

AFRICAN UNION

الاتحاد الأفريقي



UNION AFRICAINE

UNIÃO AFRICANA

REVUE
DU
PLAN STRATEGIQUE 2004-2007
DE
LA COMMISSION
DE L'UNION AFRICAINE

**Direction de la Planification Stratégique, du Suivi,
de l'Evaluation et de la Mobilisation des Ressources**

**Note sur la mise en œuvre du Plan Stratégique
2004 –2007 de la Commission de l'Union africaine**

1. Les orientations du plan stratégique 2004-2007

La Commission de l'Union africaine, installée en 2003, avait la responsabilité, sur la base des orientations de la Déclaration de Syrte, de planifier l'avenir et de se doter des moyens pour mener à bien ses missions. Elle s'y est immédiatement attelée et a présenté à la Conférence des Chefs d'Etat de juillet 2004, à peine un an après son installation, un agenda clair et précis pour conduire l'Afrique vers l'intégration.

Le plan stratégique 2004 – 2007 de la CUA a formalisé une **Vision** d'avenir « d'une Afrique en paix, intégrée et prospère, tirée par son peuple, et acteur dynamique dans la communauté internationale ». Tous les volets de l'acte constitutif avaient été couverts et la démarche adoptée avait été véritablement participative

Cette Vision devait être réalisée à travers sept **missions** prioritaires de la CUA. Ces missions consistaient à :

- renforcer les capacités des acteurs de l'intégration ;
- assurer une cohérence d'ensemble des programmes visant à accélérer le processus d'intégration ;
- animer une réflexion et une veille stratégiques sur les questions clés pour l'avenir du continent ;
- assumer un rôle dynamique d'information et de plaidoyer pour l'Afrique ;
- jouer un rôle de leadership pour la promotion de la paix, de la sécurité humaine et de la bonne gouvernance sur le continent ;
- impulser le développement économique, social et culturel du continent ;
- mettre en place un mécanisme permanent de suivi et d'évaluation.

La construction de l'intégration africaine devait se faire de manière progressive, en trois phases. A court terme, c'est-à-dire à l'horizon 2007, l'**objectif** visé était de consolider les piliers institutionnels, de bâtir le réseau humain et de tisser la toile du continent. A moyen terme, entre 2007 et 2015, l'objectif était de contribuer fortement à l'émergence de communautés régionales fortes. A long terme, c'est-à-dire à l'horizon 2030, l'intégration continentale devait se concrétiser et devenir une réalité, sur la base des acquis des deux premières phases.

Pour atteindre l'objectif fixé pour 2007, le Plan stratégique avait retenu quatre **axes stratégiques** autour desquels la CUA devait conduire ses actions :

- Axe 1 : la transformation institutionnelle
- Axe 2 : la paix, la sécurité humaine et la bonne gouvernance
- Axe 3 : l'intégration régionale
- Axe 4 : la Vision partagée.

Ces quatre axes étaient ensuite opérationnalisés à travers 14 **objectifs prioritaires**, 44 **orientations stratégiques** et 169 **lignes d'actions** (elles mêmes déclinées en près de 500 **activités** annuelles). Un **budget programme** a également été préparé pour un montant global de 567 millions de dollars EU.

La Vision, les missions et les axes stratégiques du plan ont été définis, à travers une démarche scientifique, autour de ce que doivent être les ambitions, les moyens, les obligations et les résultats. Chacun des axes stratégiques a été décliné en objectifs, en orientations stratégiques et en lignes d'actions détaillées elles-mêmes en activités et articulées avec des indicateurs de performances. Ainsi, les différents départements de la Commission ont décliné, chacun dans son domaine, les lignes d'actions permettant d'accélérer la marche du continent vers l'intégration économique, sociale et culturelle, de bâtir la paix et la sécurité, et de tisser la toile du continent, tant au niveau humain qu'au niveau des infrastructures.

L'exercice d'évaluation de ce plan stratégique répond du souci de transparence et d'obligation reditionnelle qui devrait aussi nous permettre de tirer des enseignements pour le prochain exercice de planification 2009-2012.

Le point de départ de tout processus d'évaluation doit être de comparer les objectifs initiaux aux résultats obtenus, par conséquent l'approche retenue pour ce bilan a consisté donc à comparer les actions initialement planifiées pour les quatre axes stratégiques et pour chaque département avec les réalisations de la Commission sur la période d'évaluation. Ainsi, pour chacune des 956 actions du plan stratégique 2004-2007, une évaluation qualitative du niveau de réalisation a été effectuée, avec **quatre niveaux de réalisation : 1) réalisée, 2) largement entamée ; 3) entamée ; 4) non réalisée.**

Il ressort de l'évaluation du programme de travail que le bilan est dans l'ensemble positif. En effet, malgré d'innombrables contraintes, près de la moitié des actions planifiées dans le plan stratégique 2004-2007 ont été mises en œuvre, 46% des actions du plan ont été réalisées ou largement entamées et 37% entièrement réalisées. Par ailleurs, certaines actions programmées n'ont pu être mises en œuvre parce que les dotations budgétaires prévues à cet effet n'ont pas été votées par les instances. C'est le cas par exemple de l'ouverture de représentations diplomatiques à Paris et à Ryad. Par ailleurs, plusieurs actions

non prévues mais résultant de demandes des Etats membres ont également été mises en œuvre et ne sont pas incluent dans ce bilan chiffré.

A l'image de la vision et des défis, le plan était ambitieux et la tâche immense. De nombreux obstacles ont freiné sa mise en œuvre, en particulier un état extrême de faiblesse institutionnelle au démarrage et des ressources disponibles insuffisantes et souvent inappropriées.

2. Les acquis

Acquis n°1 : l'existence d'un cadre stratégique

Le plan stratégique a grandement facilité le travail des départements de la CUA, en leur servant de boussole pour bâtir des actions concrètes, mesurables et inscrites dans un chronogramme précis. Il permet également aujourd'hui d'en réaliser une évaluation exhaustive et de faciliter la préparation du prochain plan stratégique. Le plan stratégique s'est aussi avéré être un formidable instrument de gouvernance de l'UA.

Acquis n°2 : la visibilité accrue de l'Afrique dans le monde

Les importantes initiatives de l'Union Africaine (au Darfour notamment) et la construction d'une architecture de paix et de sécurité ont renforcé la crédibilité de l'Afrique sur la scène internationale. Ainsi, tous les grands pays du monde ont demandé à être accrédités auprès de l'UA. Plusieurs partenaires au développement, bilatéraux et multilatéraux, ont également approché l'UA pour proposer leur appui financier ou matériel.

Sur des questions-clé, la Commission a su démontrer la valeur ajoutée de l'UA par rapport à une approche séparée des Etats Membres :

- la position commune sur la dette africaine a eu un écho très favorable, puisque plusieurs pays africains pauvres ont pu bénéficier, au Sommet du G8 de juillet 2005, d'une annulation totale de la dette multilatérale et d'un doublement de l'aide à l'horizon 2010 ;
- la voix de l'Afrique a été fortement entendue à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) ;
- la CUA porte la voix du continent dans le dialogue avec l'Union européenne. Une stratégie conjointe entre les deux continents a ainsi été adoptée au Sommet Europe-Afrique de Lisbonne en décembre 2007, ainsi qu'un plan d'actions couvrant plusieurs domaines de coopération ;
- des Sommets ont été tenus, sous l'égide de l'UA, entre l'Afrique et l'Amérique, et entre l'Afrique et la Chine.

Niveau de réalisation des actions du plan stratégique entre 2005-2007

	Action pleinement réalisée	Action entamée	Action largement entamée	Action pas du tout réalisée
Transformation institutionnelle	41%	13%	15%	31%
Paix, sécurité humaine et bonne gouvernance	53%	6%	9%	31%
Intégration régionale	30%	11%	9%	48%
Vision Partagée	24%	7%	4%	65%
Total	27%	3%	3%	44%

3. Les contraintes

- Les moyens financiers et l'irrégularité des contributions : les moyens financiers sont restés insuffisants pour recruter un personnel de qualité à des niveaux compétitifs, mais aussi pour exécuter certaines lignes d'actions du plan stratégique. En outre, le budget annuel voté continue de souffrir des retards de cotisation. Les arriérés de cotisation persistent, même s'ils ont tendance à baisser ;
- L'absence de structures nationales de relais dans les Etats membres constitue un frein indéniable pour la mise en œuvre des décisions des organes délibérants de l'UA. Les Statuts de la Commission stipulent qu'elle met en œuvre les décisions des autres organes et aide les Etats membres dans la mise en œuvre des programmes et politiques de l'Union.

DES DIFFICULTES ONT ETE RENCONTREES DANS LA MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATEGIQUE.

- Des perceptions différentes sur le rythme de l'intégration du continent ont été notées parmi les parties prenantes, un plan d'action comprenant des programmes pour accélérer l'intégration du continent avait été proposé pour un budget moyen annuel de 571 millions de dollars EU mais ce plan fut jugé trop ambitieux et la CUA fut invitée à concevoir des programmes plus étalés dans le temps et d'un coût moins élevé. De même alors que la Commission souhaitait que le rôle des CERS soit plus en ligne avec le Traité d'Abuja qui prévoyait un CER par région au nombre de

cinq, les Etats membres ont préféré le statu quo et la coordination de l'activité des CERS s'est révélée presque impossible.

Des approches différentes sur le positionnement du NEPAD.

- Un débat sur la réforme du Conseil de Sécurité de l'ONU qui était non prévu dans le plan est apparu.
- Un nouveau conflit majeur est survenu : Darfour (Soudan).

4. **Les faiblesses constatées**

- Le bilan de mise en œuvre des lignes d'action est mitigé. Un bilan interne de la CUA révèle que seuls près de 40% des projets programmés sur la période 2004-2007 ont pu être existés ;
- **L'insuffisante coordination entre les départements** de la Commission qui continuent encore de fonctionner en silos ;
- En dépit des nombreuses activités conduites (conférences ministérielles sectorielles, adoption d'une charte de la démocratie, des élections et de la gouvernance), **l'impact réel sur l'intégration africaine demeure limité** (la signature des textes n'étant pas suivi systématiquement d'une ratification par les Etats membres) ;
- **La collaboration avec les CER (Communautés Economiques Régionales) n'a que très peu progressé**, en dehors du domaine de la paix et de la sécurité. Aucune délégation nouvelle (en dehors de celle existante en Afrique australe) n'a été ouverte dans les CER. Ce qui ne favorise pas le renforcement des relations de travail entre l'UA et les CER. Par ailleurs, les réunions de coordination UA-CER, prévues deux fois par an, ne se sont pas régulièrement tenues. Le chantier de la rationalisation des Communautés économiques régionales (CER), piliers de l'intégration africaine, a peu évolué, en dépit de la tenue de plusieurs réunions et réflexions sur le sujet. Plusieurs pays continuent ainsi d'être membres de plusieurs CER ;

5. **Les recommandations pour le plan stratégique 2009-2012**

- **Définir un nombre limité de priorités** : le plan stratégique 2004-2007 a souffert d'une trop grande ambition au départ, compte tenu surtout des capacités institutionnelles de la CUA. Pour forger un consensus large, la CUA a voulu intégrer les préoccupations de tous les acteurs dont les stratégies pouvaient être différentes. L'expérience a montré qu'il est souhaitable à l'avenir, à l'intérieur du cadre stratégique désormais tracé, de retenir des priorités pour s'assurer qu'elles pourront être réalisées. Ainsi, la CUA pourra améliorer ses capacités d'absorption des ressources mises à sa disposition, mettre le focus sur les résultats et sur l'impact, et effectuer un suivi rapproché de la mise en œuvre de ses initiatives.
- **Consolider les progrès réalisés en matière de paix et de sécurité**. Il s'agit à la fois d'une urgence (en raison de la situation encore fragile de la paix dans plusieurs zones du

continent) et d'un choix logique (en vertu de la crédibilité désormais acquise par la CUA en la matière).

- Veiller à faire avancer concrètement le chantier de l'intégration africaine. L'adoption d'un Programme Minimum d'intégration que chaque CER et chaque Etat membre veillera à mettre en œuvre, permettra de faire avancer l'Afrique petit à petit vers l'objectif final d'unité continentale.
- Promouvoir l'adoption et le respect par les Etats membres des valeurs communes. Le préalable à toute intégration réussie, c'est le partage par les parties prenantes d'un certain nombre de valeurs bâties sur leur histoire commune et sur les principes universels.
- Rendre effective la transformation institutionnelle. Certes les capacités humaines (recrutements), financières (quadruplement du budget annuel de la CUA) et matérielles (acquisitions de systèmes VSAT, IMIS, Knowledge Management) ont été sensiblement renforcées. Cependant, peu de changements ont été notés dans la culture institutionnelle et dans les processus de gestion.

Conclusion

C'est tirant les leçons du plan passé, tenant compte des recommandations du Panel d'audit et guidé par les quatre piliers définis dans un papier conceptuel et présentés par S.E. M le président de la commission de l'UA, que l'exercice du plan stratégique 2009-2012 est entamé.

Après quatre années de mise en œuvre et suivant l'analyse des différents rapports d'évaluation et de suivi produits par la direction de la planification stratégique, certaines questions méritent d'être posées :

- Les priorités de la CUA sont-elles encore les mêmes ?
- La CUA est-elle sur la bonne voie sur le sentier de l'intégration ?
- L'organisation continentale répond-elle aux attentes de ses différentes parties prenantes ?
- La CUA, doit-elle adopter la même vision et la même mission et poursuivre les mêmes objectifs et programmes ?

AFRICAN UNION

الاتحاد الأفريقي



UNION AFRICAINE

UNIÃO AFRICANA

Addis-Abeba, ETHIOPIA P. O. Box 3243 Telephone 517 700 Fax : 517844
Website www.africa-union.org

CONSEIL EXECUTIF
Quatorzième session ordinaire
26- 30 Janvier 2009
Addis-Abeba (ETHIOPIE)

EX.CL/454(XIV)

PROJET DE PLAN STRATEGIQUE (2009-2012)

PROJET

(SPMME)

The Draft Zero of the Strategic Plan (2009-2012)

Table des matières

- i. Liste des abréviations et sigles
- ii. Avant propos
- iii. Résumé synoptique
 - A. Introduction
 - B. Vision de l'Union africaine
 - C. Mission et valeurs de la Commission de l'Union africaine
 - D. Analyse des attentes des parties prenantes
 - E. Analyse de l'environnement externe
 - I. Global
 - II. Continental
 - F. Analyse de l'environnement interne
 - G. Analyse S. W. O. T
 - H. Avantages comparatifs
 - I. Piliers stratégiques
 - J. Objectifs stratégiques – Afrique 2012
 - I. Paix et Sécurité
 - II. Développement, intégration et coopération
 - III. Valeurs partagées
 - IV. Renforcement des institutions et des capacités
 - K. Stratégie de mise en œuvre
 - L. Annexes

L'AFRIQUE DOIT AVANCER

Le premier Plan stratégique de la Commission de l'Union africaine (CUA), qui couvre la période 2004 à 2007, a pris fin en 2007. Il a été un instrument majeur, et une feuille de route pour la formulation des divers programmes, projets et activités de la Commission et qui a permis d'atteindre des résultats louables.

Mais l'environnement économique dynamique dans lequel nous nous trouvons doit nous amener à poser certaines questions: après quatre ans de mise en œuvre de ce Plan stratégique, les priorités de la Commission de l'Union africaine sont-elles toujours les mêmes? La Commission de l'Union africaine avance-t-elle dans la bonne direction? L'Organisation répond-elle aux principales attentes de ses parties prenantes? Comment l'Afrique répondra-t-elle à ces attentes d'ici à 2012?

Notre Plan stratégique tente de trouver des réponses à ces questions. Il définit les priorités et identifie les ressources humaines et financières nécessaires à leur mise en œuvre. Il offre également une opportunité d'envisager l'avenir. Le dialogue qu'il suscitera entre les acteurs africains concernés est essentiel pour la bonne préparation des nouvelles étapes de l'intégration de notre continent.

Le travail fait par la précédente Commission a été pris en compte dans la mesure où il repose sur bon nombre de stratégies que nous avons reprises dans ce nouveau Plan stratégique 2009-2012, car elles n'ont pas encore été réalisées. La Vision de l'Union africaine, qui est une vision à long terme, est le cadre essentiel pour le travail de la Commission, mais avec de légères modifications qui reflètent la volonté des chefs d'État et de Gouvernement d'œuvrer maintenant, à l'aboutissement de l'ambitieux projet, celui de faire avancer l'Afrique et bâtir les États-Unis d'Afrique.

Pour être efficace, l'Union africaine doit définir clairement ses priorités politiques. Les stratégies contenues, examinées dans le Plan stratégique, répondent au nouvel environnement de l'Afrique et du monde, ainsi qu'aux attentes de toutes les parties prenantes telles qu'exprimées dans les différentes tribunes; ainsi, ces stratégies constituent une nouvelle feuille de route et définissent les domaines hautement prioritaires pour la période 2009-2012

S.E. Jean Ping
Président
de la
Commission de l'Union africaine

RESUME SYNOPTIQUE

1. Au cours de la décennie écoulée, l'Afrique a réalisé un taux de croissance moyen d'environ 5,5% par an. Cette croissance modeste a été stimulée par l'amélioration de l'environnement politique et socio-économique. L'Afrique a enregistré une réduction substantielle au plan des conflits entre les États africains et une amélioration dans la situation de la paix et sécurité en général. Plusieurs pays ont tiré profit des cours élevés des produits de base, de l'adoption de politiques macroéconomiques saines et de la réduction de l'encours de la dette dans le cadre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE).

2. En dépit des tendances positives, l'Afrique fait toujours face à de nombreux défis qui menacent de briser sa dynamique et de ralentir sa marche vers le développement durable. L'Afrique a besoin d'une croissance d'au moins 7% par an pour pouvoir réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement d'ici à 2015. Le changement climatique, la volatilité des prix des produits de base, un ordre et une architecture économiques défavorables posent de nouveaux défis et menaces. La récente hausse des prix des produits alimentaires et du pétrole contribuera à accroître les niveaux de pauvreté. La dépendance vis-à-vis d'un nombre limité de produits primaires et de produits d'exportation à faible valeur ajoutée, demeure un défi majeur. On assiste à un déplacement du secteur productif d'Ouest à l'Est, une région devenant de plus en plus un important acteur et un important marché dans le monde. L'Afrique devrait se positionner stratégiquement, pour tirer profit des opportunités qui se présentent pendant cette période de transition, tout en se préparant à devenir la future frontière grâce à l'investissement dans les technologies, à la réduction du coût des transactions et à la promotion de la compétitivité.

3. Pour assurer un niveau de croissance plus élevé, l'Afrique devra continuer à accorder une attention encore plus grande aux questions de la paix et de la sécurité, de l'intégration socio-économique, en particulier le développement des marchés et de l'infrastructure, de la gouvernance, de l'intégration politique et de la coopération. C'est dans ces domaines que l'Union africaine a un avantage comparatif. En élaborant sa stratégie pour les quatre ans à venir, la Commission a gardé à l'esprit ses avantages comparatifs, à savoir : le principe de subsidiarité avec les États membres et les Communautés Économiques Régionales (CER), la complémentarité avec la Banque africaine de développement et la Commission économique pour l'Afrique, et sa position unique de porte-parole de l'Afrique.

4. Le Plan stratégique se fonde sur quatre piliers, qui sont : la paix et la sécurité ; l'intégration, le développement et la coopération ; les valeurs partagées ; et le renforcement des institutions et des capacités. Ces piliers stratégiques définissent les objectifs globaux suivants que la Commission veut réaliser d'ici à 2012 :

- a. Réduire les conflits afin de favoriser le développement et l'intégration ;
- b. Assurer la stabilité et la sécurité du continent qui sont une condition préalable au développement et à l'intégration de l'Afrique ;
- c. Tracer une voie claire pour permettre aux États membres de devenir des pays à revenu moyen, conformément à l'Agenda de développement de l'Afrique ;
- d. Élaborer une feuille de route claire pour l'intégration politique, physique, économique et sociale du continent ;
- e. Renforcer la coopération internationale en vue d'un développement et d'une intégration durables ;
- f. Définir une approche/compréhension commune de la bonne gouvernance, de la démocratie et des droits de l'homme ;
- g. Mettre en place un cadre continental de politique humanitaire;
- h. Assurer l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques adoptés par la Conférence ;
- i. Mettre en place un cadre pour la promotion du multiculturalisme et du multilinguisme en Afrique ;
- j. Renforcer la synergie et la collaboration entre les États membres, les CER, les organes de l'Union africaine en vue de la mise en œuvre du programme d'intégration de l'Union africaine;
- k. Faire de la Commission de l'Union africaine une Commission efficace ;
- l. Définir un cadre pour le partage des initiatives de recherche et de développement en Afrique.

A. INTRODUCTION

1. Depuis sa création en 2003, l'Union africaine a fait des progrès notables sur la voie du développement du continent et a pu ainsi relever sa posture. Depuis l'époque de l'Organisation de l'Unité africaine à ce jour, les États membres ont fait preuve d'une unité et d'une solidarité sans faille face aux défis communs qui se posent à l'Afrique. L'Union cherche avant tout à améliorer la qualité de vie des citoyens du continent en assurant le développement et l'intégration. Elle cherche particulièrement à promouvoir l'unité, la solidarité et la coopération entre les peuples et les États d'Afrique, tout en établissant de nouveaux partenariats plus solides partout dans le monde.
2. La vision commune que se donne l'Afrique pose de nombreux défis en même temps qu'elle offre de nombreuses opportunités. Au plan politique et économique, le continent a fait d'importantes avancées au cours de ces dix dernières années. Ses riches ressources naturelles revêtent une importance croissante dans la dynamique mondiale d'aujourd'hui. Face à la menace que posent le changement climatique et sa marginalisation accrue, l'Afrique se doit d'agir dans la concertation et avec promptitude. L'Afrique se retrouve donc face à des défis majeurs mais aussi à de nombreuses opportunités et elle doit poursuivre sa marche vers l'amélioration des conditions de vie de ses populations. L'Afrique doit confondre ses détracteurs en démontrant sa capacité à aller de l'avant.
3. Et ce faisant, l'Afrique doit mobiliser ses populations, s'appuyer sur sa riche diversité culturelle et ses ressources variées et opérer des choix stratégiques judicieux en matière de développement et d'intégration. L'Afrique doit intensifier ses efforts afin de pouvoir parler d'une seule voix et générer une plus grande valeur ajoutée aux profits et aux richesses du continent. À cette fin, l'Union africaine travaillera en étroite collaboration avec et à travers les États membres, les CER et les organes de l'Union. La Commission constitue la principale plate-forme pour cette collaboration et pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes.
4. Le Plan stratégique 2009-2012 s'inspire des leçons du passé, en particulier la mise en œuvre du Plan stratégique 2004-2007. Il fournit à la Commission un cadre solide, une orientation stratégique claire, une nouvelle formulation de politiques et des orientations en matière de méthodologie et de planification et de budgétisation pour les quatre années à venir, en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et des activités de l'Union.

B. VISION DE L'UNION AFRICAINE

5. La vision de l'Union africaine est « **les États-Unis d'Afrique intégrés prospères, équitables, bien gérés et en paix portés par ses propres citoyens et constituant une force créative et dynamique sur la scène internationale.** »
6. Cette vision d'une nouvelle Afrique, tournée vers l'avenir, dynamique et intégrée est une entreprise de longue haleine et sera pleinement réalisée par une lutte sans relâche menée sur plusieurs fronts. Ce qui est important c'est de lancer le processus et de lui imprimer une dynamique irréversible et de fixer des échéances pour la réalisation de l'objectif ultime.

C. MISSIONS ET VALEURS DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

7. La mission de la Commission est **d'être une institution efficace, apportant une valeur ajoutée, de conduire le processus d'intégration et de développement de l'Afrique, en étroite collaboration avec les États membres, les Communautés économiques régionales et les citoyens africains.**
8. Les valeurs qui guideront le fonctionnement et les activités de la Commission sont les suivantes :
 - Respect de la diversité et travail d'équipe;
 - L'Afrique avant tout ;
 - La transparence et l'obligation redditionnelle;
 - L'intégrité et l'impartialité ;
 - L'efficacité et le professionnalisme.
9. La Commission s'efforcera d'accomplir sa mission en définissant des stratégies et des objectifs clairs. Les valeurs indiquées plus haut sont les éléments de base qui permettront à la Commission de l'Union africaine d'accomplir sa Mission. Elles sous-tendront également le développement d'une culture de service pour l'organisation tout entière.
10. La Commission sera également guidée par les principes suivants :
 - a) Subsidiarité et complémentarité avec les autres organes, les États membres et les CER ;
 - b) Obligation de résultats et faisabilité et impact ;
 - c) Coordination et coopération étroites avec les CER ;
 - d) Cohérences des politiques et programmes ;

- e) Approche de réseaux tirant avantage des ressources des autres acteurs.

En conséquence, la Commission guidée par ses valeurs et principes, s'efforcera d'accomplir sa mission en veillant à la mise en œuvre d'objectifs et de stratégies clairement définis. En outre, la Commission engagera les ressources nécessaires pour satisfaire aux attentes des parties prenantes. La Commission devra pour cela présenter un certain nombre de propositions spécifiques et donner de nouvelles perspectives et bienfaits aux citoyens d'Afrique.

D. ANALYSE DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

11. Lors de l'élaboration du Plan stratégique, la Commission a procédé à une analyse minutieuse des parties prenantes. Ces parties prenantes sont tous les acteurs qui influencent ou affectent les services de la Commission ou qui en bénéficient, et qui collaborent avec la Commission dans l'exécution de son mandat. Les attentes de ces parties prenantes dictent l'orientation du travail de la Commission.
12. Les principales parties prenantes sont les États membres, agissant par l'intermédiaire de la Conférence, du Conseil exécutif et du Comité des représentants permanents (COREP), qui exercent des fonctions de prise de décision ou d'orientation, et par l'intermédiaire des Comités techniques spécialisés et des Comités ministériels. D'autres parties prenantes sont le personnel de la Commission, les citoyens africains, la diaspora, la société civile, les partenaires au développement, les partenaires stratégiques, le secteur privé et les media.
13. A l'analyse, les parties prenantes ont vis-à-vis de la Commission de l'Union africaine les attentes suivantes :
 - (a) Une plus grande transparence et obligation redditionnelle ;
 - (b) Efficacité dans l'exécution de son mandat et dans la fourniture des services;
 - (c) Amélioration de la communication et du partage de l'information;
 - (d) Réponse rapide aux menaces et aux opportunités ;
 - (e) Leadership, coordination, collaboration et participation accrue aux activités de l'Union ;
 - (f) Présentation des rapports dans les délais et respect des obligations contractuelles ;
 - (g) Intervention au plan continental pour mieux assurer la promotion des intérêts de l'Afrique.

E. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

14. Les opportunités et les défis sont liés aux événements qui se produisent dans le monde. Dans l'élaboration des programmes pour répondre aux attentes des citoyens africains, il est indispensable de procéder à une analyse de l'environnement mondial et continental. Cette analyse est faite ci-dessous et sous-tend la formulation des stratégies proposées pour répondre aux attentes.

(a) Environnement mondial

15. Le système ou ordre international actuel est en transition depuis la fin de la Guerre froide. Les tendances actuelles ne sont pas claires et mettront plusieurs années avant de se préciser. Cela s'explique en partie par l'absence de consensus autour des valeurs et des idéologies. Cependant, il y a de plus en plus le sentiment que l'environnement mondial est en train de changer. Il y a de plus en plus de voix qui réclament une approche différente de la gouvernance et qui remettent en cause les méthodes et systèmes traditionnels. On s'attend à une intensification du multilatéralisme dans le nouvel ordre mondial, et ce sentiment est renforcé par l'arrivée de la nouvelle administration américaine mais aussi par l'émergence de nouvelles puissances sur la scène mondiale et par un nouvel équilibre entre l'Ouest et l'Est.

16. Ces changements peuvent être porteurs de menaces d'instabilité posées par la faillite de certains Etats et la concurrence géopolitique et pouvant créer de nouveaux défis tels que la piraterie. Des possibilités de coopération existent dans certaines parties du monde, mais font défaut dans d'autres ; certaines parties du monde continuent à être ravagées par des conflits anciens et profonds ou sont menacées par de nouveaux conflits. Les conditions de vie des populations se sont considérablement améliorées au cours du siècle écoulé, grâce à des transformations technologiques et économiques sans précédent. Toutefois, cette prospérité n'a pas bénéficié à toutes les régions ou à tous les pays. L'inégalité entre les régions riches et les régions pauvres du monde s'est considérablement accrue au cours de la même période.

17. Dans la période d'après Guerre froide, le monde a enregistré des progrès considérables en matière de libéralisation commerciale et financière. Récemment le système mondial a connu une intensification des négociations commerciales, dans le cadre des Cycles de Doha et des Accords de Partenariat économique, la crise financière et la hausse des prix du pétrole, de l'énergie et des produits alimentaires. La nature du système monétaire international a changé de manière significative. Face à la mondialisation accrue, la volatilité des marchés financiers, notamment des taux de change, risque de perdurer. La récente entrée en récession de certaines des plus grandes économies du monde et

l'augmentation constante des taux de chômage ne présagent pas de perspectives économiques meilleures.

18. Les innovations technologiques et le démantèlement des obstacles au commerce intervenus au cours de la décennie écoulée ont contribué à l'accélération de la croissance du commerce mondial. Cette amélioration est due à la croissance rapide des pays en développement en tant que groupe. Cependant, il convient de noter que les pays les plus pauvres n'ont pas suivi le rythme. En outre, le VIH/Sida et d'autres pandémies, ainsi que les effets néfastes du changement climatique ont contribué à l'augmentation du nombre de personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté dans le monde, aggravant ainsi, la situation des populations en dépit des avancées technologiques sans précédent.

(b) Continental

19. Des avancées substantielles ont été faites grâce à la mise en place de mécanismes efficaces pour la paix et la sécurité, la prévention et le règlement des conflits ainsi que l'élaboration de normes africaines en matière de démocratie, de gouvernance et d'élections. L'Afrique a maintenu une forte croissance de 5,8% en 2007 mais des disparités subsistent entre les pays exportateurs de pétrole et les pays importateurs nets. Des difficultés surgiront à l'avenir avec les 17 élections nationales prévues au cours des deux prochaines années. Récemment, les progrès réalisés dans le domaine de la bonne gouvernance ont été menacés par la nouvelle tendance de contestation des résultats des processus électoraux, générateurs de conflits politiques qui menacent la paix et la stabilité aux niveaux national et régional.
20. L'Afrique a connu une nouvelle ruée vers ses ressources naturelles, des pandémies, les effets du changement climatique et de la hausse des prix du pétrole, de l'énergie et des produits alimentaires. La crise financière mondiale constitue un sérieux revers au moment même où les économies africaines commencent à se redresser. Elle sape les progrès réalisés au cours des dix dernières années et exacerbe les effets de la flambée des prix des produits alimentaires ainsi que de la volatilité des prix sur le marché du pétrole.
21. Ce ralentissement de l'économie mondiale dû à la crise financière risque de réduire les opportunités commerciales, l'accès aux ressources financières, les transferts d'argent par les migrants et l'investissement étranger direct (IED). En fait, l'Afrique est exclue de la scène internationale, même en ce moment où une nouvelle architecture financière est en train d'être forgée. Les tendances négatives de la croissance et de la performance économiques et du bien-être social constitueront de fortes indications sur les chances limitées de l'Afrique de réaliser les OMD d'ici à 2015.

22. La tendance mondiale pendant la période d'après Guerre froide est l'émergence ou le renforcement de blocs ou groupements régionaux. L'Afrique n'est pas restée à la traîne à cet égard. Elle cherche à développer les marchés nationaux et à harmoniser les politiques et les cadres de réglementation, afin de favoriser un environnement compétitif propice à l'investissement et au développement des exportations. Les pays africains espèrent arriver à mobiliser suffisamment d'atouts pour négocier des positions plus favorables dans le régime commercial mondial émergeant. Mais de nombreuses contraintes continuent d'entraver le processus d'intégration du continent.
23. Premièrement la faible inter-connectivité des pays, en termes de transport aérien et d'infrastructure routière et ferroviaire entrave la création de synergies en matière d'exploitation des ressources naturelles. Surmonter cet obstacle est l'une des premières étapes majeures vers l'intégration durable de l'Afrique. Cette difficulté est renforcée par la nécessité de mobiliser un très large consensus autour d'une vision partagée de l'avenir de l'Union africaine. L'insuffisance des infrastructures (routes, réseaux ferroviaires, ponts indispensables sur les principaux fleuves et installations des télécommunications) entrave la circulation des personnes à travers le continent et le partage des expériences. En 2007, le taux moyen d'échanges intra africains représentait 10% seulement du volume total des échanges commerciaux.
24. Deuxièmement, les progrès insuffisants du processus d'harmonisation des Communautés économiques régionales ont retardé l'émergence des CER en tant que véritables piliers de l'intégration du continent. La lenteur des progrès est due au manque de leadership dans la mise en œuvre de la décision de Banjul sur la coordination et l'harmonisation des CER au niveau continental. Elle est due également à l'appropriation et à la mise en œuvre inadéquates des décisions et programmes au niveau national, au chevauchement des mandats et des programmes, et au gaspillage des rares ressources humaines et financières.

F. ENVIRONNEMENT INTERNE

25. Depuis sa transformation de secrétariat de l'Organisation de l'Unité africaine en Commission de l'Union africaine, la Commission de l'UA a pris d'importantes initiatives pour réaliser ces objectifs, faire avancer le Programme de l'Afrique et consolider le rôle de l'Union africaine dans la mondialisation. Au cours de la réunion de Maputo, le Conseil exécutif a accepté que la Commission soit dotée d'un effectif de 923 personnes. Des progrès ont été réalisés dans ce sens. Mais la Commission souffre toujours d'une pénurie de personnel tant quantitatif que qualitatif. Il faudrait donc revoir la structure en

tenant compte des besoins stratégiques de la Commission et affecter du personnel aux tâches politiques prioritaires. Cette révision se fera sur la base de critères comme la subsidiarité, la complémentarité avec d'autres acteurs, tels que la BAD et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA).

26. La Commission fait face à une grave pénurie de locaux pour bureaux et de matériel. Le récent lancement des travaux de construction du Centre de Conférences ultramoderne de la Commission de l'UA permettra d'atténuer ces pénuries actuelles tant en ce qui concerne les infrastructures que les locaux pour bureaux.
27. En raison de l'estime dont elle bénéficie, la Commission continue d'attirer des financements réguliers de la part des Etats membres et des partenaires. Ce qui l'a fortement encouragée à mettre en place au niveau interne, un processus de rénovation et des initiatives de réforme de l'aménagement technologique et institutionnel, comme la Facilité de transformation (Process Facility, IMIS, VSAT, AMERT, KMS).

G. ANALYSE SWOT

28. Afin de trouver des solutions aux problèmes identifiés par la Commission, celle-ci a demandé la réalisation d'une analyse SWOT (forces, faiblesses opportunités, menaces) à l'intérieur et l'extérieur au cours de nombreuses sessions de réflexion. Les conclusions de l'analyse, ainsi que les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2004-2007 sont les suivants :
 - a) De nombreuses opportunités s'offrent à la Commission dont elle pourra, au cours des quatre prochaines années, profiter pour faire avancer la cause de l'Afrique. Parmi celles-ci figurent les changements au niveau de l'ordre international, le nouveau leadership aux Etats-Unis, la nécessité pour l'Afrique d'adopter une position commune sur les principales questions internationales, la lassitude par rapport aux crises et aux conflits sur le continent, la possibilité de mettre en place une nouvelle architecture financière, la bonne volonté des partenaires au développement, et les nouveaux partenariats stratégiques pour l'Afrique, ainsi que le transfert des activités industrielles de l'Ouest vers l'Est et la nécessité d'être compétitif ;
 - b) Pour exploiter ces opportunités, la Commission peut se prévaloir du mandat bien défini des 53 Etats africains, d'une bonne réputation au niveau international, de la possibilité d'organiser des réunions pour élaborer des programmes, d'une vaste diversité culturelle, des liens évidents avec les Communautés économiques régionales (CER), des accords institutionnels existants, d'un solide sens du panafricanisme au sein du personnel et d'un leadership déterminé à procéder à des changements ;
 - c) La Commission doit s'atteler à réorganiser ses structures, à améliorer et homologuer ses systèmes, ses procédures et sa technologie à transformer la culture organisationnelle, à trouver des solutions ses insuffisances quantitatives et

qualitatives en matière de ressources humaines, de nouvelles sources de financement fiables et viables. Ce qui lui permettra de disposer davantage de moyens et de profiter à fond des opportunités existantes.

- d) Parmi les menaces qui pèsent sur le continent, on peut citer les pandémies, le changement climatique et la désertification, les conflits en cours ou récents en Afrique et dans le monde, la dépendance vis-à-vis des produits primaires limités, des économies non diversifiées, du fort taux de chômage, de l'accélération des avancées technologiques de la demande accrue d'énergie et de produits alimentaires, le fait de ne pas participer au nouvel ordre financier ou mondial, d'où une plus grande marginalisation. Cependant, chacune de ces menaces peut être source d'opportunités pour la Commission si on tient compte des points forts et des faiblesses.

H. AVANTAGES COMPARATIFS

29. Depuis sa mise en place et conformément à son mandat, la Commission a fait porter son attention sur les nombreux points forts et valeurs ou, en tant qu'un organe pan africain unique, elle dispose d'avantage comparatif en conséquence, ses principaux avantages comparatifs découlent de l'analyse des points forts de l'organisation, tout en reconnaissant que, même s'ils sont très nombreux, on ne peut les considérer comme avantages comparatifs que lorsqu'ils traitent de problèmes pour lesquels l'intervention d'une organisation comme la Commission est requise.
30. La Commission trouve sa voie dans les domaines thématiques suivants :
- a) Le mandat qui lui a été confié par les 53 Etats membres offre à la Commission une voie qui lui permet d'orienter et de diriger l'intégration politique ;
 - b) La Commission a l'avantage d'exercer son mandat politique en matière d'intégration économique, sociale et physique du continent ;
 - c) La Commission par le biais de la plate-forme offerte par l'Union africaine, offre le cadre le plus pratique par rapport aux normes et approches continentales pour les questions liées à la gouvernance ;
 - d) La Commission est l'instrument par lequel les Etats membres renforcent les institutions et les capacités nécessaires pour le développement et l'intégration de l'Afrique ;
 - e) La Commission a pour mandat de jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des programmes portant sur la paix et la sécurité en Afrique.

(Voir Annexe 2).

I. PILIERS STRATÉGIQUES

31. Sur la base du mandat qui lui est dévolu, des attentes des parties prenantes et de l'analyse S.W.O.T. la nouvelle Commission a identifié quatre piliers stratégiques autour desquels s'articuleront ses priorités et programmes, au cours des quatre prochaines années, à savoir :
- Paix et sécurité ;
 - Intégration, développement et coopération ;
 - Valeurs partagées ; et
 - Renforcement des institutions et des capacités.
32. Le Plan stratégique 2009-2012 sera mis en œuvre par le biais de ces quatre piliers. Cette mise en œuvre se fera en grande partie en collaboration avec les parties prenantes, notamment les États membres, les autres organes de l'Union, les Communautés économiques régionales (CER), le personnel de la Commission, le secteur privé et la société civile, les citoyens africains vivant sur le continent ainsi que ceux de la diaspora, de même que les partenaires stratégiques et au développement.
33. Dans le cadre de la **Paix et de la Sécurité**, l'Afrique cherche à mettre fin aux conflits en cours, à empêcher la résurgence des anciens et à éviter que les États sur le continent qui sortent d'un conflit, ne s'y plongent à nouveau grâce à la recherche de solutions aux facteurs générateurs de conflits. En ce, dans le but de parvenir à une situation de paix, de sécurité et de stabilité suffisante pour créer les conditions favorables au développement et à l'intégration. La Commission considère la question de la paix et de la sécurité dans son sens le plus large. Il s'agit en effet d'une question stratégique multisectorielle. La sécurité dans son sens global implique la prise de mesures pour se prémunir contre les menaces contre les systèmes politiques, économiques, militaires, sociaux et environnementaux, identifiées aux niveaux national, régional et continental.
34. C'est aux États membres de l'Union qu'incombent en premier lieu la responsabilité de préserver la paix et la sécurité sur le continent. Les CER et la Commission de l'UA fournissent aux niveaux régional, et continental, les moyens nécessaires pour faire face aux défis existants ou naissants, en matière de paix et de sécurité. La tendance générale indique que l'augmentation de la croissance et de l'influence des puissances émergentes exercera une plus forte pression sur les ressources naturelles dans le monde, et particulièrement en Afrique, intensifiant, par la même occasion, les risques potentiels de conflits. Par contre, les peuples d'Afrique aspirent à une paix et une sécurité plus grandes.
35. En ce qui concerne le **développement, la coopération et l'intégration**, l'Afrique souhaite que tous ses États membres atteignent le niveau de pays à revenus intermédiaires, cherche à améliorer la qualité de vie de ses citoyens grâce à la compétitivité des États au niveau mondial, à la communication et à une meilleure participation au commerce intra-africain. À cet égard, l'Afrique est en quête de partenariats stratégiques actifs, forts et équitables, susceptibles de favoriser ses intérêts économiques et de développement, au profit de ses populations. D'une manière générale, et en synergie avec les programmes au titre de la paix et de la sécurité, il est urgent d'accorder de nouveau l'attention à cette question stratégique.
36. À cet égard et en gardant présent à l'esprit le principe de subsidiarité, la Commission vise à promouvoir ou à coordonner des stratégies et des programmes relatifs à l'intégration et au développement du continent. Pour permettre à l'Afrique de jouer un rôle plus important à l'échelle

mondiale et d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, il est essentiel de mettre en place plusieurs initiatives, qui ont pour objectif, la croissance économique durable, la compétitivité, la productivité et l'autonomie. Comme pour la paix et la sécurité, en premier lieu c'est aux États membres qu'échoient la responsabilité du développement de l'Afrique. Les CER et la Commission fournissent les instruments importants requis pour les économies d'échelle ou les moyens d'action aux niveaux régional et continental. D'autres acteurs comme les Nations unies, notamment par le biais de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et le PNUD, ont un rôle important à jouer, en particulier, en ce qui concerne le renforcement des capacités des acteurs intervenant dans le cadre de ce pilier. La Commission fournira le leadership politique, s'efforcera à trouver des solutions aux problèmes de l'interconnectivité entre les régions et entre les États lorsque les CER auraient besoin d'être soutenus.

37. S'agissant des **valeurs partagées**, l'Afrique cherche à promouvoir les valeurs partagées existantes et acceptées dans tout le continent, aux niveaux individuel, national et régional. Au niveau individuel, ces valeurs portent notamment sur: *le droit à la vie, à l'identité et à l'égalité des chances; les libertés fondamentales; la tolérance; la participation à la gouvernance; la solidarité réciproque en temps de joie et de peine; la dignité et le respect; la justice; le sens de l'équité; l'égalité des personnes, le respect des personnes âgées; l'intégrité, le dynamisme communautaire; la maîtrise de son destin.* Au niveau national ou régional, ces valeurs sont: *la souveraineté et l'indépendance; le respect de l'état de droit; la démocratie et la représentation de la volonté du peuple; la prise en charge des personnes vulnérables; l'autosuffisance (économique et sociale); la justice; l'ordre public; l'égalité; l'équité; l'autodétermination nationale; la solidarité des États; la stabilité de l'environnement.*
38. Toute l'Afrique semble apprécier ces valeurs partagées, et ressent le besoin de les exalter tout en les intégrant dans chacune des stratégies adoptées dans le cadre de chaque pilier. L'Union africaine, a déjà fait siennes ces valeurs, en tant que fondements de l'unité du continent et éléments sur lesquels bâtir ses objectifs communs. Pour cela, il faudra mettre en place des programmes sur la gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme, l'équité dans les systèmes économiques et la préservation de l'environnement, et, ce en synergie avec les initiatives pour la paix et la sécurité, le développement et d'intégration, et le renforcement des institutions et des capacités en Afrique. La Commission de l'Union africaine offre une plate-forme à partir de laquelle les États membres pourront établir les normes et les références relatives à ces éléments, les promouvoir et partager les meilleures pratiques. La Commission et les CER constitueront en outre des plates-formes où se forgeront et convergeront ces valeurs. La Commission cherche à promouvoir une compréhension et des pratiques communes de ces valeurs.
39. Dans le cadre du **Renforcement des institutions et des capacités**, il a été reconnu que pour atteindre les objectifs menant à la réalisation des aspirations exprimées dans chacun des piliers susvisés, il faudrait mettre en place des institutions fortes et renforcer les capacités dans chacun des domaines d'intervention ciblés. Les programmes au titre de ce pilier seront essentiellement axés sur les capacités en matière de développement et d'intégration. Les États membres, les CER et les organes de l'UA seront les principaux acteurs chargés du développement, de l'intégration, de la paix, de la sécurité ainsi que de la gouvernance. L'objectif ultime de la Commission étant de disposer d'institutions efficaces oeuvrant en synergie et en harmonie à la réalisation de la vision de l'Union africaine.
40. A cet égard, le rôle de la Commission sera de fournir les liens et l'appui nécessaires aux activités des autres acteurs. Ainsi donc, elle s'efforcera de renforcer au maximum ses propres capacités

internes, tout en forgeant de nouveaux partenariats et alliances. Pour que les efforts déployés par la Commission pour être performantes aboutissent, il faudra nécessairement mettre de nouveau l'accent sur les organismes panafricains. Les partenaires stratégiques de la Commission, comme la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique et la Banque africaine de développement, auront un rôle primordial à jouer dans la collaboration devant mener à la mise en place d'institutions et au renforcement de leurs capacités dans les domaines du développement et de l'intégration.

J OBJECTIFS STRATÉGIQUES – AFRIQUE 2012

I. PAIX ET SÉCURITÉ

41. Depuis 2002, l'Union africaine est progressivement apparue, aux côtés de certaines Communautés économiques régionales, comme l'un des principaux acteurs aux plans politique et sécuritaire, engagé dans des actions concrètes dans les domaines de la prévention, de la gestion et du règlement des conflits. Parallèlement aux initiatives politiques visant la prévention et au règlement des conflits, des opérations de soutien à la paix ont été menées par l'Afrique, le plus souvent dans un environnement très hostile et dans un contexte politique extrêmement sensible (AMIS, AMISOM.)
42. La prolifération des conflits armés qui ont entraîné la perte de millions de vies humaines et la destruction des biens et bloqué des possibilités de développement, constitue le plus grand obstacle au développement du continent africain. Les conflits qui ont ravagé le continent ont en outre, donné lieu à des vagues de réfugiés, de rapatriés et de déplacés internes, en nombre proportionnel aux conflits, et conduit à des violations systématiques et en augmentation constante du droit humanitaire international, comme le prouvent les actes de violence odieux souvent perpétrés contre les populations civiles.
43. Le nombre des conflits armés en Afrique a chuté de moitié entre 1999 et 2006, tandis que celui des décès aux conflits pour 2006, n'est que de 2% par rapport au niveau de 1999. Il n'empêche que les conflits armés continuent de faire rage dans de nombreuses régions du continent, auxquels prennent souvent part des forces armées du même pays. Les conflits sur le continent ont considérablement diminué en ampleur, grâce à l'avènement de l'Union qui a directement mis l'accent sur la paix et la sécurité, avec l'assistance des mécanismes de paix des Nations unies et des partenaires au développement. Mais les progrès réalisés demeurent fragiles et doivent être consolidés grâce à l'engagement constant des parties prenantes et le soutien résolu de la communauté internationale.
44. La Commission aborde la question de paix et de sécurité sur le continent dans un contexte global au sein duquel elle mobilise et alloue des ressources. Le programme sur la Paix et la Sécurité portera sur les conflits structurels, la prévention des conflits, la gestion et le règlement des conflits, ainsi que la reprise et la reconstruction après un conflit. En outre, la Commission s'efforcera de promouvoir la sécurité et la stabilité du continent en vue d'y garantir la paix et de favoriser son développement et son intégration. À cet effet, la Commission a élaboré deux objectifs stratégiques, comme indiqué ci-après :

I-1. Réduire les conflits pour favoriser le développement et l'intégration.

-
- i. Afin de réduire les conflits sur le continent, la Commission encouragera ou mettra en œuvre des stratégies et des programmes destinés à prévenir de nouveaux conflits, à gérer et à résoudre ceux en cours, tout en veillant à ce que les régions qui se remettent d'un conflit n'y retombent. Dans la mise en œuvre des programmes et activités devant permettre d'atteindre cet objectif, la Commission prend en compte le rôle à jouer par les autres parties prenantes. Les Etats membres sont les premiers chargés d'assurer un environnement stable et la sécurité aux populations africaines. En collaboration avec les Communautés économiques régionales, la Commission joue un rôle d'accompagnement et de soutien dans ce domaine. À cette fin, les stratégies suivantes ont été identifiées :
 - a) Rendre pleinement opérationnel l'architecture de la paix et de la sécurité afin de réduire les conflits armés ;
 - b) Entreprendre des opérations efficaces d'appui à la paix ;
 - c) Garantir la disponibilité des ressources et élargir le champ d'application de la facilité pour la paix en Afrique;
 - d) Promouvoir et/ou coordonner les programmes sur la prévention de conflits ;
 - e) Promouvoir et/ou coordonner les programmes de reconstruction et de redressement après un conflit.
 - ii. L'architecture de la paix et de la sécurité (APSA) comprend le Conseil de paix et de sécurité, le Groupe des sages, la Force africaine en attente, les Mécanismes régionaux, le Système panafricain d'alerte précoce et Fonds pour la paix, ainsi que la Politique africaine commune de défense. Une fois l'architecture pleinement opérationnelle, elle fournira une approche d'ensemble à la prévention, à la gestion et au règlement des conflits, permettant de ce fait aux opérations de soutien à la paix en cours d'être plus efficace. Des programmes interdépartementaux et multisectoriels seront conçus et mis en œuvre afin d'assurer une approche globale. Une approche similaire sera adoptée pour l'élaboration de programmes de reconstruction et de redressement après un conflit en collaboration avec d'autres partenaires clés.
 - iii. L'Union mettra l'accent sur le contrôle de la prolifération des armes légères et des armes de petit calibre sur le continent. Pour sa part, la Commission s'efforcera de s'acquitter de son mandat le plus efficacement possible dans le domaine de la prévention des conflits, et de trouver des réponses rapides aux situations de crise sur le continent, de renforcer sa présence sur le terrain, notamment par la mise en place de Bureaux de Liaison dans les zones de conflit ou de post-conflit, et de veiller à assurer un suivi plus efficace du Cadre d'action pour la reconstruction et le développement après un conflit.
 - iv. Le Fonds africain pour la paix, créé en collaboration avec l'Union européenne, sera maintenu et élargi aux volets civils des initiatives et au renforcement des capacités des institutions et structures africaines pertinentes. Il deviendra par la suite un véritable organe auquel participeront tous les pays africains, et établira dans le même temps avec l'Union européenne des relations basées sur la coordination, le dialogue et l'échange d'information. Le partenariat avec les Nations unies pour le financement

des opérations de maintien de la paix menées par l'UA sera également consolidé et renforcé en vue d'assurer une visibilité, une flexibilité et une viabilité plus grandes.

I-2. Stabilité et sécurité sur le continent en vue de développement et de l'intégration requis en Afrique

- i. Afin de promouvoir la stabilité et la sécurité, les États membres, les CER et la Commission œuvreront en étroite collaboration en vue de renforcer et de stabiliser les systèmes politiques, économiques, sociaux, militaires et environnementaux. Dans le cadre de cet objectif, les programmes seront multisectoriels et en synergie avec les initiatives en faveur de la paix. Les stratégies suivantes seront mises en application :
 - a) Promotion/coordination des programmes relatifs au développement, à la stabilisation et à la sécurité des systèmes politiques ;
 - b) Mise en œuvre du Programme frontières ;
 - c) Promotion/coordination du développement et de la mise en œuvre de systèmes économiques stables ;
 - d) Promotion/coordination de l'accession à la sécurité physique du continent ;
 - e) Promotion/coordination du développement et de la mise en œuvre d'un système continental de gestion et de préservation de l'environnement.
- ii. Les programmes relatifs à la stabilité politique et économique seront étroitement liés et mis en œuvre en synergie avec les programmes portant sur le développement dans le cadre du pilier portant sur le développement, l'intégration et la coopération et sur la gouvernance dans le cadre du pilier valeurs partagées. La différence sera que dans le cadre de cet objectif, des points de repère seront déterminés pour les systèmes qui prônent essentiellement la stabilité et la paix, tandis qu'au titre de la gouvernance et du développement, l'objectif visé sera la croissance et la création de richesses;
- iii. Dans la poursuite de ces stratégies, certains des résultats attendus porteront sur la mise en œuvre du Programme-Frontières, afin de veiller à ce que, d'ici 2012, avec l'assistance des Nations unies, la délimitation et la démarcation des frontières africaines soient achevées, mettant ainsi un terme aux différends et aux malentendus récurrents aux frontières ;
- iv. Une attention spéciale sera également accordée aux institutions politiques et économiques sur le continent. L'accès au pouvoir politique, économique et aux ressources par les différents groupes en présence de même que la répartition équitable de ceux-ci est une question à laquelle il convient de prêter attention, afin d'éliminer les énormes disparités et la perception qu'on en a.
- v. Afin de promouvoir la sécurité physique sur le continent, il faudra également accorder une attention particulière aux questions liées aux crimes transnationaux organisés, au terrorisme international, aux activités des mercenaires, à la piraterie ou à la sécurité

des lignes côtières, la traite des êtres humains et de la drogue, autant de facteurs qui contribuent à l'éclatement, la dissémination des conflits et l'affaiblissement des institutions. Pour s'attaquer à ces problèmes, il conviendrait d'adopter une approche ou une plate-forme commune.

- vi. S'agissant de la préservation de l'environnement au niveau continental, il faudra encourager la poursuite d'initiatives telles que la mise en place d'un cadre institutionnel pour la biodiversité, notamment en amenant les États membres à adopter la Stratégie africaine pour la biosécurité et le règlement-type élaboré à cet effet. L'Afrique pourra ainsi bénéficier en toute sécurité des bénéfices découlant de la biotechnologie moderne. Ce qui s'inscrira dans une Stratégie continentale de préservation de l'environnement.

II. DÉVELOPPEMENT, INTÉGRATION ET COOPÉRATION

45. L'Union africaine a pour premier objectif de promouvoir le développement durable et l'intégration. Le développement et l'intégration relèvent au premier chef de la responsabilité des États membres. L'Union africaine et les CER, sont les instruments par lesquels les aspirations à l'intégration seront nécessairement réalisées, en tant que réponse appropriée aux tendances politiques et économiques enregistrées dans le monde, en ce qui concerne la constitution de blocs régionaux et la mondialisation des échanges commerciaux. S'agissant de la coopération, la coopération intra-africaine facilitera l'intégration, le commerce et le développement. L'Afrique devra déployer davantage d'efforts afin de tirer partie des opportunités qui lui sont offertes pour le bien de ses populations. L'Union africaine cherche à fournir les moyens nécessaires au niveau continental pour relever les défis qui se posent dans les domaines du développement et de l'intégration, par les trois grands objectifs suivants:

II-1. Une piste claire visant à permettre aux États membres de parvenir au statut de pays à revenu moyen

- i. En vue de la réalisation des OMD et au-delà, les pays africains devront enregistrer une croissance d'au moins 7% par an. A cet effet, ils devront identifier les possibilités de croissance et encourager un changement de paradigme, en mettant moins l'accent sur l'aide extérieure et davantage sur l'investissement et sur la création de possibilités d'affaires. Les défis au niveau du développement économique consisteront à permettre aux entreprises tant locales qu'étrangères d'opérer en Afrique, et d'être compétitives à partir du continent sur un marché planétaire intégré. L'Union africaine, en tant qu'organe panafricain, pourra fournir une plate-forme pour le partage des meilleures pratiques, la promotion et la coordination des programmes et des initiatives nécessitant une coopération inter-États et interrégionale ou des approches communes, dans ce domaine.
- ii. Pour atteindre cet objectif, la Commission collaborera avec les États membres, la Commission économique pour l'Afrique et la Banque africaine de développement. Elle aura recours aux stratégies ci-après :

- a) Promotion ou coordination de la mise en œuvre accélérée des Objectifs du Millénaire pour le développement ;
 - b) Promotion de l'industrialisation et valeur ajoutée à la transformation des matières premières en Afrique ;
 - c) Promotion ou coordination des objectifs de compétitivité des États membres ;
 - d) Promotion ou coordination de la mise en œuvre de la Charte sur les statistiques en Afrique ;
 - e) Promotion ou coordination de l'amélioration de la productivité agricole ;
 - f) Promotion de la mise en place d'une Politique africaine de gestion de l'environnement et des ressources naturelles ;
 - g) Promotion du développement du secteur privé africain, et de sa participation au programme de l'UA.
- iii. La Commission encouragera et s'efforcera de mieux coordonner les efforts déployés par le continent pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement. Elle cherchera également à promouvoir la compétitivité, la diversité dans les économies et à apporter de la valeur ajoutée aux produits et aux marchandises en provenance d'Afrique, par la mise en œuvre d'un Cadre de compétitivité à l'échelle du continent à adopter par les Etats membres.
- iv. De même, pour promouvoir la gestion, la planification et la concordance économique du continent, il est indispensable de disposer d'informations sur la situation, les tendances et les scénarios de croissance des économies africaines. La Commission encouragera à cet effet la mise en œuvre de la Charte sur les statistiques en Afrique.
- v. Le Continent devra relever le défi consistant à accélérer son industrialisation, par la diversification de sa production et la transformation des ressources agricoles, minières et halieutiques plutôt que de les exporter à l'état brut. Il doit également faire face au défi de l'amélioration de sa chaîne de valeur et de positionner au niveau des réseaux commerciaux et financiers mondiaux. Pour ce faire, la Commission poursuivra sa collaboration avec les Communautés économiques régionales en vue de mettre en place des politiques industrielles communes au sein de celles-ci, tout en s'inspirant du Plan d'action africain pour accélérer le développement industriel.
- vi. Des questions clés comme la promotion d'une productivité agricole accrue en vue d'assurer la sécurité alimentaire sur le continent sont indispensables pour une croissance économique viable, au même titre que le changement climatique et la désertification. La Commission collaborera avec les CER à l'élaboration d'une politique agricole commune et encouragera la mise en œuvre intégrale des principes directeurs du Programme intégré pour le développement de l'Afrique et des engagements pris par les Chefs d'État et de gouvernement dans les Déclarations de Maputo et de Syrte de consacrer au moins 10% de leurs budgets nationaux à l'agriculture et au développement rural. Dans la pratique, les initiatives concrètes

visant à accroître par le biais, de la recherche, la production agricole en Afrique (programmes sur les semences et les engrais en Afrique) seront poursuivies, et un réseau destiné à permettre l'échange d'information sur les réserves alimentaires entre pays sera mis en place.

- Vii. La Commission encouragera également les États membres à intégrer le problème du changement climatique, la gestion des ressources, la préservation de la biodiversité, de même que la lutte contre la dégradation des sols dans leurs plans de développement et dans leurs stratégies de réduction de la pauvreté. Parallèlement, elle continuera à appuyer le projet de construction de la Grande Muraille Verte au Sahara et à mettre en œuvre la Convention des Nations Unies pour la lutte contre la désertification (UNCCD).
- viii. La Commission apportera aussi son aide au développement des capacités et au financement du secteur privé, par la promotion de partenariats public-privé et autres initiatives variées, comme la création d'une Bourse panafricaine et l'appui à la création d'organisations faîtières de micro-financement sur l'ensemble de l'Afrique. En plus d'autres initiatives, la Commission assurera la promotion de l'investissement par des efforts visant à améliorer l'image du continent.

II-2. Une Feuille de route claire pour l'intégration politique, économique, physique et sociale du continent

- i. Le processus d'intégration régionale en cours en Afrique est crucial, dans la mesure où il constitue une étape vers l'intégration du continent. À cet égard, l'Union africaine attache une importance capitale aux Communautés Économiques Régionales, qui sont les piliers de l'intégration continentale. L'intégration de l'Union sera renforcée par la convergence des programmes des CER, mais il faudra en même temps veiller à ce qu'il s'instaure une coopération étroite entre les CER d'une part, et entre elles et l'Union africaine d'autre part. La commission mettra sur pied des mécanismes internes nécessaires pour renforcer son rôle dans la coordination et l'harmonisation des CER.
- ii. Prenant acte du fait que les Programmes minimum d'intégration (PMI) visent à assurer une plus grande cohérence dans le processus général vers l'intégration au niveau continental, la Commission de l'Union africaine doit convenir avec les CER des PMI à mettre en œuvre et élaborer une feuille de route pour la réalisation des PMI qui auront été convenus. Pour réaliser cet objectif, la Commission mettra en application les stratégies suivantes :
- a) Promotion/coordination de la mise en œuvre du Traité d'Abuja, en fixant des calendriers clairs pour chaque étape, en étroite synergie avec les accélérateurs et les critères définis par l'UA ;
 - b) Élaboration d'une feuille de route pour les États-Unis d'Afrique ;
 - c) Mise en oeuvre d'une Architecture continentale de financement et d'assurance ;

- d) Finalisation des plans cadres pour les infrastructures et promotion de leur mise en œuvre à travers le programme PIDA ;
 - e) Mise en œuvre des décisions relatives à la connectivité et promotion/coordination de projets phares dans le domaine des infrastructures ;
 - f) Accord sur le passeport africain, la santé et les migrations.
- iii. Le renforcement du programme d'intégration de l'Union se fera en collaboration avec les États membres, les CER et les partenaires stratégiques. La promotion de la convergence des programmes des CER sera la priorité des priorités. Il sera en outre nécessaire d'accorder une attention particulière aux accélérateurs et aux critères adoptés par la réunion du Comité des douze chefs d'État et de gouvernement sur le Gouvernement de l'Union tenue à Arusha (Tanzanie).
- iv. La Commission sollicitera l'approbation des organes de décision de l'UA pour l'ouverture immédiate d'une délégation dans chacune des CER. Les réunions UA-CER seront également institutionnalisées et organisées au niveau des chefs d'institutions. La Commission assurera en outre la promotion d'interactions collégiales régulières avec les CER.
- v. En consultation avec les CER, la Commission assurera la promotion et le suivi de la mise en œuvre d'un Programme minimum d'intégration minimum (PMI), au niveau continental et au niveau de chaque CER. Un cadre adéquat sera mis sur pied à cet effet pour contribuer à une cohérence accrue dans l'ensemble du processus vers l'intégration continentale. Un rapport annuel sur la situation de l'Union sera préparé en partenariat entre la Commission et les CER, étant donné que cette initiative permettra d'assurer le suivi des progrès réalisés à cet égard.
- vi. La priorité au titre de l'intégration sera axée sur le développement et l'interconnexion des infrastructures en Afrique, pour élever le niveau des échanges commerciaux et faciliter la mise en place de réseaux humains à l'échelle continentale. Il est primordial à cet égard d'assurer l'interconnexion des réseaux électriques et mettre en place une gestion commune de leurs bassins hydrauliques. La Commission de l'Union africaine contribuera à ces efforts, par la formulation de modèles de politique commune dans les différents sous-secteurs de l'infrastructure et en facilitant la mise en œuvre d'un certain nombre des principaux programmes de grande envergure, notamment les routes, les ponts et les barrages. La création d'un Fonds panafricain pour le développement de l'infrastructure et d'un Fonds africain pour le développement de l'électrification des zones rurales sera utile à cet égard.
- vii. Un dialogue est en cours avec l'Union européenne sur l'utilisation de l'énergie nucléaire par l'Afrique à des fins pacifiques, dans le cadre de l'Agence internationale de l'énergie atomique et conformément aux dispositions du Traité de non prolifération et aux normes et réglementations internationales de sécurité. La promotion de l'énergie renouvelable est une autre priorité que s'est fixé la Commission.

II-3. Coopération mondiale pour le développement durable et l'intégration

- i. Sur le plan économique, la coopération mondiale s'avère primordiale pour le renforcement de la capacité de l'Afrique à tirer parti des opportunités potentielles offertes par la mondialisation. La mise en œuvre d'initiatives mondiales telles que l'Aide au Commerce, la Déclaration de Paris, le Consensus de Monterrey devraient aider les pays africains à s'intégrer progressivement dans le système mondial et à améliorer l'efficacité de l'aide.
- ii. Par le biais de toutes ces initiatives, la Commission de l'UA devra procéder au rassemblement des partenaires stratégiques et de développement dans le Cadre stratégique pour le développement de l'Afrique.
- iii. En vue de réaliser cet objectif, la Commission mettra en œuvre les stratégies suivantes :
 - a) Promouvoir et coordonner la mise en œuvre d'une politique commune en matière de commerce extérieur ;
 - b) Promouvoir le Programme africain pour la promotion de l'investissement international et national ;
 - c) Promouvoir et coordonner des partenariats stratégiques avantageux pour l'Afrique ;
 - d) Promouvoir les initiatives profitables visant à renforcer la capacité financière de l'Afrique ;
 - e) Renforcer les représentations extérieures de l'Union.
- iv. La mise en place d'une politique extérieure commune pour l'Union est un objectif à long terme. Tout d'abord, politiquement, la Commission encouragera des consultations préalables avec les États membres sur les principales questions débattues sur la scène internationale, notamment aux Nations unies. La stratégie conjointe adoptée par l'Afrique concernant la réforme du Conseil de sécurité constitue un exemple d'initiative réussie, mais qu'il conviendra de consolider. À cet égard, l'organisation d'une conférence diplomatique africaine aiderait à institutionnaliser et à améliorer la coordination de la quête d'une position commune.
- v. L'Union africaine pourrait jouer le rôle de porte parole de l'Afrique auprès de ses partenaires au développement et réclamer une gouvernance du monde plus juste et plus équitable. En ce qui concerne le commerce international, l'Union africaine offre un forum pour le dialogue et la coordination des positions africaines à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou dans le cadre des Accords de partenariat économique (APE) envisagé entre l'Europe et les pays ACP (Afrique – Caraïbes – Pacifique), qui doivent pleinement prendre en compte les impératifs du développement et de l'intégration régionale. L'accord de Doha, dans le cadre de l'OMC, doit être conclu pour donner la place qui leur revient aux questions relatives au développement tout en améliorant l'accès des pays africains aux marchés des pays développés. En

outre, la Commission aidera les Communautés économiques régionales et les États membres à améliorer la qualité des produits africains, en créant des modèles de normes continentales inspirées de normes internationales.

- vi. Les représentations extérieures de l'Union seront renforcées et dotées d'un personnel mieux qualifié, afin de leur permettre de mieux assurer la promotion de la visibilité et de l'image de la Commission de l'UA. En outre, elles seront mieux équipées pour assurer la coordination des politiques de l'Union africaine dans le cadre du Groupe africain, en vue de parvenir à une position commune, et de réaliser une valeur ajoutée dans la promotion des intérêts de l'Afrique. Leur coordination au niveau du siège de la Commission de l'Union sera également réorganisée de manière à faciliter la communication et les relations de travail entre ces représentations et les divers départements la Commission.
- vii. L'organisation de sommets des partenariats entre l'Afrique et plusieurs pays et régions du monde (Union européenne, Chine, Inde, les Amériques, la Turquie, le Japon, la Corée du Sud) se poursuivra, mais il faudra veiller à ce que ces partenariats débouchent sur des résultats concrets et conduisent à la mise en place de projets mutuellement profitables. Le partenariat stratégique avec l'Europe constitue un modèle qui ouvre des perspectives considérables en ce qui concerne la mise en œuvre de l'intégration et le développement du continent.
- viii. Plusieurs initiatives seront entreprises pour encourager la fraternité afro-arabe et le développement de relations économiques entre l'Afrique et le monde Arabe. La coopération entre la Banque africaine de développement et la Commission économique pour l'Afrique sera renforcée à travers des initiatives communes fondées sur l'avantage comparatif de chaque institution. En outre, le partenariat avec toutes les institutions des Nations unies sera renforcé, dans le cadre de la Réunion de coordination régionale (RCM), en ciblant les besoins cruciaux en assistance des départements de la Commission en matière d'assistance.

III. VALEURS PARTAGÉES

46. Les États membres de l'Union africaine ont adopté une série de valeurs qui régiront les relations des États membres en matière de développement et en ce qui concerne le processus de construction des États-Unis d'Afrique. Ces valeurs sont soulignées dans le rapport du Comité des douze chefs d'État et de gouvernement. La mise en place d'une approche commune pour les valeurs partagées est un programme à long terme qui sera exécuté à travers les objectifs globaux suivants :

III-1. Mise au point d'une approche commune /compréhension en matière de bonne gouvernance, de démocratie et des droits de l'homme

- i. Des progrès notables ont été enregistrés au titre des normes en matière de gouvernance en Afrique, d'initiatives pour la lutte contre la corruption et améliorer la gestion économique et financière, d'efforts visant à démocratiser le système économique, promouvoir l'indépendance du pouvoir judiciaire et les relations avec la société civile et les médias. Il convient toutefois de noter que les défis liés à l'instauration de la bonne gouvernance et à la construction d'États performants restent énormes en Afrique. Les institutions publiques et leurs capacités sont faibles et le projet démocratique est fragile et réversible. Par ailleurs, les progrès réalisés dans la lutte contre la corruption sont faibles en raison de la mauvaise gestion des finances publiques et du manque d'infrastructure.
- ii. Les États membres jouent un rôle crucial à cet égard. Un bon nombre d'entre eux ont déjà adopté des normes universellement acceptées. À cet égard, l'échange d'expériences et de meilleures pratiques est essentiel, surtout en ce moment où l'Afrique investit tant d'efforts pour parvenir à une approche commune. La Commission travaillera en collaboration avec les Communautés économiques régionales à cette fin, et mettra en oeuvre les stratégies suivantes:
 - a) Mettre en place une plate-forme pour partager et mettre en oeuvre l'architecture politique/Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP);
 - b) Elaborer et mettre en oeuvre un programme pour l'évaluation des normes relatives aux droits de l'homme, à la bonne gouvernance et à la démocratie ;
 - c) Mettre en place, promouvoir et coordonner un programme pour la planification de la relève générationnelle et pour le parrainage en matière de leadership ;
 - d) Élaborer et mettre en oeuvre un cadre africain pour la parité hommes-femmes et l'autonomisation des jeunes ;
 - e) Promouvoir la Charte africaine des droits de l'Homme ;
 - f) Promouvoir la ratification et la mise en oeuvre de la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance ;
 - g) Promouvoir la mise en oeuvre du Plan d'action de la deuxième Décennie pour l'éducation en Afrique.
- iii. L'émergence de l'Afrique est liée à sa capacité à constituer un capital humain de bonne qualité, en s'appuyant sur l'extrême jeunesse de la population (60% des africains ont moins de 20 ans). En effet, dans le monde d'aujourd'hui où la connaissance et le savoir-faire sont devenus des facteurs clés de la compétitivité des nations, la jeunesse de la population africaine peut constituer un avantage à l'avenir, à condition qu'elle bénéficie de l'éducation et de la formation voulues ;
- iv. La Commission s'est fixé comme initiative prioritaire la promotion de la mise en oeuvre du Plan d'action de la deuxième Décennie de l'éducation en Afrique, en vue d'encourager un enseignement primaire et secondaire de bonne qualité pour tous les enfants africains. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, le Mécanisme africain d'évaluation de la qualité sera mis en place, de même que le catalogue des universités régionales.

- v. La Commission appuiera également les programmes d'échange à l'intention des enseignants et des mouvements d'étudiants d'un pays à l'autre. Ces efforts contribueront à faciliter une compréhension mutuelle et la communauté de destins pour les jeunes du continent. La promotion de l'harmonisation des programmes universitaires sera également assurée, conformément à la Convention d'Arusha.
- vi. La Commission poursuivra son rôle de plaidoyer en vue de convaincre les États membres d'adopter les mêmes valeurs et principes démocratiques, en se servant d'instruments juridiques officiels, tels que la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance adoptée par les mêmes, et qu'il est nécessaire de populariser et de ratifier avant son entrée en vigueur. La Commission s'emploiera à réunir les initiatives portant sur la gouvernance, en vue de constituer une structure complète.
- vii. La mise sur pied du Comité consultatif de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption viendra compléter le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP), qui commence à enregistrer un nombre croissant d'adhésions de pays. Le financement de ce mécanisme sera examiné dans le cadre de l'intégration du NEPAD dans la Commission de l'Union africaine, tout en maintenant l'indépendance nécessaire.
- viii. En coordination avec les diverses parties prenantes et ses différents partenaires, la Commission poursuivra ses efforts de promotion du respect des droits de l'homme et des droits sociaux, économiques, civiles, culturels et politiques des peuples. Ceux-ci incluent les droits de l'homme et des peuples à la paix, à la sécurité et au développement, ainsi que le droit de participer aux processus qui affectent leur vie, par la voie démocratique et d'élections régulières ;
- ix. Des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre du Protocole sur les droits de l'homme et des peuples relatifs aux droits de la femme en Afrique, et de la Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique. La Commission a également élaboré un projet de Politique du Genre, à l'intention de l'Union africaine, ses organes et la Commission, dont le principal objectif est de définir une vision claire et de prendre des engagements destinés à guider le processus d'intégration et d'autonomisation des femmes. Cette politique offrira un cadre pour la mise en œuvre des programmes par la Commission et ses partenaires.
- x. En ce qui concerne le bien-être social, la Commission s'efforcera d'intégrer le développement social durable et satisfaisant dans les politiques de développement, en vue de l'amélioration du niveau de vie des populations africaines et de la préparation d'un cadre social stratégique pour l'Afrique. Celui-ci servira de guide aux États membres qui leur permettra d'assurer le bien-être des groupes vulnérables et marginalisés, et d'instrument pour la mise en oeuvre de programmes sociaux.

III-2. Mettre en oeuvre une politique humanitaire pour l'Afrique

- i. Pour réaliser cet objectif, la Commission mettra en oeuvre les stratégies suivantes :
 - a) Renforcer la capacité à faire face aux questions humanitaires en Afrique ;
 - b) Établir un indice humanitaire pour l'Afrique ;
 - c) Mettre en place des cadres de gestion des catastrophes ;
 - d) Promouvoir/ coordonner des programmes pour l'assistance humanitaire.
- ii. Le citoyen africain ordinaire est plus vulnérable en raison des effets des phénomènes naturels et d'origine humaine. Par ailleurs, les être humains tendent à se retrouver coupés des provisions humanitaires indispensables. A cet égard, la Commission s'investira dans la défense des causes humanitaires en mettant en place des normes et des critères et en prenant l'initiative d'élaborer et de mettre en oeuvre des programmes et cadres pour une gestion efficace d'efforts humanitaires et de situations de catastrophes. Elle se positionnera également en tant que coordinateur privilégié des efforts d'assistance humanitaire et mettra progressivement en place, le processus de gestion des catastrophes, en renforçant les mécanismes et les stratégies de solidarité. En outre, la Commission renforcera sa capacité de réaction aux catastrophes et aux crises, notamment par la mise en place de structures spécialisées et en se dotant d'un système de permanence en temps de crise.

III-3. Assurer l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques de l'UA encore en instance

- i. L'Union africaine a formulé divers traités depuis la période de l'OUA. Pour faciliter l'entrée en vigueur de tous les 35 traités de l'UA, la Commission formulera, mettra en oeuvre et assurera la promotion de programmes et lignes directrices nécessaires pour aider les États membres à intégrer les traités de l'UA.
- ii. À cet effet, la Commission mettra en oeuvre la stratégie suivante :
 - a) Établir des critères de référence pour la mise en oeuvre effective des instruments juridiques en instance, par les États membres.

III-4. Mettre en place un cadre pour la promotion du multiculturalisme et multilinguisme en Afrique

- i. L'Union africaine soutient la promotion du multiculturalisme et du multilinguisme. Par ailleurs, la renaissance culturelle de l'Afrique est essentielle pour enrichir et promouvoir l'héritage culturel multiséculaire commun du continent. Aussi, la Commission appuiera-t-elle l'organisation d'activités culturelles sur l'ensemble du continent. La création d'une station de radio et d'une station de télévision panafricaine constituera une autre priorité majeure pour la Commission ;

- ii. La diversité des fonctionnaires de l'UA indique combien la gestion d'un tel environnement multiculturel et multilingue devrait constituer un des points forts de la Commission. À cet égard, la Commission sera à même de relever les défis inhérents à la diversité et en faire la promotion auprès des États membres.
- iii. La Commission mettra en oeuvre les stratégies suivantes :
 - a) Mettre en place un cadre pour le multiculturalisme ;
 - b) Entreprendre des activités de plaidoyer et nouer des liens de coopération pour la promotion du multiculturalisme et du multilinguisme ;
 - c) Promouvoir et coordonner des programmes culturels et multilingues.

IV .RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS ET DES CAPACITÉS

47. La vision de l'Union africaine sera réalisée à travers la complémentarité et la collaboration entre les États membres, les Communautés Économiques Régionales et les organes de l'Union, œuvrant en synergie. Par subsidiarité, l'on entend le fait qu'aucun des acteurs ne peut réussir ce chantier seul ni être efficace sans l'autre. À cette fin, leurs capacités doivent être améliorées et systématiquement renforcées, afin qu'ils puissent collaborer harmonieusement dans la réalisation des buts et objectifs globaux de l'UA et, en particulier, des objectifs relatifs au développement et à l'intégration.

IV-1. Assurer la synergie et la collaboration entre les États membres, les Communautés économiques régionales et les organes de l'UA en vue du programme d'intégration de l'UA

- i. Étant donné que les organes de l'UA sont pleinement opérationnels, la Commission de l'UA doit créer les synergies nécessaires pour stimuler ces organes à fonctionner sur une base complémentaire en vue de réaliser l'intégration du continent. Les CER, en tant que groupements régionaux, seront les intermédiaires des efforts de la Commission de l'UA au niveau régional. Pour réaliser cet objectif, la Commission travaillera en collaboration avec les États membres, les Communautés économiques régionales et les organes de l'UA, en mettant en oeuvre les stratégies suivantes :
 - a) Renforcer de façon systématique les capacités, l'efficacité et la synergie de tous les organes de l'UA ;
 - b) Lancer le processus visant l'évolution du Parlement panafricain, d'organe consultatif en un organe législatif ;
 - c) Renforcer les liaisons opérationnelles entre la Commission de l'UA et le PAP/ Cour africaine des droits de l'homme et des peuples ;
 - d) Élaborer et mettre en oeuvre un Cadre pour les activités de la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples ;
 - e) Mettre en place un cadre d'engagement clair pour le Conseil exécutif et le Comité des Représentants permanents ;
 - f) Élaborer un Cadre pour la participation effective des États membres au processus d'intégration de l'Afrique ;

- g) Mettre en place des cadres opérationnels pour les institutions financiers ;
 - h) Mettre en œuvre le Protocole de la Commission de l'UA/CER ;
 - i) Intégrer pleinement le NEPAD dans l'UA.
- ii. Les stratégies susmentionnées seront mises en œuvre en étroite collaboration avec la Commission économique pour l'Afrique et la Banque africaine de développement. Le Secrétariat commun sera dynamisé et appuyé par le Bureau d'appui conjoint ;
- iii. En outre, l'Union africaine reclassera ses fonctions de direction pour se transformer en un Gouvernement d'Union. En outre, la Commission, le Parlement panafricain et la Cour africaine de justice seront, simultanément, transformés pour mettre en œuvre le Gouvernement de l'Union. C'est dans ce contexte que les stratégies susmentionnées seront mises en application.

V-2. Une Commission de l'Union africaine efficace et rationnelle

- i. La Commission est le premier organe de l'Union qui lui sert de vitrine et de moteur pour ses programmes et ses activités. En conséquence, pour que l'Union africaine puisse réaliser sa vision, la Commission devra être efficace et rationnelle dans l'exécution de son mandat.
- ii. Depuis sa création, la Commission a réalisé des progrès notables en se transformant de Secrétariat d'un mouvement de libération en un organe exécutif de défense des intérêts de l'Union, de promotion du développement et de l'intégration du continent, et en prenant des initiatives appropriées à cette fin. Elle a en outre progressivement développé ses capacités, renforcé sa visibilité et établi des partenariats. Il est désormais nécessaire de placer la Commission à un plus haut niveau, ce qui entraînera un processus de réforme institutionnelle globale et de réorientation, exigeant l'adoption des stratégies suivantes :
- a) Adopter des pratiques de gestion simplifiées et un système orienté vers des objectifs précis ;
 - b) Promouvoir l'esprit d'équipe, lever les barrières internes et encourager la collaboration entre les départements en améliorant le système de la communication, ainsi que la transparence et l'obligation redditionnelle ;
 - c) Mettre en place un nouveau système de gestion financière et budgétaire ;
 - d) Améliorer la qualité des services, les processus, les procédures et les TIC (technologies de l'information et de la communication) pour parvenir à un niveau acceptable;
 - e) Donner une nouvelle image de marque à la Commission de l'UA ;
 - f) Identifier les sources alternatives de financement ;
 - g) Préparer la transformation de la Commission de l'UA en Gouvernement de l'Union
 - h) Réorienter la culture structurelle ;

- i) Améliorer l'infrastructure physique et les locaux à usage de bureaux.
- iii. Le principe de collégialité sera encouragée dans tous les processus de prise de décision et de mise en œuvre. Des réunions hebdomadaires seront organisées au niveau des Commissaires ; des réunions bimensuelles seront organisées entre les Commissaires et les Directeurs respectifs d'une part, et entre les Directeurs eux-mêmes d'autre part, pour coordonner leurs programmes et activités et échanger des avis sur les questions interdépartementales. Cette méthode contribuera à accélérer les processus de prise de décision, à favoriser l'émergence d'un consensus et stimuler l'esprit d'équipe, à supprimer les barrières entre les départements, et à améliorer considérablement le partage de l'information. Il est prévu que des synergies en découleront, qui, à leur tour, entraîneront l'efficacité qui produira des résultats concrets. Cette pratique affectera positivement la culture organisationnelle de la Commission de l'UA et contribuera à sa réorientation.
- iv. Ensuite, des initiatives adéquates seront prises en vue d'instaurer l'esprit d'équipe au sein du personnel de la Commission de l'UA par l'institution d'une culture axée sur les services, et la réorientation de la culture actuelle de l'organisation.
- v. Un examen rapide des pratiques et du système en place fait état de gaspillage et de chevauchements. La Commission s'efforcera de mettre en oeuvre des pratiques de gestion claires pour réduire ce gaspillage et améliorer la productivité. Elle adoptera le principe d'amélioration continue.
- vi. Étroitement liée à ce processus, l'amélioration des processus, des procédures et des TIC des services de la Commission de l'Union africaine, devra s'effectuer d'urgence. La Commission s'orientera elle même pour redresser les faiblesses internes ; elle s'efforcera également de s'assurer l'homologation et la certification internationales de sa prestation de services. Cette opération concernera non seulement la Commission en général mais, elle visera également et spécifiquement l'administration, la gestion des ressources humaines, les finances, le budget et la comptabilité, ainsi que les services de conférences et de communication. Par ailleurs, la Commission mettra en place un système basé sur les résultats, qui contribuera à orienter sa performance et ses activités vers l'efficacité et les résultats en ce qui concerne tous les programmes identifiés dans le présent Plan stratégique.
- vii. Sur le plan opérationnel, la Commission adoptera un système de gestion du savoir, tout en travaillant à la modernisation de la gestion du système central du courrier, de la bibliothèque et des services chargés des archives, notamment les dossiers

juridiques. Il sera par conséquent, nécessaire d'améliorer, d'urgence, la gestion des technologies de l'information au sein de la Commission. À cet égard, la Commission de l'UA assurera la mise en œuvre effective du Système intégré de gestion (IMIS).

- viii. La Commission doit être ouverte au public et rendre compte de ses activités, ce qui nécessite un haut niveau d'ouverture et de transparence. En conséquence, la Commission renforcera la transparence et l'obligation redditionnelle dans la prise et la mise en œuvre des décisions au sein de l'Union africaine, notamment dans le domaine des achats et du recrutement du personnel. Ainsi, le Nouveau manuel des achats de l'Union africaine sera mis en œuvre parallèlement à une nouvelle politique de recrutements et de déploiement en vue de réduire les périodes extrêmement longues des recrutements, d'améliorer la transparence et l'équité basée autant que possible, sur le système de quota et une utilisation plus efficace des talents au sein de la Commission, tout en veillant au maintien de la qualité et du mérite.
- ix. S'agissant du Budget, des Finances et de la comptabilité, la Commission procèdera à des réformes générales, avec l'assistance du Système intégré de gestion (SIG), pour promouvoir une plus grande obligation redditionnelle et une meilleure tenue des livres comptables. La Commission envisage d'introduire le Cadre des dépenses à moyen terme (MTEF), pour guider l'établissement d'un lien entre les politiques, la planification et la budgétisation. De même, le renforcement du processus de vérification se poursuivra grâce, notamment, à l'utilisation des technologies de l'information pour la vérification des comptes. Cela contribuera à une protection appropriée contre les risques éventuels, tout en assurant un suivi efficace de la mise en œuvre des recommandations formulées à la suite de chaque mission de vérification.

Aucun de ces efforts ne pourra se réaliser si les aspirations et les actions de l'Union ne sont pas appuyées par une communication précise et efficace. Ainsi, la Commission de l'UA s'attellera à développer et promouvoir une nouvelle image de marque de la Commission de l'Union, qui lui sera continuellement liée. Elle devra également intégrer la communication dans la formulation de sa politique, dès sa conception, et mettre un accent particulier à l'alignement de la communication aux besoins des pays. Il s'agit ici d'une responsabilité que doivent partager toutes les institutions africaines et toutes les autorités nationales.

- x. À l'heure actuelle, la Commission manque de locaux à usage de bureaux et d'équipement, pour pouvoir fonctionner efficacement. La Commission cherchera donc à remédier à cette situation en vue d'un fonctionnement optimal. Par ailleurs, elle se

préparera adéquatement en vue d'une utilisation judicieuse du nouvel immeuble destiné à abriter son siège.

IV-3. Un cadre de partage d'initiatives africaines pour la recherche-développement

- i. Les sciences, la recherche et le développement sont déjà des activités véritablement mondialisées, caractérisées par la collaboration entre diverses nations et un réseau international par la Recherche - Développement (R-D), qui offrent d'excellentes possibilités pour échanger les leçons tirées d'expériences passées, tout en ouvrant les pays africains à des sources de financement internationales, ainsi qu'au partage de compétences en matière de sciences et d'innovation.
- ii. Le défi consiste à remettre l'Afrique sur la voie du développement technologique. À cet effet, la Commission de l'UA facilitera la participation des pays africains aux réseaux internationaux, pour les aider à établir la crédibilité politique et scientifique nationale de leurs institutions universitaires et leurs institutions consultatives des sciences.
- iii. La Commission mettra en oeuvre les stratégies suivantes :
 - a) Promouvoir l'investissement, par les États africains, d'au moins 1% du PIB, en vue d'appuyer ledit développement ;
 - b) Promouvoir/ coordonner les activités de R - D dans les États membres et la diffusion de leurs résultats ;
 - c) Organiser des symposiums annuels thématiques sur la R- D, et des concours annuels ;
 - d) Soutenir les centres de recherche africains ; et établir des liens entre les Universités et les écoles ;
 - e) Mettre en place le Plan d'action régional de l'UA pour l'Économie du savoir ;
 - f) Planifier la fabrication des produits pharmaceutiques en Afrique ;
 - g) Mettre en place un observatoire africain de la science et de la technologie ;
 - h) Créer un Institut africain pour le changement climatique ;
 - i) Mettre en place une agence spatiale de l'Union africaine ;
 - j) Créer un institut africain pour la sylviculture et la désertification ;
 - k) Fonder des institutions panafricaines appropriées pour promouvoir la R.- D.
- iv. La promotion de l'invention et de l'innovation technologiques, notamment du savoir-faire traditionnel, sera encouragé, à travers la mise en place d'un observatoire africain

de la science et de la technologie, un Institut africain pour le changement climatique, une agence spatiale de l'Union africaine, un Institut panafricain pour la sylviculture et la désertification.

- v. Des chercheurs africains et des centres d'excellence régionaux, sélectionnés selon des normes préalablement définis, bénéficieront de soutien, de manière simultanée. Des concours panafricains sur l'innovation seront organisés sous les auspices de l'Union africaine, et les travaux de création d'une organisation panafricaine de la propriété intellectuelle, seront terminés.

- vi. En raison de sa détermination à combler le fossé numérique en Afrique, l'Union africaine a mis en place le Plan d'action régional africain pour l'économie du savoir (ARAPKE). Les stratégies et plans préparés dans ce cadre entrent maintenant dans leur phase d'exécution. Ainsi, près de dix centres d'excellence seront mis en place à l'horizon 2010.

- vii. Le processus d'établissement de liens entre les universités et les écoles est déjà en cours, et plusieurs projets sur l'économie du savoir sont en train d'être élaborés avec la collaboration de partenaires. En outre, des efforts accrus seront déployés, en coopération avec les CER et les autorités de réglementation des télécommunications nationales, pour améliorer la connectivité du continent et mettre en place des réseaux ultrarapides et l'accès universel.

- viii. Le plan pour la fabrication des produits pharmaceutiques en Afrique sera élaboré. La Commission s'attachera à renforcer les activités de production pharmaceutique, là où elles existent sur le continent, et à appuyer la création d'unités de production là où elles n'existent pas, l'objectif ultime étant de permettre aux Africains d'avoir un accès aux médicaments abordables notamment génériques, pour la lutte contre la charge de morbidité. La recherche sur les vaccins sera également encouragée.

K. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

- 48. Le plan stratégique (PS) donne un aperçu général des priorités et du Cadre pour l'élaboration des programmes prévus pour la période 2009-2012. Il jette les bases pour la définition de programmes et d'objectifs spécifiques et ciblés, qui seront, ensuite, ventilés en plans d'action annuels, trimestriels et mensuels.
- 49. L'étape suivante est la mise en œuvre de la stratégie de mise en œuvre, dont l'élaboration devra précéder la date de lancement prévue pour la première semaine de

février 2009. Un plan d'action accompagné d'une matrice annuelle de mise en œuvre sera élaboré à cet effet, identifiant toutes les principales actions prévues par les partenaires stratégiques, les collaborateurs de la Commission de l'UA, et autres parties prenantes. Pendant la préparation des Plans d'action, des objectifs clairs seront définis pour chaque stratégie, lesquels devront être spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et assortis de délais (SMART). Cela sera accompagné par une obligation de performance du personnel de la Commission de l'UA. Les actions et programmes seront exécutés par étapes, afin d'éviter les chevauchements, les recoupements et le gaspillage des énergies. En outre, les indicateurs utilisés devront permettre d'évaluer si l'Union parvient au but qu'elle s'est fixé. Pour ce, ils devront être pertinents, acceptables, crédibles, faciles à interpréter et applicables (RACER).

50. La première année de la mise en œuvre du plan sera principalement une année de transition. Elle marquera l'évolution du modèle de programmation actuel basé sur les départements au modèle de programmation proposé, basé sur les piliers/secteurs. Une telle initiative nécessitera la mise en place de groupes appropriés, constitués des principaux départements et des parties prenantes, pour élaborer, allouer des ressources mettre en œuvre les plans d'action.
51. Pour commencer, le budget annuel sera précédé ou accompagné d'un Cadre stratégique annuel, qui exposera en détail la mise en œuvre des stratégies et des propositions annuelles de la Commission, tirées des objectifs généraux formulés dans le présent Plan stratégique. Ce Cadre fera suite au rapport annuel du Président et formera la base pour la préparation du budget de l'année suivante et pour les propositions formulées, dans le cadre à moyen terme.
52. Pour promouvoir l'efficacité, tout le personnel de la Commission de l'UA principalement en charge de la mise en œuvre du Plan stratégique sera suffisamment sensibilisé à son contenu, grâce à des ressources et des media prévus à cet effet. Cette sensibilisation aura pour objet une appropriation plus poussée du Plan stratégique par le personnel et les parties prenantes, et l'amélioration de l'orientation des priorités et la production d'une version plus simplifiée du plan stratégique pour tous. Ce processus aboutira à une meilleure définition des critères et des objectifs, de la mise en œuvre qui, naturellement, devront être accompagnés de l'obligation de performance.
53. Au cours de la période de transition interviendra l'établissement des priorités en ce qui concerne les programmes et les activités, selon une séquence préalablement fixée. Cette initiative permettra de déterminer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des programmes en termes de ressources humaines, la structure existante et le nombre des effectifs feront l'objet d'une révision conséquente visant à assurer une

réalisation optimale et performante du mandat de la Commission de l'UA à cet égard, et conformément aux priorités et aux objectifs du Plan stratégique.

54. Concernant le renforcement des capacités, les ressources à cet effet continueront à être sollicitées auprès des États membres et des partenaires au développement. La Commission cherchera à conclure des accords de contribution et d'aide avec ses partenaires au développement aux fins d'une mise en œuvre effective et plus harmonieuse fructueuse de ses programmes. Pour commencer, la Commission a conclu un Arrangement de financement conjoint (JFA) avec un groupe de partenaires dénommé «Fonds multidonateurs». Ce Fonds soutient le développement des opérations commerciales améliorées, notamment la rédaction de propositions de projets, la comptabilité des fonds, la mobilisation des ressources, l'établissement de rapports financiers et de performance et la mise en place d'une infrastructure de communication. La Commission s'attachera également à rechercher des sources alternatives de financement afin de réduire la charge des États membres et accroître le taux de sa propre participation.
55. En outre, le nouveau Plan stratégique nécessite que le budget proposé pour 2009 soit aligné sur ses priorités et ses objectifs. Le Budget est d'une manière générale basé sur les programmes/activités non exécutés au titre du Plan antérieur, dont les engagements avaient été pris au moment de l'élaboration dudit plan. En conséquence, une rationalisation et un réalignement seront nécessaires simultanément.

L. SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

56. La Commission ayant pris l'engagement de mettre en œuvre divers programmes, il importe de mettre en place un mécanisme pour d'en évaluer les progrès et veiller à l'obtention des résultats visés. À cet égard, la Commission cessera de concentrer ses efforts sur les activités/initiatives comme une fin en soi, pour s'assurer un suivi approprié des initiatives en question et mettre l'accent sur les résultats et l'impact des programmes et des activités entreprises. La Commission a défini pour chaque activité les résultats attendus au titre des programmes prioritaires identifiés. En permettant de vérifier, grâce aux indicateurs RACER, dans quelle mesure les résultats attendus sont effectivement réalisés, ce cadre de gestion devient un instrument de planification et d'évaluation efficace pour la Commission.
57. La mise en œuvre du logiciel AMERT (Instrument africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports) aidera à assurer le suivi de toutes sortes d'indicateurs, tant qualitatifs que quantitatifs. Une coordination étroite de l'état d'avancement de la mise en

œuvre de ce programme sera assurée, afin d'assurer une meilleure exécution des activités de programmes et l'obtention des résultats attendus. Un Comité de coordination, constitué de membres de différents départements, se réunira tous les trois mois pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans, et les difficultés rencontrées. Le rôle de secrétariat et de conseiller échoira au Département de SPPMERM.

M. ESTIMATION BUDGÉTAIRE

58. La mise en œuvre réussie du Plan stratégique repose fortement sur la disponibilité de ressources appropriées. Les divers programmes qui seront exécutés dans le cadre des piliers du Plan nécessiteront, pour la période 2009-2012, un montant total estimé à 635 million USD, soit une moyenne de 159 millions USD par an. Le financement sera sollicité auprès des États membres et des partenaires au développement et des partenaires stratégiques. L'estimation des dépenses par pilier, pour les quatre années de la durée du plan se présente comme ci-après :

- Pilier 1 (Paix et sécurité): 131 millions USD
- Pilier 2 (Développement intégration régionale et coopération) : 397 millions USD
- Pilier 3 (Valeurs partagées) : 20 millions USD
- Pilier 4 (Renforcement des capacités et des institutions) : 87 millions USD

ANNEXE 1

Tableau 1 : Analyse des parties prenantes et de leurs attentes

Parties prenantes	Attentes
États membres <ul style="list-style-type: none"> - Conférence - Conseil exécutif - Comités techniques spécialisé - Comité des représentants permanents 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et obligation redditionnelle; - Utilisation efficace et prudente des ressources ; - Informations pertinentes exactes et établissement des rapports ; - Clarté, respect des délais et objectivité dans la mise en œuvre des décisions et des programmes approuvés ; - Services techniques et de qualité aux réunions.
Autres organes de l'UA <ul style="list-style-type: none"> - Le Parlement panafricain - La Cour africaine de justice - La Commission des droits de l'homme et des peuples (CDHP) - L'ECOSOC - Les institutions financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseils, directives et appui en vue de la formation institutionnelle de la fonctionnalité et la viabilité.
Communautés Économiques Régionales(CER) <ul style="list-style-type: none"> - CDÉAO - EAC - CEEAC - CEN-SAD - COMESA - SADC - IGAD - UMA 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination et harmonisation des processus d'intégration ; - Coopération et collaboration dans les programmes.
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> - Participation accrue et contribution aux processus de prise de décision de l'Union africaine.
Citoyens d'Afrique	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de l'intégration ; - Réaction appropriée aux défis émergents en Afrique ; - Représentation des intérêts des citoyens africains ordinaires sur la scène internationale ; - Faire connaître et défendre les intérêts des peuples d'Afrique.
Diaspora africaine	<ul style="list-style-type: none"> - Participation accrue aux activités de l'UA ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la diaspora africaine ;
Partenaires stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination effective avec les États membres ; - Coopération dans les positions africaines communes.
Partenaires au développement	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et obligation redditionnelle ; - Informations pertinentes et exactes et établissement de rapports; - Respect des termes des contrats.
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager et promouvoir des partenariats privé-public viables ; - Partage des informations ; - Promotion des entreprises africaines ; - Forum du secteur privé.
Médias	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion et engagement en tant que moyen de communication ; - Facilitation de l'accès à l'information.
Personnel de la Commission de l'UA	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et obligation redditionnelle; - Leadership éclairé ; - Bien-être ; - Justice ; - Égalité ; - Organisation des carrières ; - Sécurité de l'emploi.

Tableau 2 : ANALYSE S.W.O.T. (Points forts, faiblesses, possibilités et menaces)

POINTS FORTS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Mandat et bonne volonté de 53 chefs d'État africains (organisation continentale) - En vue sur la scène mondiale. - Capacité de convoquer des réunions pour la formulation de programme ; - Diversité du personnel, en termes de culture, de compétences et d'origine ; - Rapport aux 8 CER ; - Mécanismes institutionnels d'appui au mandat déjà existant ; - leadership déterminé à changer le sens du panafricanisme et la philosophie 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédés, systèmes et TIC peu fiables, qui ne sont ni homologues ni certifiés ; - Structure inadéquate et peu souple; - Infrastructures physiques insuffisantes; - Culture organisationnelle et attitude comportementale d'appui inexistantes. - Insuffisance d'esprit d'équipe ; - Difficultés au niveau de l'administration et du leadership ; - Déficit au niveau des ressources humaines, tant au plan numérique que qualitatif, et quantitatif du professionnalisme, de l'engagement et de la motivation ; - Réputation, présence et interrelations médiocres sur l'ensemble du continent ; - Sources de financement insuffisantes.
POSSIBILITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Changements en cours sur la planète ; - Nouveau leadership aux États-Unis et possibilité d'un monde plus multilatéral ; - Mondialisation ; - Nécessité pour l'Afrique de parler et d'intervenir d'une seule voix ; - Émergence de nouvelles puissances – BRICS. - Continent ayant besoin de nouvelles idées ; Bonne volonté de la part des partenaires stratégiques/au développement ; - Organisations régionales / CER prêtes à collaborer avec la Commission de l'UA ; - Sous-développement du continent ; Existence de conflits et - Besoin de paix et de sécurité de la part des peuples d'Afrique et 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de perdre ou perte de crédibilité auprès des États membres et des partenaires au développement ; - Changement climatique ; - Pandémies ; - Menace pour la démocratie ; - Dislocation des États ; - Instabilité politique et économique sur l'ensemble de la planète ; - Programmes et projets intersectoriels d'autres partenaires non harmonisés avec ceux de l'UA ; - Instabilité institutionnelle ; - Absence de sources alternatives de financement - Balkanisation du continent ; - Absence de volonté politique suffisante de la part des États membres ; - Programmes en concurrence avec des programmes d'autres organisations.

du monde.	
-----------	--

ANNEXE 3

Tableau 3 : Analyse des avantages comparatifs stratégiques

DOMAINES THÉMATIQUES ÉMERGENTES	AVANTAGES COMPARATIFS STRATÉGIQUES
1. Intégration politique (Autres acteurs – CER, États membres)	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement du leadership politique à diriger, à promouvoir et à coordonner l'intégration politique ; - Le mandat conféré par l'UA à la Commission de l'UA, de mettre en oeuvre des programmes portant sur l'intégration politique ; - La Commission dispose d'une audience au plan continental, et peut jouer le rôle de coordination entre les États membres et les diverses CER ; - La Commission de l'UA est l'organe le mieux placée au plan continental pour assurer la coordination de l'intégration des États membres et des régions.
2. Intégration et développement économique, sociaux, et physiques (Autres acteurs – États membres, CER, partenaires stratégiques et partenaires au développement)	<ul style="list-style-type: none"> - supervision politique et leadership des programmes continentaux, aux niveaux politique et économique ; - La Commission de l'UA est dotée de mécanismes (ou peut en établir) pour coordonner et promouvoir les programmes d'intégration économique et physique sur l'ensemble des régions ; - La Commission de l'UA est à même de diriger le processus d'inter relation et de connectivité entre les États membres et les CER ; - La Commission de l'UA se trouve dans la position unique qui lui permet d'élaborer et mettre en oeuvre des programmes et des projets d'intégration d'envergure continentale (infrastructure, connectivité, systèmes d'éducation, etc.) ;
3. Gouvernance (Autres acteurs – États membres, CER, Organisations de la société civile, partenaires stratégiques et au développement)	<ul style="list-style-type: none"> - La Commission de l'UA constitue la plate-forme la plus pratique pour la définition de normes et d'approches continentales ayant trait aux questions de gouvernance ; - La Commission de l'UA est dotée du mandat d'élaborer et de mettre en oeuvre des initiatives pour la gouvernance, telles que

développement).	<p>le mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Commission de l'UA est investie du rôle de supervision et de leadership qui lui permet de déterminer et de mettre en application un processus de normes de gouvernance continental, impulsé et contrôlé par les Africains ; - La Commission de l'UA offre aux États membres et aux CER une plate-forme continentale unique pour la collaboration et l'échange et le partage d'expériences concernant la gouvernance.
4. Renforcement des capacités institutionnelles en vue de l'intégration et du développement du continent) (Autres acteurs – États membres, CER, partenaires stratégiques et partenaires au développement)	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurée et contrôlée par les États membres, la Commission de l'UA est l'organe qui coordonne les activités de renforcement des capacités institutionnelles l'intégration et le développement de l'Afrique ; - La Commission de l'UA joue un rôle clé dans la mobilisation des ressources nécessaires pour mettre sur pied, des institutions étatiques chargées de l'intégration et du développement du continent ; - La Commission de l'UA est stratégiquement placée pour promouvoir le renforcement des institutions et des capacités nécessaires pour la mise en œuvre du programme d'intégration et de développement du continent; - La Commission de l'UA assure l'harmonisation des décisions des États membres et les traduit en plans d'action qui seront mis en œuvre par les États membres et les CER;
5. Paix et sécurité (Autres acteurs – États membres et CER, ONU, société civile)	<ul style="list-style-type: none"> - La Commission de l'UA a l'avantage stratégique et politique de faire intervenir l'influence et le poids du continent en vue dans la prévention, la gestion et le règlement des conflits. Elle a le mandat unique d'apporter son assistance au processus de reconstruction post-conflit. - La Commission de l'UA peut intervenir efficacement dans les conflits, en dépit des ressources limitées dont elle dispose ; - La Commission est habilitée à mettre en œuvre, aux niveaux mondial et continental, les décisions concernant le règlement des conflits.

2008

Commission de
l'Union africaine

SPPME

ANNEXE 4

[MATRICE DE MIESE EN OEUVRE]

Les matrices (projet) de mise en œuvre des objectifs stratégiques (2009-2012) sont complétées par le Projet du Plan stratégique (2009-2012)

Piler 1 : Paix, Stabilité et Sécurité				
Objectif global : <i>Une Afrique sécurisée et sans conflits</i>				
Objectifs stratégiques		Stratégies/Programmes prioritaires	Résultats attendus(2012)	Acteurs
1.	Réduire de moitié les conflits pour faciliter le développement et l'intégration.	(a) Rendre pleinement opérationnelle l'architecture de la Paix et de la Sécurité en vue de réduire le nombre des conflits armés;	<ul style="list-style-type: none"> • Un Conseil de Paix et de Sécurité efficace et pertinent ; • Un Groupe des Sages fonctionnels; • Des décisions pertinentes et en temps opportun dans le domaine de la paix et de la sécurité; • Des troupes acquises à la cause de la Force africaine en attente ; • Un Fonds pour la paix, opérationnel, durable et transparent ; • Un système d'alerte précoce opérationnel et adopté par les CER. 	États membres CER ONU DP DPS, DAP

		<p>(b) Promouvoir /coordonner les programmes sur la gestion structurelle des conflits ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes fonctionnels pour assurer le suivi et mettre en évidence les conflits structurels en Afrique ; • Un Groupe de Sages doté d'un mandat élargi et des capacités requises ; • Une Force africaine en attente efficace, dotée de troupes bien entraînées et de capacités pour mener de opérations de soutien de la paix (PSO). 	<p>DPS, DAE, DAP, CIDO, WGDD, DAS, DP DERA,DE I CER ONU DPs</p>
--	--	---	--	---

		<p>(c) Mener des opérations de soutien de la paix : planifier, lancer et conduire et mener à terme les Opérations de soutien de la paix ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exercices et déploiement des troupes ASF dans les zones de conflits ; • Mobilisation des opérations de soutien de la paix supplémentaires avec les partenaires stratégiques ; • Renforcement de la coordination entre les parties prenantes au système continental d'alerte précoce en matière d'alerte précoce. 	<p>CER DPS, États - membres, ONU, DPs.</p>
		<p>(d) Mettre en œuvre des programmes sur la prévention de conflits ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et collaboration efficaces entre les mécanismes de l'UA et les mécanismes régionaux ; • Disponibilité du Fonds de paix pour appuyer les programmes. 	<p>DPS, DAS, DAP, CIDO,GW DD, CER, ONU</p>

		(e) Mettre en œuvre les programmes de reconstruction et de redressement après un conflit.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes performants pour la reconstruction et le redressement après un conflit ; • Collaboration efficace avec les CER sur les programmes ; • Programmes sur la mise en place de systèmes dans les régions qui sortent d'un conflit; • Renforcement des capacités pour la mise en œuvre des programmes CUA/CER. 	CIDO,WG DD CER,DAS ,ONU DPS DAE, DAP
--	--	---	---	--

2.	Parvenir à la stabilité et à la sécurité continentale nécessaire pour assurer le développement et l'intégration indispensable à l'Afrique.	(a) Promouvoir/coordonner des programmes portant sur le développement, la stabilisation et la sécurité des systèmes politiques ;	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme visant à éliminer les menaces qui pèsent sur les systèmes politiques sur le continent ; • Mise en œuvre du programme Frontières ; • Programme sur la mise en place de systèmes dans les régions qui se relèvent d'un conflit ; • Programme relatif aux activités harmonisées portant sur la paix et la sécurité aux niveaux de l'UA et des CER ; • Mécanismes pour assurer le suivi et améliorer sans cesse les systèmes politiques ; • Architecture politique adoptée pour la gouvernance en Afrique ; • Au moins 10 nouveaux États enregistrés par le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs ; • 31 États du Mécanisme achèvent le processus d'évaluation. 	<p>DPS, DAE, DAP</p> <p>CIDO</p> <p>CER</p> <p>ONU</p>
----	--	--	--	--

		<p>(b) Promouvoir /coordonner la mise en œuvre d'un système de sécurité continental;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Application d'une stratégie globale sur la réglementation et le contrôle de la prolifération des armes légères et de petit calibre ; • Politique de l'UA en matière de Réforme du secteur de la sécurité • Coordination efficace des efforts dans la lutte contre le terrorisme ; • Sécurité conjointe des côtes africaines ; • Mécanismes de lutte contre les crimes transnationaux, le terrorisme, le mercenariat, la piraterie, le trafic de la drogue et la traite des êtres humains. 	<p>DPS, DAP</p> <p>États membres, DAS</p>
--	--	--	---	---

		<p>(c) Promouvoir/coordonner la mise en place d'un système continental de gestion et de préservation de l'environnement;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modèles convenus pour les systèmes de préservation de l'environnement ; • Mécanismes de contrôle des systèmes de préservation de l'environnement ; • Niveaux de prise de conscience parmi les décideurs; • Cadre de bio-sécurité. 	<p>États membres</p> <p>DERA, DAS</p> <p>CER</p> <p>ONU</p> <p>DP</p>
		<p>(d) Promouvoir/coordonner la capacité de réaction aux situations de crises liées aux conflits notamment porter assistance aux déplacés internes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre pour les mesures de réaction rapide ; • Création d'un Fonds d'action en cas de catastrophes. 	<p>États membres</p> <p>DAP, DAS, ONU, DB</p>

Pilier 2 : Développement, Intégration, Coopération

Objectif global : Une Afrique intégrée, développée et connectée

Objectifs stratégiques	Stratégies/Programmes prioritaires	Résultats attendus (2012)	Acteurs
3. Une démarche commune pour permettre aux Etats membres de parvenir au statut de pays à revenu intermédiaire	(a) Promouvoir /coordonner la mise en place et la mise en œuvre de systèmes économiques stables ;	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre adopté pour une politique fiscale forte ; • Critères adoptés pour une architecture financière et d'assurance fonctionnelle et transparente ; • Critères adoptés pour une institution de contrôle monétaire indépendante et fonctionnelle ; • Système économique, juridique solide; 	États membres DAE, DAP, DPS, DAE, DEI, DERA, DAS CER ONU

		(b) Promouvoir/coordonner la mise en œuvre de la Charte africaine sur les statistiques ;	<ul style="list-style-type: none"> • Ratification par les États membres de la Charte africaine de la statistique ; • Statistiques consolidées de l'Afrique ; • Un indice de développement humain pour l'Afrique ; • Annuaire africain de la statistique ; 	DAE États membres
		(c) Promouvoir/coordonner la réalisation de la convergence des politiques macro-économiques pour la croissance économique ;	<ul style="list-style-type: none"> • Un forum économique annuel pour l'Afrique ; • Une décision appropriée pour la promotion de la croissance durable en Afrique. 	DAE, GWDD, CIDO
		(d) Promouvoir/Coordonner la mise en œuvre des OMD ;	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre pour l'examen des OMD réalisés ; • Un cadre pour la collecte de données exhaustives sur la réalisation des OMD. 	États membres DAE DAP

		<p>(e) Promouvoir /coordonner les efforts déployés par les États membres pour être compétitifs ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une décision appropriée sur la promotion de la compétitivité en Afrique ; • Un Forum annuel sur la compétitivité de l'Afrique; • Un mécanisme d'évaluation, volontaire, de la compétitivité ; • Un centre africain de collecte de données sur la compétitivité ; • Un programme sur la compétitivité au niveau régional ; • Au moins 10 pays ont atteint 4,5% de l'indice de compétitivité. 	<p>DAE, DPS, BCL, CIDO, GWDD</p>
		<p>(f) Élaborer une politique de gestion de l'environnement et des ressources naturelles ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre sur la préservation de l'environnement et l'exploitation des ressources naturelles. 	<p>DERA États membres</p>

4.	Positionner l'Afrique sur la voie de l'intégration continentale.	a) Établir les critères et fixer des délais pour la coordination de l'intégration régionale ;	<ul style="list-style-type: none"> • Une décision/un protocole sur une feuille de route en vue de la réalisation des États-Unis d'Afrique. 	DAP, DAE, DTI, DEI, DAS, DERA, GWDD, HRST, CIDO
		b) Élaborer une feuille de route pour les États-Unis d'Afrique;	<ul style="list-style-type: none"> • Une décision sur l'harmonisation des CER. 	BCP, DAP, CIDO, GWDD
		c) Promouvoir/coordonner la mise en œuvre du Traité d'Abuja, avec un calendrier précis pour chaque étape dans le cadre des dispositions du Programme minimum d'intégration;	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du programme visant à conduire en vue de l'intégration ou du Programme minimum d'intégration (PMI); • Réalisation de la 3^{ème} étape par tous les CER ; • Critères et calendriers précis pour l'intégration, à chaque étape. 	États membres CER DAE, DTI, DAS, DERA, HRST, CIDO

		<p>d) Coordonner/promouvoir la mise en application des accélérateurs et des critères adoptés par le Comité des douze chefs d'État et de gouvernement ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres institutionnels fonctionnels ; • Libre circulation des personnes de part et d'autre des frontières ; • Promotion des sociétés multinationales africaines; • Rationalisation des Communautés économiques régionales (CER); • Stratégies claires pour la vulgarisation de l'Acte Constitutif; • Cadre pour la mise en place de la Communauté économique africaine ; • Un cadre clair pour la mise en place de projets d'investissement à l'échelle du continent qui encouragent l'intégration et l'unité ; • Un forum d'échanges régulier sur la mise en œuvre des accélérateurs et des critères. 	<p>États membres</p> <p>CER</p> <p>DAP</p> <p>DAS</p> <p>ONU</p> <p>DAE, BAD</p>
--	--	--	---	--

		<p>e) Achever la préparation des plans directeurs des infrastructures et promouvoir leur mise en œuvre ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan directeur sur l'énergie en Afrique; • Des plans directeurs sur l'interconnexion des routes en Afrique ; • Plans directeurs pour le réseau ferroviaire en Afrique ; • Les plans directeurs désagrégés en objectifs régionaux pour les CER ; • La Décision de Yamoussoukro sur le transport aérien pleinement opérationnelle. 	<p>États membres</p> <p>CER</p> <p>BCP</p> <p>DEI, DAE, DTI,</p> <p>Secteur privé</p> <p>ONU</p> <p>BAD</p>
--	--	--	--	---

		<p>f) Mettre en œuvre les décisions sur la connectivité et promouvoir / coordonner les projets pilotes clés dans les infrastructures et des programmes identifiés dans le cadre du programme PDIA du NEPAD ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une structure adoptée par toutes les parties pour la mise en œuvre du projet Grand Barrage d'Inga ; • L'Afrique connectée et reliée par un câble à fibre optique ; • Projets routiers pilotes clés initiés et démarrage de l'interconnexion ; • Un cadre agréé entre la CUA et les CER pour leur mise en œuvre. 	<p>NEPAD</p> <p>DEI, DAE, PPP, CIDO, DP</p> <p>CER</p> <p>BAD</p> <p>Secteur privé</p> <p>ONU</p>
--	--	--	--	---

		g) Élaborer et mettre en œuvre une architecture continentale financière/d'assurance.	<ul style="list-style-type: none"> • Une feuille de route claire en vue de la création d'un Fonds monétaire africain ; • Une chambre de compensation s'inspirant du modèle du COMESA ; • Cadre pour la réalisation d'une union monétaire par les CER ; • Une Banque africaine d'investissement opérationnelle ; 	États membres CER BAD DAE, BCP, BDCP, États membres hôtes
5.	Nouer des liens de coopération internationale en vue d'un développement durable et une intégration irréversible.	(a) Promouvoir de l'Union africaine dans le monde ;	<ul style="list-style-type: none"> • Une politique extérieure commune pour les questions d'intérêt commun ; • Position commune sur les questions portant sur l'ONU ; • L'Afrique parle d'une même voix sur les questions convenues ; 	États membres CER CUA

		(b) Promouvoir/coordonner l'instauration d'une politique commune en matière de commerce extérieur ;	<ul style="list-style-type: none"> • Une approche commune dans le domaine du commerce extérieur ; • Issues positives aux négociations du Cycles de Doha ; 	États membres CER DTI DAP
		(c) Promouvoir le Programme africain sur l'investissement ;	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre pour la promotion de l'investissement national et international ; • Initiative d'appui au commerce ; • Mise en œuvre de la Déclaration de Paris. 	États membres CER DAP DAE
		(d) Promouvoir/coordonner les partenariats stratégiques profitables, pour l'Afrique.	<ul style="list-style-type: none"> • Des forums annuels avec la participation de toutes les CER et les partenaires stratégiques ; • Un cadre et des critères de référence clairs en ce qui concerne l'engagement entre les partenaires. 	DAP BDPC CER

Pilier 3 : Valeurs partagées				
Objectif global : Une Afrique qui encourage et applique des approches communes dans les domaines publique, économique, socioculturel et environnemental				
Objectifs stratégiques		Stratégies	Résultats attendus (2012)	Acteurs
6.	Mise en œuvre d'une approche commune en matière de bonne gouvernance, de démocratie et des droits de l'homme.	a. Mettre en place une plate-forme pour le partage et la mise en œuvre de l'architecture politique/MAEP par les États membres ;	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 10 pays prennent part aux évaluations politiques / MAEP ; • Une architecture politique fonctionnelle ; • Une liste africaine d'observateurs des élections ; • Processus électoral transparent et démocratique ; 	DAP DAS États membres

		<p>b. Créer et promouvoir un cadre pour la parité hommes-femmes en Afrique ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 10 pays enregistrent une participation aux représentations publiques des femmes à 40% ; • Un cadre efficace de parité hommes-femmes assisté dans trente pays. 	<p>WGDD CIDO</p>
		<p>c. Élaborer un programme sur l'évaluation des normes régissant les droits de l'homme, la gouvernance et la démocratie ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une charte/norme commune pour l'Afrique en matière de droits de l'homme, de démocratie et de gouvernance ; 	<p>DAP Affaires juridiques</p>
		<p>d. Promouvoir la mise en œuvre de la Charte africaine des droits de l'homme;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une charte efficace des droits de l'homme ; • Au moins 10 pays s'approprient la Charte. 	<p>DAP</p>

		e. Élaborer, promouvoir /coordonner un programme pour la planification et le leadership/développement de la relève générationnelle.	<ul style="list-style-type: none"> •Écoles des cadres/universités africaines; •Stages et programmes en faveur de jeunes cadres ; •Mise sur pied d'un cadre pour l'engagement de la jeunesse de toute l'Afrique ; •Le programme africain de Corps de la paix lancé. 	DAS DAP DHRST
7	Obtenir l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques adoptés par la Conférence;	Définir les critères de référence et les calendriers pour la mise en oeuvre effective de tous les instruments juridiques en souffrance, par les États membres.	<ul style="list-style-type: none"> •Instruments juridiques en place dans les États membres. 	Affaires juridiques DAP
8.	Mettre sur pied un cadre humanitaire stratégique en Afrique.	<p>a. Promouvoir/coordonner la réduction de l'inégalité en Afrique</p> <p>b. Mettre en place des cadres pour la gestion des catastrophes ;</p> <p>c. Promouvoir/ Coordonner des programmes d'assistance humanitaire ;</p> <p>Créer un Fonds pour les catastrophes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un Forum annuel d'inégalité économique et humanitaire en Afrique ; • Un indice africain d'inégalité économique et humanitaire; • Mécanisme de redressement après les catastrophes ; • Un Fonds pour les opérations 	DHRST DAS DAP

		humanitaires.	humanitaires ;	
9.	Mettre sur pied un cadre de promotion du multiculturalisme et du multilinguisme.	<p>(a) Promouvoir/développer un cadre sur la culture et le patrimoine de l'Afrique;</p> <p>(b) Assurer le plaidoyer et engager des relations de coopération pour promouvoir le multiculturalisme et le multilinguisme ;</p> <p>(c) Promouvoir/coordonner les programmes culturels et multilingues;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un système de radiodiffusion et de télévision d'information de l'UA fonctionnel ; • Au moins 12 symposiums multiculturels sur la mise sur pied de programmes de promotion des musées africains en vue de la conservation d'objets d'art culturels et de l'alphabet des langues ; 	DHRST DAP DAS

Pilier 4 : Renforcement des institutions et des capacités

Objectifs globaux : Une Commission et efficace et rationnelle guidée par un niveau élevé de responsabilité.

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus (2012)	Acteurs
10. Réaliser une synergie et une collaboration entre les États membres, les CER et les organes de l'UA pour la mise en oeuvre du programme d'intégration de l'UA.	<ul style="list-style-type: none">• Réaliser une transformation opérationnelle du Parlement panafricain, le faisant évoluer d'un organe consultatif à un organe législatif ;• Mettre en place un cadre opérationnel pour la Cour africaine et la Commission africaine des droits de l'homme ;• Élaborer un cadre de d'engagement clair pour le Conseil exécutif et le Comité des représentants permanents;• Mettre en place un cadre d'engagement pour l'ECOSOCC.	<ul style="list-style-type: none">• Un Parlement panafricain efficace établissant les lois d'intégration ;• Promotion de la collaboration entre la Commission des droits de l'homme et les États membres ;• Des bureaux de liaison de la Commission de l'UA établis dans les CER ;• Cadre reconnu pour les activités de la société civile.	États membres PAP AHRCC CER BCP CIDO

		<p>Élaborer un cadre pour la participation active des États membres au processus d'intégration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 30 pays participant à l'évaluation effective des valeurs et principes des services publics. • Une charte africaine sur les valeurs et les principes des services publics et de l'administration. 	<p>États membres CER DHRST</p>
		<p>Mettre en œuvre le protocole sur les relations UA-CER.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre pour une participation accrue des CER du processus d'intégration ; • Rôle principal dans le processus de consultations et de réunions des CER ; • Un cadre pour la participation des programmes de partenariats des secteurs public et privé ; • Participation rationalisée des États membres aux activités des CER ; • Amélioration de l'ensemble des connaissances pour la recherche sur l'intégration régionale ; 	<p>DAP CER États membres DAE</p>

11.	Une Commission de l'Union africaine, réorientée, efficace et rationnelle ;	<p>Mettre en œuvre un programme de réformes général :</p> <p>a) Adopter des pratiques de gestion simplifiées orientées vers des objectifs précis ;</p> <p>b) Promouvoir le travail d'équipe;</p> <p>c) Améliorer la communication ;</p> <p>d) Modifier l'image de marque de la Commission de l'UA ;</p> <p>e) Réorienter la culture de l'organisation ;</p> <p>f) Améliorer l'infrastructure physique et les locaux à usage de bureaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une nouvelle stratégie de communication au sein de l'UA de et d'autres parties prenantes ; • Un cadre pour le partage de connaissances et la collaboration ; • Une Commission efficace et rationnelle ; • Une Commission responsable et transparente ; • Des critères pour déterminer la qualité de la prestation des services ; • Un Règlement du personnel pragmatique ; • Meilleure capacité d'adaptation de la Commission ; • Cadre d'éthique et de bonne gouvernance pour la Commission ; • Une culture basée sur le service ; 	<p>BCP</p> <p>BDCP</p> <p>Toutes les Directions</p>
-----	--	---	---	---

		Mettre en place un nouveau système de gestion financière, notamment un nouveau système de budgétisation ;	<ul style="list-style-type: none"> • Un Cadre stratégique annuel pour la Commission de l'UA ; • Un Cadre de dépenses à moyen terme ; • Un système de gestion basée sur les activités ; 	BDCP Toutes les Directions
		Élaborer un cadre pour l'homologation des systèmes et des procédures de la Commission de l'UA.	<ul style="list-style-type: none"> • Une plus grande visibilité de l'UA ; • Une Commission reformée ayant adopté une culture de gestion axée sur les résultats ; 	BDCP Toutes les Directions
		Déterminer des sources alternatives de financement.	<ul style="list-style-type: none"> • Un Cadre indiquant les diverses possibilités de mobilisation de ressources alternatives de financement ; 	BCP BDCP DAE États membres
		Mettre en œuvre/Promouvoir un système de gestion de risques.	<ul style="list-style-type: none"> • Un Cadre pour la gestion des risques à la Commission de l'UA ; 	BDCP
12.	Élaborer systématiquement un cadre pour le partage des initiatives de Recherche –	a. Promouvoir/coordonner la R-D pour la diffusion dans les États membres ;	<ul style="list-style-type: none"> • Protocole pour la participation du secteur privé à la Recherche - Développement ; 	États membres CER

	Développement en Afrique.	b. Organiser des symposiums annuels sur la Recherche - Développement pour la promotion de la technologie et la diffusion dans les États membres.	<ul style="list-style-type: none">• Au moins cinq symposiums sur la R-D ;• Au moins 0,5 de PIB des Etats membres investi dans la R-D. et dans les entreprises manufacturières.	Secteur privé DAE DHRST
--	---------------------------	--	---	-------------------------------

AFRICAN UNION UNION AFRICAINE

African Union Common Repository

<http://archives.au.int>

Organs

Council of Ministers & Executive Council Collection

2009

Projet de Plan Stratégique (2009-2012) Projet One (SPPME)

Union Africaine

Union Africaine

<http://archives.au.int/handle/123456789/3144>

Downloaded from African Union Common Repository