les violations des droits de l'homme, le changement climatique, la faiblesse des institutions de gouvernance, les élections qui ne sont ni libres ni justes, etc. La Commission accélérera également la mise en œuvre de la politique de reconstruction et de développement post-conflit (RDPC) afin de consolider la paix et de prévenir la résurgence de la violence dans les pays sortant de conflit.

240. La Commission s'emploiera à renforcer les capacités de consolidation de la paix, de prévention des conflits et de réaction aux crises en se fondant sur la consolidation des acquis ou des progrès réalisés dans l'opérationnalisation de l'Architecture continentale de paix et de sécurité (APSA). La Commission renforcera et d'améliorera les consultations entre le Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'UA et le Conseil de sécurité des Nations Unies et d'autres structures de sécurité, assurera une meilleure harmonisation de ses actions avec celles des CER. À cet égard, des efforts plus vigoureux seront faits pour soutenir la prévention, la gestion et le règlement des conflits régionaux.

241. Les femmes, les jeunes, les enfants et les personnes handicapées continuent de souffrir le plus des conséquences de la violence et des conflits sur le continent, en particulier par rapport à la question des enfants-soldats. La Commission travaillera

activement avec les États membres, les Nations Unies et la société civile, les groupes de femmes et de jeunes afin de réduire / d'atténuer les effets des conflits sur les enfants, les femmes et les jeunes et de renforcer leur participation à la construction de la paix, aux efforts de prévention et de réduction des conflits.

242. La Commission prendra des mesures pour faire face aux questions émergentes de paix et de sécurité, telles que la sécurité et la sûreté maritimes, les tensions et les différends frontaliers (déclenchés par les luttes pour les ressources), le commerce illicite des drogues, le terrorisme, l'extrémisme, la piraterie et les réseaux criminels, pour renforcer la paix, la sécurité et la stabilité sur le continent.

243. La Commission œuvrera à une meilleure coopération des causes profondes des conflits, afin de prendre des initiatives éclairées de consolidation de la paix et de prévention des conflits, y compris l'adoption de politiques pour promouvoir le recours plus systématique aux mécanismes et pratiques traditionnels/ communautaires de médiation et de règlement des conflits.

244. L'Afrique a connu une résurgence des différends frontaliers (maritimes et terrestres) au sujet des ressources (pétrole, gaz), de l'eau et des rivières. La mise en place de processus pour le règlement de ces différends et pour la délimitation des frontières est donc essentielle pour prévenir les conflits. La Commission collaborera avec les États membres, les CER et d'autres institutions pour que les différends frontaliers ne débouchent pas sur des conflits ouverts, et pour que des modalités soient mises en place pour le règlement pacifique de ces différends.

245. Compte tenu de la fragilité de nombreuses situations post-conflit, la Commission s'emploiera à consolider ses efforts de relèvement et de reconstruction post-conflit en accordant une attention particulière au renforcement du rôle des femmes, des jeunes et de la société civile, avant, pendant et après les conflits. À cet égard, la Commission élaborera et assurera la promotion de la mise en œuvre de programmes spécifiques visant à renforcer la participation des femmes et des jeunes à la prévention des conflits, aux initiatives de relèvement post-conflit telles que les fondations pour la reconstruction de sociétés saines et stables. La Commission accordera également l'attention voulue à la justice transitionnelle qui est une question importante dans un système post-conflit.

246. Compte tenu du fait que les conflits font un nombre important de handicapés (civils et soldats), le Plan d'action continental de la Décennie africaine des personnes handicapées (2010-2019) prévoit des actions prioritaires qui seront mises en œuvre dans les situations de conflit pendant la période de mise en œuvre du Plan stratégique de la Commission de l'UA, notamment :

a. Évacuer les personnes handicapées dans les situations de risque, y compris les situations de conflit armé, les situations d'urgence humanitaires et les catastrophes naturelles ;

b. S'assurer que les personnes handicapées participent pleinement à la consolidation de la paix et à la reconstruction de leurs communautés en assurant l'intégration de l'invalidité dans les plans de développement ;

c. Mettre en place des mécanismes de protection pour garantir la sécurité et les droits des personnes handicapées dans les situations d'urgence et de conflit sur la base de l'Architecture de paix et de sécurité de l'UA ;

d. Promouvoir un accès équitable et sans restriction à l'aide humanitaire pour les personnes handicapées ;

e. Protéger les personnes handicapées de toutes les formes d'exploitation et de violence dans les situations de conflit, y compris les violences fondées sur le genre ;

f. Encourager et soutenir la création et le fonctionnement des organisations d'anciens combattants et d'anciens combattants handicapés ;

g. Assurer la participation des personnes handicapées à travers leurs organisations représentatives, y compris les organisations d'anciens combattants, aux activités de prévention et de règlement des conflits et de reconstruction dans les zones sortant d'un conflit ;

h. Mettre en place des programmes de déminage dans les endroits où des mines ont été posées et renforcer les programmes existants ;

i. Faciliter l'accès des anciens combattants handicapés aux différents services aux fins de développement inclusif pour qu'ils ne se sentent pas négligés, après tous les sacrifices qu'ils ont consentis.

247. Au cours de la période du Plan stratégique, la Commission s'emploiera à consolider les progrès et à approfondir la gouvernance démocratique, le respect de l'Etat de droit et le respect des droits de l'homme par la promotion active des instruments relatifs aux valeurs partagées adoptés par les organes de décision de l'Union africaine.

248. S'agissant de la gouvernance, la Commission poursuivra les stratégies suivantes : la promotion de la mise en œuvre complète de l'Architecture africaine de gouvernance (AGA), la réforme du secteur public par la mise en œuvre de la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, la Charte africaine de la Fonction publique et de l'administration, ainsi que les normes et les politiques de l'Union africaine en matière de décentralisation. La Commission continuera de soutenir et d'encourager la participation des pays africains au processus du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP). Il est important de noter que la Commission adoptera des mesures énergiques pour prévenir et faire face aux changements anticonstitutionnels de gouvernement.

249. En ce qui concerne les droits de l'homme, la Commission assurera la promotion de la pleine mise en œuvre intégrale de la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, ainsi que celle de la Stratégie africaine des droits de l'homme. Les capacités de la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples seront renforcées. Les efforts seront intensifiés en termes de plaidoyer et de sensibilisation des citoyens ordinaires sur ces instruments africains des droits de l'homme, y compris la Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant (ACERWC), et de renforcement de la collaboration avec les organisations de la société civile.

250. La paix, la sécurité et la bonne gouvernance seront également renforcées grâce à la promotion de la culture. À cet égard, la Commission soutiendra les efforts de ratification et de mise en œuvre de la Charte de la Renaissance culturelle africaine déployés par les États membres.

251. Les stratégies et les actions spécifiques qui doivent être mises en œuvre pour renforcer le capital humain de l'Afrique dans tous ces domaines sont présentées au Tableau 12. Les objectifs détaillés annualisés à atteindre au cours de la période du Plan stratégique sont présentés à l'Annexe 6.

252. La mise en œuvre de ces stratégies et actions sera conduite par le département des Affaires politiques de la Commission. Pour chaque activité liée à ce résultat, les Départements compétents de la Commission de l'UA, les départements collaborateurs et les partenaires extérieurs ont été identifiés et sont présentés au tableau 12.

253. Les CER et les institutions des États membres, en étroite collaboration avec l'Agence du NEPAD, sont les principaux acteurs de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain.

Tableau 12*: Résultat 1 :* *Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables*

RÉSULTATS ATTENDUS	STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Résultat 1.1: Renforcement des capacités de prévention, de gestion, d'intervention et de consolidation de la paix	1. Assurer le plein fonctionnement de l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) ; 2. Mobiliser des ressources pour soutenir le programme de paix et de sécurité de l'UA, à l'aide, entre autres, de l'Initiative de solidarité africaine (ASI) et des contributions volontaires au Fonds pour la paix ; 3. Faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des initiatives visant à éliminer les principales causes des conflits en Afrique ; 4. Promouvoir les mécanismes traditionnels ou communautaires pour le règlement des conflits ; 5. Promouvoir la recherche sur l'éducation et la culture pour la paix sur le Continent, notamment l'élaboration de programmes d'éducation sur la	Département compétent de l'UA : DPS Départements de l'UA collaborateurs : DPA, DSA, DIC Partenaires extérieurs Centre africain d'étude et de recherche sur le terrorisme (CAERT)

	paix ; 6. Prendre des mesures pour faire face aux nouvelles menaces contre la sécurité, la cybercriminalité, l'insécurité maritime, la piraterie, le fondamentalisme, l'extrémisme, le terrorisme, etc. 7. Promouvoir la mise en œuvre du Plan d'action sur la lutte contre la drogue et la prévention du crime (2013-2017) 8. Dans le cadre de l'APSA, renforcer les réseaux de médias pour promouvoir les efforts de l'UA en matière de prévention des conflits, de gestion et de consolidation de la paix 9. Mettre en place et mettre en œuvre des campagnes de communication et de sensibilisation et des plans médias thématiques pour sensibiliser et renforcer la culture de la paix. 10. Accélérer la mise en œuvre du Programme frontière de l'UA 11. Appuyer le Centre africain d'étude et de recherche sur le terrorisme (CAERT)	
Résultat 1.2 : Facilitation de la participation des femmes, des jeunes (y compris le CJV-UA) et de la société civile à la consolidation de la paix, à la prévention des conflits, à la reconstruction et au développement post-conflit	1. Élaborer, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour renforcer l'implication ou la participation des femmes aux processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de redressement et de développement post-conflits ; 2. Mettre en place le Corps des jeunes volontaires de l'Union africaine et d'autres programmes pertinents pour renforcer l'implication ou la participation des jeunes aux processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de redressement et de développement post-conflits ; 3. Élaborer, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour renforcer l'implication ou la participation des organisations de la société civile aux processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de redressement et de développement post-conflits ; 4. Élaborer et mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes médiatiques de sensibilisation et de renforcement de la culture de Paix. 5. Promouvoir et mettre en place des activités spécifiques identifiées dans le cadre des activités visant à l'égalité entre les hommes et	Département compétent de l'UA : DPS Départements de l'UA collaborateurs : DPA, CIDO, WGD, DIC, HRST Partenaires extérieurs

	les femmes 6. Élaborer, promouvoir et mettre en œuvre les programmes visant à renforcer la participation des personnes handicapées dans les processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de relèvement et de développement post- conflit ;	
Résultat 1.3 : renforcement des mécanismes de reconstruction post-conflit et de consolidation de la paix	1. Mettre en place des mesures visant à accélérer la reconstruction post-conflit et à promouvoir la stabilité et le développement dans les pays en situation post-conflit ; 2. Promouvoir la mise en œuvre des processus de la Réforme du secteur de la sécurité (SSR) et du Programme de désarmement, de démobilisation et de réinsertion (DDR) ; 3. Promouvoir des politiques et programmes visant à faciliter la Justice transitoire dans les pays affectés par des conflits, pour combattre l'impunité et assurer la cohésion sociale et la réconciliation ; **4.** Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens.	Département compétent de l'UA : DPS Départements de l'UA collaborateurs : DPA, DIC Partenaires extérieurs
Résultat 1.4 : Promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie	1. Assurer la mise en œuvre effective et intégrale et l'opérationnalisation de l'Architecture ou de la Plate-forme de la gouvernance en Afrique – AGA ; 2. Promouvoir la réforme du secteur public par la mise en œuvre de la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, la Charte africaine de la fonction publique et de l'administration, et les politiques et les normes de l'Union africaine en matière de gouvernance locale et décentralisation 3. Faciliter ou soutenir le travail du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs – MAEP, et renforcer le rôle de l'UA dans les évaluations de la démocratie et de la gouvernance 4. Renforcer la mise en œuvre effective des normes et standards de l'UA sur la gouvernance et la démocratie, et en particulier, la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance 5. Renforcer les mesures de lutte contre les changements anticonstitutionnels de gouvernement et promouvoir ou faciliter la tenue d'élections libres et démocratiques	Département compétent de l'UA : DPA Départements de l'UA collaborateurs : OLC, DIC, HRST Partenaires extérieurs : Institutions nationales des droits de l'homme, organismes de gestion électorale

	6. Intégrer la bonne gouvernance dans les programmes d'enseignement universitaire et professionnel ; 7. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens. 8. Promouvoir les instruments juridiques en faveur de la justice en tant que moyen de préservation de la paix et de résolution des conflits	
Résultat 1.5 : Promotion des instruments juridiques et des valeurs partagées basés sur les instruments africains et universels, notamment ceux relatifs aux droits des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec un handicap et des enfants	1. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre intégrale du Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme, relatif aux droits de la femme ; 2. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre intégrale de la Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant ; 3. Soutenir la mise en œuvre de la Charte africaine de la jeunesse ; 4. Promouvoir la ratification de la mise en œuvre entière de la Charte africaine de la Renaissance 5. Prendre des mesures visant à accélérer l'adoption et l'intégration des instruments relatifs aux valeurs partagées ; 6. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation, et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens ; 7. Soutenir la mise en œuvre du Plan d'action continental de la Décennie africaine des personnes vivant avec un handicap (2010-2019). 8. Elaborer des directives pour résoudre les inégalités entre les hommes et les femmes dans les États membres	Département compétent de l'UA : OLC Départements de l'UA collaborateurs : DPA, HRST, WGD, DIC Partenaires extérieurs
Résultat 1.6 : Renforcement des capacités de l'UA à coordonner et à faire face à des situations humanitaires et à protéger les civils dans les zones de conflit et de catastrophe	1. Soutenir la mise en œuvre du Cadre stratégique africain d'action humanitaire et de la Politique africaine de gestion des catastrophes ; 2. Renforcer le Fonds de l'UA pour l'action humanitaire et mettre en place des mesures pour atteindre des normes plus élevées de protection et d'assistance aux réfugiés, aux déplacés internes et autres personnes affectées par les conflits et les déplacements forcés, avec une attention particulière aux filles qui sont économiquement défavorisées, qui sont	Département compétent de l'UA : DPA Départements de l'UA collaborateurs : DSA, OLC, DIC Partenaires extérieurs

	exposées aux abus, qui font l'objet de pratiques culturelles néfastes ou qui vivent dans des zones d'instabilité ; 3. Soutenir la promotion de solutions durables, y compris la mise en œuvre des clauses de cessation et de rapatriement volontaire ; 4. Accélérer la mise en œuvre des instruments de paix de sécurité de l'UA relatifs à la protection des civils dans les conflits armés et à la gestion des catastrophes ; 5. Fonds spécial d'assistance d'urgence pour la lutte contre la sécheresse et la famine en Afrique.	

4.5.2. Résultat 2 : Mise en place de politiques et institutions pour réaliser le développement durable, accroître la production agricole, renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, améliorer la valeur ajoutée et élargir l'accès au marché grâce à une gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles

254. L'Afrique détient 60 pour cent des terres arables de la planète, et l'agriculture constitue la source de revenus pour 70 pour cent de la population. Et pourtant, le continent ne produit que 10 pour cent de la production agricole mondiale. L'agriculture souffre d'une faible productivité, du sous-investissement, de politiques privilégiant les villes et de goulots d'étranglement qui empêchent l'accès des femmes au capital productif, en particulier la propriété foncière. L'agriculture souffre également de la faible valorisation des produits et de la médiocrité des infrastructures rurales. A cause des mauvaises performances enregistrées, le spectre de la famine qui a disparu dans d'autres parties du monde persiste encore en Afrique.

255. Le PNUD dans son rapport indique que l'Afrique abrite le quart des personnes vivant dans une pauvreté multidimensionnelle dans le monde (456 millions). La sécurité alimentaire et le développement humain sont intimement liés aux facteurs médiateurs tels que la productivité, la nutrition, la résilience et l'autonomisation. En outre, l'environnement et les ressources naturelles sur lesquelles reposent la productivité et la viabilité sont affectés par divers facteurs, dont le plus urgent est le changement climatique.

256. Le continent peut s'arracher des cercles vicieux de la sécheresse, de la faim et de la famine en mettant l'accent sur les politiques appropriées pour améliorer la productivité des petits exploitants agricoles, en adoptant des politiques nutritionnelles plus efficaces ciblant en particulier les enfants, en renforçant les capacités des ménages à faire face à l'impact des chocs, en autonomisant les femmes, les jeunes et les personnes handicapées et en accélérant le développement des infrastructures rurales et la valorisation des produits.

257. Pour promouvoir l'agriculture et la nutrition, la Commission, en collaboration avec le NEPAD et les CER, facilitera la mise en œuvre des stratégies énoncées dans le CAADP et d'autres cadres afin d'accroître la production alimentaire et l'accès aux produits alimentaires et permettre ainsi à l'Afrique de réaliser l'autosuffisance alimentaire et même d'exporter, et également réduire les crises alimentaires provoquées par la sécheresse. La Commission élaborera également des stratégies pour valoriser les matières premières africaines à travers le développement du secteur agro-industriel et des marchés des États membres. En outre, la Commission œuvrera à la promotion de mesures visant à faciliter le passage de l'Afrique à l'économie verte à travers la promotion de la gestion durable des ressources naturelles, l'atténuation des effets du changement climatique, sans compromettre la croissance.

258. La Commission maintiendra la dynamique enregistrée dans la mise en œuvre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique (CAADP), en continuant de soutenir les États membres dans les efforts qu'ils font pour aligner leurs politiques et stratégies de développement du secteur agricole sur le CAADP. La Commission accélérera la mise en œuvre de diverses initiatives concernant des interventions phares, telles que la production animale et la santé animale, la politique foncière, les intrants agricoles et les marchés des produits. La Commission, à travers le CAADP, assurera et facilitera la promotion de la production et de la diffusion des connaissances, de l'innovation et de la technologie pour la transformation des produits agricoles, y compris par la promotion de mesures pour le développement des infrastructures rurales et de la valorisation. Les efforts seront intensifiés pour atteindre l'objectif de 10 pour cent des budgets nationaux à allouer à l'agriculture à travers des mesures de sensibilisation et autres. D'autres mesures visant à accroitre la productivité de l'agriculture en Afrique seront adoptées.

259. La Commission mettra un accent particulier sur l'amélioration de l'accès des femmes et des jeunes aux ressources productives (terre, crédit, technologie, etc.) Les femmes produisent plus de 60 pour cent de la production alimentaire du continent et pourtant, elles ne jouissent pas de la propriété foncière et n'ont pas accès au financement. Il faudrait remédier à cette situation doit changer si l'on veut que le continent réalise l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle.

260. La Commission s'emploiera à promouvoir la viabilité de l'environnement et des ressources naturelles en Afrique, notamment les terres, les forêts et l'eau. La Commission accélérera la mise en œuvre de l'Agenda de l'Afrique concernant le changement climatique. A cet égard, elle finalisera la Position africaine commune, mettra tout en œuvre pour que l'Afrique continue de parler d'une voix sur la scène mondiale ; elle renforcera les capacités des États membres et des CER en ce qui concerne la fourniture et l'accès aux données sur le climat et la terre, grâce à la coordination du Programme pour l'environnement et la sécurité en Afrique (MESA) qui découle lui-même du Programme de surveillance de l'environnement en Afrique pour le développement durable (AMESD). L'Initiative de la Grande muraille verte pour le Sahara et le Sahel (GMVSS) sera renforcée pour lutter contre la dégradation des terres

et la désertification. La Commission collaborera avec les États membres pour que les Engagements pris à Sharm El-Cheikh sur l'eau et l'assainissement soient respectés.

261. La Commission estime qu'à la fin de la période du Plan stratégique, il y aura des améliorations importantes en ce qui concerne la production agricole durable et la sécurité alimentaire, la résilience aux chocs résultant du changement climatique, ce qui entraînera une réduction des crises alimentaires dues à la sécheresse.

262. Les stratégies et actions spécifiques qui doivent être mises en œuvre pour renforcer le capital humain de l'Afrique dans tous ces domaines sont présentées dans le Tableau 13. Les objectifs détaillés annualisés à atteindre au cours de la période du Plan stratégique sont indiqués à l'Annexe 6.

263. Le Département de la Commission responsable de l'économie rurale et de l'agriculture sera le département de chef de file dans la mise en œuvre de ces stratégies et actions. Pour chaque activité liée à ce résultat, les départements de la Commission de l'UA responsables, les départements collaborateurs et les partenaires extérieurs ont été identifiés et figurent au Tableau 13.

Les CER et les institutions des États membres sont les principaux acteurs de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain, en étroite collaboration avec l'Agence du NEPAD.

TABLEAU 13: ***RÉSULTAT 2 :*** *Mise en place de politiques et institutions pour réaliser le développement durable, accroître la production agricole, réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et assurer la valorisation des produits agricoles et élargir l'accès au marché par une gestion saine de l'environnement et des ressources naturelles*

RESULTATS ATTENDUS	STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Résultat 2.1 : Appui à la mise en œuvre, par les États membres, des programmes prioritaires du CAADP, y compris ceux relatifs aux ressources animales en tant qu'instrument pour stimuler la production et la productivité agricoles afin de réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'éliminer la faim et réduire la pauvreté	1. Accélérer la mise en œuvre du CAADP (en tant qu'instrument permettant la croissance agricole, la transformation, l'éradication de la faim et la réduction de la pauvreté) 2. Promouvoir ou faciliter la mise en œuvre de la stratégie nutritionnelle en Afrique, et remédier aux risques liés à la vulnérabilité, tout en assurant la résilience et la gestion du risque 3. Promouvoir et faciliter la production et la diffusion des connaissances, de l'innovation et de la technologie pour la transformation agricole 4. Intégrer la protection sociale dans le CAADP 5. Exploiter le potentiel du développement des ressources animales pour créer des richesses et contribuer à l'amélioration de l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle 6. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation, et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de	Département compétent de l'UA : DREA Départements de l'UA collaborateurs : NEPAD, DIC, DSA, WGD, DPS, DTI, HRST, DPA Partenaires extérieurs : CER, FAO, IFPRI, BM, PAM, CEA, BAD, UE, USAID, DfID, GIZ, CTA, CIDA, PAYS-BAS, FARA, OSR, GCRAI, AATF, AGRA, OIE

	sensibilisation et d'informations des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens. 7. S'assurer que les programmes agricoles et d'élevage, y compris l'Initiative sur la campagne panafricaine d'éradication de la mouche tsé-tsé et de la trypanosomiase (PATTEC), sont bien intégrés dans le cadre du CAADP et mis en œuvre avec succès. 8. Exploiter le potentiel de développement des ressources animales pour la création de richesse et contribuer à l'amélioration de l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle	
Résultat 2.2 : Facilitation de la mise en œuvre des programmes prioritaires liés à l'environnement, aux ressources naturelles et au changement climatique	1. Promouvoir ou faciliter la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, y compris l'eau, les terres, les forêts, la biodiversité, etc. 2. Mettre en place des actions visant à accélérer la mise en œuvre de l'Agenda africain sur le changement climatique, y compris l'économie verte 3. Faciliter la mise en œuvre de la Grande Muraille verte au Sahara et dans le Sahel 4. Faciliter la réalisation de la Vision africaine de l'eau pour 2020 5. Faciliter la mise en œuvre de la Stratégie régionale africaine pour la réduction des risques de catastrophes 6. Faciliter la mise en œuvre du programme sur la surveillance de l'environnement pour le développement durable 7. Faciliter le renforcement des capacités des États membres à travers la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement.	Département compétent de l'UA : DREA Départements de l'UA collaborateurs : DIE, DIC, DPS, DPA, DSA, OLC, HRST Partenaires extérieurs : CMAE, AMCOW, CER, OMM, SIPC, PNUE, UE, ACP, CEA, BAD.
Résultat 2.3 : Appui aux programmes de promotion de l'agro-industrie, notamment l'accès aux ressources productives et aux capacités des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap	1. Promouvoir les mesures visant à renforcer l'accès des femmes et des jeunes à la terre et aux autres biens de production agricole 2. Poursuivre la mise en œuvre et la gestion par thème des projets au titre du Fonds pour les femmes africaines en tant que secteur indiqué 3. Poursuivre la mise en œuvre des thèmes de la Décennie de la femme africaine au niveau des départements et directions compétents **4.** Initier et mettre en œuvre des campagnes de communication et de sensibilisation, et des plans thématiques pour les médias en vue de sensibiliser et d'assurer l'information aux parties prenantes et la participation et l'appropriation des	Département compétent de l'UA : DREA Départements de l'UA collaborateurs : GENRE, HRST, DIC, DPS, DSA Partenaires extérieurs : PNUD, Fondation Ford, Master Card

	citoyens.	
Résultat 2.4 : développement des infrastructures d'accès au marché et au commerce des produits agricoles	1. Définir et appuyer la mise en œuvre de programmes d'infrastructure rurale et de promotion de la valeur ajoutée 2. Programmes d'appui spécialement conçus pour aider les femmes, les jeunes et les personnes handicapées à entreprendre des activités pour la création de valeur ajoutée des produits agricoles ; 3. Initier et mettre en œuvre des campagnes de communication et de sensibilisation et des plans thématiques pour les médias en vue de sensibiliser et d'assurer l'information aux parties prenantes et la participation et l'appropriation des citoyens	Département compétent de l'UA : DREA Départements de l'UA collaborateurs : DTI ; NEPAD, DIC, DSA, HRST Portée (Partenaires extérieurs) : ONUDI, BAD, PNUD, CEA, WEF, MFW4A

4.5.3. Résultat 3 : *DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT POUR LA PROMOTION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE INCLUSIF, DE L'INDUSTRIALISATION ET DU COMMERCE INTRA-AFRICAIN TIRE PAR LE SECTEUR PRIVE ET L'UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES NAturelles*

264. A tous égards, la croissance et la performance économiques de l'Afrique au cours de cette dernière décennie ont été exceptionnellement fortes, même au plus fort de la crise économique et de la récession mondiales. La croissance n'a toutefois pas entraîné de baisses significatives des niveaux de pauvreté ni n'a créé suffisamment d'emplois. La croissance n'a pas non plus été suffisamment inclusive. La faiblesse du commerce intra-africain, le faible niveau de l'intégration et de la connectivité des infrastructures constituent des obstacles supplémentaires au renforcement de la compétitivité internationale des économies africaines et à l'éradication de la pauvreté. Le continent doit accélérer ses efforts visant l'intégration continentale, la stimulation du commerce intra-africain et l'amélioration de la connectivité par le développement des infrastructures. D'importants progrès ont été réalisés mais il reste encore beaucoup à faire.

265. A cet égard, la Commission œuvrera à la promotion de politiques et programmes pour la réalisation d'une croissance inclusive et la création d'emplois (en particulier pour les femmes, les jeunes et les personnes handicapées) et à l'accélération des progrès vers la réalisation des OMD. La Commission œuvrera également à la promotion des mesures visant à réduire ou à mettre fin à la marginalisation économique et sociale, et élaborera et mettra en œuvre des programmes d'appui pour aider les États membres à adopter des politiques sur la croissance inclusive.

266. La Commission s'attellera à renforcer le cadre de l'intégration continentale et les cadres de coopération continentale et mondiale, en particulier en accélérant la mise en place de la Zone de libre-échange continentale, en harmonisant les politiques monétaires et autres normes (notamment les statistiques et l'information sur le marché du travail, les douanes, etc.), ainsi que les mesures visant à accroître l'accès au marché. La Commission redoublera d'efforts pour

stimuler le commerce intra-africain et soutenir le développement du secteur privé grâce à travers l'amélioration du climat des affaires. La Commission prendra des mesures pour accélérer la conclusion du deuxième Accord tripartite sur les ZLE (CEDEAO, CEEAC, UMA et CEN-SAD).

267. La Commission œuvrera à la facilitation du commerce en apportant le soutien nécessaire au Comité de haut niveau des chefs d'État sur le commerce, aux Chefs exécutifs des CER, à la Conférence des ministres africains du Commerce, ainsi qu'à la création du Forum africain du commerce et du forum sur les barrières non tarifaires.

268. En ce qui concerne le développement du secteur privé, la Commission apportera son soutien à l'élaboration et à l'adoption du Code panafricain des investissements et à l'élaboration des plans stratégiques du secteur privé et facilitera la mise en place des chartes des PME dans les États membres. Elle accordera une attention particulière à la promotion/facilitation de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes par l'élaboration de politiques, le renforcement des capacités et l'échange d'expériences et d'informations.

269. Le développement des infrastructures et de la connectivité entre les différents pays africains est essentiel dans les efforts d'intégration de l'Afrique visant à faciliter les relations entre les peuples et à faciliter le commerce intra-africain. Le manque d'infrastructures constitue un des principaux facteurs qui entravent l'intégration du continent dans le système commercial mondial du fait des coûts commerciaux élevés, en particulier pour les pays enclavés aux infrastructures médiocres, lesquels coûts représentent 40 pour cent des coûts de transport pour les pays côtiers et 60 pour cent pour les pays enclavés[62].

270. Des progrès ont été réalisés dans le domaine des infrastructures et la Commission s'emploiera à accélérer la mise en œuvre du Plan d'action prioritaire du PIDA par l'opérationnalisation de l'architecture institutionnelle de développement des infrastructures et par la mobilisation de ressources adéquates. La Commission prendra des mesures pour compléter les tronçons manquants des liaisons de transport en Afrique et les réseaux d'infrastructures en matière de TIC. La Commission s'emploiera à accélérer la ratification d'un certain nombre de politiques communes dans les domaines de l'aviation civile et du transport maritime/de surface. Elle s'emploiera également à améliorer l'accès aux services énergétiques modernes, efficaces, fiables, rentables et respectueux de l'environnement, ainsi que la gestion intégrée des ressources en eau pour le développement global du continent.

271. La Commission œuvrera à la mise en œuvre des programmes de développement du tourisme et des Services postaux intra-africains. Elle œuvrera également à l'harmonisation des normes et à l'élaboration des directives et des cadres, et faciliter leur mise en œuvre dans les domaines des transports, du tourisme, du secteur postal, des énergies renouvelables (géothermie, hydroélectricité, solaire, bioénergie et éolienne) et des combustibles fossiles, ainsi qu'à l'élaboration d'un cadre harmonisé pour la Société africaine de l'information.

[62] L'Afrique dans 50 ans – Vers une croissance inclusive, BAD septembre 2011

272. Les actions et les stratégies spécifiques qui doivent être mises en œuvre pour renforcer le capital humain de l'Afrique dans tous ces domaines sont indiquées au Tableau 14. Les objectifs détaillés annualisés à atteindre au cours de la période du Plan stratégique sont présentés à l'Annexe 6.

273. Le Département de l'Infrastructure et de l'Energie sera le département chef de file dans la mise en œuvre des stratégies et actions au titre de ce résultat. Pour chacune des activités liées à ce résultat, les départements concernés de la Commission de l'UA, les départements collaborateurs et les Partenaires extérieurs ont été identifiés, tels qu'indiqués au Tableau 14.

274. Les CER et les institutions des États membres, en étroite collaboration avec l'Agence du NEPAD, seront les principaux acteurs de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain

Tableau 19: ***Résultat 3 : Développement des infrastructures et protection de l'environnement pour la promotion du développement économique inclusif, de l'industrialisation, du commerce intra-africain tiré par le secteur privé et utilisation durable des ressources naturelles***

RÉSULTATS ATTENDUS	STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Résultat 3.1 : formulation et promotion de cadres stratégiques pour le développement inclusif, et renforcement de la capacité de mise en œuvre des États membres	1. Concevoir et mettre en œuvre des politiques et des programmes visant à promouvoir une croissance inclusive et la réduction de la pauvreté 2. Promouvoir des mesures pour accélérer les progrès vers la mise en œuvre des OMD et de l'Agenda post-2015 3. Promouvoir des politiques visant à réduire et/ou à éliminer la marginalisation économique et les vulnérabilités sociales à travers la mise en œuvre du Cadre de politique sociale pour l'Afrique 4. Faciliter la mise en œuvre du Plan d'action de Ouagadougou de 2004 sur la promotion de l'emploi et de la réduction de la pauvreté 5. Promouvoir l'accès des acteurs de l'économie informelle et des travailleurs ruraux aux régimes de sécurité sociale à des prix abordables et appropriés 6. Amélioration de l'appui aux systèmes de statistiques et d'information relatifs à la main-d'œuvre ; 7. Promouvoir l'accès aux services financiers des microentreprises et petites entreprises financières 8. Promouvoir le secteur privé grâce à des taux	Département compétent de la Commission de l'UA: DEA/ DSA Départements collaborateurs : T&I , DIC, DREA, HRST Partenaires extérieurs : organisations du Système des nations Unies, Institutions spécialisées des Nations Unies, BAD

	d'investissement plus élevés et une productivité accrue 9. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation, et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens	
Résultat 3.2 : Facilitation du Programme de développement des infrastructures en Afrique	1. Faciliter l'opérationnalisation de l'Agenda et des structures de gouvernance de l'IAIDA ; 2. Promouvoir la mise en place des tronçons manquants pour les infrastructures des transports et des TIC 3. Promouvoir l'adoption d'un certain nombre de politiques communes en matière de transports, stratégies et cadres réglementaires 4. Faciliter l'accès aux réseaux et services TIC d'économie numérique intégrés, fiables et abordables 5. Assurer la gestion intégrée des ressources en eau transfrontalières pour le développement du continent 6. Assurer le développement et l'accès aux infrastructures énergétiques 7. Élaboration et promotion de lignes directrices sur les combustibles fossiles (pétrole et gaz) pour contribuer au développement socioéconomique	Département compétent de l'UA : DIE Départements de l'UA collaborateurs : DEA, DTI, Agence du NEPAD PORTÉE : (Partenaires extérieurs) : CER, États membres, BAD, CEA, institutions spécialisées, secteur privé, institutions financières internationales et africaines
Résultat 3.3 : Amélioration de l'accès de la majorité des populations africaines aux services énergétiques modernes	1. Accélérer le développement des énergies renouvelables et autres sources d'énergie 2. Faciliter l'élaboration de projets de production et de transport d'énergie propre aux niveaux régional et continental 3. Élaborer un certain nombre de lignes directrices sur les énergies renouvelables (géothermie, hydroélectrique, solaire, bio et éolienne) pour contribuer au développement socioéconomique	Département compétent de l'UA : DIE Département de l'UA collaborateurs : DEA, DTI, NEPAD Partenaires extérieurs : CER, États membres, BAD, Agences spécialisées, CEA, Secteur privé, Institutions financières africaines et internationales
Résultat 3.4 : Promotion des politiques et normes visant à renforcer l'intégration continentale	1. Soutenir l'harmonisation et la coordination des politiques macro-économiques 2. Soutenir l'opérationnalisation des institutions panafricaines financières et monétaires 3. Promouvoir la normalisation et l'harmonisation des statistiques à travers la Charte africaine de la statistique, et autres mesures	Département compétent de l'UA : DEA Départements de l'UA collaborateurs : DTI, HRST, DPS, DREA, DEA, AFREC, NEPAD,

	4. Prendre des mesures pour accélérer la mise en œuvre du PMI (Programme minimum d'intégration) à travers la mise en place du Fonds d'intégration 5. Mettre en place l'Observatoire de l'intégration (suivi et évaluation, et base de données) pour le processus d'intégration 6. Renforcer la sensibilisation, les réalisations, la coordination et la responsabilité au niveau du processus d'intégration 7. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens 8. Promouvoir des politiques et des lignes directrices pour soutenir les programmes régionaux et continentaux d'énergie, de transport et des TIC	DSA, DIE Partenaires extérieurs : BAD, CEA, CER, UAT, UPAP, AFCAC, RPA, UPDEA, UIT, UE, UPU, Banque allemande de développement, USAID, Banque mondiale
Résultat 3.5 : Élaboration et promotion des politiques de facilitation douanière et commerciale et facilitation des négociations sur les accords de libre-échange approfondi (ALEA)	1. Mettre en œuvre des initiatives liées à la stimulation du commerce intra-africain ; 2. Concevoir et mettre en œuvre des politiques et programmes sur le commerce, l'industrie et les douanes afin d'améliorer l'accès aux marchés – aux niveaux continental et mondial 3. Accélérer les progrès vers l'établissement de la Zone de libre-échange continental (ZLEC) ; 4. Concevoir et mettre en œuvre des programmes visant à renforcer l'accès au marché (continental, mondial) pour les femmes et les jeunes 5. Promouvoir la migration de main-d'œuvre pour soutenir les investissements transfrontaliers et pour combler le déficit de compétences ; et 6. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens.	Département compétent de l'UA : DTI Départements de l'UA collaborateurs : DEA, DIC, DPA, DSA, WGD, DREA, HRST, DIE Partenaires extérieurs : CER, Table ronde des hommes d'affaires africains, Systèmes des Nations Unies, Banque mondiale
Résultat 3.6 : Élaboration et promotion des politiques en faveur de l'engagement du secteur privé et amélioration du climat des affaires en Afrique	1. Mettre en œuvre des mesures visant à soutenir le développement du secteur privé en Afrique ; 2. Mettre en œuvre des mesures visant à soutenir l'amélioration du climat des affaires en Afrique ; 3. Mettre en œuvre le Programme de productivité africaine ; 4. Mener des campagnes de communication et de	Département compétent de l'UA : EAD Départements de l'UA collaborateurs : DTI, PA, DIC, DSA, DREA

	sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens	Partenaires extérieurs : PNUD, CEA, CER, UE, FICCI (Fédération des chambres de commerce et de l'industrie de l'Inde), KFFSED (Fonds koweïtien pour le développement social et économique) ; SDF (Fonds saoudien de développement), BIDB (Banque islamique de développement) et CCI (Centre du commerce international)
Résultat 3.7 : Promotion et soutien à l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap	1. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre des politiques et programmes sur l'entrepreneuriat des femmes 2. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre les politiques et programmes sur l'entrepreneuriat des jeunes ; 3. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre les politiques et programmes sur l'entrepreneuriat pour les personnes vivant avec un handicap, notamment la protection de la propriété intellectuelle, et les travaux de ces personnes en vue de renforcer leurs capacités à créer des opportunités d'emploi et d'auto-emploi 4. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens	Départements de l'UA responsable : DEA ou HRST Départements de l'UA collaborateurs : WGD, DIC, DSA, DIT Partenaires extérieurs : AIFA (Association internationale des femmes d'affaires) ; ARFA (Association régionale des femmes d'affaires) ; CFA (Conseil des femmes d'affaires), CER, Fondation Ford, Systèmes des Nations Unies, ACBF, Partenariat États-Unis-UA ou USAID, UE.
Résultat 3.8 : Élaboration et promotion des politiques favorables à l'utilisation durable des ressources minérales et d'autres ressources du continent	1. Mettre en œuvre les programmes arrêtés dans le cadre du Plan d'action de la Vision africaine des mines en vue de renforcer la gouvernance et la valeur ajoutée des ressources minières en Afrique 2. Faciliter la création du Centre africain des minéraux 3. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et	Départements compétents de l'UA : DTI Départements de l'UA collaborateurs : DREA, DIC, IED, Agence du NEPAD, DPS, DPA Partenaires extérieurs : CEA, FAO, IFAD

	l'appropriation par les citoyens.	

4.5.4. *Résultat 4 : Mise en œuvre, par les États membres, des politiques et programmes visant à améliorer la santé, l'éducation et les compétences liées à l'emploi, soutenue par les investissements dans les services, la science, la recherche et l'innovation*

275. Comme l'indique l'analyse faite ci-dessus, le développement du capital humain est un défi majeur pour l'Afrique, tel que le montre le lourd fardeau que les multiples maladies transmissibles et infectieuses font peser sur le continent. Le VIH/SIDA, le paludisme, la tuberculose et beaucoup d'autres maladies infectieuses continuent de faire payer un lourd tribut, malgré les progrès enregistrés. Ces maladies expliquent les mauvaises performances en matière de réalisation des cibles des OMD et le faible indice de développement humain de l'Afrique, selon le PNUD.

276. En dépit des progrès notables réalisés en termes d'effectifs dans les écoles primaires, la performance de l'Afrique en ce qui concerne l'enseignement secondaire et tertiaire ont été en deçà de la moyenne, et le continent accuse un retard important dans les sciences, la technologie et l'innovation, qui sont des facteurs clés de l'économie fondée sur les connaissances et de la compétitivité.

277. S'appuyant sur les progrès accomplis dans la réalisation des OMD, la Commission s'emploiera à développer le capital humain en Afrique, en privilégiant les domaines qui favoriseront la réalisation de sa vision. En particulier, la Commission facilitera l'élaboration de stratégies de renforcement des capacités humaines sur le continent et poursuivra le dialogue avec les États membres et soulignera l'importance d'investir dans les systèmes de santé, l'éducation, la formation professionnelle, les sciences, la recherche et l'innovation, ainsi que dans la sécurité sociale et la protection des groupes vulnérables. En outre, la Commission veillera à ce que les stratégies à mettre en œuvre visent à améliorer les compétences pour la compétitivité et à assurer une formation qui réponde mieux aux opportunités et aux exigences du marché du travail.

278. Pour combler le déficit de capital humain, la Commission mettra en œuvre des politiques et programmes clés en matière de soins de santé primaires et de prévention. Les taux de mortalité maternelle et infantile sont élevés et inacceptables en Afrique. La Commission dans ses efforts, mobilisera l'ensemble des acteurs pour réduire, sinon éliminer la mortalité maternelle. L'accent sera mis sur l'accélération de la mise en œuvre de la stratégie de la santé pour l'Afrique, l'Appel d'Abuja et la promotion de l'accès universel aux services de lutte contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme, et la santé maternelle, néonatale et infantile. La Commission appuiera également l'amélioration de la formation et le renforcement des capacités dans les sciences médicales et de la santé. L'accent sera également mis sur le plaidoyer auprès des Etats membres afin qu'ils accroissent leurs allocations budgétaires à la santé, et

s'attaquent à la prévalence accrue des maladies chroniques non transmissibles liées à l'urbanisation et au changement de mode de vie.

279. La Commission redoublera d'efforts pour accélérer la mise en œuvre de la deuxième Décennie de l'éducation en Afrique et du Plan d'action de la décennie jeunes et des mécanismes de mise en œuvre et d'évaluation de la Charte africaine de la jeunesse à travers les activités des institutions nationales des droits de l'homme, le MAEP et l'Initiative africaine de la gouvernance. La Commission intensifiera ses efforts pour soutenir l'émergence d'une masse critique de jeunes leaders et professionnels panafricains conscientisés par l'institutionnalisation et le fonctionnement du Corps des jeunes volontaires de l'Union africaine. Des politiques et des programmes destinés à développer les compétences chez les jeunes et les femmes seront élaborés et mis en œuvre.

280. Les capacités de l'Afrique en matière de science, technologie et innovation (STI) seront renforcées grâce à des investissements stratégiques et des activités de plaidoyer et de promotion. La Commission soutiendra la mise en œuvre intégrale du Plan d'action consolidé pour la science et la technologie. De même, elle renforcera et consolidera la formation et la recherche en science, technologie, ingénierie et mathématiques. La capacité scientifique du continent sera renforcée par la mise en place et le fonctionnement effectif de l'Université panafricaine. Les efforts de la Commission visant à promouvoir les investissements stratégiques dans les sciences, la recherche et l'innovation viseront à renforcer la compétitivité de l'Afrique.

281. Le cadre de politique sociale de l'UA reste le principal pilier pour assurer la sécurité et autres avantages pour tous, y compris pour les groupes vulnérables. Pour cette raison, la Commission élaborera un cadre de mise en œuvre clair, y compris le suivi et l'évaluation. La Commission s'efforcera de répondre aux besoins de sécurité sociale et de protection des groupes vulnérables comme les enfants et les personnes vivant avec un handicap, à travers la mise en œuvre intégrale du Plan d'action de la famille africaine, l'Appel révisé pour une action accélérée pour la mise en œuvre du Plan d'action vers une Afrique digne des enfants, le Plan d'action continental de la Décennie africaine des personnes handicapées et la Charte africaine des droits et du bien-être de l' enfant.

282. Les stratégies et les actions spécifiques à mener pour renforcer le capital humain de l'Afrique dans tous ces domaines sont présentées au tableau 15. Les objectifs annualisés détaillés, qui doivent être réalisés au cours de la période du Plan stratégique sont présentés en Annexe 6.

283. Pour mettre en œuvre ces stratégies et actions, le Département des Affaires sociales sera le département chef de file. Pour chaque activité, les départements compétents de la Commission de l'UA, les départements collaborateurs et les partenaires extérieurs ont été identifiés, tels qu'indiqués au tableau 15.

Les CER et les institutions des États membres sont les principaux acteurs de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain, en étroite collaboration avec l'Agence de planification et de coordination du NEPAD.

Tableau 110 : ***Résultat 4 : Politiques et programmes de promotion de la santé, de l'éducation et des compétences par les investissements dans les services, les sciences, la recherche et l'innovation, mis en œuvre par les Etats membres***

RÉSULTATS ATTENDUS	STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Résultat 4.1 : Promotion de la mise en œuvre de la Stratégie africaine pour la santé	1. Accélérer la mise en œuvre de la Stratégie africaine pour la Santé, l'Appel d'Abuja, la Politique continentale sur la SDSR et le Plan d'action de Maputo, la SRNA, la CARMMA ; 2. Promouvoir la réalisation des résultats et la responsabilité sur l'accès universel aux services de lutte contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme, et la santé maternelle, néonatale et infantile, et la SRNA 3. Promouvoir des actions concertées dans la mise en œuvre du PMPA 4. Améliorer la formation en sciences médicales et de santé 5. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation ; 6. S'assurer que tous les acteurs cibles reçoivent l'information pour promouvoir une plus grande participation et appropriation. 7. Renforcer l'Observatoire du SIDA en Afrique	Département compétent de l'UA : DSA Départements de l'UA collaborateurs : WGD, DTI, HRST, DIC, DEA, DPS, Services médicaux Partenaires extérieurs : FNUAP, OMM, UNICEF, ONUSIDA, ONUDI, PAM, USAID, AUSAID, BAD, NEPAD, Marie Stopes International, Bureau régional de l'IPPF-Afrique, Afrique IPAS, Partenaires en population et développement (région Afrique)

Résultat 4.2 : Conception et promotion des stratégies pour une éducation de qualité, développement des compétences et des services, en particulier pour les femmes et les jeunes	1. Accélérer la mise en œuvre de la deuxième Décennie africaine du Plan d'action pour l'éducation 2. Accélérer la mise en œuvre accélérée du Plan d'action de la Décennie de la jeunesse 3. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour le développement des compétences et l'emploi des jeunes, y compris les programmes T-VET du CJV-UA 4. Promouvoir la mobilité intra-africaine des étudiants à travers des programmes de bourses 5. Soutenir l'harmonisation des programmes d'enseignement supérieur et mettre en œuvre le Cadre d'assurance de la qualité en Afrique pour faciliter la reconnaissance des qualifications universitaires à travers le continent 6. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour le développement des compétences et l'emploi des femmes 7. Soutenir l'élargissement de l'Université panafricaine. 8. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens	Département compétent de l'UA :HRST Départements de l'UA collaborateurs : WGD DSA, DPS, DIC, DTI Partenaires extérieurs :CER, EU, GIZ, BAD, SIDA, système des Nations Unies et institutions spécialisées, USAID, Fondation Ford, l'ACBF
Résultat 4.3 : Conception et promotion des politiques et programmes stratégiques pour les investissements dans la science, la recherche et	1. Renforcer et consolider la formation et la recherche en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STEM)	Département compétent de l'UA HRST Départements de l'UA collaborateurs : DSA, DTI, DREA, DIC, WGD, DTI

l'innovation en vue d'améliorer la compétitivité de l'Afrique sur la scène mondiale	2. Améliorer la formation des enseignants en STEM 3. Promouvoir des actions pour faire progresser la technologie, la science et l'innovation en Afrique 4. Soutenir la mise en œuvre du Plan d'action consolidé pour la science et la technologie 5. Soutenir la mise en œuvre des cadres de l'UA pour la biodiversité, la biosécurité et la bioéthique 6. Soutenir la création de l'Université panafricaine 7. Mettre en place des politiques et programmes, et des institutions et réseaux panafricains stratégiques pour l'espace et la technologie ; 8. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens	Partenaires extérieurs : UE, GIZ, BAD, SIDA, système des Nations Unies et institutions spécialisées, ACBF
Résultat 4.4 : Promotion des cadres de sécurité sociale et de protection des groupes vulnérables (enfants, personnes vivant avec un handicap)	1. Promouvoir la mise en œuvre du Plan d'action sur la famille en Afrique. 2. Promouvoir la mise en œuvre de l'Appel révisé pour une action accélérée sur le Plan d'action vers une Afrique digne des enfants 3. Promouvoir la mise en œuvre du Plan d'action continental de la Décennie africaine des personnes handicapées (2010-2019) 4. Promouvoir et faciliter la mise en œuvre de la Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant (CADBEE) 5. Mener des campagnes de communication et de	Département compétent de l'UA :DSA Départements de l'UA collaborateurs : HRST, DPS, DREA, WGD, DIC Partenaires extérieurs

	sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens	

4.5.5. RÉSULTAT 5 : STRATÉGIES DE MOBILISATION DEs RESSOURCES, Y COMPRIS LES SOURCES ALTERNATIVES DE FINANCEMENT, POUR PERMETTRE À L'AFRIQUE DE FINANCER SES PROGRAMMES ET SON DÉVELOPPEMENT, MISES EN PLACE

284. La Commission de l'Union africaine a établi une collaboration et des partenariats forts avec les donateurs et autres partenaires. Ceux-ci ont apporté à la Commission ressources financières et techniques importantes et l'appui des partenaires au budget programme de la Commission est de 96 pour cent. Cette situation est malsaine, car elle traduit une dépendance excessive vis-à-vis des partenaires extérieurs et trahit l'engagement des États membres envers la vision de l'Union africaine. Cette tendance doit être inversée le plus rapidement possible.

285. Au cours de la période du Plan stratégique, la Commission veillera à assurer la fiabilité financière. À cet égard, il sera élaboré et mis en œuvre un cadre et une stratégie de mobilisation des ressources visant à trouver des sources de revenus plus prévisibles pour financer les activités de la Commission.

286. A cet égard, il sera également important d'élaborer une stratégie de mobilisation des sources alternatives de financement afin de diversifier la base de ressources de la Commission, et la Commission mettra en œuvre les recommandations du rapport du Panel de haut niveau sur les sources alternatives de financement.

287. Les stratégies et les actions spécifiques qui doivent être mises en œuvre pour renforcer le capital humain de l'Afrique dans tous ces domaines sont présentées au Tableau 16. Les objectifs annualisés détaillés à atteindre au cours de la période du Plan stratégique sont présentés à l'Annexe 6.

288. Pour mettre ces stratégies et actions en œuvre, le Bureau de la Présidente de la Commission sera le point focal. Pour chaque activité, les Départements compétents de la Commission de l'UA, les départements collaborateurs et les partenaires extérieurs ont été identifiés, tels qu'indiqués au tableau 16.

289. Les CER et les institutions des États membres sont les principaux acteurs de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain, en étroite collaboration avec l'Agence de planification et de coordination du NEPAD.

Tableau 111 : ***RÉSULTAT 5 : Élaboration et mise au point de stratégies de mobilisation de ressources, y compris les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement***

RÉSULTATS ATTENDUS	STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Résultat 5.1 : Réalisation d'une commission financièrement viable et durable	1. Élaborer et mettre en œuvre un cadre ou une stratégie de mobilisation des ressources pour assurer des sources de revenus durables et prévisibles 2. Mettre en place de nouvelles modalités de collaboration avec les partenaires donateurs traditionnels ; 3. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens	Département compétent de l'UA : SPPMERM Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements Partenaires extérieurs
Résultat 5.2 : Identification et mise en œuvre des sources alternatives de financement pour l'Afrique pour le financement de ses programmes de développement	1. Faciliter la finalisation des activités du Panel de haut niveau sur les sources alternatives de financement ; 2. Mettre en œuvre les recommandations formulées par le Panel de haut niveau sur les sources alternatives de financement ; 3. Élaborer et promouvoir des stratégies visant à améliorer les ressources nationales pour le développement.	Département compétent de l'UA : DEA/BOCP Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements Partenaires extérieurs : CER et États membres

4.5.6 RÉSULTAT 6 : Une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda de l'Afrique

290. Les nombreuses activités et réalisations de l'Union africaine et de la Commission ne sont pas bien connues, surtout du citoyen ordinaire. Par ailleurs, le continent est généralement présenté sous un jour négatif dans les médias internationaux. Une communication plus dynamique et le multilinguisme sont nécessaires pour améliorer la visibilité de l'Union africaine, de la Commission et des autres organes de l'Union, pour promouvoir la participation du citoyen dans l'Agenda de l'Afrique et corriger l'image négative du continent, dans le respect de la diversité.

291. Au titre de ce résultat 6, la Commission entreprendra la promotion d'une communication active et de l'image de l'organisation à travers la mise en œuvre de la stratégie et du Plan d'action de communication et de plaidoyer 2014-2017 de l'Union africaine, ainsi que le renforcement de sa capacité de communication et de sa capacité à planifier, élaborer, coordonner et mettre en œuvre une stratégie de communication

continentale en vue d'informer et d'influencer les opinions publiques en Afrique et dans le monde.

292. L'image de l'Union africaine sera renforcée grâce à une plus grande visibilité, accessibilité et responsabilité des organes de l'UA à l'égard du public africain. Dans le même temps, la Commission renforcera son infrastructure de communication, ainsi que le réseau panafricain des médias. Des mesures pour la diffusion d'informations positives sur l'Afrique seront prises et renforcées en partenariat avec les États membres.

293. Il sera important de développer des canaux de communication afin d'atteindre les jeunes et de leur insuffler le sens d'un destin commun et de valeurs communes en tant qu'Africains. Compte tenu de l'évolution rapide des communications, il est crucial que les jeunes se sentent enracinés dans les valeurs africaines, mais qu'ils restent ouverts aux tendances mondiales. Une communication efficace est essentielle pour le rapprochement intergénérationnel en ce qui concerne les valeurs.

294. Dans le cadre du Plan stratégique 2014-2017, la communication servira de fonction intersectorielle et d'instrument permettant à la Commission de recueillir, présenter et diffuser l'information de façon systématique sur les nombreuses interventions positives de l'Union africaine et de la Commission.

295. La construction d'une Union des peuples implique aussi la création d'un espace pour les citoyens (y compris ceux de la diaspora), et leur implication dans les décisions, programmes et activités de l'Union et de la Commission. Cela contribuera à renforcer le sentiment d'appropriation et la mobilisation autour de la vision de l'Union. À cet égard, la Commission facilitera la création et le fonctionnement de plates-formes de parties prenantes (par exemple Forum des syndicats de l'Union africaine ; consultations UA-OSC, dialogue interconfessionnel et Forum de la diaspora). La Commission continuera d'apporter son soutien au fonctionnement du Conseil économique et social.
Les stratégies et les actions spécifiques qui doivent être mises en œuvre pour renforcer le capital humain de l'Afrique dans tous ces domaines sont présentées au Tableau 17. Les objectifs annualisés détaillés à atteindre au cours de la période du Plan stratégique sont présentés à l'Annexe 6.

296. Pour mettre ces stratégies et actions en œuvre dans le cadre de ce résultat, la Direction de la CIDO de la Commission sera le point focal. Pour chaque activité, les Départements compétents de la Commission de l'UA, les départements collaborateurs et les partenaires extérieurs ont été identifiés et sont indiqués au tableau 17.

297. Les CER et les institutions des États membres sont les principaux acteurs de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain, en étroite collaboration avec l'Agence de planification et de coordination du NEPAD.

Tableau 112 : ***RÉSULTAT 6 : Une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda de l'Afrique***

RÉSULTATS ATTENDUS	STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Résultat 6.1 : rétablissement de l'image de la CUA ;; communication effective et visibilité de l'Union africaine accrues	1. Mettre en œuvre une stratégie de communication et de sensibilisation de l'Union africaine, en collaboration avec les États membres et d'autres partenaires pour améliorer l'image de l'Afrique ; 2. Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'appropriation de la vision et des missions de l'UA ; 3. Renforcer la capacité de la Commission de l'UA pour une communication efficace et des résultats ; pour la planification, l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre d'une stratégie continentale de communication en vue d'informer et d'influencer le public partout en Afrique ; 4. Renforcer la capacité de la Commission de l'UA à diffuser des plans complets de communication et des programmes connexes, qui soient conformes aux objectifs de l'UA ; 5. Assurer efficacement la communication de la politique, des objectifs et des missions de l'UA auprès des États membres de l'UA, auprès des groupes cibles des États membres et des autres pays du monde ; 6. Promouvoir et mettre en œuvre intégralement les instruments relatifs aux questions de genre ; 7. Promouvoir une Union africaine sensible aux besoins des jeunes ; 8. Mettre en place des mesures pour préserver et promouvoir l'utilisation des publications, matériels d'informations et archives de la Commission. 9. Promouvoir la diversité culturelle et le multilinguisme par la communication	Département compétent de l'UA : DIC Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements Partenaires extérieurs
Résultat 6.2 : Amélioration de l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre de l'Agenda africain, qui reflète la participation égale des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables	1. Faciliter la mise en œuvre et les activités des plates-formes des parties prenantes (par ex. le Forum des syndicats de l'UA ; les consultations entre l'UA et les OSC ; le dialogue interconfessionnel et le Forum de la Diaspora, et le forum international des OSC i ; 2. Soutenir la mise en œuvre des projets du legs (Programme des *volontaires* de la *diaspora africaine* ; Base de données des compétences de la diaspora africaine ; Fonds de la diaspora africaine pour l'investissement, marché pour le développement de l'Afrique ; 3. Identifier les organisations de la diaspora et créer une base de données sur ces organisations ;	Département compétent de l'UA : CIDO Départements de l'UA collaborateurs : DSA, RHST Partenaires extérieurs

	4. Soutenir les activités de l'ECOSSOC ; 5. Promouvoir et renforcer le multilinguisme au sein de la Commission 6. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens.	

4.5.7 Résultat 7 : Capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et relations avec les CER et les autres organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires*, renforcées*

298. La Commission a réalisé des progrès remarquables ces dernières années pour améliorer ses capacités institutionnelles et ses systèmes et procédures de fonctionnement. De nombreux défis restent cependant à relever, et pour que la Commission œuvre efficacement pour la réalisation accélérée de la vision de l'UA et atteigne tous les objectifs prioritaires à moyen terme du Plan stratégique 2014-2017, elle doit continuer à renforcer ses capacités internes. La Commission devrait tirer davantage parti des améliorations déjà apportées aux capacités institutionnelles.

299. La Commission cherchera à renforcer ses capacités institutionnelles et à mettre en place des mesures visant à améliorer sa performance et son efficacité opérationnelle en termes de services, finance, ressources humaines et administration, conférences, prestations médicales, etc. Elle entreprendra ces mesures en définissant les étapes et en adoptant les pratiques internationales. La Commission cherchera également à renforcer le leadership et la gouvernance institutionnels, à promouvoir le changement organisationnel et à accélérer les mesures visant à renforcer le statut des femmes au sein de la Commission. Des mesures seront prises pour renforcer la gestion du capital humain.

300. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle devrait accroître la satisfaction du client, améliorer le niveau d'intégrité de l'information financière et réduire les risques financiers. Un plus grand nombre de processus administratifs sera automatisé et Kaizen sera pleinement mis en œuvre. Un certain nombre de nouvelles politiques et d'initiatives de développement organisationnel et de gestion du changement seront élaborées et mises en œuvre. Les Services médicaux et des conférences seront considérablement améliorés grâce à la modernisation des installations, du matériel et des fournitures.

301. Les mesures visant à introduire la planification et l'évaluation basées sur les résultats seront consolidées, en s'appuyant sur les progrès récents. La Commission renforcera également la collaboration intra et interdépartementale pour réduire, et à terme éliminer la mentalité de « vase clos » qui règne dans l'institution.

302. Les capacités d'analyse des politiques et de recherche de la Commission seront considérablement renforcées par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie

appropriée. La gestion du savoir continuera à être améliorée ainsi que des archives et du patrimoine bibliothécaire de la Commission.

303. Afin de renforcer les synergies, les liens et les bonnes relations de travail avec les autres organes de l'Union africaine, les CER et les partenaires institutionnels, la Commission élaborera et mettra en œuvre un plan d'action pour des échanges stratégiques réguliers avec les autres organes de l'Union, mettra le Protocole en œuvre, et facilitera la cohérence des politiques ; élaborera et coordonnera des exercices de programmation conjoints avec les autres organes de l'Union africaine et les CER ; élaborera et mettra en œuvre un plan d'action pour les échanges stratégiques réguliers avec les institutions Panafricaines clés ; popularisera ses partenariats et renforcera sa visibilité en Afrique et à l'extérieur, et facilitera les activités du Bureau d'appui au Secrétariat conjoint (JSSO) et du mécanisme de coordination régionale.

304. Les stratégies et les actions spécifiques qui doivent être mises en œuvre pour renforcer le capital humain de l'Afrique dans tous ces domaines sont présentées au Tableau 18. Les objectifs annualisés détaillés à atteindre au cours de la période du Plan stratégique sont présentés à l'Annexe 6.

305. Pour mettre ces stratégies et actions, le Bureau du Vice-Président de la Commission sera le chef de file. Pour chaque activité, les Départements compétents de la Commission de l'UA, les départements collaborateurs et les partenaires extérieurs ont été identifiés et sont indiqués au tableau 18.

306. Les CER et les institutions des États membres sont les principaux acteurs de la mise en œuvre et du suivi des actions sur le terrain, en étroite collaboration avec l'Agence de planification et de coordination du NEPAD.

Tableau 18 : ***RÉSULTAT 7 : Capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et relations avec les CER et les autres organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires, renforcées***

RÉSULTATS ATTENDUS	STRATÉGIES À ADOPTER ET ACTIONS À MENER	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Résultat 7.1 : Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA	1. Prendre des mesures pour améliorer la performance et l'efficacité opérationnelle de la Commission en ce qui concerne les finances, les ressources humaines, l'administration, les affaires juridiques, la planification stratégique, les affaires de vérification interne, les services médicaux, les services de protocole et les services de conférences et tous les autres services de la Commission, à travers l'évaluation comparative et l'adoption des meilleures pratiques internationales ; 2. Prendre les mesures de renforcement du leadership institutionnel, de la	Département compétent de l'UA : Bureau du Vice-président de la Commission Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements Partenaires extérieurs

	gouvernance d'entreprise et de la gestion des partenariats ; 3. Vulgariser l'Union grâce à l'éducation civique, y compris par l'intégration de l'histoire de l'UA et de ses symboles, drapeaux, hymne, un logo, etc. dans les programmes nationaux 4. Promouvoir les mesures pour gérer le changement institutionnel, l'innovation et le savoir ; 5. Promouvoir les mesures de mise en œuvre et de suivi de la Politique de genre de l'UA au sein de la Commission pour améliorer la condition de la femme ; 6. Mettre en œuvre les mesures de renforcement des synergies au sein et entre les départements ; 7. Mettre en œuvre des mesures pour renforcer la gestion du capital humain ; 8. Renforcer la communication interne ; 9. Poursuivre les activités de renforcement des capacités des départements et des directions de la Commission de l'UA en vue d'intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes ; 10. Fournir des services de protocole de haut niveau pour réguler les interactions de l'UA avec les États membres et les parties prenantes	
Résultat 7.2 : Renforcement des relations avec les organes de l'UA, les CER et les partenaires stratégiques	1. Prendre les mesures nécessaires pour améliorer la collaboration avec les organes de l'UA ; 2. Prendre des mesures pour renforcer la collaboration et le partenariat avec les CER et les institutions panafricaines ; 3. Établir et évaluer des partenariats stratégiques en vue de réaliser la vision de l'UA et le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission ; 4. Renforcer et rendre autonomes les CER pour leur permettre de mettre en œuvre les programmes phares de l'UA ; Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens	Département compétent de l'UA : Bureau de la présidente de la Commission Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements (DPS, BCP, DEA, DTI, DIC) Partenaires extérieurs

CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION

307. Ce chapitre porte sur le cadre/arrangements de mise en œuvre, et les processus de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapport. Le Chapitre présente également les conditions/mesures d'accompagnement nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du Plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'UA.

5.1. CADRE /ARRANGEMENTS INTERNES DE MISE EN ŒUVRE

308. Le cadre de mise en œuvre du Plan stratégique est présenté au Diagramme 3, à savoir les structures internes de suivi de la mise en œuvre, les liens entre structures et leurs rôles et responsabilités respectifs en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapport. Le cadre vise à améliorer :

- La responsabilité et la transparence : en clarifiant les rôles et les responsabilités des différents acteurs et en identifiant les résultats attendus à chaque niveau en vue d'assurer une mise en œuvre harmonieuse.
- L'intégrité : en servant de cadre intégré allant jusqu'aux plans de travail du fonctionnaire qui doivent avoir un lien organique avec le Plan stratégique de la Commission . Et ainsi, la responsabilité s'en trouvera améliorée à tous les niveaux de performance au sein de la Commission.
- **La cohérence horizontale et verticale**: en renforçant la collaboration entre les départements et en encourageant la collaboration dans la planification, le suivi et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre.
- **L'efficacité** – l'efficacité opérationnelle pour obtenir les résultats souhaités.

309. Les principaux éléments du cadre sont les suivants :

Le Président de la Commission de l'Union africaine

310. Il assure le leadership global et la supervision globale du processus de mise en œuvre. A cet égard, le Président fait régulièrement rapport aux organes délibérants.

Les membres de la Commission et le Chef exécutif de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (APCN)

311. Il s'agit du Président, du Vice-président et des huit commissaires de la Commission et du Chef exécutif de l'APCN. Ils définissent les orientations stratégiques et servent d'interface avec les organes délibérants de l'UA et les partenaires stratégiques. Leurs principales fonctions dans la mise en œuvre du Plan stratégique sont indiquées au Diagramme 2.

312. La Commission désigne des promoteurs pour chaque résultat afin de renforcer le leadership et la responsabilité dans la mise en œuvre.

Le Comité directeur

313. Le Comité est composé de tous les principaux départements et directions de la Commission et servira d'organe technique chargé du suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique. Il donne des orientations aux groupes techniques et examine leurs plans de travail, leur budget, et leur rapport de suivi-évaluation pour soumission à l'approbation des membres de la Commission et du Chef exécutif du NEPAD. Le Comité fait également des recommandations à la Commission et au Chef exécutif de l'APCN sur la façon dont les nouvelles questions identifiées/approuvées par les organes délibérants de l'UA peuvent être intégrées dans le Plan stratégique. Il fait à la Commission des propositions sur l'affectation des ressources en vue d'assurer l'équilibre et la réalisation de toutes les priorités du Plan stratégique.

314. L'Agence du NEPAD siège au Comité directeur et sert d'interface avec les CER et les États membres, et joue un rôle de supervision (en coordination étroite avec la Direction de la planification stratégique (SPPMERM) dans le processus de suivi et d'établissement de rapports.

315. Le Président de la Commission désigne un fonctionnaire pour présider le Comité directeur. La Direction de la planification stratégique (SPPMERM) au sein du Bureau du Président fait office de Secrétariat du Comité directeur (vérification des plans de travail, des budgets et des rapports intérimaires et de suivi). Elle prépare les éléments du programme du Comité directeur concernant la mise en œuvre du Plan stratégique. Elle apporte également le soutien technique nécessaire aux groupes techniques et aux différents départements

Les Groupes techniques

Un groupe technique sera établi pour chacun des sept résultats ou domaines prioritaires du Plan stratégique. Chaque groupe technique sera composé de tous les départements, directions et unités concernés. Il sera présidé par le Département concerné/ Département collaborateur pour ce domaine. L'essentiel de la planification intégrée, de la budgétisation et de l'établissement des rapports se fera à ce niveau. Les planificateurs actuels au sein de la Direction de la planification stratégique seront assignés aux différents groupes.

Départements/directions

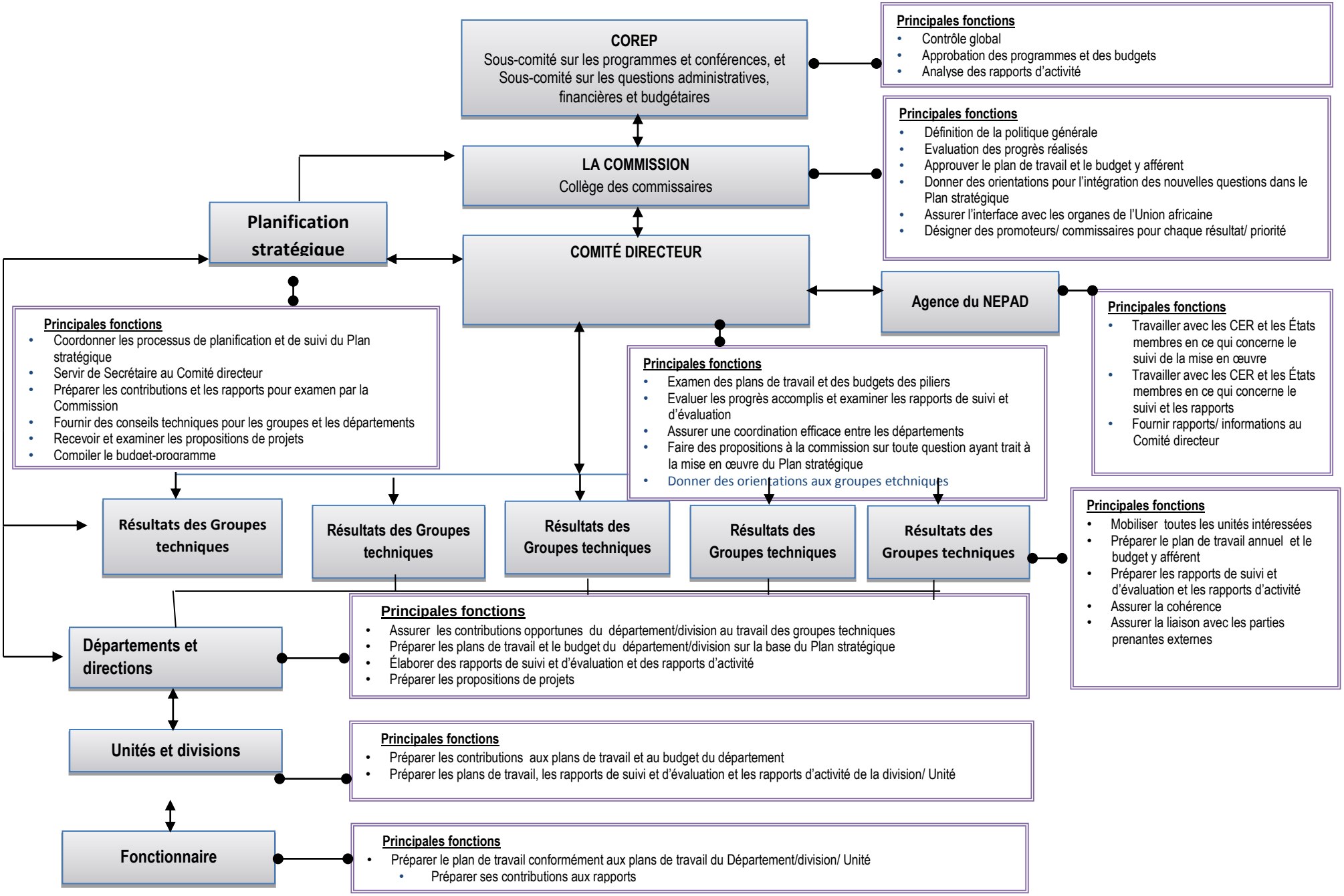
316. Les départements/directions apporteront des contributions opportunes au travail des groupes techniques en termes de planification, de suivi et d'établissement des rapports.

317. Ces entités ont la principale responsabilité en ce qui concerne la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités prévues dans le Plan stratégique, et en ce qui concerne l'établissement et la promotion de relations appropriées avec les parties prenantes et les partenaires stratégiques.

le personnel

318. Chaque fonctionnaire veillera à ce que son plan de travail annuel soit conforme aux plans de travail approuvés pour la mise en œuvre du plan stratégique. Les chefs des départements/directions/ unités devront y veiller s'ils veulent que leur budget soit approuvé, et ceci est lié à l'évaluation de la performance du fonctionnaire.

DIAGRAMME 3 : Mise en œuvre /gouvernance et contrôle internes



5.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES DIVERS ACTEURS ET PARTIES PRENANTES

319. La Commission de l'UA joue un rôle de premier plan dans la facilitation de l'intégration du continent. Et conformément à son mandat, la Commission jouera un rôle de facilitation grâce au plaidoyer, à la fourniture d'une assistance technique à travers des études thématiques et le dialogue. Les principes de la complémentarité et de la subsidiarité sont au cœur de l'Agenda de la Commission de l'UA de contribuer au bien-être des Africains, tout en rendant le continent compétitif au plan international. Dans ce contexte, les autres parties prenantes joueront les rôles suivants :

Les Communautés économiques régionales (CER),

- apporter des contributions reflétant les priorités régionales à l'élaboration des cadres régionaux de développement ;
- Traduire ces cadres continentaux en programmes régionaux concrets en étroite collaboration avec l'Agence du NEPAD et les États membres ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre des programmes régionaux, et mobiliser des ressources pour ces programmes en étroite collaboration avec l'Agence du NEPAD ;
- Fournir l'appui technique aux États membres pour la mise en œuvre des programmes régionaux ;
- Fournir des rapports intérimaires réguliers sur la mise en œuvre des programmes régionaux.

Les États membres (au niveau national):

- intégrer les stratégies, les politiques et les cadres juridiques régionaux et continentaux dans les plans de développement nationaux et la législation nationale, et assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

L'AGENCE DU NEPAD :

- traduire les cadres stratégiques en programmes concrets en étroite collaboration avec les CER et les États membres ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre des programmes régionaux et continentaux en étroite collaboration avec les CER et les États membres ;
- Mobiliser les ressources et les partenaires pour faciliter la mise en œuvre des programmes régionaux et continentaux ;
- Fournir des rapports intérimaires réguliers sur la mise en œuvre des programmes

Les autres organes de l'Union africaine :

- Travailler en étroite collaboration avec la Commission de l'Union africaine à la conception et à la mise en œuvre de leurs plans stratégiques et programmes d'accompagnement pour assurer les synergies et les complémentarités ;
- fournir des rapports intérimaires réguliers aux organes de décision de l'UA.

5.3 SUIVI, ÉVALUATION ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

320. L'essentiel du Plan stratégique se retrouve dans les matrices des résultats aux niveaux macro et micro (voir Annexes) préparées par les départements dans le cadre des sept résultats attendus. La réalisation de ces résultats et des activités connexes doit faire l'objet d'évaluation, de suivi et de rapports. Cette sous-section définit le cadre pour ce faire. Elle concerne le but et les principes, les niveaux hiérarchiques et les responsabilités, les instruments de suivi, le cycle de suivi et l'évaluation.

But et Principes directeurs

But

321. Le Cadre de suivi et d'évaluation accompagnant le Plan stratégique vise quatre objectifs :

- Fournir des informations sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle aux Commissaires ou aux départements sur les progrès enregistrés dans la réalisation des résultats et activités du Plan
- Servir de plate-forme aux révisions/ mises à jour des résultats /indicateurs et des activités
- Améliorer la prise de décisions basée sur des preuves au niveau de la Commission et au niveau opérationnel ; et
- Relier les résultats /activités aux ressources dépensées — afin d'assurer l'efficacité opérationnelle de la Commission.

Principes

322. Le développement du cadre de suivi et d'évaluation du Plan est sous-tendu par quatre principes de base :

- **La Participation :** Tous les niveaux hiérarchiques de la Commission – les Commissaires, les départements et les divisions ont tous des rôles à jouer. La participation de tous assurera l'appropriation par les toutes entités de la Commission des processus et des résultats de la mise en œuvre du plan.

- **La Transparence :** Les formats et processus pour l'élaboration de la matrice aux niveaux macro et micro, la préparation des plans de travail trimestriels ou annuels, et le processus de suivi trimestriel ou annuel expriment l'ouverture, le soutien et l'approche convergente de toutes les parties.

- **La Responsabilité :** les indicateurs et objectifs à suivre et à évaluer sont assignés aux départements ; en ce qui concerne les résultats/activités, le Département compétent, assure la responsabilité et le leadership en matière de coordination des contributions des divers départements collaborateurs. Les départements collaborateurs ont également des indicateurs et objectifs qui leur sont assignés. La responsabilisation des départements en matière de performance contribuera grandement à la réalisation des objectifs/résultats/activités du Plan.

- **La Méthode SMART :** Autant que possible, tous les indicateurs et les objectifs qui les accompagnent doivent être fondés sur la méthode SMART : spécifié, mesurable, acceptable, réaliste et situé dans le temps

Quoi suivre et évaluer ?

323. Dans le contexte de la mise en œuvre du Plan, le suivi portera sur :

- Le niveau de réalisation des objectifs par rapport aux indicateurs de la matrice macro, sur une base annuelle
- Le niveau de réalisation des objectifs par rapport aux indicateurs de la matrice micro, sur une base trimestrielle ou annuelle

324. Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan, l'évaluation portera, entre autres, sur :

- **La Pertinence :** La pertinence permanente de l'objectif et des résultats du Plan, les hypothèses, y compris les risques, etc. pendant et après la mise en œuvre du Plan.
- **Efficacité :** Dans quelle mesure l'objectif, les résultats, les activités du Plan ont été réalisés dans les délais fixés dans les matrices macro et micro
- **Justesse :** gestion de la mise en œuvre du Plan – la conception du Plan a été correcte; les dépenses engagées ont été faites dans les limites du budget, etc.

Hiérarchies et responsabilités institutionnelles

325. Les hiérarchies au sein de l'UA et leurs rôles respectifs dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du Plan sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Le niveau hiérarchique est basé sur le Diagramme 3 de la Section 5.1

Tableau 19 : Niveau hiérarchique et responsabilités dans le cadre de suivi et d'évaluation

Niveau	Responsabilités
Membres de la Commission et Chef exécutif de l'Agence du NEPAD	1. Définir, examiner et approuver les indicateurs et les objectifs annuels en ce qui concerne les résultats (macro) 2. Approuver les plans de travail et les budgets annuels 3. Recevoir et examiner les rapports semestriels et annuels de suivi 4. Recevoir , examiner et approuver les évaluations de mise en œuvre du Plan à mi-parcours et à la fin
Comité directeur	1. Examiner et approuver les indicateurs et les objectifs trimestriels en ce qui concerne les activités 2. Approuver les plans de travail et les budgets trimestriels 3. Recevoir et examiner les rapports trimestriels de suivi 4. Préparer les rapports trimestriels à l'examen de la Commission 5. Recruter les consultants et superviser leur travail à mi-parcours de la mise en œuvre et à la fin du Plan 6. Contrôler le travail des groupes techniques
Groups techniques	1. Élaborer les plans de travail annuels, trimestriels du groupe (résultats) 2. Evaluer les progrès dans la réalisation des objectifs/résultats, sur une base trimestrielle 3. Faciliter le suivi de la mise en œuvre du Plan, sur une base trimestrielle, annuelle 4. Préparer les des rapports trimestriels/ annuels à l'attention du Comité directeur 5. Préparer les rapports semestriels assortis de plans d'action, pour examen par le Comité directeur
Direction de la planification stratégique (SPPMERM)	1. Servir de Secrétariat du Comité directeur • Préparer et intégrer les plans d'action trimestriels, semestriels annuels pour validation par le Comité directeur • Préparer et intégrer les rapports trimestriels, semestriels annuels pour validation par le Comité directeur • Gérer le recrutement et la supervision des consultants pour l'évaluation 2. Servir de secrétariat aux groupes techniques • Coordonner, organiser les réunions des groupes techniques • Coordonner la préparation des rapports intérimaires sur la réalisation des résultats, pour validation par le Comité directeur 3. Gérer le cycle de suivi & évaluation • Publier des directives et des chronogrammes • Organiser des réunions de coordination • Affecter du personnel à chaque comité technique pour le suivi des indicateurs/objectifs, y compris la fiabilité et l'exactitude des informations fournies, en ce qui concerne les moyens de vérification • Fournir l'appui technique aux groupes, départements techniques 4. Préparer des rapports annuels de suivi & d'évaluation
Départements, divisions ou unités	1. Préparer les plans de travail et les budgets trimestriels/annuels du département

Niveau	Responsabilités
	2. Suivre les progrès enregistrés dans la réalisation des objectifs en utilisant les moyens de vérification indiqués dans la matrice des résultats 3. Participer aux travaux des groupes techniques 4. Préparer les rapports de suivi, y compris les rapports mensuels d'activités du département

Les instruments de suivi

326. Pour assurer la mise en œuvre efficace du Plan, deux ensembles d'instruments de suivi ont été établis : les indicateurs/objectifs et les formats.

Indicateurs/Objectifs

327. Le cadre de résultats macro et le cadre de résultats micro ont tous deux des indicateurs pour chaque activité au titre d'un résultat. Chaque indicateur concernant une activité a des objectifs correspondants à atteindre chaque année pendant la période du Plan stratégique. Une simple analyse d'écarts – l'objectif par rapport à la situation réelle pour l'année est la base pour l'évaluation des progrès enregistrés dans la réalisation d'un résultat.

328. Les objectifs et les indicateurs correspondants, bien qu'étant fournis dans les matrices macro et micro dès le début de la mise en œuvre du Plan seront soumis à une évaluation annuelle sur la base des enseignements tirés des expériences de l'année précédente ou à une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du Plan.

Fiches

329. Il y a deux types de fiches- pour la préparation des plans de travail trimestriels ou annuels (annexe 2) et la préparation des rapports de suivi annuels ou trimestriels (annexe 3). Elles sont toutes les deux liées aux matrices des résultats micro. Des notes de bas de page indiquent l'utilisation des formats.
Il y a une troisième fiche- la fiche de suivi mensuel d'activités (voir annexe 4). Cette fiche sera utilisée par le directeur du département pour le suivi des activités mensuelles du département qui doivent découler de leurs plans de travail trimestriels. Ces fiches seront conservées par les différents responsables du département et seront utilisées pour faciliter la préparation des rapports de suivi trimestriels.

Cycle de suivi

330. Pour lever les ambigüités et les incertitudes quant à l'échéance à laquelle chacun est censé avoir rempli son rôle dans la chaîne de suivi & d'évaluation, il est proposé, dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du Plan, au tableau 20, un cycle de suivi indiquant les niveaux hiérarchiques, les résultats attendus et les échéances. Par ailleurs, il est prévu des audits internes et externes réguliers du Plan.

Tableau 20: Cycle de suivi

Niveau hiérarchique	Résultats attendus	Échéances
Membres de la Commission et Chef exécutif de l'Agence du NEPAD	Approbation des indicateurs et des objectifs pour l'année en cours + 1	Avril de l'année précédente
	Approbation des plans de travail et budgets pour l'année en cours +1	Avril de l'année précédente
	Observations/décisions sur les rapports de suivi et évaluation semestriels/annuels	Juin/juillet et décembre-janvier
Comité directeur	Validation des plans de travail et des budgets trimestriels	Mars/juin/septembre/décembre
	Validation des rapports de suivi trimestriels ou annuels	Mars/juin/septembre/décembre
Groupes techniques	Plans de travail et Budgets annuels ou trimestriels des groupes	Mars/juin/septembre/décembre
	Rapports de suivi annuel ou trimestriel des groupes	Mars/juin/septembre/décembre
SPPMERM	Plans de travail et budgets trimestriels ou annuels intégrés	Mars/juin/septembre/décembre
	Rapports de suivi trimestriels ou annuels intégrés	Mars/juin/septembre/décembre
	Rapport d'évaluation à mi-parcours	Janvier-mars 2016
	Rapport d'évaluation à la fin du Plan	septembre-décembre 2017
Département	Plan de travail et budget trimestriels ou annuels	Mars/juin/septembre/décembre
	Rapport de suivi trimestriel ou annuel	Mars/juin/septembre/décembre

Évaluation du Plan

331. Pour assurer la pertinence des résultats du Plan au moins pendant la période de mise en œuvre et la gestion efficace et efficiente de cette mise en œuvre, deux évaluations seront effectuées.

332. Une première évaluation à mi-parcours sera faite au cours du premier trimestre de la troisième année de la mise en œuvre du Plan. Les résultats tirés de cette évaluation seront utilisés pour la rationalisation des matrices des résultats macro ou micro du Plan dans des domaines tels que les révisions des résultats ; le caractère « smart » des indicateurs et des objectifs connexes ; le cadre de gouvernance ; le cadre de suivi et les capacités des responsables/fonctionnaires impliqués dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Plan.

333. La deuxième évaluation aura lieu au cours du dernier trimestre de la quatrième année du Plan. Cette échéance est importante et les conclusions de l'évaluation aideront dans l'élaboration du quatrième Plan stratégique de l'UA qui commencera au même moment. Cette évaluation, parce qu'elle se fera pratiquement à la fin du Plan,

devra porter sur le niveau de réalisation des résultats, la pertinence des résultats, l'efficacité de la gestion de la mise en œuvre – plutôt que sur l'impact du Plan sur les États membres et d'autres bénéficiaires du Plan.

5.4 PLAN DE MISE EN ŒUVRE

334. Les principales composantes des arrangements pour la mise en œuvre du Plan sont le plan de travail annuel, l'exécution du budget, et le suivi et l'évaluation.

335. La préparation du plan de travail annuel et du budget par les départements ou divisions est basée sur les matrices de résultats macro et micro indiqués à l'Annexe 6. La séquence/échéances des diverses composantes de la préparation du plan de travail annuel- définition d'indicateurs et d'objectifs annuels par les Commissaires, suivie de la préparation de plans de travail et de budgets annuels par les départements/ divisions, approbation de plans de travail et de budgets, etc.- sont indiquées au tableau 21.

336. Le plan pour le suivi de la mise en œuvre du Plan sur une base trimestrielle ou annuelle, et l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre ou à la fin du Plan, sont faits dans les délais contenus dans le tableau 20. Les responsabilités des principaux acteurs de la chaîne de suivi & évaluation – les membres de la Commission, le Comité directeur, les groupes techniques, les départements/divisions, ainsi que leurs chronogrammes sont également indiqués au tableau 20 – de même que le niveau hiérarchique et les responsabilités dans le cadre de suivi et d'évaluation.

5.5 CONDITIONS INDISPENSABLES

337. Il faudrait créer les conditions qui sont indispensables pour la mise en œuvre efficace du Plan stratégique 2014-2017, à savoir:

- Les principales institutions prenantes et les citoyens ordinaires du continent doivent savoir ce que la Commission entend réaliser dans son troisième Plan stratégique pour renforcer leur appropriation et leur participation. A cet égard, des mesures appropriées doivent être prises pour populariser le Plan stratégique à travers la presse, la télévision, les brochures, etc.
- Les États membres doivent assurer le financement adéquat (ressources internes) et adopter les instruments juridiques pour les programmes du Plan stratégique
- L'Afrique doit s'approprier tous les programmes du troisième Plan stratégique et assumer un rôle plus important et le leadership dans le financement de ces programmes.
- L'efficacité opérationnelle, la synergie et la collaboration avec les départements de la Commission de l'UA
- Le respect des principes de subsidiarité et de complémentarité entre la Commission de l'UA, les autres organes et les CER

- L'instauration et la promotion au sein de la Commission d'une culture d'approche intégrée afin que la Commission agisse comme une entité à la réalisation des objectifs et priorités du troisième Plan stratégique
- Pour renforcer la rationalisation, la coordination et l'harmonisation et réduire les coûts de transaction, les donateurs et partenaires de la Commission devraient adopter une approche d'appui budgétaire direct**.**
- La mise en place d'un mécanisme solide de suivi et d'évaluation
- La Commission doit entrer en contact avec les partenaires et les États membres suffisamment tôt pour que toutes les conditions requises pour libérer les fonds soient réunies à temps. La Commission doit également veiller à ce que tous les départements, en particulier le département des finances (PBFA) et la direction de la planification stratégique (SPPMERM), soumettent chaque trimestre les rapports sur l'utilisation des fonds à la Commission de l'UA, pour décisions et directives, et aux partenaires pour information.
- La Commission doit passer de l'approche du travail essentiellement normatif à une implication plus dynamique dans la mise en œuvre des nombreux et complexes cadres, politiques et programmes interrégionaux : évaluations/études de faisabilité, conception, négociations/facilitation d'accords, mise en place de cadres de gouvernance et de cadres de suivi, mobilisation des ressources, etc., afin d' accélérer mise en œuvre des programmes continentaux.
- La Commission doit se doter des capacités et des compétences essentielles la réalisation de l'Agenda continental ; la complexité technique des projets multinationaux et des négociations d'investissement nécessiteront de nouvelles compétences que la Commission doit acquérir ou développer.

CHAPITRE 6 : BUDGET-PROGRAMME ET MÉCANISMES DE FINANCEMENT

6.1 BUDGET-PROGRAMME

338. Le budget-programme total pour le troisième Plan stratégique est de 1.119.348.519 dollars E.U. Les budgets pour les sept résultats/priorités sont indiqués au Tableau 21 ci-dessous :

Tableau 21 : Budget pour le troisième *Plan stratégique (2014-2017) de la Commission de l'Union africaine par résultat*

RÉSULTATS/ PRIORITÉS	BUDGET TOTAL
Résultat 1 : Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables	148.175.333
Résultat 2 : Politiques et institutions pour le développement durable mises en place ; production agricole et sécurité alimentaire et nutritionnelle, améliorées ; valeur ajoutée et accès au marché, améliorés ; et gestion rationnelle de l'environnement et des effets du changement climatique	316.041.477
Résultat 3 : Développement des infrastructures et création d'un environnement pour un développement économique inclusif ; industrialisation , commerce intra-africain porté par le secteur privé et utilisation durable des ressources naturelles	309.295.664
RÉSULTAT 4 : Mise en œuvre, par les États membres, de politiques et programmes de santé, d'éducation et de développement des compétences pour l'emploi, par les investissements dans les services, les sciences, la recherche et l'innovation	131.779.846
RÉSULTAT 5 : Mise en place de stratégies de mobilisation de ressources, y compris les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement	14.680.888
RÉSULTAT 6 : Une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda africain	4.536.554
RÉSULTAT 7 : Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et des relations avec les CER et les autres organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires	194.838.757
TOTAL GÉNÉRAL	**1.119.348.519**

339. Le budget est constitué des éléments suivants :

Catégorie		2014	2015	2016	2017	Total
1	Commission de l'Union africaine *	131.401.912	137.972.008	144.870.608	152.114.138	566.358.666
2	Fonds en transit**	90.536.525	95.063.352	99.816.520	104.807.346	390.223.743
3	Assistance technique ***	37.763.663	39.651.847	41.634.439	43.716.161	162.766.110
	Total général	**259.702.100**	**272.687.207**	**286.321.567**	**300.637.645**	**1.119.348.519**

* Budget total de la Commission
** Fonds budgétisés et devant être transférés aux États membres : (subvention pour le projet géothermique, fonds pour l'IBAR)
*** Appui technique attendu des partenaires au développement dans des domaines donnés, et expertises

340. Au cours de la première année, il y aura également des **projets spéciaux** d'un montant de 24.241.656 dollars. Il s'agit de projets ponctuels pour la première année seulement comme le siège de l'IBAR, le Village africain, les résidences des commissaires

6.2 MÉCANISMES DE FINANCEMENT

341. Les options suivantes sont proposées en ce qui concerne les mécanismes de financement du troisième Plan stratégique :

a. Les États membres : Les contributions des États membres financent le budget de fonctionnement et, dans une certaine mesure, le budget-programme de la Commission. Les Etats membres doivent accroître leurs contributions au budget-programme comme preuve de volonté politique et d'appropriation. D'autre part, il faudra rapidement envisager de rechercher de nouvelles sources de financement en partenariat avec les gouvernements et le secteur privé des pays africains.

b. Les donateurs traditionnels : Les partenaires traditionnels de la Commission ont généreusement fourni la plus grande partie du financement des programmes de la Commission. Ce partenariat se poursuivra probablement pendant la période du troisième Plan stratégique 2014-2017 à travers l'Arrangement de financement conjoint qui est en cours et, qui on l'espère, sera dans un proche avenir un soutien budgétaire direct. Toutefois, pour s'approprier les programmes prioritaires de la Commission, les États membres devront financer davantage le budget-programme.

c. Les donateurs non traditionnels : Etant donné la diversité croissante des partenaires de l'Afrique dans le domaine du commerce et des

investissements, il serait important d'établir des partenariats avec les régions émergentes.

d. Mobilisation des ressources internes : y compris l'implication du secteur privé dans le financement des programmes prioritaires.

e. La Commission verra comment mettre à profit le protocole d'accord conclu avec les États membres, par lequel les Etats membres s'engagent à fournir le soutien technique sous forme de formation et de personnel dans les domaines appropriés.

342. La mise en œuvre du Plan stratégique nécessitera des sources adéquates, prévisibles et durables de financement. A cet égard, il sera nécessaire de mettre en place des stratégies de mobilisation des ressources, y compris des sources alternatives/additionnelles. En particulier, les organes de décision de l'Union africaine devront adopter rapidement une décision finale sur les sources alternatives de financement.

CHAPITRE 7 : CONCLUSION

343. Le monde et l'Afrique connaissent des changements extraordinaires dans tous les domaines de la vie et les pays africains devraient tenir compte de cette réalité et devraient se prendre en charge pour rester compétitifs. C'est dire que la Commission de l'Union africaine en tant que moteur de la réalisation de la vision de l'Union de « **bâtir une Afrique intégrée, prospère et en paix, tirée et gérée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale »** doit être animée d'un sentiment d'urgence dans ses activités. La Commission devrait opérer un changement décisif dans sa façon de travailler, de la simple exécution des fonctions normatives à un soutien dynamique à la mise en œuvre accélérée de l'Agenda de l'intégration continentale et du développement socioéconomique du continent.

344. Il apparaît clairement que l'Afrique est durablement engagée sur la voie qui mènera à une paix, stabilité, sécurité et prospérité encore plus grandes pour ses citoyens. Il s'agira de savoir comment ce processus peut être accéléré pour réaliser cette Vision de l'Union africaine, au plus tôt.

Résultats Des groupes techniques

ANNEXES

Annexes

ANNEXE 1 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ET DE LEURS ATTENTES

PARTIES PRENANTES	RÉSULTATS ATTENDUS
États membres : ▪ Conférence ; ▪ Conseil exécutif ; ▪ COREP ; et ▪ Comités techniques spécialisés.	▪ Transparence et obligation de rendre compte ; ▪ Utilisation efficace et judicieuse des ressources ; ▪ Exactitude et fidélité dans l'information et les rapports ; ▪ Mise en œuvre de manière claire, rapide et objective des décisions et des programmes approuvés ; et ▪ Service professionnel et de qualité pour les réunions.
Autres organes de l'UA : ▪ Parlement panafricain ; ▪ Cour africaine de justice et des droits de l'homme ; ▪ CADHP ; ▪ ECOSOCC ; ▪ CPS ; ▪ Institutions financières ; et ▪ Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être de l'enfant.	▪ Conseils, orientations et soutien à la création, au fonctionnement et à la viabilité des institutions.
CER : CEDEAO, EAC, CEEAC, CEN-SAD, COMESA, SADC, IGAD, UMA	▪ Coordination de l'harmonisation des processus d'intégration ; et ▪ Coopération et collaboration en ce qui concerne les programmes.
Société civile :	▪ Actualisation de l'intégration africaine ; et ▪ Renforcement de l'implication et de la participation au processus de prise de décisions de l'Union africaine.
Citoyens africains, y compris la jeunesse africaine :	▪ Promotion de l'intégration ; ▪ Réponse efficace aux nouveaux défis en Afrique ; ▪ Représentation des intérêts du citoyen africain ordinaire sur la scène mondiale ; et ▪ Parler d'une seule voix et défendre les intérêts des peuples africains.
Diaspora africaine :	▪ Implication plus grande dans les activités de l'UA ; et ▪ Renforcement de la diaspora africaine.
Partenaires stratégiques :	▪ Coordination efficace avec les États membres ; et ▪ Coopération en ce qui concerne les positions africaines communes.
Partenaires au développement :	▪ Transparence et responsabilité ; et ▪ Informations exactes et rapports soumis à temps ▪ Respect des contrats.
Secteur privé :	▪ Promotion de partenariats publics-privés viables ; et ▪ Partage d'informations.

	▪ Promotion des entreprises africaines ; et ▪ Organisation de forums du secteur privé.
Médias :	▪ Promotion et mobilisation en tant que moyen de transmission ; et ▪ Facilitation de l'accès à l'information.
Personnel de la Commission de l'UA :	▪ Transparence, responsabilité, intégrité, leadership, bien-être, équité, égalité, développement des carrières et sécurité de l'emploi.

ANNEXE 2 : FICHE ANNUELLE DU PLAN DE TRAVAIL

Département :
Résultat :

Résultat	Activités prévues	Délai (trimestre)				Dép. compétent	Budget		
		1	2	3	4		Source de financement	libellé	Montant
1. _____ Indicateurs/objectifs a) b) c)									
2. _____ Indicateurs/objectifs a) b) c)									
3. _____ Indicateurs/objectifs a) b) c)									

Observations :

1. Les informations sur le résultat seront obtenues à partir de la matrice des résultats.
2. Les informations sur les activités seront obtenues à partir de la matrice des résultats.
3. Les informations sur les indicateurs/objectifs seront obtenues à partir de la matrice des résultats pour l'année considérée.
4. Les activités prévues doivent être fixées par le responsable de programme – Ces activités doivent être spécifiques et doivent contribuer à la réalisation de l'objectif spécifié.
5. Le délai - trimestre au cours duquel l'activité aura lieu.
6. Le département compétent- le département qui exécutera cette activité.
7. Le budget- l'évaluation des coûts des activités prévues ; Les coûts doivent être dans les limites du budget et être conformes au plan de financement ; la source de financement sera le plus souvent l'UA, mais la source peut être aussi un donateur ou l'UA et un donateur..

ANNEXE 3 : FORMAT DE SUIVI TRIMESTRIEL OU SEMESTRIEL

DÉPARTEMENT : ----------
ANNÉE : – TRIMESTRE OU SEMESTRE

Résultat					
Résultat/ Indicateurs	Activités	Objectif			Progrès dans la réalisation des résultats
		Année planifiée	Trimestre planifié	Trimestre réel	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

NB :

1. Le résultat est obtenu à partir de la matrice des résultats micro
2. Le résultat est obtenue à partir de la matrice des résultats micro.
3. Les activités sont obtenues à partir de la fiche annuelle du plan de travail .
4. Objectif – année planifiée : l'objectif fixé pour l'année selon la matrice des résultats ; trimestre planifié : une partie de l'objectif annuel devrait réalisée au cours du trimestre ; trimestre actuel : trimestre au cours duquel l'objectif est atteint
5. Les progrès enregistrés dans la réalisation des objectifs indiquent le niveau de réalisation des activités/objectifs fixés pour l'année (c.-à-d.- objectifs réalisés en grande partie, réalisés à 100%, aucun progrès dans la réalisation des objectifs, etc.)

ANNEXE 4 : FORMAT DES RAPPORTS MENSUELS

DÉPARTEMENT : _____

RÉSULTAT :_____

TRIMESTRIEL_____ MENSUEL :_____

ANNUEL_____

ACTIVITÉS PRÉVUES POUR LE TRIMESTRE	**ACTIVITÉS ET *NIVEAU* DE RÉALISATION PRÉVU POUR LE MOIS**	
RÉSULTAT 1	PLANIFIÉS	NIVEAU DE REALISATION
INDICATEUR		
INDICATEUR		
RÉSULTAT 2		
INDICATEUR		

Remarques

1. Les activités prévues pour le trimestre au titre du résultat donné figurent dans le plan de travail trimestriel approuvé et doivent être organisées en fonction des indicateurs au titre du résultat. Les indicateurs figurent dans le plan de travail trimestriel ou annuel approuvé.
2. Les activités prévues pour le mois doivent être élaborées/insérées par le fonctionnaire en charge du résultat
3. Le niveau de réalisation – indique dans quelle mesure les activités du plan ont été réalisées à la fin du mois, les contraintes liées au manque de résultats et les actions possibles pour corriger la situation.

ANNEXE 5 : MÉCANISME AFRICAIN DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS (AMERT)

Introduction

Le Mécanisme africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports (AMERT) est un système informatisé, de planification, de suivi et d'évaluation qui a été créé pour faciliter le processus d'intégration de la gestion axée sur les résultats au sein de la commission. Cet outil intègre ainsi, l'analyse du cadre logique pour relier tous les programmes et projets avec le Plan stratégique de la Commission.

Ce mécanisme fait partie intégrante des efforts de transformation et d'intégration régionale visant à renforcer les capacités de suivi et d'évaluation au sein de la Commission et sur le continent.

Aperçu général de l'AMERT

AMERT comporte les modules et fonctionnalités suivantes :

Module	Fonctions
Planification	**Proposition de projet** **Cette partie du module couvre la phase de planification de votre projet. Elle sert de guide à l'utilisateur pour l'élaboration d'un plan de projet axé sur les résultats à travers des procédures et des méthodologies bien structurées.** **Plan de travail** **Dans cette partie, l'utilisateur conçoit son projet de plan de travail selon les propositions de projets approuvés.**
Suivi et évaluation	**Rapports d'étape** **Les utilisateurs peuvent produire leurs rapports d'activité périodiques de la manière suivante** 1. Rapports mensuels – à usage interne de chaque département – à l'étude 2. Rapports trimestriels à l'usage de la Commission **Suivi et évaluation** L'avancement de chaque projet est suivi et évalué en fonction de ses objectifs, des résultats attendus et des indicateurs fixés. [Cette partie n'est pas entièrement automatisée par le système]
Établissements de rapports	**Les types de rapports suivants peuvent être établis par AMERT** ✓ **Propositions de projets** ✓ **Budget-programme** ✓ **Programmes de travail annuels** ✓ **Rapports périodiques** ✓ **Cadres logiques de programme** ✓ **Chaque rapport peut être classé selon :**

	✓ **la Priorité ou le résultat,** ✓ **le département,** ✓ **la source de financement** ✓ **financier, technique ou les deux**

Puisque l'AMERT crée un environnement favorable où tout renseignement pertinent concernant un projet, peut être enregistré, il peut être utilisé pour produire différents types de rapports pour les différents acteurs et scénarios.

Quelques faits au sujet d'AMERT

- Facile d'accès
  AMERT est basé sur le Web et facilement accessible à partir de n'importe quel endroit du monde par Internet.
- Source ouverte
  L'outil a été développé entièrement avec des matériaux ouverts de développement de logiciels ne nécessitant aucun coût de licence supplémentaire.
- Développé en interne
  AMERT a été développé en interne, c'est le produit de la commission qui provient de consultations continues et d'entrées de valeur avec et par les parties prenantes

Où en sommes-nous ?

L'outil a été subi différents changements pendant son élaboration au cours de la transition de la planification et du suivi axés sur les activités à la planification, au suivi et à l'évaluation axés sur des résultats.
La deuxième version de l'outil intégrant toutes les modifications requises est fonctionnelle et disponible en ligne sur www.amert.org.
La formation dans les départements est actuellement en cours.

Tâches supplémentaires restent à exécuter et type de société requis

Tâche	Description ou objectif	coopération requise de	niveau de coopération
Formation	Des cours de formation continue doivent être dispensés aux fonctionnaires des départements et aux fonctionnaires des bureaux régionaux	Tous les départements	• Tous les départements doivent désigner un point focal ou de super utilisateurs pour permettre à AMERT de faciliter la formation et les tâches continues

			suivantes : • Tous les utilisateurs focaux désignés doivent être présents lors de la formation
Intégration dans le SAP	AMERT traite de la substance narrative des rapports, d'où la nécessité d'une intégration dans le SAP afin d'obtenir le rapport d'exécution.	PBFA	• PBFA doit fournir un expert en SAP • PBFA doit utiliser et créer un niveau d'accès en « lecture seule » pour AMERT sous SAP
Intégration de l'outil dans l'organisation du travail de la commission	AMERT est un outil et comme tout autre système, il a besoin d'informations pertinentes et d'une utilisation continue pour une opérationnalisation effective et la réalisation de ses objectifs	• Hauts fonctionnaires • Tous les départements	• Les hauts fonctionnaires doivent rendre l'utilisation de l'AMERT obligatoire pour le processus de planification, de suivi et d'évaluation des programmes et projets de la Commission • Les départements doivent respecter les procédures soumises à la planification, au suivi et à l'évaluation

ANNEXE 6 : PLAN STRATÉGIQUE DE L'UA (2014-2017): CADRE DE RÉSULTATS

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
Amélioration de la qualité de vie des citoyens africains **Une Afrique intégrée, prospère et inclusive, en paix avec elle-même, jouant un rôle dynamique sur la scène continentale et mondiale**	**1.** Une Afrique en paix : établissement et maintien des conditions de paix : 1.3. Résolution des conflits existants résolus, prévention de nouveaux conflits ; 1.4. Engagement équitable des personnes dans la société civile ; **2.** Une Afrique prospère et intégrée : 2.1. Réduction de la pauvreté (recensement démographique) ; 2.2. Accroissement de la croissance : PIB par État membre, réalisation, par les États membres, de l'objectif du taux de croissance de 6% du PIB, augmentation, par les États membres, des investissements, augmentation d'entreprises nouvellement créées, augmentation de la productivité, augmentation de commerce et renforcement de la libre circulation des biens, des services et des personnes à travers les frontières ; 2.3. Augmentation de la croissance agricole : augmentation de la valeur ajoutée au PIB, augmentation des investissements, augmentation de la productivité agricole, amélioration de la sécurité alimentaire ; 2.4. Gestion du changement climatique :	N/A				

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
	atténuation des effets des chocs, préservation des ressources, atténuation de l'incidence de la famine et de la faim.					
Résultat 1 : Promotion de la paix et de la stabilité, de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme en tant que fondements du développement et des sociétés stables	Pourcentage de conflits violents qui ont éclaté dans l'année et qui sont réglés	25%	30%	45%	60%	75%
	Nombre de programmes de reconstruction et de développement post-conflit (RDPC) (y compris en faveur des femmes et des jeunes) mis en œuvre avec succès par les États membres	4	5	6	6	6
	Pourcentage d'élections déclarées libres et équitables par les missions d'observation de l'UA ou des CER en une année civile	35%	45%	55%	65%	75%
	Nombre d'États membres qui mettent en œuvre l'approche fondée sur les droits63	N/D	10	10	10	10
	Pourcentage d'institutions nationales qui mettent en œuvre les recommandations de la CADHP.	N/D	20%	20%	20%	20%
	Nombre d'États membres mettant en œuvre au moins 50% des instruments juridiques de l'UA 64 qu'ils ont ratifiés.	N/D	16	19	21	24
	Nombre des forces régionales en attente qui sont pleinement opérationnelles	(trois forces régionales en attente sont partiellement opérationnelles)	3	4	5	
Résultats						

[63] (L'approche du développement fondée sur les droits une approche de développement promue par de nombreuses agences de développement internationales et organisations non gouvernementales (ONG) dont le but est de parvenir à une transformation positive des relations de pouvoir entre les différents acteurs du développement)

[64] Charte de la démocratie, des élections et de la gouvernance, Convention sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées, Charte sur les droits de l'enfant, Charte de la renaissance culturelle africaine, Cadre de politique humanitaire

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
Résultat 1.1: Renforcement des capacités de prévention, de gestion, d'intervention et de consolidation de la paix	Nombre d'accords ou de plates-formes communes conclus entre le CPS et les organes similaires sur la paix et la sécurité (Conseil de paix et de sécurité des Nations Unies, Comité politique et de sécurité de l'UE, Conseil de paix et de sécurité de la Ligue des États arabes)	N/D	3	3	3	3
	Pourcentage de décisions prises par le CPS et les mécanismes régionaux (sur la paix et la sécurité) qui ont été facilitées aux fins de mise en œuvre par la Commission, par an.	80	80	85	90	95
	Nombre d'initiatives de prévention des conflits (en rapport avec les élections et la gouvernance), prises par le Groupe des Sages, en collaboration avec les organes similaires des CER, sur la paix et la sécurité.	5	20	20	20	20
	Nombre d'informations ou de rapports d'alerte rapide par région fournis à la Commission ou au CPS en une année civile	N/D	Au moins 3	Au moins 15	Au moins 15	Au moins 16
	Préparations ou déploiements de la Force africaine en attente (FAA) dans les activités de prévention des conflits, les situations de conflit et les situations de catastrophe	N/D	Tester la FAA, y compris la capacité de déploiement rapide et rôle de la FAA dans le soutien dans les situations humanitaires et les situations de catastrophes	Déclarer la FAA pleinementopérationnelle	Exercice d'entraînement pour la FAA	Exercice d'évaluation ; Évaluation des forces régionales

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
			naturelles			
	Nombre d'États membres ayant facilité la mise en œuvre des instruments continentaux sur le contrôle et la non-prolifération des armes	N/D	Au moins 12 États membres	Au moins 12 États membres	Au moins 16 États membres	Au moins 16 États membres
	Réduction du pourcentage de conflits violents sur le continent en une année civile	N/D	20	25	30	35

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Assurer le plein fonctionnement de l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) ;
2. Mobiliser des ressources pour soutenir le programme de paix et de sécurité de l'UA, à l'aide, entre autres, de l'Initiative de solidarité africaine (ASI) et des contributions volontaires au Fonds pour la paix ;
3. Faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des initiatives visant à éliminer les principales causes des conflits en Afrique ;
4. Promouvoir les mécanismes traditionnels ou communautaires pour le règlement des conflits ;
5. Promouvoir la recherche sur l'éducation et la culture pour la paix sur le Continent, notamment l'élaboration de programmes d'éducation sur la paix ;
6. Prendre des mesures pour faire face aux nouvelles menaces contre la sécurité, la cybercriminalité, l'insécurité maritime, la piraterie, le fondamentalisme, l'extrémisme, le terrorisme, etc.
7. Promouvoir la mise en œuvre du Plan d'action sur la lutte contre la drogue et la prévention du crime (2013-2017)
8. Dans le cadre de l'APSA, renforcer les réseaux de médias pour promouvoir les efforts de l'UA en matière de prévention des conflits, de gestion et de consolidation de la paix
9. Mettre en place et mettre en œuvre des campagnes de communication et de sensibilisation et des plans médias thématiques pour sensibiliser et renforcer la culture de la paix.
10. Accélérer la mise en œuvre du Programme frontière de l'UA
11. Appuyer le Centre africain d'étude et de recherche sur le terrorisme (CAERT)

Département compétent de l'UA : DPS

Départements de l'UA collaborateurs : DPA, DSA, DIC

Partenaires extérieurs

Résultat 1.2 : Facilitation de la participation des femmes, des jeunes (y compris des jeunes du Corps des jeunes volontaires	Nombre de femmes ayant suivi la formation des formateurs en prévention des conflits, reconstruction et développement post-conflit dans les pays sortant de conflit	45	80	80	80	80
	Nombre de jeunes (y compris du Corps des jeunes volontaires de l'UA) ayant suivi la formation des formateurs en prévention des conflits,	0	108	108	108	108

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
de l'UA) et de la société civile à la consolidation de la paix, à la prévention des conflits, à la reconstruction et au développement post-conflit	reconstruction et développement post-conflit dans les pays sortant de conflit					
	Nombre de membres de la société civile ayant suivi la formation des formateurs en prévention des conflits, reconstruction et développement post-conflit dans les pays sortant de conflit	N/D	54	54	54	54
	Élaboration et utilisation du Manuel sur la formation des formateurs en matière de genre pour les OSP de l'UA et le PKOPS pour le programme de formation.	0	1	0	0	0
	Nombre de dialogues facilités pour les femmes, les jeunes ou les membres de la société civile dans les interventions en situation de conflit	15	15	15	15	15

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Élaborer, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour renforcer l'implication ou la participation des femmes aux processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de redressement et de développement post-conflits ;
2. Mettre en place le Corps des jeunes volontaires de l'Union africaine et d'autres programmes pertinents pour renforcer l'implication ou la participation des jeunes aux processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de redressement et de développement post-conflits ;
3. Élaborer, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour renforcer l'implication ou la participation des organisations de la société civile aux processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de redressement et de développement post-conflits ;
4. Élaborer et mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes médiatiques de sensibilisation et de renforcement de la culture de Paix.
5. Promouvoir et mettre en place des activités spécifiques identifiées dans le cadre des activités visant à l'égalité entre les hommes et les femmes
6. Élaborer, promouvoir et mettre en œuvre les programmes visant à renforcer la participation des personnes handicapées dans les processus de consolidation de la paix, de prévention des conflits, de relèvement et de développement post-conflit ;

Département compétent de l'UA : DPS

Départements de l'UA collaborateurs : DPA, CIDO, WGD, DIC, HRST

Partenaires extérieurs :

Résultat 1.3 : renforcement des mécanismes de	% Pourcentage de pays sortant d'un conflit en Afrique ayant mis en œuvre avec succès le programme de reconstruction et de	50	55	60	65	70

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
reconstruction post-conflit et de consolidation de la paix	développement post-conflit					
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Mettre en place des mesures visant à accélérer la reconstruction post-conflit et à promouvoir la stabilité et le développement dans les pays en situation post-conflit ; 2. Promouvoir la mise en œuvre des processus de la Réforme du secteur de la sécurité (SSR) et du Programme de désarmement, de démobilisation et de réinsertion (DDR) ; 3. Promouvoir des politiques et programmes visant à faciliter la Justice transitoire dans les pays affectés par des conflits, pour combattre l'impunité et assurer la cohésion sociale et la réconciliation ; **4.** Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens.						
Département compétent de l'UA : DPS						
Départements de l'UA collaborateurs : DPA, DIC						
Partenaires extérieurs						
Résultat 1.4 : Promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie	Nombre d'États membres ayant ratifié la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance	N/D	8	16	24	38
	Pourcentage de parlements africains avec au moins 30% de femmes parlementaires	19%	21%	23%	25%	30%
	Nombre d'États membres ayant ratifié la Convention sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées	N/D	14	27	38	46
	Pourcentage d'élections considérées comme libres, justes et transparentes	N/D	45%	55%	65%	75%
	Nombre d'États membres ayant ratifié le Protocole de l'UA sur les femmes	36	2	2	2	2
Stratégies à adopter et actions à mener						

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
1. Assurer la mise en œuvre effective et intégrale et l'opérationnalisation de l'Architecture ou de la Plate-forme de la gouvernance en Afrique – AGA ; 2. Promouvoir la réforme du secteur public par la mise en œuvre de la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, la Charte africaine de la fonction publique et de l'administration, et les politiques et les normes de l'Union africaine en matière de gouvernance locale et décentralisation 3. Faciliter ou soutenir le travail du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs – MAEP, et renforcer le rôle de l'UA dans les évaluations de la démocratie et de la gouvernance 4. Renforcer la mise en œuvre effective des normes et standards de l'UA sur la gouvernance et la démocratie, et en particulier, la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance 5. Renforcer les mesures de lutte contre les changements anticonstitutionnels de gouvernement et promouvoir ou faciliter la tenue d'élections libres et démocratiques 6. Intégrer la bonne gouvernance dans les programmes d'enseignement universitaire et professionnel ; 7. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens. **8.** Promouvoir les instruments juridiques en faveur de la justice en tant que moyen de préservation de la paix et de résolution des conflits						
Département compétent de l'UA : DPA						
Départements de l'UA collaborateurs : OLC, DIC, HRST						
Partenaires extérieurs : Institutions nationales des droits de l'homme, organismes de gestion des élections						
Résultat 1.5 : Promotion des instruments juridiques et des valeurs partagées basés sur les instruments africains et universels, notamment ceux relatifs aux droits des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec un handicap et	Nombre de lois nationales votées sur la base des instruments de l'UA		10	15	20	25
	Nombre de pays ayant mis en œuvre des plans d'action basés sur la Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique (Déclaration solennelle)	10	10	10	10	10
	Nombre de rapports soumis par les États membres à la CADHP par an	5	10	15	20	25
	Nombre d'États membres ayant ratifié la Charte africaine sur les droits et le bien-être de l'enfant	47	2	2	2	2
	Nombre d'États parties ayant fait rapport sur la mise en œuvre de la Charte africaine sur les droits et le bien-être de l'enfant	3	5	5	5	5

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
des enfants						

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre intégrale du Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme, relatif aux droits de la femme ;
2. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre intégrale de la Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant ;
3. Soutenir la mise en œuvre de la Charte africaine de la jeunesse ;
4. Promouvoir la ratification de la mise en œuvre entière de la Charte africaine de la Renaissance
5. Prendre des mesures visant à accélérer l'adoption et l'intégration des instruments relatifs aux valeurs partagées ;
6. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation, et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens ;
7. Soutenir la mise en œuvre du Plan d'action continental de la Décennie africaine des personnes vivant avec un handicap (2010-2019).
8. Élaborer des directives pour résoudre les inégalités entre les hommes et les femmes dans les États membres

Département compétent de l'UA : OLC

Départements de l'UA collaborateurs : DPA, HRST, WGD, DIC

Partenaires extérieurs :

Résultat 1.6 : Renforcement des capacités de l'UA à coordonner et à faire face à des situations humanitaires et à protéger les civils dans les zones de conflit et de catastrophe	Nombre d'États membres ayant adopté ou ratifié le Cadre africain de politique humanitaire		5	10	15	20
	Pourcentage de réduction du temps de réponse aux situations humanitaires					
	Création et gestion, par la Commission, d'un système de collecte de données, d'analyse et d'établissement de rapports sur les situations humanitaires	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
	Nombre de pays ayant ratifié le Protocole à la charte des droits de l'homme et des peuples, relatif aux droits des femmes en Afrique	2	2	2	2	2

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Soutenir la mise en œuvre du Cadre stratégique africain d'action humanitaire et de la Politique africaine de gestion des catastrophes ;
2. Renforcer le Fonds de l'UA pour l'action humanitaire et mettre en place des mesures pour atteindre des normes plus élevées de protection et d'assistance aux réfugiés, aux déplacés internes et autres personnes affectées par les conflits et les déplacements forcés, avec une attention particulière aux filles qui sont économiquement défavorisées, qui sont exposées aux abus, qui font l'objet de pratiques culturelles néfastes ou qui vivent dans des zones d'instabilité ;
3. Soutenir la promotion de solutions durables, y compris la mise en œuvre des clauses de cessation et de rapatriement volontaire ;

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
4. Accélérer la mise en œuvre des instruments de paix de sécurité de l'UA relatifs à la protection des civils dans les conflits armés et à la gestion des catastrophes ; 5. Fonds spécial d'assistance d'urgence pour la lutte contre la sécheresse et la famine en Afrique.						
Département compétent de l'UA : DPA						
Départements de l'UA collaborateurs :WGD, OLC, DIC						
Partenaires extérieurs :						
Résultat 2 : Mise en place de politiques et institutions pour réaliser le développement durable, accroître la production agricole, renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, améliorer la valeur ajoutée et élargir l'accès au marché grâce à une gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles	Nombre de pays ayant alloué 10% de leur budget national à l'agriculture	8	10	12	14	16
	Nombre de pays mettant en œuvre les politiques de l'UA sur la nutrition	-	5	10	15	20
	Nombre de pays qui mettent en œuvre la stratégie de l'UA sur le changement climatique	0	0	2	4	8
	Pourcentage de réduction des crises de sécurité alimentaire provoquées par la sécheresse/le changement climatique	N/D	30	40	40	50
	Nombre de pays qui respectent la Position commune sur l'eau et mettent en œuvre l'Initiative de la grande muraille verte pour le Sahara et le Sahel	-	2	4	6	8
Résultats						
Résultat 2.1 : Appui à la mise en œuvre, par les États membres, des programmes prioritaires du CAADP, y compris ceux relatifs aux	Nombre de pays qui ont bénéficié d'une aide pour transformer les systèmes, les politiques et les institutions par des mécanismes de coordination et d'évaluation inclusifs et transparents, des fiches de résultats et d'impact annuels concernant la mise en œuvre de politiques de développement	-	5	10	15	20

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
ressources animales en tant qu'instrument pour stimuler la production et la productivité agricoles afin de réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'éliminer la faim et réduire la pauvreté	Initiatives de renforcement des capacités en matière de mise en œuvre des plates-formes du CAADP, y compris les normes sanitaires et phytosanitaires, l'agriculture biologique, la santé et la production animale, la politique foncière de l'Union africaine, le cadre de politique sur le pastoralisme en Afrique, le Programme africain sur les semences et la biotechnologie, le renforcement de la résilience des zones semi-arides de l'Afrique ainsi que l'accès aux données et analyses de la qualité dans le cadre du CAADP, établies et mises en œuvre [65]	8	8	8	8	8
	Nombre d'évaluations transparentes et inclusives des investissements publics et privés dans le secteur agricole, menées chaque année	-	6	4	4	4
	Nombre de plates-formes sur la sécurité alimentaire et la nutrition pour le suivi des progrès et le partage d'expériences sur la mise en œuvre des politiques et interventions pour la réduction de la faim, établies et mises en œuvre par an	-	3	2	2	2
	Nombre d'instruments de financement et de cadres pour le Mécanisme de financement des engrais en Afrique, élaborés et mis en œuvre par an	-	1	1	1	1

[65] Formations ou types d'outils élaborés et nombre ou type d'assistance technique

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
	Nombre d'initiatives sur les ressources animales, y compris la santé et la production animales, intégrées dans les plans nationaux par an	-	2	2	2	2
	Un système structuré et systématique pour la collecte et l'analyse des données et la diffusion des politiques d'utilisation durable des terres dans les PEID (petits États insulaires en développement), mis en place		Non	Oui	Oui	Oui
	Outils pour l'intégration du genre	1	1	1	1	1
	Stratégie africaine de la nutrition	0	0	1	0	0

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Accélérer la mise en œuvre du CAADP (en tant qu'instrument permettant la croissance agricole, la transformation, l'éradication de la faim et la réduction de la pauvreté)
2. Promouvoir ou faciliter la mise en œuvre de la stratégie nutritionnelle en Afrique, et remédier aux risques liés à la vulnérabilité, tout en assurant la résilience et la gestion du risque
3. Promouvoir et faciliter la production et la diffusion des connaissances, de l'innovation et de la technologie pour la transformation agricole
4. Intégrer la protection sociale dans le CAADP
5. Exploiter le potentiel du développement des ressources animales pour créer des richesses et contribuer à l'amélioration de l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle
6. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation, et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'informations des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens.
7. S'assurer que les programmes agricoles et d'élevage, y compris l'Initiative sur la campagne panafricaine d'éradication de la mouche tsé-tsé et de la trypanosomiase (PATTEC), sont bien intégrés dans le cadre du CAADP et mis en œuvre avec succès.
8. Exploiter le potentiel de développement des ressources animales pour la création de richesse et contribuer à l'amélioration de l'autosuffisance alimentaire et nutritionnelle

Départements compétents de l'UA : DREA

Départements de l'UA collaborateurs : NEPAD, DIC, DSA, WGD, DPS, DTI, HRST, DPA

Partenaires extérieurs : CER, FAO, IFPRI, BM, PAM, CEA, BAD, UE, USAID, DfID, GIZ, CTA, CIDA, PAYS-BAS, FARA, OSR, GCRAI, AATF, AGRA, OIE

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
Résultat 2.2 : **F**acilitation de la mise en œuvre des programmes prioritaires liés à l'environnement, aux ressources naturelles et au changement climatique	Nombre de pays qui ont bénéficié d'une aide pour la mise en œuvre de la stratégie de l'UA sur le changement climatique chaque année, ainsi que pour la défense de la position africaine commune sur les questions de changement climatique sur la base de l'observation de la Terre et les données météorologiques	0	5	5	5	5
	Nombre d'initiatives de renforcement des capacités sur la comptabilité des ressources naturelles, le changement climatique, l'économie verte, les forêts, l'eau, la réduction des risques de catastrophes, l'accord multilatéral sur l'environnement, les données d'observation de la Terre, la biodiversité, les produits chimiques et la désertification, établies et mises en œuvre par an[66]	-	10	10	10	10
	Nombre de pays ayant bénéficié d'une aide dans le cadre de la signature d'un pacte de mise en œuvre de la Vision africaine de l'eau 2025	0	0	5	10	15
	Nombre de pays ayant bénéficié chaque année d'une aide dans le cadre de la mise en œuvre de la Grande Muraille verte pour le Sahara et le Sahel	0	5	5	5	5
	Nombre de programmes phares sur les résultats	0	2	2	2	2

[66] Formations ou types d'outils élaborés et nombre ou type d'assistance technique

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
	de Rio +20 élaborés et mis en œuvre par an					
	Nombre de CER et de pays ayant bénéficié d'une aide dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'action de la Stratégie régionale africaine sur la réduction des risques de catastrophes, y compris les plates-formes régionales et nationales établies, par an	-	3	3	3	3
	Nombre de mécanismes mis en place pour faciliter l'échange d'informations ou le partage d'expériences entre les États membres sur le changement climatique et les catastrophes induites par l'environnement	0	1	1	1	1
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Promouvoir ou faciliter la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, y compris l'eau, les terres, les forêts, la biodiversité, etc. 2. Mettre en place des actions visant à accélérer la mise en œuvre de l'Agenda africain sur le changement climatique, y compris l'économie verte 3. Faciliter la mise en œuvre de la Grande Muraille verte au Sahara et dans le Sahel 4. Faciliter la réalisation de la Vision africaine de l'eau pour 2020 5. Faciliter la mise en œuvre de la Stratégie régionale africaine pour la réduction des risques de catastrophes 6. Faciliter la mise en œuvre du programme sur la surveillance de l'environnement pour le développement durable 7. **Faciliter le renforcement des capacités des États membres à travers la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement.**						
Département compétent de l'UA : DREA						
Départements de l'UA collaborateurs : WGD, HRST, DIC, DPS, DSA						
Partenaires extérieurs :						
Résultat 2.3 : Appui aux programmes de promotion de l'agro-industrie, notamment	Nombre d'initiatives de renforcement des capacités en ce qui concerne l'agro-industrie, et l'accès à la terre, au financement et aux intrants agricoles pour	0	1	1	1	1

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
l'accès aux ressources productives et aux capacités des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap	les femmes, les jeunes et les personnes handicapées, mises en œuvre chaque année					
	Nombre de programmes visant à améliorer les capacités d'entreprise des femmes dans l'agro-industrie, élaborés et mis en œuvre par **an**	0	1	1	1	1
	Nombre d'initiatives de l'AIDA et 3ADI liées à l'agriculture, mises en œuvre par an	0	1	1	1	1
	Élaboration et mise en œuvre de la Stratégie panafricaine de promotion de l'agroalimentaire	Aucune	Aucune	Élaboration et promotion de la Stratégie	Facilitation de la mise en œuvre de la Stratégie ; 10 organisations nationales agroalimentaires indiquent que la mise en œuvre de la Stratégie est bénéfique	Facilitation de la mise en œuvre de la Stratégie ; 10 organisations nationales agroalimentaires indiquent que la mise en œuvre de la Stratégie est bénéfique
	Cadre stratégique pour le renforcement de l'accès des femmes et des jeunes à la terre, aux capitaux et au crédit	0	1	0	0	0
	Aucun projet n'est mis en œuvre (Fonds pour les femmes africaines)	54	54	54	54	54

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
	Nombre de projets approuvés pour financement dans le cadre du thème 2013 de la décennie des femmes africaines	40	40	40	40	40
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Promouvoir les mesures visant à renforcer l'accès des femmes et des jeunes à la terre et aux autres biens de production agricole 2. Poursuivre la mise en œuvre et la gestion par thème des projets au titre du Fonds pour les femmes africaines en tant que secteur indiqué 3. Poursuivre la mise en œuvre des thèmes de la Décennie de la femme africaine au niveau des départements et directions compétents **4.** Initier et mettre en œuvre des campagnes de communication et de sensibilisation, et des plans thématiques pour les médias en vue de sensibiliser et d'assurer l'information aux parties prenantes et la participation et l'appropriation des citoyens.						
Département compétent de l'UA : DREA						
Départements de l'UA collaborateurs : DTI, Agence du NEPAD, DIC, DSA, HRST						
Partenaires extérieurs **ONUDI, BAD, UNDP, CEA, WEF, MFW4A**						
Résultat 2.4 : développement des infrastructures d'accès au marché et au commerce des produits agricoles	Nombre de mécanismes (Groupes d'action conjoints) pour la promotion du commerce régional et de l'infrastructure rurale, élaborés par an	0	1	2	2	2
	Nombre de cadres pour le développement et la promotion des chaînes de valeur régionales pour les produits agricoles stratégiques, élaborés par an	0	1	1	1	1
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Définir et appuyer la mise en œuvre de programmes d'infrastructure rurale et de promotion de la valeur ajoutée 2. Programmes d'appui spécialement conçus pour aider les femmes, les jeunes et les personnes handicapées à entreprendre des activités pour la création de valeur ajoutée des produits agricoles ; **3.** Initier et mettre en œuvre des campagnes de communication et de sensibilisation et des plans thématiques pour les médias en vue de sensibiliser et d'assurer l'information aux parties prenantes et la participation et l'appropriation des citoyens						

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
Département compétent de l'UA : DREA						
Départements de l'UA collaborateurs : DIE, DIC						
Partenaires extérieurs : AMCEN, AMCOW, CER, OMM, UNISDR, PNUE, UE, ACP, CEA, BAD,						
Résultat 3 : Développement des infrastructures et protection de l'environnement au profit du développement économique inclusif, de l'industrialisation, du commerce intra-africain sous l'impulsion du secteur privé et utilisation durable des ressources naturelles	Nombre de pays membres ayant mis en œuvre les cadres politiques conçus pour la croissance économique inclusive, le développement durable et la réduction progressive des inégalités de revenu, par an.		15	20	25	30
	Nombre de projets régionaux adoptés ou entrepris dans le cadre du PIDA			5	5	5	5
	Pourcentage d'augmentation du commerce intra-africain		13.3	13.7	14.1	14.5	15
Résultats						
Résultat 3.1 : formulation et promotion de cadres stratégiques pour le développement inclusif, et développement de la capacité de mise en œuvre du développement des États membres	Nombre de pays membres ayant adopté des cadres politiques pour le développement inclusif et les ayant intégrés dans les initiatives nationales de développement, par an.			5	5	5	5
	Nombre de pays membres ayant reçu un soutien approprié en matière de renforcement des capacités pour la mise en œuvre, par			5	5	5	5

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017	
	an, de cadres politiques visant à assurer une croissance inclusive (assistance technique, études et formation des fonctionnaires du gouvernement et des ONG /OSC qui s'emploient à promouvoir le développement, etc.)						
	Mise en place et gestion, par l'Union africaine, d'un système d'évaluation du niveau de la croissance inclusive dans les pays membres			Oui	Oui	Oui	Oui
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Concevoir et mettre en œuvre des politiques et des programmes visant à promouvoir une croissance inclusive et la réduction de la pauvreté 2. Promouvoir des mesures pour accélérer les progrès vers la mise en œuvre des OMD et de l'Agenda post-2015 3. Promouvoir des politiques visant à réduire et/ou à éliminer la marginalisation économique et les vulnérabilités sociales à travers la mise en œuvre du Cadre de politique sociale pour l'Afrique 4. Faciliter la mise en œuvre du Plan d'action de Ouagadougou de 2004 sur la promotion de l'emploi et de la réduction de la pauvreté 5. Promouvoir l'accès des acteurs de l'économie informelle et des travailleurs ruraux aux régimes de sécurité sociale à des prix abordables et appropriés 6. Amélioration de l'appui aux systèmes de statistiques et d'information relatifs à la main-d'œuvre ; 7. Promouvoir l'accès aux services financiers des micro-entreprises et petites entreprises financières 8. Promouvoir le secteur privé grâce à des taux d'investissement plus élevés et une productivité accrue **9.** Mener des campagnes de communication et de sensibilisation, et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens							
Département compétent de l'UA : DEA, DSA							
Départements de l'UA collaborateurs : DTI, DIC, DREA, HRST							
Partenaires extérieurs) :							
Résultat 3.2 : Facilitation du Programme de développement des infrastructures en Afrique	Pourcentage d'augmentation des ressources durables destinées à la préparation de projets ,par an ;		5	*10*	15	15	15
	Nombre d'États membres / CER ayant bénéficié d'un soutien pour le renforcement des capacités en matière de mise en œuvre		0	12	12	12	12

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
	du Plan d'Action prioritaire PIDA (assistance technique, études, unité d'exécution du projet, formation, etc.)					
	Pourcentage de projets phares du Plan d'Action prioritaire PIDA facilités et en cours d'exécution par an		5%	10%	15%	15%	20%

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Faciliter l'opérationnalisation de l'Agenda et des structures de gouvernance de l'IAIDA ;
2. Promouvoir la mise en place des tronçons manquants pour les infrastructures des transports et des TIC
3. Promouvoir l'adoption d'un certain nombre de politiques communes en matière de transports, stratégies et cadres réglementaires
4. Faciliter l'accès aux réseaux et services TIC d'économie numérique intégrés, fiables et abordables
5. Assurer la gestion intégrée des ressources en eau transfrontalières pour le développement du continent
6. Assurer le développement et l'accès aux infrastructures énergétiques
7. Élaboration et promotion de lignes directrices sur les combustibles fossiles (pétrole et gaz) pour contribuer au développement socioéconomique

Département compétent de l'UA : DIE

Départements de l'UA collaborateurs : DEA, DTI, Agence du NEPAD

Partenaires extérieurs : CER, États membres, BAD, CEA, institutions spécialisées, secteur privé, institutions financières internationales et africaines

Résultat 3.3 : Amélioration de l'accès de la majorité des populations africaines aux services énergétiques modernes	Nombre de projets et d'initiatives énergétiques dont la mise en œuvre a été facilitée par an	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**
	Nombre d'interventions dans le cadre de l'assistance technique fournie aux petits États insulaires en développement (PEID) pour la formulation de politiques, normes et directives dans le domaine de l'énergie	**0**	**0**	**2**	**2**	**2**

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Accélérer le développement des énergies renouvelables et autres sources d'énergie 2. Faciliter l'élaboration de projets de production et de transport d'énergie propre aux niveaux régional et continental 3. Élaborer un certain nombre de lignes directrices sur les énergies renouvelables (géothermie, hydroélectrique, solaire, bio et éolienne) pour contribuer au développement socioéconomique						
Département compétent de l'UA : DIE						
Départements de l'UA collaborateurs : DEA, DTI, Agence du NEPAD						
Partenaires extérieurs) : CER, États membres, BAD, CEA, institutions spécialisées, secteur privé, institutions financières internationales et africaines						
Résultat 3.4 : Promotion des politiques et normes visant à renforcer l'intégration continentale	Nombre d'États membres ayant adopté au moins une politique et des normes sectorielles continentales et régionales et les ayant intégrées dans le contexte national par an		N/D	15	15	15 / 9
	Le Fonds d'intégration est opérationnel		Non	Non	Oui	Oui / Oui
	Opérationnalisation du Fonds de la Banque africaine d'investissement, de la Banque centrale africaine et du Fonds monétaire africain	Aucune	Aucune	Aucune	Au moins, une est opérationnelle	2 au moins sont opérationnelles
	Nombre d'États membres ayant mis en œuvre la politique et les normes africaines harmonisées du tourisme.	0	0	6	12	20
	Nombre de lignes directrices relatives au secteur postal élaborées et mises en œuvre pour promouvoir l'intégration régionale et continentale	1	2	2	2	1
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Soutenir l'harmonisation et la coordination des politiques macro-économiques						

Chaine de résultats	Indicateur	Année de référence	2014	2015	2016	2017
2. Soutenir l'opérationnalisation des institutions panafricaines financières et monétaires 3. Promouvoir la normalisation et l'harmonisation des statistiques à travers la Charte africaine de la statistique, et autres mesures 4. Prendre des mesures pour accélérer la mise en œuvre du PMI (Programme minimum d'intégration) à travers la mise en place du Fonds d'intégration 5. Mettre en place l'Observatoire de l'intégration (suivi et évaluation, et base de données) pour le processus d'intégration 6. Renforcer la sensibilisation, les réalisations, la coordination et la responsabilité au niveau du processus d'intégration 7. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens 8. Promouvoir des politiques et des lignes directrices pour soutenir les programmes régionaux et continentaux d'énergie, de transport et des TIC						

Département compétent de l'UA : DEA						
Départements de l'UA collaborateurs : DTI, HRST, DPS, DREA, DEA, AFREC et Agence du NEPAD, DSA						
Partenaires extérieurs) : BAD, CEA, CER, UAT, UPAP, AFCAC, RPA, UPDEA, UIT, UE, UPU, Banque allemande de développement, USAID, Banque mondiale						
Résultat 3.5 politiques de facilitation douanière et commerciale, élaborées et mises en œuvre et négociations sur la zone continentale de libre-échange , (ZCLE), facilitées	Nombre de politiques commerciales et douanières formulées et adoptées par les États membres par an		6	6	6	6
	Achèvement des négociations sur la ZCLE en %	0	10	60	80	100
	Initiatives de renforcement des capacités[67] en matière de commerce et de douanes, entreprises par an	0	2	2	2	2
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Mettre en œuvre des initiatives liées à la stimulation du commerce intra-africain ; 2. Concevoir et mettre en œuvre des politiques et programmes sur le commerce, l'industrie et les douanes afin d'améliorer l'accès aux marchés – aux niveaux continental et mondial 3. Accélérer les progrès vers l'établissement de la Zone de libre-échange continental (ZLEC) ; 4. Concevoir et mettre en œuvre des programmes visant à renforcer l'accès au marché (continental, mondial) pour les femmes et les jeunes 5. Promouvoir la migration de main-d'œuvre pour soutenir les investissements transfrontaliers et pour combler le déficit de compétences ; et 6. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens.						
Département compétent de l'UA : DTI						
Départements de l'UA collaborateurs : DEA, DIC, DPA, DSA, WGD DREA, HRST, DIE						
Partenaires extérieurs : CER						
Résultat 3.6 : Élaboration et promotion des politiques en faveur de l'engagement du	Nombre de politiques, stratégies, cadres et codes élaborés et intégrés dans le contexte national par an	N/D	3	3	3	3
		N/D	5	5	5	5

[67] Techniques de négociation, assistance technique, études et formation

secteur privé et amélioration du climat des affaires en Afrique						
	L'Observatoire sur le climat des affaires est opérationnel	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	Nombre de nouvelles industries établies sur le continent	N/D	15	20	30	40

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Mettre en œuvre des mesures visant à soutenir le développement du secteur privé en Afrique ;
2. Mettre en œuvre des mesures visant à soutenir l'amélioration du climat des affaires en Afrique ;
3. Mettre en œuvre le Programme de productivité africaine ;
4. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens

Département compétent de l'UA : EAD

Départements de l'UA collaborateurs DTI, DIC, PAD

Partenaires extérieurs : PNUD, CEA, CER, UE, Fédération des chambres indiennes de commerce et d'industrie (FICCI), Fonds koweïtien pour le développement économique et social (KFFSED), Fonds saoudien pour le développement (SDF), la Banque islamique de développement (BID) et le Centre du commerce international (CCI)

Résultat 3.7 : Promotion et soutien à l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap	Nombre de programmes d'entrepreneuriat mis en place pour les femmes, par an		4	4	4	4
	Élaboration et opérationnalisation de l'architecture du sport en Afrique	Non	Non ?	Non ?	Oui ?	Oui ?

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre des politiques et programmes sur l'entrepreneuriat des femmes
2. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre les politiques et programmes sur l'entrepreneuriat des jeunes ;
3. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre les politiques et programmes sur l'entrepreneuriat pour les personnes vivant avec un handicap, notamment la protection de la propriété intellectuelle, et les travaux de ces personnes en vue de renforcer leurs capacités à créer des opportunités d'emploi et d'auto-emploi
4. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens

Département compétent de l'UA : DEA, HRST						
Départements de l'UA collaborateurs : WGD, DIC, DSA, DIE						
Partenaires extérieurs : Association internationale des femmes d'affaires (WBA), Association régionale des femmes d'affaires (RWBA), Conseil des entreprises pour les femmes (BCW)						
Résultat 3.8 : Élaboration et promotion des politiques favorables à l'utilisation durable des ressources minérales et d'autres ressources du continent	Nombre d'États membres ayant adopté des politiques pour l'utilisation durable des ressources minérales et autres ressources, et les ayant intégrées dans les initiatives nationales de développement	0	0	5	10	15
	Centre minier africain, opérationnel	Non	Non ?	Non ?	Oui ?	Oui ?
	Initiatives de renforcement des capacités pour l'adoption de la politique sur les ressources minérales, entreprises par les États membres • Nombre/ type de formation ou nombre de personnes formées • Nombre/ types d'outils développés • Nombre/ type d'assistance technique	0 0 0	0 0 0	5 1 5	10 2 10	15 3 15
Stratégies à adopter et actions à mener. 1. Mettre en œuvre les programmes arrêtés dans le cadre du Plan d'action de la Vision africaine des mines en vue de renforcer la gouvernance et la valeur ajoutée des ressources minières en Afrique 2. Faciliter la création du Centre africain des minéraux **3.** Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens.						
Département compétent de l'UA : DTI						
Départements de l'UA collaborateurs : DREA, DIC, DIE, Agence du NEPAD, DPS, DPA						
PORTÉE (Partenaires extérieurs) : CEA, FAO, IFAD						
RÉSULTAT 4 : Mise en œuvre, par les États membres, des politiques et programmes visant à améliorer la santé, l'éducation et les compétences liées à	44 États membres ont aligné leurs programmes de soins de santé primaires sur la Stratégie africaine de la santé	0	5	5	14	20
	40 États membres ont augmenté leur allocation budgétaire à la santé, en particulier la santé maternelle et infantile, la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme	25	3	3	4	5

l'emploi, soutenue par les investissements dans les services, la science, la recherche et l'innovation						
	Nombre d'États membres ayant mis en œuvre des programmes novateurs dans les domaines de l'éducation et du développement des compétences pour l'emploi pour les femmes et les jeunes	N/D	5	10	20	30
	Augmentation de 30 % par cinq États membres de leurs investissements dans les sciences, la technologie et l'innovation sur la base de la stratégie pour la science et la technologie pour 2023	N/D	5	5	10	10
	45 États membres ont mis en œuvre le Cadre de politique sociale, avec le soutien de la Commission	N/D	5	10	15	15
Résultats						
Résultat 4.1 : Promotion de la mise en œuvre de la Stratégie africaine pour la santé	25 % des États membres ont intégré la Stratégie africaine de la santé dans leurs plans nationaux de développement	15	12	12	12	12
	Nombre d'États membres ayant mis en œuvre la Stratégie africaine de la santé en Afrique	3	3	3	3	3
	Nombre d'États membres ayant reçu une assistance technique pour la mise en œuvre de la Stratégie africaine de la santé	12	12	12	12	12

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Accélérer la mise en œuvre de la Stratégie africaine pour la Santé, l'Appel d'Abuja, la Politique continentale sur la SDSR et le Plan d'action de Maputo, la SRNA, la CARMMA ;
2. Promouvoir la réalisation des résultats et la responsabilité sur l'accès universel aux services de lutte contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme, et la santé maternelle, néonatale et infantile, et la SRNA
3. Promouvoir des actions concertées dans la mise en œuvre du PMPA
4. Améliorer la formation en sciences médicales et de santé
5. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation ;
6. S'assurer que tous les acteurs cibles reçoivent l'information pour promouvoir une plus grande participation et appropriation.

Département compétent de l'UA : DSA						
Départements de l'UA collaborateurs : WGD, DTI, HRST, DIC, DEA, DPS, Services médicaux						
Partenaires extérieurs : FNUAP, OMM, UNICEF, ONU/DIDS, ONUDI, PAM, NEPAD, USAID, AusAID, BAD, Marie Stopes International, Bureau régional de l'IPPF-Afrique, Afrique IPAS, Partenaires en population et développement (région Afrique)						
Résultat 4.2 : Conception et promotion des stratégies pour une éducation de qualité, développement des compétences et des services, en particulier pour les femmes et les jeunes	25% des États membres ont intégré le Plan d'action de la Deuxième Décennie de l'Education pour l'Afrique dans leurs plans nationaux de développement	N/D	12	12	12	12
	25% des États membres ont adopté les programmes d'EFTP	15	12	12	12	12
	5 pôles de l'Université panafricaine, mis en place et opérationnels	3	4	5	5	5
	10% des États membres ont ratifié les conventions révisées d'Arusha	0	5 %	5 %	5 %	5 %
	Conception et promotion de deux programmes de développement des compétences pour les femmes et les jeunes	1	2	2	2	2
	Pourcentage des États membres ayant fait rapport dans les médias locaux sur les politiques novatrices en matière d'éducation et de développement des compétences lancées par l'Union africaine	0	20	20	30	35
Stratégies à adopter et actions à mener 1. Accélérer la mise en œuvre de la deuxième Décennie africaine du Plan d'action pour l'Education 2. Accélérer la mise en œuvre du Plan d'action de la Décennie de la Jeunesse 3. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour le développement des compétences et l'emploi des jeunes, y compris les programmes T-VET et CJV-UA 4. Promouvoir la mobilité intra-africaine des étudiants à travers des programmes de bourses 5. Soutenir l'harmonisation des programmes d'enseignement supérieur et mettre en œuvre le Cadre d'assurance de la qualité en Afrique pour faciliter la reconnaissance des qualifications universitaires à travers le continent 6. Concevoir, promouvoir et mettre en œuvre des programmes pour le développement des compétences et l'emploi des femmes 7. Soutenir l'élargissement de l'Université panafricaine. 8. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens						
Département compétent de l'UA : HRST						
Départements de l'UA collaborateurs : WGD, DSA, DPS, DIC, DTI						
Partenaires extérieurs						
Résultat 4.3 :	25% des États membres ont adopté par an , en collaboration avec	12	12	12	12	12

Conception et promotion des politiques et programmes stratégiques pour les investissements dans la science, la recherche et l'innovation en vue d'améliorer la compétitivité de l'Afrique sur la scène mondiale	les CER, la stratégie 2023 pour la science et la technologie dans leurs plans de développement.					
	Établissement et opérationnalisation de trois instituts techniques panafricains (l'Organisation panafricaine de la propriété intellectuelle, le Conseil de la recherche et de l'innovation, l'Observatoire STI)	2	AOSTI, pleinement opérationnel	N/D	Mise en place de l'ARIC	Mise en place de l'OPAPI Mise en place de 1000 chaires de recherche
	Élaboration et promotion de la politique et de la Stratégie africaine sur les technologies de l'espace	0	0	1	0	0
	Mise en œuvre, chaque année de quatre programmes de promotion et de vulgarisation dans les domaines de la science et de la technologie (sensibilisation des parlementaires, prix scientifiques, etc.)	3	4	4	4	4
	7 projets de collaboration intra-africaine sur la recherche et le développement scientifiques.	3	3	3	3	3
Stratégies à adopter et actions à mener **1. Renforcer et consolider la formation et la recherche en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STEM)** **2. Améliorer la formation des enseignants en STEM** **3. Promouvoir des actions pour faire progresser la technologie, la science et l'innovation en Afrique** **4. Soutenir la mise en œuvre du Plan d'action consolidé pour la science et la technologie** **5. Soutenir la mise en œuvre des cadres de l'UA pour la biodiversité, la biosécurité et la bioéthique**						

6. Soutenir la création de l'Université panafricaine **7. Mettre en place des politiques et programmes, et des institutions et réseaux panafricains stratégiques pour l'espace et la technologie ;** **8. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens**						
Département compétent de l'UA : HRST						
Départements collaborateurs : DSA, DTI, DREA, DIC, WGD, DTI						
PORTÉE (Partenaires extérieurs) :						
Résultat 4.4 : Promotion des cadres de sécurité sociale et de protection des groupes vulnérables (enfants, personnes vivant avec un handicap)	Élaboration et promotion de quatre programmes sur les groupes vulnérables (les enfants, les personnes vivant avec un handicap, les personnes âgées et les migrants)	3	4	4	4	4
	25% des États membres intègrent chaque année le Cadre pour une politique sociale de l'Afrique dans leurs législations	N/D	12	12	13	13
	Mise en place et gestion, par la Commission de l'UA, du Système de collecte et d'analyse des données sur la mise en œuvre du Cadre de politique sociale	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	Niveau des programmes de filets de sécurité dans les États membres	N/D	Ce doit être déterminé par puisque l'indicateur a été fixé par le Conseil exécutif			
Stratégies à adopter et actions à mener **1. Promouvoir la mise en œuvre du Plan d'action sur la famille en Afrique.** **2. Promouvoir la mise en œuvre de l'Appel révisé pour une action accélérée sur le Plan d'action vers une Afrique digne des enfants** **3. Promouvoir la mise en œuvre du Plan d'action continental de la Décennie africaine des personnes handicapées (2010-2019)** **4. Promouvoir et faciliter la mise en œuvre de la Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant (CADBEE)** 5. **Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens**						
Département compétent de l'UA : DSA						
Départements de l'UA collaborateurs : HRST, DPS, DREA, WGD, DIC						
Partenaires extérieurs :						
RÉSULTAT 5 : Élaboration et mise au point de stratégies de mobilisation de ressources, y	Pourcentage d'augmentation des ressources pour financer les programmes de l'UA, en particulier les fonds internes mobilisés auprès des États membres/autres parties prenantes	N/D	10	10	10	10

compris les sources alternatives de financement, pour permettre à l'Afrique de financer ses programmes et son développement						
	Pourcentage d'augmentation du soutien financier des partenaires stratégiques aux programmes de l'UA mis en œuvre par les États membres chaque année	N/D	10	10	10	10
Résultats						
Résultat 5.1 : Réalisation d'une commission financièrement viable et durable	Élaboration et opérationnalisation d'une stratégie de mobilisation des ressources de la Commission de l'UA	0	1	0	0	0
	Élaboration et opérationnalisation du Plan d'action de mobilisation des ressources	0	0	1	0	0
Stratégies à adopter et actions à mener **1. Élaborer et mettre en œuvre un cadre ou une stratégie de mobilisation des ressources pour assurer des sources de revenus durables et prévisibles** **2. Mettre en place de nouvelles modalités de collaboration avec les partenaires donateurs traditionnels ;** 3. **Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'action médiatique pour la sensibilisation et l'information des parties prenantes, l'implication des citoyens et l'appropriation par les citoyens**						
Département compétent de l'UA : SPPMERM						
Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements						
Partenaires extérieurs :						
Résultat 5.2 : Identification et mise en œuvre des sources alternatives de financement pour l'Afrique pour ses programmes de développement	Degré de mise en œuvre par les États membres des recommandations du Rapport d'Obasanjo sur les sources alternatives de financement	0%	0%	10%	30%	50%
	Mise en place d'un système de suivi de la mise en œuvre du rapport d'Obasanjo sur les sources alternatives de financement	0	0	0	1	1
Stratégies à adopter et actions à mener						

1. Faciliter la finalisation des activités du Panel de haut niveau sur les sources alternatives de financement ; **2. Mettre en œuvre les recommandations formulées par le Panel de haut niveau sur les sources alternatives de financement ;** 3. **Élaborer et promouvoir des stratégies visant à améliorer les ressources nationales pour le développement.**						
Département compétent de l'UA : DEA, BCP						
Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements						
Partenaires extérieurs :						
RÉSULTAT 6 : Avènement d'une Commission qui communique et collabore avec les États membres et les parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de l'Agenda africain	Nombre d'États membres dont au moins 20% des citoyens connaissent l'Union africaine et l' Agenda de l'Afrique	N/D	5	10	15	20
	Nombre de politiques ou cadres contribués par les parties prenantes de la plate-forme dans le cadre de la réalisation de la Vision de l'Union africaine.	N/D	2	2	2	2
Résultats						
Résultat 6.1 : Réalisation d'une communication active et de l'image de marque, et amélioration de la visibilité de l'Union africaine	Pourcentage d'augmentation du nombre de citoyens connaissant l'Union africaine	N/D	30	40	50	60
	Nombre d'États membres ayant intégré des cours sur l'Union africaine dans leurs programmes d'enseignement ;	0	0	3	5	15
	Nombre d'États membres ayant introduit l'exécution de l'hymne de l'Union africaine dans leurs écoles publiques, etc. ;	0	0	5	15	20
	Nombre de rapports établis sur l'Union africaine et les questions de développement partagés avec les États membres au cours d'un trimestre ;	N/D	15	20	20	20
	Nombre de programmes de la Commission de l'UA, y compris le Plan stratégique 2014-2017, dont la promotion a été assurée dans les États membres au cours d'une année civile ;	N/D	15	15	15	15
	Nombre de rapports sur les questions relatives à l'Union africaine et	N/D	100	200	300	500

	au développement de l'Afrique au cours d'un trimestre à travers le site Web, les médias sociaux, etc.					

Stratégies à adopter et actions à mener

1. **Mettre en œuvre une stratégie de communication et de sensibilisation de l'Union africaine, en collaboration avec les États membres et d'autres partenaires pour améliorer l'image de l'Afrique ;**
2. **Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'appropriation de la vision et des missions de l'UA ;**
3. **Renforcer la capacité de la Commission de l'UA pour une communication efficace et des résultats pour la planification, l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre d'une stratégie continentale de communication en vue d'informer et d'influencer le public partout en Afrique ;**
4. **Renforcer la capacité de la Commission de l'UA à diffuser des plans complets de communication et des programmes connexes, qui soient conformes aux objectifs de l'UA ;**
5. **Assurer efficacement la communication de la politique, des objectifs et des missions de l'UA auprès des États membres de l'UA, auprès des groupes cibles des États membres et des autres pays du monde ;**
6. **Promouvoir et mettre en œuvre intégralement les instruments relatifs aux questions de genre ;**
7. **Promouvoir une Union africaine sensible aux besoins des jeunes ;**
8. **Mettre en place des mesures pour préserver et promouvoir l'utilisation des publications, matériels d'informations et archives de la Commission.**

Département compétent de l'UA : DIC

Départements de l'UA collaborateurs : Bureau du Président de la Commission (BCP), Bureau du Vice-Président de la Commission (BDCP), etc.

Partenaires extérieurs:

Résultat 6.2 : Amélioration de l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre de l'Agenda africain, qui reflète la participation égale des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables	Nombre d'initiatives conjointes de la Commission de l'UA, des autres organes de l'UA et des principales institutions panafricaines	3	5	6	7	8
	Nombre de politiques/programmes élaborés et mis en œuvre conjointement par les organes de l'UA et les CER	0	3	5	7	10
	Nombre d'initiatives menées conjointement par la Commission de l'UA et les Organisations de la société civile/les réseaux de la Diaspora impliqués dans la mise en œuvre de l'Agenda de l'Afrique	3	6	9	10	12
	Nombre d'organisations nationales des femmes formées à la de promotion des instruments de l'UA relatifs aux questions de genre.	0	5	5	5	5
	Nombre de femmes participant aux réunions et forums des parties prenantes sur la promotion de l'image de l'Afrique	0	20	20	20	20

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Mettre en œuvre une stratégie de communication et de sensibilisation de l'Union africaine, en collaboration avec les États membres et d'autres partenaires pour améliorer l'image de l'Afrique ;
2. Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'appropriation de la vision et des missions de l'UA ;
3. Renforcer la capacité de la Commission de l'UA pour une communication efficace et des résultats, pour la planification, l'élaboration, la coordination et la mise en

œuvre d'une stratégie continentale de communication en vue d'informer et d'influencer le public partout en Afrique ; 4. Renforcer la capacité de la Commission de l'UA à diffuser des plans complets de communication et des programmes connexes, qui soient conformes aux objectifs de l'UA ; 5. Assurer efficacement la communication de la politique, des objectifs et des missions de l'UA auprès des États membres de l'UA, auprès des groupes cibles des États membres et des autres pays du monde ; 6. Promouvoir et mettre en œuvre intégralement les instruments relatifs aux questions de genre ; 7. Promouvoir une Union africaine sensible aux besoins des jeunes ; 8. Mettre en place des mesures pour préserver et promouvoir l'utilisation des publications, matériels d'informations et archives de la Commission.						
Département compétent de l'UA : DIC						
Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements						
Partenaires extérieurs:						
RÉSULTAT 7 : Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA et des relations avec les CER et les organes de l'UA, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques et autres partenaires	Degré de satisfaction des clients exprimée en pourcentage (sondage)	0	60%	70%	80%	90%
	Pourcentage de réduction des coûts par habitant (Commission de l'UA) à la suite de l'amélioration des systèmes	5	10	10	10	10
	Degré de satisfaction du COREP quant à la soumission à temps ou à la qualité des rapports établis par la Commission de l'UA	N/D	70%	80%	90%	90%
Résultats						
Résultat 7.1 : Renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'UA						
	Nombre des membres du personnel de la Commission de l'UA formés dans des domaines visant à améliorer l'efficacité de la Commission de l'UA	N/D	50	100	150	200
	Pourcentage de femmes sur le nombre total des fonctionnaires de la catégorie professionnelle ou pourcentage de femmes occupant des postes de responsabilité	25 68	25	30	50	50
	Degré de satisfaction des clients (internes) concernant la prestation des services	0	20	40	60	70
	Nombre de processus revus ou améliorés par an et par département	N/D	5	5	5	5

[68] Positions at Director level

	Pourcentage de réduction des arrêts techniques des systèmes de TIC de la Commission de l'UA et des bureaux régionaux	45	45	50	70	95
	Nombre d'initiatives élaborées et mises en œuvre en matière de gestion du développement institutionnel et du changement de culture.	2	2	3	3	3
	Pourcentage de réduction des réunions, des conférences et des séminaires organisés par la Commission de l'UA	N/D	20	30	35	45

Stratégies à adopter et actions à mener

1. **Prendre des mesures pour améliorer la performance et l'efficacité opérationnelle de la Commission en ce qui concerne les finances, les ressources humaines, l'administration, les affaires juridiques, la planification stratégique, les affaires de vérification interne, les services médicaux, les services de protocole et les services de conférences et tous les autres services de la Commission, à travers l'évaluation comparative et l'adoption des meilleures pratiques internationales ;**
2. **Prendre les mesures de renforcement du leadership institutionnel, de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des partenariats ;**
3. **Vulgariser l'Union grâce à l'éducation civique, y compris par l'intégration de l'histoire de l'UA et de ses symboles, drapeaux, hymne, un logo, etc. dans les programmes nationaux**
4. **Promouvoir les mesures pour gérer le changement institutionnel, l'innovation et le savoir ;**
5. **Promouvoir les mesures de mise en œuvre et de suivi de la Politique de genre de l'UA au sein de la Commission pour améliorer la condition de la femme ;**
6. **Mettre en œuvre les mesures de renforcement des synergies au sein et entre les départements ;**
7. **Mettre en œuvre des mesures pour renforcer la gestion du capital humain ;**
8. **Renforcer la communication interne ;**
9. **Poursuivre les activités de renforcement des capacités des départements et des directions de la Commission de l'UA en vue d'intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes ;**
10. **Fournir des services de protocole de haut niveau pour réguler les interactions de l'UA avec les États membres et les parties prenantes**

Département compétent de l'UA : BDCP

Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements

Partenaires extérieurs

Résultat 7.2 : Renforcement des relations avec les organes de l'UA, les CER et les partenaires stratégiques	Nombre d'initiatives menées conjointement par la Commission de l'UA, d'autres organes de l'UA et des institutions panafricaines clés ;	N/D	5	11	18	26
	Nombre de politiques ou de programmes élaborés et mis en œuvre en collaboration avec les CER.	N/D	6	9	10	12

Stratégies à adopter et actions à mener

1. Prendre les mesures nécessaires pour améliorer la collaboration avec les organes de l'UA ; 2. Prendre des mesures pour renforcer la collaboration et le partenariat avec les CER et les institutions panafricaines ; 3. Établir et évaluer des partenariats stratégiques en vue de réaliser la vision de l'UA et le Plan stratégique 2014-2017 de la Commission ; 4. Autonomiser et renforcer les CER pour leur permettre de mettre en œuvre les programmes phares de l'UA ; 5. Mener des campagnes de communication et de sensibilisation et mettre en œuvre des programmes d'actions médiatiques de sensibilisation et d'information des parties prenantes, d'implication des citoyens et d'appropriation par les citoyens
Département compétent de l'UA : Bureau du Président de la Commission (BCP)
Départements de l'UA collaborateurs : Tous les départements (DPS, BCP, DEA, DTI, DIC)
Partenaires extérieurs :

SP10001

EX.CL/799 (XXIII) Rev.1
Annexe

PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017
DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

RAPPORT SUR LES MESURES PRISES A LA SUITE DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU CONSEIL EXÉCUTIF TENUE LE 8 AVRIL 2013

1.0 Introduction

1.1. Le Conseil exécutif , à sa quatorzième session extraordinaire tenue le 8 avril 2013 à Addis-Abeba (Éthiopie), par Décision Ext/EX.CL/Dec1 (XIV), a approuvé en principe, le projet de plan stratégique 2014-2017 de la Commission de l'Union africaine et l'a recommandé pour adoption à la vingt et unième session ordinaire de la Conférence de l'Union africaine qui se tiendra les 26 et 27 mai 2013, sous réserve que la Commission et le COREP approfondissent le travail et renforcent les indicateurs et intègrent les questions de genre et des jeunes dans le Plan.

1.2. Le Conseil exécutif a demandé à la Commission de tenir compte de toutes les contributions faites par les Etats membres à la session extraordinaire, et de soumettre la version finale du Plan stratégique pour examen à la vingt-troisième session ordinaire du Conseil qui se tiendra les 22 et 23 mai 2013.

2.0 Rapport d'activité

2.1. En application de la décision précitée du Conseil exécutif, la Commission a constitué un groupe de travail composé de tous les départements et chargé d'examiner et de renforcer les indicateurs. Le groupe a adopté l'approche de la chaîne de résultats telle que définie par les objectifs, les résultats et les mesures et activités afin d'établir une chaîne de causalité et de définir des indicateurs de performance appropriés.

2.2. Ainsi, le groupe de travail a :

- reformulé les énoncés des résultats (résultats/activités) là où c'est nécessaire sans pour autant changer le contenu ;

- reformulé les indicateurs de performance dans certains cas afin d'éliminer les ambiguïtés, pour s'assurer qu'ils sont **spécifiés, mesurables, acceptables, réalistes et situés dans le temps**.

- réduit le nombre des indicateurs de performance, et a retenu uniquement les indicateurs de performance clés, là où c'est possible.

2.3. Le Cadre des résultats modifiés (avec des indicateurs de performance) est contenu dans le document révisé du Plan stratégique de la Commission de l'Union africaine- Annexe 6.

2.4. En ce qui concerne les observations/ contributions des Etats membres à la session extraordinaire du Conseil exécutif, la Commission a préparé le tableau ci-joint indiquant les interventions des États membres et les mesures prises par la Commission à cet égard. Il est également indiqué

les pages où il y a eu des amendements, selon la pagination de la version anglaise du Plan stratégique.

Observations du Conseil Exécutif sur le projet de plan stratégique et sur les mesures prises par la Commission

État membre	Question(s) soulevée (s)	Mesure prise par la Commission par page et par paragraphe du Plan stratégique
Seychelles	A rappelé à la Commission que les Seychelles font aussi partie des pays où la représentation des femmes à l'Assemblée nationale est de 30 %	La correction figure à la page 75, paragraphe 4, alinéa 3. Les pays sont cités par ordre selon le taux de représentation des femmes à l'Assemblée nationale
Namibie	A proposé des indicateurs concernant a) la réduction des conflits ; b) les industries établies ; c) le niveau des filets de sécurité et d) la réduction du nombre des réunions de la Commission	Ces propositions ont été prises en compte à l'annexe 6, pages 139 à 163 : par exemple dans les indicateurs relatifs aux Activités 3.6, 4.4 et 7.1
Égypte	A soulevé plusieurs questions : a) la nécessité de séparer les questions relatives au printemps arabe de la situation dans le Sahel. L'Egypte a estimé que le printemps arabe était de nature politique alors que la situation dans le Sahel est de nature sécuritaire (cela a été davantage précisé par le représentant de l'Ambassade d'Égypte dans sa rencontre avec la Commission) ; b) la question du partage des ressources en eau, question également soulevée par l'Éthiopie à la réunion du COREP ; c) la mobilisation des ressources pour financer le budget de l'Union africaine) ; d) la nécessité de réactiver les protocoles d'accord signés entre la Commission de l'Union africaine et les États membres concernant les initiatives de renforcement des capacités et l'assistance technique	a) La séparation entre les questions relatives au printemps arabe et à la situation dans le Sahel a été faite à la page 80, paragraphe 4, avec une formulation appropriée par le Département Paix et Sécurité, et des corrections à la page 60, paragraphe 2, avec la suppression de la phrase intitulée: « *Al-Qaïda au Maghreb islamique (AQMI) a exploité la crise en Afrique du Nord pour prendre pied dans le Sahel, avec les conséquences négatives que les récents événements au Mali ont montrées.* », d'autant que cette phrase n'avait aucune valeur ajoutée ;

	que les États membres peuvent fournir, sur demande.	b) La nouvelle formulation proposée par la Commission a été acceptée par l'Égypte et l'Éthiopie. Elle figure à la page 55, paragraphe 1, et concerne la phrase se terminant par « *... conformément aux principes du gagnant-gagnant* » ; c) C'était une observation demandant à la Commission de ne pas trop compter sur les États membres pour le financement, mais de se concentrer davantage sur la recherche de sources de financement alternatives ou additionnelles, et en particulier d'attendre le rapport de S.E Obasanjo. La Commission n'a pas modifié la formulation, puisqu'elle a estimé que ce qui était dit à la page 130 au paragraphe 6.2 (a) était suffisant ; d) La Commission a inséré dans le document aux pages 20, 24 (d) et 130 (6,2 e), la nécessité de réactiver les protocoles d'accord signés entre la Commission de l'Union africaine et les États membres concernant les initiatives de

		renforcement des capacités, qui visent à améliorer l'efficacité opérationnelle de la Commission.
Mozambique	A souligné la nécessité de vulgariser le Plan stratégique dans les États membres afin qu'ils puissent commencer à intégrer des parties du Plan dans leurs plans nationaux	La Commission a proposé des indicateurs de performance qui permettront de déterminer si le Plan stratégique a été suffisamment popularisé, et permettront aux États membres de commencer à intégrer des parties du Plan dans leurs plans nationaux. Les indicateurs sont indiqués à la page 160, Activité 6.1.
Cap-Vert	A demandé à la Commission de proposer des mesures spécifiques en faveur des petits États insulaires	La Commission, à travers le département de la Planification stratégique, a entrepris des recherches sur la question. Après avoir consulté ses divers services, la Commission a proposé le texte figurant aux pages, 49, 55, 56, 58, 63, 66, 73, ainsi qu'à l'Annexe 6, Activité 2.1, page 147, et Activité 3.3, page 152.
Gabon	Un représentant de l'Ambassade du Gabon lors de sa rencontre avec la Commission a soulevé des questions qui préoccupent son pays. Le Gabon a observé que le changement climatique ne devait pas être considéré comme un aspect des questions de l'environnement. Le changement climatique devrait plutôt être traité avec la même importance que les questions de l'environnement.	Dans le texte, l'expression : «*… l'environnement, y compris le changement climatique* » a été modifiée pour se lire : « *... l'environnement et le changement climatique* ». Comme par exemple à la page 86, Section 4.1, Encadré 9, 2
Observations générales	Presque tous les États membres qui sont intervenus, ont observé que le texte, en particulier dans la Section sur l'analyse de la situation, indiquait des sources de données	La Commission a reformulé la section concernée et ainsi que le texte et a supprimé la quasi-totalité des données

	non africaines. Ils ont demandé à la Commission d'utiliser autant que possible, les données provenant des États membres Que pense la Commission de l'Agenda post-2015/OMD ? Il faudrait envisager d'inclure les défis par section dans le chapitre sur l'analyse de la situation	de source étrangère. Mais, aucun département n'a fourni des données de sources africaines qui pourraient être utilisées. Le département de la planification stratégique a introduit une section sur l'Agenda de l'Afrique post-2015, basée sur le rapport d'une étude menée en 2011, avec la participation de 32 pays et de 112 représentants, qui proposait trois options. La section va de la page 80 à la page 82 L'analyse de la situation inclut les défis par chaque section du chapitre, c'est-à-dire les encadrés aux pages 50, 57, 62, 68 et 74
Sénégal	A demandé à la Commission d'envisager d'y inclure la promotion du respect de la diversité culturelle et linguistique, étant donné que cela valorisera l'image et l'identité de l'Union africaine.	La Commission a inscrit dans le plan les propositions du Sénégal. Elles figurent à la page 32, paragraphe 4 ; à la page 88 au dernier paragraphe ; à la page 96 au titre du septième domaine prioritaire et des réalisations 6.2 ; pages 113 et 114, paragraphe 4.5.6 ; page 115 dans le tableau qui figure au titre des réalisations 6.1 et 6.2, et à la page 117 également dans le tableau qui figure au titre des réalisations 7.1

AFRICAN UNION UNION AFRICAINE

African Union Common Repository **http://archives.au.int**

Organs Council of Ministers & Executive Council Collection

2013

Plan stratégique 2014-2017 pour la commission de l'union Africaine

Union africaine

Union africaine

http://archives.au.int/handle/123456789/3340

Downloaded from African Union Common Repository