



COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

Direction De La Planification Du Suivi De L'évaluation Et De La Mobilisation Des Ressources

PLAN STRATEGIQUE 2009-2012

19 MAI 2009

TABLE DES MATIERES

Contents

A. VISION DE L'UNION AFRICAINE	10
B. MISSION ET VALEURS DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE	10
C. ATTENTES DES PARTIES PRENANTES	10
Tableau 1 : Analyse des parties prenantes et de leurs attentes	12
D. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE	13
Politique	13
Economique	13
Socioculturel	15
technologique	16
Juridique.....	16
Ecologique	17
E. ANALYSE DES POINTS FORTS, DES FAIBLESSES, DES POSSIBILITÉS ET MENACES (SWOT)	17
Tableau 2: analyse SWOT	18
F. AVANTAGES COMPARATIFS.....	19
PILIER 1 : PAIX ET SECURITE	23
a) Programme pour la paix et la sécurité.....	23
Objectifs stratégiques et Stratégies	23
Résultats attendus.....	24
PILIER 2 : DEVELOPPEMENT, INTEGRATION ET COOPERATION	25
b) Programme POUr le développement	25
Objectifs stratégiques et Stratégies	26
Résultats attendus.....	28
c) Programme POUr l'intégration	28
Objectifs stratégiques et Stratégies	29
Resultats attendus.....	29
d) Programme POUr la coopération.....	29
Objectifs stratégiques et Stratégies	30
Résultats attendus.....	31
PILIER 3 : VALEURS PARTAGEES	32
e) Programme pour les valeurs partagées.....	32
Objectifs stratégiques et Stratégies	33
Résultats attendus.....	36
PILIER 4 : RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS ET DES CAPACITES.....	37
F) Programme de renforcement des institutions et des capacités.....	37
Objectifs stratégiques et Stratégies	37
Résultats attendus.....	40
A. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE	42
B. SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	42
ESTIMATION BUDGÉTAIRE.....	45
PAIX ET SECURITE	47
DEVELOPPEMENT, INTEGRATION ET COOPERATION	48
VALEURS PARTAGEES	51
RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS ET DES CAPACITES.....	54
SOMMAIRE.....	57

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ACHPR	Commission africaine des droits de l'homme et des peuples
AEC	Communauté économique africaine
AHRD	Département de l'administration et des ressources humaines
MERT	Outil africain de suivi, d'évaluation et de rapport
UMA	Union du Maghreb arabe
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
APSA	Architecture africaine pour la paix et la sécurité
UA	Union africaine
CUA	Commission de l'Union africaine
AUSA	Agence de l'Union africaine pour l'espace
BCP	Bureau du Président
BDCP	Bureau du Vice-président
CAADP	Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique
CADSP	Politique commune africaine de défense et de sécurité
CEN-SAD	Communauté des Etats sahélo-sahariens
CIDO	Société civile et diaspora
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe
CSD	Direction des services de conférence
OSC	Organisation de la société civile
DAE	Département des Affaires économiques
DHRST	Département des Ressources Humaines de la science et de la Technologie
DIE	Département Infrastructure et Energie
DMS	Département des services médicaux
DPA	Département des affaires politiques
DTI	Département du commerce et de l'industrie
DPS	Département de Paix et de Sécurité
DREA	Département de l'économie rurale et de l'agriculture
DSA	Département des Affaires sociales
CAO	Communauté des Etats de l'Afrique de l'Est
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEEAC	Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale
ECOSOCC	Conseil économique, culturel et social
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
APE	Accords de partenariat économique
PPTE	Pays pauvres très endettés
TIC	Technologies de l'information et de la Communication
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
SIG	Système intégré de gestion des informations
JFA	Arrangement de financement conjoint
SGS	Système de gestion du savoir
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIA	Bureau du Vérificateur interne
MDR	Allègement multilatéral de la dette
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement

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

RESUME ANALYTIQUE

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

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

3. La première partie présente l'orientation stratégique et définit la vision de l'Union africaine, la Mission et les valeurs essentielles de la Commission de l'UA ainsi que les attentes des parties prenantes, l'évaluation de l'environnement interne et externe et enfin l'analyse SWOT.

4. La seconde partie présente les piliers stratégiques qui ont été tirés du mandat de la Commission, la mission, les attentes des parties prenantes, l'évaluation de l'environnement externe et interne ainsi que l'analyse SWOT. *La Commission a identifié les quatre grands domaines d'intervention ou piliers stratégiques suivants :*

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

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

5. En conséquence, la Commission élaborera et exécutera des programmes interdépartementaux et transversaux

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

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

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

rapports) pour faciliter les processus de suivi et d'évaluation.

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

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

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

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

Objectifs stratégiques

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

INTRODUCTION

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

10. En Afrique, les opportunités et les défis sont inhérents à l'environnement dynamique mondial d'aujourd'hui (politique, économique, socioculturel, technologique, juridique et écologique). *Actuellement, il est généralement accepté que la bonne gouvernance est une condition essentielle au développement et à la réduction de la pauvreté. Toutefois, les réformes en matière de gouvernance en Afrique sont lentes et facilement réversibles.* Les progrès dans ce domaine ont besoin d'être consolidés et renforcés par une mobilisation accrue des ressources afin de promouvoir le programme de bonne gouvernance. En outre, l'Afrique a été pendant longtemps tenue à l'écart des institutions politiques mondiales telles que le G8, le Conseil

de sécurité des Nations Unies, ainsi que des forums financiers internationaux qui ont un impact significatif sur l'avenir du Continent. Il faut donc que l'Afrique s'exprime d'une seule voix.

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

12. Bien que la croissance économique de l'Afrique ait été relativement bonne, son impact sur la réduction de la pauvreté et sur la création d'emplois n'a pas suivi la même proportion que le taux de croissance. Il faut accroître les taux de croissance et les soutenir (le seuil de 7 % doit être atteint pour produire un impact positif sur la réduction de la pauvreté et la réalisation d'autres OMD et étendre la croissance économique en Afrique en élargissant les sources de croissance à travers la diversification et des opérations de couverture contre les risques extérieurs et en poursuivant l'intégration régionale en tant qu'objectif économique qui accroît la demande en main-d'œuvre, la mobilité et réalise des économies d'échelle. *Entre-temps, le progrès vers l'intégration régionale a été entravé par la faiblesse des secteurs du transport et de la communication (par exemple : aérien, routier et ferroviaire). Cette contrainte a constitué un obstacle majeur au commerce intra-africain et requiert de l'attention.* En outre, il est impérieux de renforcer les capacités

dans le secteur du commerce, afin de permettre à l'Afrique de bénéficier des opportunités potentielles tributaires du système de commerce multilatéral.

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

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

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

16. Les Etats membres de l'Union africaine ont fait des progrès dans la réalisation des objectifs de développement fixés dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), y compris des avancées dans les secteurs de la santé, l'alphabétisation, l'égalité entre les hommes et les femmes et la nutrition.

Bien que l'Afrique ait réalisé des progrès significatifs dans le domaine du développement social et économique, son potentiel humain se perd en raison du taux élevé de mortalité qui pourrait être évité ; en l'occurrence, la mortalité maternelle et infantile, les décès causés par le VIH/SIDA, la drogue et l'abus d'alcool, le crime et la violence, entre autres.

17. *Une action africaine concertée et centrée est nécessaire pour relever ces défis et saisir les nombreuses opportunités d'offrir une vie meilleure au peuple africain.* L'Afrique devrait occuper une position stratégique propice à l'exploitation des opportunités et se préparer à être le prochain point de mire en investissant dans le capital humain, la technologie et l'innovation, en réduisant le coût des transactions commerciales et en améliorant sa compétitivité sur la scène internationale. L'Afrique doit impérativement faire décoller son peuple, tirer avantage de la diversité de ses cultures et de ses ressources, et faire des choix stratégiques mûrement réfléchis et éclairés en matière de développement et d'intégration. Les efforts visant à aboutir à une seule et même voix africaine doivent être intensifiés et une valeur ajoutée plus importante obtenue pour que le continent profite des avantages et de la richesse créés.

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

PARTIE 1

LA DIRECTION STRATEGIQUE

A. VISION DE L'UNION AFRICAINE

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

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

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

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

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

- Le respect de la diversité et le travail d'équipe ;
- L'Afrique avant tout ;
- La transparence et l'obligation de rendre compte
- L'intégrité et l'impartialité ;
- L'efficacité et le professionnalisme ; et
- Le partage d'informations et de connaissances.

23. La Commission s'efforcera d'accomplir sa mission en définissant

des stratégies et des objectifs clairs. Les valeurs indiquées plus haut constitueront les éléments de base qui permettront à la Commission de l'Union africaine d'accomplir sa Mission. Elles sous-tendront également le développement d'une culture de service pour l'organisation tout entière.

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

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

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

C. ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

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

diaspora africaine, les femmes, la société civile, les partenaires au développement, les partenaires stratégiques, le secteur privé et les médias.

27. A l'analyse et d'une manière générale, les parties prenantes ont vis-à-vis de la Commission de l'Union africaine les attentes suivantes: une plus grande transparence et responsabilité; l'efficacité dans l'exécution de son mandat et dans la fourniture des services; l'amélioration

de la communication et du partage de l'information ; une réponse rapide aux menaces et aux opportunités ; le leadership, la coordination et la collaboration et participation accrue aux activités de l'Union ; la présentation des rapports dans les délais et le respect des obligations contractuelles ; l'intervention au plan continental pour mieux assurer les intérêts de l'Afrique. Une analyse détaillée des parties prenantes et de leurs attentes est donnée dans le tableau ci-dessous :

ATTENTES

TABLEAU 1 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ET DE LEURS ATTENTES

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

D. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE

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

POLITIQUE

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

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

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

ECONOMIQUE

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

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

34. Même si l'Afrique n'est pas exposée aussi fortement que l'Asie aux risques liés à la crise qui frappe l'économie mondiale, il n'en reste pas moins qu'elle subira d'importants effets indirects en cas de diminution de l'Aide publique au développement (APD) et de réduction des exportations et de l'investissement direct (IDE) et des fonds envoyés par la

Diaspora. En outre, la situation risque de se détériorer si les prix des produits continuent à être volatiles et si les autres économies adoptent des politiques autocentrées et protectionnistes. Devant ce tableau, la nécessité s'impose de développer et de stabiliser les marchés financiers africains.

35. Face aux défaillances que connaît l'économie mondiale, à l'immense pression et aux changements auxquels sont confrontés les institutions internationales, l'importance de blocs ou groupements régionaux devient absolument évidente. L'Afrique a fait des avancées en matière de groupements économiques qui contribuent à agrandir les marchés nationaux et à développer des cadres réglementaires et des politiques harmonisées propices à l'investissement et à l'expansion des exportations. Toutefois, l'avancée vers l'intégration régionale a été entravée par l'inter connectivité inadéquate des transports et des communications (aérienne, routière et ferroviaire). L'infrastructure inadéquate des transports a constitué un obstacle majeur aux échanges commerciaux intra-africains dont la part dans le commerce total de l'Afrique n'était que de 10% en 2007. La part de l'Afrique dans le commerce mondial est passée de 6% en 1980 à moins de 3% en 2008. Cette situation s'explique par la nature peu compétitive des produits africains, la dépendance de l'Afrique des exportations de produits à faible valeur ajoutée et des pratiques protectionnistes, tels que les obstacles techniques et non techniques au commerce sur les marchés des partenaires commerciaux. L'on sait que l'innovation technologique et le démantèlement des obstacles techniques et non techniques ont contribué à l'accélération de la croissance de l'économie mondiale. D'une manière générale, les économies des pays en développement ont bénéficié de cette croissance. Mais les bénéfices liés à la mondialisation ont

été inégalement repartis, les nations nanties se réservant la part du lion ; et bon nombre d'États les plus pauvres restant à la traîne, notamment en Afrique.

36. Des méthodes agricoles améliorées et intensives, une industrialisation accrue, des besoins énergétiques croissants, l'urbanisation et des revenus grandissant dans les économies émergentes constituent déjà des sources de pression sur les ressources en eau. Globalement, l'agriculture intervient à 69% dans la consommation des eaux traitées, l'industrie à 23 % et l'usage domestique à 8%. La campagne pour améliorer la productivité agricole dans bon nombre de pays fera augmenter la consommation de l'eau. À cet égard, la Commission de l'Union africaine a pris la tête de file dans la mise en œuvre du Programme détaillé pour le développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA) en vue de l'élimination de la faim et la réduction de la pauvreté grâce à l'agriculture, tandis que les gouvernements des pays africains ont convenu d'augmenter l'investissement public dans l'agriculture d'au moins 10 % de leurs budgets nationaux et d'accroître la productivité agricole d'au moins 6 %.

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

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

SOCIOCULTUREL

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

39. Les perspectives liées au potentiel humain de l'Afrique sont en train d'être gaspillées pour cause d'un taux de mortalité élevé qui est évitable, comme sont évitables la mortalité infantile et maternelle, le VIH/Sida, l'abus de drogues et d'alcool, le crime et la violence, notamment. Dans la plus grande partie de l'Afrique, le décès d'une femme sur 22 est dû à la mortalité maternelle contre 1 sur 8 000 dans les pays industrialisés. Les maladies telles que le VIH et le Sida (l'Afrique est la région la plus affectée par cette pandémie), la tuberculose et le paludisme entravent la croissance économique et sapent le développement humain. Il existe 50 millions de migrants africains, c'est-à-dire un migrant sur 3 dans le monde

entier. Les africains souffrent du manque d'infrastructure de base et d'accès à des services de santé, de faibles niveaux d'éducation et d'alphabétisation et d'inégalité entre les sexes. La population du Continent connaît une croissance rapide, et il est prévu qu'elle monte en flèche d'environ 924 millions en 2006 à 1,3 milliards en 2025 et à 2 milliards en 2050 au taux de croissance annuel actuel (2,7%).

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

41. Ces défis ne découragent pas la détermination des nations africaines à changer les choses pour le meilleur. Plusieurs gouvernements et sociétés africains, œuvrant de concert avec la communauté internationale, avancent vers la réalisation des objectifs de développement fixés dans les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), y compris les progrès dans les domaines de la santé, de l'alphabétisation, de l'égalité et de la nutrition. Il y a un engagement renouvelé des gouvernements africains à oeuvrer ensemble pour améliorer le continent, avec la coordination de l'Union africaine.

42. Le travail de développement social de la Commission de l'UA est basé sur une approche axée sur l'homme, cherchant à promouvoir les

droits de l'homme, la dignité humaine et la justice sociale; promouvoir l'emploi ; réduire la pauvreté; et améliorer l'accès aux services sociaux, améliorant ainsi la qualité de vie des peuples africains, particulièrement les groupes vulnérables et marginalisés.

TECHNOLOGIQUE

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

44. La capacité à créer, acquérir et adapter les nouvelles technologies est une exigence critique pour réussir à être compétitif sur le marché mondial. Ceci inclut l'accès à la technologie et le renforcement des capacités technologiques, avec l'accent sur le transfert, l'assimilation et l'adoption des technologies. Le continent africain n'a pas pu suivre l'avancée technologique mondiale. Le fossé technologique de l'Afrique pourrait être la source de sa détérioration économique croissante, parce que d'autres régions en développement mettent à niveau constamment leurs propres capacités technologiques en accord avec le marché mondial qui est devenu de plus en plus libéralisé et compétitif.

45. La compétitivité technologique réside dans l'efficacité avec laquelle les pays promeuvent les capacités. Les entreprises dans les pays africains manquent souvent de l'expertise pour déterminer quelles nouvelles compétences, connaissances et techniques organisationnelles sont requises pour faire fonctionner les technologies nouvellement importées aux niveaux optimaux. Les

changements dans les mentalités traditionnelles sont requis pour créer les interactions et les liens avec d'autres entreprises et institutions, et constituer le savoir-faire technique, ainsi que surmonter le problème de fuite des travailleurs qualifiés.

46. Les changements dans les perspectives internationales ont d'immenses implications pour l'avenir de l'Union africaine. La prospérité de l'Afrique dépend aujourd'hui plus que jamais de l'amélioration de la paix et de la sécurité, de la prévention des conflits, l'accélération du développement humain, du développement et de l'intégration économiques, du développement du marché et des infrastructures, de la poursuite de l'amélioration des normes de gouvernance et de l'accélération de l'intégration et de la coopération politiques. Il est nécessaire de garantir que la voix de l'Afrique est clairement entendue dans les forums internationaux qui façonnent notre avenir collectif. Poursuivre ces objectifs est une fonction essentielle de l'Union africaine.

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

JURIDIQUE

48. Face aux différentes opportunités et défis sur la scène internationale, l'Afrique doit parler d'une seule voix. Cependant, certains Etats

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

ECOLOGIQUE

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

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

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

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

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

TABLEAU 2: ANALYSE SWOT

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

F. AVANTAGES COMPARATIFS

52. Depuis sa mise en place, la La Commission a mis l'accent sur ses avantages comparatifs globaux en tant qu'organe panafricain unique, qui a le mandat politique de développement de l'espace de politique et de parler au

nom de l'Afrique. Les avantages comparatifs de la Commission qui constituent le noyau de son action de programmation sont largement définis dans le Tableau 3 ci-dessous :

DOMAINES THEMATIQUES EMERGENTS	AVANTAGES COMPARATIFS STRATEGIQUES
<p>1. Intégration politique (Autres acteurs : CER, Etats membres)</p>	<p>1. Engagement du leadership politique à diriger, à promouvoir et à coordonner l'intégration politique ; 2. Le mandat conféré par l'UA à la Commission de l'UA, de mettre en œuvre des programmes portant sur l'intégration politique. 3. La Commission de l'UA a une portée continentale et le mandat de cinquante-trois Etats membres pour coordonner l'intégration des Etats membres et des CER.</p>
<p>2. Intégration et développement scientifiques, économiques, sociaux et physiques (Autres acteurs : Etats membres, CER, Partenaires stratégiques et au Développement)</p>	<p>1. La Commission de l'UA a le mandat de surveillance et de leadership politiques sur les programmes continentaux au niveau politique, économique, social et culturel. 2. La Commission de l'UA a le mandat et est dotée de mécanismes (ou peut établir de tels mécanismes) pour coordonner et promouvoir les programmes d'intégration scientifique, économique et physique et l'émergence des technologies sur l'ensemble des régions. 3. La Commission de l'UA est à même de diriger le processus d'inter relation et de connectivité entre les États membres et les CER 4. La Commission de l'UA se trouve dans une position unique qui lui permet d'élaborer et mettre en œuvre des programmes et des projets d'intégration d'envergure continentale (infrastructure, systèmes d'éducation, TIC et Centres de recherche, etc.)</p>
<p>3. Gouvernance (Autres acteurs : Etats membres, CER, Organisations de la société civile Partenaires stratégiques et au Développement)</p>	<p>1. La Commission de l'UA fournit l'arène la plus pratique pour déterminer les normes continentales et l'approche à la gouvernance, et a le mandat de mettre en place et de mettre en œuvre les initiatives relatives à la gouvernance, telles que le MAEP. 2. La Commission de l'UA est investie du rôle de supervision et de leadership qui lui permet de déterminer et de mettre en application un processus de normes de gouvernance continental, impulsé et contrôlé par les Africains ; 3. La Commission de l'UA offre aux États membres et aux CER une plate-forme continentale unique pour la collaboration et l'échange et le partage d'expériences concernant la gouvernance.</p>
<p>4. Renforcement des capacités institutionnelles pour l'intégration et le développement continentaux (Autres acteurs : Etats membres, CER, Partenaires stratégiques et au Développement)</p>	<p>1. La Commission de l'UA est le véhicule qui coordonne l'intégration et le développement de l'Afrique, tels que développés et possédés par les Etats membres. 2. La Commission de l'UA est stratégiquement placée pour promouvoir le renforcement des institutions et des capacités nécessaires pour la mise en œuvre du programme d'intégration et de développement du continent; 3. La Commission de l'UA assure l'harmonisation des décisions des États membres et les traduit en plans d'action qui seront mis en œuvre par les États membres et les CER;</p>
<p>5. Paix et sécurité (Autres acteurs : Etats membres, CER, ONU, Société civile)</p>	<p>1. La Commission de l'UA a le mandat de diriger les programmes de paix et de sécurité et de fournir l'appui continental à la prévention, le règlement et la gestion des conflits ; et assister aux processus de reconstruction post-conflits. 2. La Commission de l'UA peut intervenir efficacement dans les conflits, en dépit des ressources limitées dont elle dispose ; 3. La Commission est habilitée à mettre en œuvre, aux niveaux mondial et continental, les décisions concernant le règlement des conflits.</p>

PARTIE 2

LES PILIERS STRATEGIQUES

Introduction

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

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

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

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

56. La Commission joue un rôle important comme l'un des véhicules à travers lesquels seront réalisées les aspirations de l'Union. Par conséquent, elle a le devoir de faciliter, coordonner et exploiter les activités, énergies et ressources de l'Union vers la réalisation de sa Vision. C'est dans ce contexte

qu'elle a identifié les contraintes et les secteurs de plus grand impact, dans l'intérêt des Etats membres et des autres parties prenantes de l'Union.

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

58. Par conséquent, et comme point de départ, la Commission élaborera et exécutera des programmes interdépartementaux et transversaux pour chaque pilier, en vue d'une approche holistique et intégrée de la mise en œuvre du Plan. Ce faisant, et pour améliorer les synergies et les complémentarités au sein de la Commission, chaque département ou direction devra clairement identifier sa contribution à la mise en œuvre de chaque pilier et demeurer collectivement responsable jusqu'à obtention des résultats attendus. Ceci représente un profond changement de paradigme du fait qu'avec ce Plan stratégique, la Commission met l'accent sur une orientation basée sur le programme et sur les résultats, par opposition à l'approche actuelle basée sur l'activité.

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

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

PILIER 1 : PAIX ET SECURITE

A) PROGRAMME POUR LA PAIX ET LA SECURITE

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

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

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

63. L'élimination des conflits en cours, la prévention de la survenue de nouveaux ou la rechute dans les situations de conflits des régions sortant des conflits, restent des priorités importantes. Dans ce but, l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) a été créée en tant que stratégie opérationnelle continentale comprenant un ensemble de mécanismes à travers lesquels l'Afrique éliminera les conflits.

64. De plus, la sécurité dans son sens large implique l'identification et la prise en charge des menaces à

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

Objectifs stratégiques et Stratégies

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

66. La paix et la sécurité restent une question stratégique pour l'Union africaine. L'Afrique cherche à créer un environnement favorable pour l'amélioration de la qualité de vie de son peuple, vivant à l'abri de la peur et du besoin. Pour faciliter la réalisation de cette aspiration, la Commission prend aujourd'hui l'avis général concernant la paix et la sécurité, en tant que question stratégique multisectorielle.

67. A cet égard, la Commission renforcera la paix et la sécurité du continent à travers la poursuite des

objectifs stratégiques et des stratégies suivants :

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

Résultats attendus

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

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

PILIER 2 : DEVELOPPEMENT, INTEGRATION ET COOPERATION

B) PROGRAMME POUR LE DÉVELOPPEMENT

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

69. En raison de leur faible productivité et de l'absence de compétitivité, les sociétés africaines ne sont pas en mesure de faire face à la concurrence sur le marché mondial intégré. Ainsi, le Continent doit relever le défi d'améliorer sa chaîne de valeur et d'accélérer le processus d'industrialisation et de développement du secteur privé en diversifiant sa production et en ajoutant de la valeur aux ressources agricoles, minières et halieutiques plutôt que d'exporter ces ressources à l'état brut. Par ailleurs, la faible qualité des produits africains représente un énorme défi à la promotion des échanges commerciaux intra-africains qui avaient atteint une moyenne de 10 % seulement du volume total des échanges en 2007.

70. Il est prévu de réaliser le développement économique durable en accélérant le développement des infrastructures pour améliorer l'interconnexion, la fiabilité et le rapport coût-efficacité ; en stimulant la croissance des échanges commerciaux intra-africains et des investissements ; et à travers l'intégration de l'Afrique

dans le marché mondial. En outre, dans le cadre d'une gestion responsable de l'environnement et des ressources naturelles, la priorité sera également accordée à la promotion de la diversification industrielle, à l'établissement d'un mécanisme continental pour les normes et l'assurance-qualité ; au développement du secteur privé africain et de l'économie informelle ; à la promotion du développement agricole et de la sécurité alimentaire à l'aide au Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique (CAADP) ; à la promotion du développement des infrastructures (y compris pour les TIC, l'énergie, le transport et l'eau) à travers PIDA ainsi qu'à la mise en œuvre de programmes sur l'amélioration de la productivité et de la compétitivité.

71. Le changement climatique, dû, entre autres, à une mauvaise gestion des ressources naturelles, a eu des effets défavorables sur les systèmes de production alimentaire en Afrique. A cet égard, la Commission encouragera les États membres à aborder les problèmes de changement climatique, de gestion des ressources naturelles de conservation et d'utilisation durables de la diversité biologique et de lutte contre la dégradation du sol.

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

développement du sport. Cela étant, il est peu probable que l'Afrique réalise les objectifs des OMD.

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

74. A cet égard, la Commission favorisera le développement des ressources humaines et les appuiera à travers des politiques sociales appropriées et l'accès accru à des programmes de développement social. Une action accélérée sera également entreprise en vue d'atteindre les OMD.

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

76. Afin de promouvoir l'invention technologique, l'innovation et le savoir-faire indigène, la Commission facilitera

le développement d'institutions de R&D et coordonnera aussi le développement et la diffusion de la technologie.

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

Objectifs stratégiques et Stratégies

78. Afin d'améliorer la qualité de vie de ses citoyens, l'Afrique vise le développement durable économique, social et humain de ses États membres. Ainsi, l'Union africaine a pour premier objectif de promouvoir le développement durable et l'intégration. L'Union et les CER sont les véhicules qui permettront d'atteindre l'intégration régionale et continentale, conformément aux tendances politiques et économiques globales. Dans l'ensemble, il s'agit de trouver clairement la connexion entre le développement, l'intégration, la coopération et la paix et la sécurité qui est une condition préalable à tout succès dans le cadre de ce pilier.

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

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
3. Promouvoir le développement économique durable	3.1 Promouvoir la croissance du commerce et des investissements intra-africains
	3.2 Accélérer le développement des infrastructures en mettant l'accent sur l'interconnectivité, la fiabilité et le rapport coût-efficacité
	3.3 Promouvoir la diversification de l'industrialisation et mettre

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
	<p>l'accent sur la valeur ajoutée</p> <p>3.4 Mettre en place un mécanisme continental sur les normes et l'assurance-qualité</p> <p>3.5 Promouvoir le développement agricole et la sécurité alimentaire à travers le CAADP</p> <p>3.6 Promouvoir le développement du secteur privé africain et de l'économie informelle</p> <p>3.7 Développer et mettre en œuvre des programmes visant à améliorer la productivité</p> <p>3.8 Développer et mettre en œuvre des programmes visant à accroître la compétitivité</p> <p>3.9 Promouvoir la gestion effective de l'environnement et des ressources naturelles (NRM), y compris du changement climatique</p> <p>3.10 Promouvoir le développement et la stabilisation des marchés financiers</p>
<p>4. Promouvoir le développement social et humain durable</p>	<p>4.1 Développer et renforcer les capacités humaines en améliorant l'accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement, à l'eau et l'assainissement, et à l'emploi</p> <p>4.2 Promouvoir le développement de la jeunesse et l'autonomisation de la femme</p> <p>4.3 Promouvoir les politiques sur la migration et combattre la traite des êtres humains et le trafic de drogue</p> <p>4.4 Promouvoir les politiques sur le sport et développer et promouvoir les industries culturelles et créatives</p> <p>4.5 Promouvoir la protection sociale et la protection des groupes vulnérables (GV)</p> <p>4.6 Promouvoir la réalisation des OMD.</p>
<p>5. Elaborer des cadres pour développer et partager les capacités africaines en matière de statistiques, de</p>	<p>5.1 Appuyer le développement d'institutions afin de promouvoir l'invention technologique, l'innovation et le savoir-faire indigène</p> <p>5.2 Promouvoir et coordonner les initiatives de R&D parmi les États membres</p>

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
recherche et de développement	5.3 Promouvoir la diffusion des conclusions de R&D parmi les États membres
	5.4 Elaborer et mettre en œuvre des programmes visant à renforcer la collecte des données statistiques, les capacités d'analyse et de diffusion des Etats membres et des CER.

Résultats attendus

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

1. La productivité et la compétitivité africaines sont améliorées ;
2. Le développement des infrastructures en mettant l'accent sur l'interconnectivité, la fiabilité et le rapport coût-efficacité est en marche ;
3. La diversification de l'industrialisation se fait en mettant l'accent sur la valeur ajoutée ;
4. Les normes et l'assurance-qualité sont définis au niveau continental ;
5. Le développement agricole et la sécurité alimentaire sont promus ;
6. Le développement du secteur privé africain et de l'économie informelle est encouragé ;
7. Les politiques pour l'environnement et les ressources naturelles (NRM), y compris le changement climatique sont adoptées de concert ;
8. Les capacités humaines sont accrues grâce à un meilleur accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement, à l'eau et l'assainissement, et à l'emploi ;
9. Des programmes sont lancés pour le développement de la jeunesse et l'autonomisation de la femme ;
10. Les politiques sur la migration et combattre la traite des êtres humains et le trafic de drogue sont promues ;
11. Les politiques sur le sport et les industries culturelles et créatives sont promues ;
12. La protection sociale et la protection des groupes vulnérables (GV) sont encouragées ;
13. Un cadre pour le développement et la diffusion de la technologie est en place avec la création d'institutions appropriées.

C) PROGRAMME POUR L'INTEGRATION

80. Le défi dans ce domaine est la lenteur des progrès effectués en vue de l'harmonisation des Communautés économiques régionales pour leur permettre de jouer efficacement leur rôle de piliers dans la mise en œuvre du

programme d'intégration continentale. Le processus inadéquat de finalisation des Programmes minimum d'intégration a également contribué à ralentir la réalisation de l'intégration continentale.

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

82. L'Union, en collaboration avec les Etats membres, les CER et les partenaires stratégiques, renforcera son programme d'intégration. Au premier rang des priorités figurera la promotion de la convergence des programmes des CER à travers la mise en œuvre d'un Programme minimum d'intégration (PMI), aux niveaux continental et de chaque CER.

Objectifs stratégiques et Stratégies

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
6. Renforcer l'intégration continentale	6.1 Promouvoir la mise en œuvre du PMI
	6.2 Faciliter la rationalisation et l'harmonisation des CER
	6.3 Promouvoir la libre circulation des personnes, des marchandises, des capitaux et des services

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

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

Resultats attendus

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

1. Accélération de la mise en œuvre du Programme minimum d'intégration (PMI) ;
2. Facilitation de la rationalisation et de l'harmonisation des CER ;
3. Promotion de la libre circulation des personnes, des marchandises, des capitaux et des services :

D) PROGRAMME POUR LA COOPERATION

85. L'Afrique, pendant trop longtemps, a été marginalisée par les institutions mondiales politiques et économiques qui ont un impact significatif sur l'avenir du Continent. En

effet, dans le contexte des défis mondiaux dont, notamment la crise économique mondiale et le changement climatique qui requièrent des solutions mondiales, l'Afrique est décidée à

apporter sa contribution aux institutions de gouvernance du nouveau monde économique et politique. L'Afrique recherche également des partenariats stratégiques pour l'action, plus solides et équitables qui favorisent ses intérêts économiques et de développement au profit de son peuple. A cet égard, la coopération, sera renforcée en tant que véhicule efficace de mobilisation des ressources pour le développement et de renforcement de la capacité africaine à prendre avantage des opportunités potentielles qu'offre la coopération.

Objectifs stratégiques et Stratégies

86. L'Afrique devra renforcer la coopération régionale, continentale et mondiale pour pouvoir effectivement tirer profit des opportunités mondiales pour le bien des Africains. A cet égard, l'accent sera mis sur le renforcement de la croissance de la coopération intra

africaine, la création de nouveaux partenariats stratégiques mondiaux pour l'Afrique et la promotion de positions communes africaines dans les forums multilatéraux et régionaux ainsi que dans les négociations de l'OMC et des APE. En outre, la CUA fournira une plate-forme d'échange de meilleures pratiques, de promotion et de coordination des programmes et des initiatives qui requièrent une coopération inter-Etats et inter régionale ou des approches conjointes. Surtout, la Commission fournira une plate-forme d'évaluation des partenariats stratégiques négociés avec les autres régions du monde.

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

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
7. Etablir et renforcer une coopération continentale et globale	7.1 Promouvoir la croissance de la coopération intra-africaine
	7.2 Etablir et promouvoir des partenariats stratégiques globales pour l'Afrique
	7.3 Promouvoir les positions communes africaines aussi bien multilatérales que régionales, notamment pour les négociations de l'OMC et les APE

Résultats attendus

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

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

PILIER 3 : VALEURS PARTAGEES

E) PROGRAMME POUR LES VALEURS PARTAGEES

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

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

90. Parmi les défis de développement auxquels est confrontée l'Afrique, on compte la persistance de l'inégalité des sexes, où les hommes et les femmes font encore l'expérience des inégalités dans l'accès et le contrôle des ressources et des processus qui régissent leur vie. Ainsi, il faut faire plus d'efforts pour accélérer la mise en œuvre des engagements des pays africains sur les plans national, régional et mondial, vis-à-vis du renforcement des capacités des femmes et de l'égalité entre les hommes et les femmes.

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

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

93. Les communautés africaines résistent et sont confrontées aux difficultés économiques résultant des réseaux incapables de fonctionner comme systèmes d'appui efficaces et fiables. Il ne fait aucun doute que ceux-ci ont également conduit à la fragmentation de la famille et à l'aliénation de parentés et de la communauté qui a servi de système de filet social pour beaucoup de personnes. Même si dans les communautés traditionnelles il y a toujours eu un sentiment d'appartenance et de partage, les membres ont aussi connu la privation, l'impuissance, la violation de la dignité humaine, l'isolement social, l'inégalité entre les sexes, la corruption et l'inefficacité des systèmes de prestation de services. Par conséquent, les personnes se sont de plus en plus tournées vers les institutions de l'État, les partenaires au développement et les

organisations de la société civile pour assurer leur survie.

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

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

96. L'Afrique a pour objectif de promouvoir les valeurs partagées acceptées et existantes à l'échelle du continent aux niveaux individuel, national, régional et continental. Au niveau individuel, les valeurs sont celles inhérentes aux droits universels et inaliénables de l'homme, aux libertés fondamentales, à l'identité et aux opportunités, à la tolérance, à la participation à la gouvernance et au processus de développement, à la solidarité réciproque en cas de besoin et au partage ; à la dignité et au respect, à la justice, au sens de l'équité, à l'égalité des personnes, au respect des personnes âgées, à l'intégrité et à la cohésion de la communauté des sociétés et au contrôle de son destin. Aux niveaux national et régional, les

valeurs sont les suivantes : la souveraineté, l'autodétermination et l'indépendance, le respect de l'État de droit, la démocratie et la représentation de la volonté de la population, les soins aux personnes vulnérables, la justice économique et sociale, l'ordre public, l'égalité, l'équité, la solidarité des États et la viabilité de l'environnement.

Objectifs stratégiques et Stratégies

97. La Commission de l'Union africaine s'efforcera de réaliser la bonne gouvernance, la démocratie, les droits de l'homme, d'adopter une approche fondée sur les droits au développement, y compris les droits sociaux, économiques, culturels et environnementaux. Dans ce domaine, sur la base des institutions et organes existants, la Commission devra promouvoir et faciliter la mise en place de l'architecture appropriée pour la promotion de la bonne gouvernance. La Commission va également élaborer une politique humanitaire à échelle de l'Afrique, ainsi que des cadres pour la gestion et la préparation en cas de catastrophes, dans les situations d'urgence ; elle assurera également la promotion de la solidarité intra-africaine, de la renaissance africaine et de la protection du patrimoine culturel africain, de l'égalité entre les hommes et les femmes et de la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et à l'intégration du Continent. En outre, la CUA devra promouvoir la mise en œuvre de tous les instruments juridiques de l'Union africaine et concevoir un cadre pour la promotion de la diversité culturelle, le multiculturalisme et le multilinguisme.

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

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
8. Promouvoir la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme	8.1 Promouvoir et faciliter la création de l'architecture appropriée pour la promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie
	8.2 Renforcer et faciliter le développement de la coordination, à l'échelle continentale, des systèmes de promotion et de protection des droits de l'homme
	8.3 Promouvoir une approche fondée sur les droits au développement, notamment le développement social, économique, culturel et environnemental
9. Renforcer la politique et l'action humanitaires à échelle de l'Afrique	9.1 Développer et faciliter la mise en œuvre d'un Fonds africain pour la politique humanitaire à échelle de l'Afrique
	9.2 Développer et faciliter la mise en œuvre des cadres pour la gestion et la préparation en cas de catastrophes et dans les situations d'urgence
10. Promouvoir la solidarité interafricaine	10.1 Promouvoir un sentiment de destin commun, d'identité et de la solidarité entre les peuples d'Afrique.
	10.2 Renforcer les mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les populations africaines.
11. Promouvoir la solidarité intra-africaine, la renaissance africaine et la protection du patrimoine culturel africain	11.1 Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion et la protection de la culture, des langues et du patrimoine africains
	11.2 Organiser, coordonner et harmoniser les activités qui projettent la bonne image de l'Afrique
	11.3 Promouvoir la diversité culturelle, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme
12. Encourager la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et	12.1 Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion de la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine et des Africains de la diaspora au développement et l'intégration de l'Afrique

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
à l'intégration de l'Afrique	12.2 Promouvoir des programmes de volontariat pour les jeunes africains
	12.3 Promouvoir et faciliter le développement et la mise en œuvre d'un modèle de l'Union africaine pour les jeunes Africains
13. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre de tous les instruments juridiques adoptés par la Conférence de l'UA	13.1 Élaborer des critères et un calendrier pour la mise en œuvre effective, par les États membres, des instruments juridiques existants
	13.2 Promouvoir la ratification et la domestication des instruments juridiques
	13.3 Renforcer la sensibilisation des instruments juridiques existants
14. Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes	14.1 Promouvoir le développement et la mise en œuvre effective des politiques en matière de genre dans les États membres, les CER et les organes de l'UA
	14.2 Développer et faciliter la mise en œuvre des programmes de lutte contre la violence sexiste, y compris les pratiques traditionnelles néfastes
	14.3 Promouvoir la participation active des femmes dans tous les programmes de l'Union africaine, ainsi que dans les États membres

Résultats attendus

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

1. Établissement et mise en œuvre d'une architecture appropriée de promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie, y compris le MAEP ;
2. Mise en place de systèmes continentaux de promotion et de protection des droits humains ;
3. Promotion d'une approche au développement axée sur les droits, notamment sociaux, économiques, culturels et environnementaux ;
4. Formulation et mise en œuvre d'une politique humanitaire panafricaine;
5. Établissement et mise en œuvre de cadre d'intervention rapide et de gestion des catastrophes et des situations ;
6. Promotion du sens d'un destin partagé, d'identité et de solidarité parmi les peuples d'Afrique ;
7. Mise en place de mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les peuples d'Afrique ;
8. Mise en œuvre de programmes pour la promotion et la protection de la culture, la langue et l'héritage africains ;
9. Organisation d'activités qui projettent une image adéquate de l'Afrique ;
10. Promotion de la diversité, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme ;
11. Tous les segments de la société africaine, y compris la Diaspora participent au mouvement de solidarité, au développement et à l'intégration de l'Afrique ;
12. Élaboration et mise en œuvre du programme pour les jeunes volontaires africains ;
13. Développement et mise en œuvre effectifs du Modèle de l'Union africaine pour la jeunesse africaine ;
14. Ratification de tous les instruments juridiques en instance, adaptés aux réalités des pays et vulgarisés au niveau des populations africaines ;
15. Formulation et mise en œuvre effective des politiques en matière de genre dans les États membres, les CER et les organes de l'UA ;
16. Élaboration et mise en œuvre de programmes de lutte contre la violence faite aux femmes, y compris les pratiques traditionnelles néfastes dans les États membres ;
17. Participation active des femmes à tous les programmes de l'UA et dans les États membres.

PILIER 4 : RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS ET DES CAPACITES

F) PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS ET DES CAPACITES

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

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

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

l'efficacité et l'efficience dont la Commission s'est faite le chantre.

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

Objectifs stratégiques et Stratégies

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

104. À cet égard, la Commission envisage de renforcer ses institutions et sa capacité en poursuivant les objectifs stratégiques et stratégies suivants

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
15. Renforcer les capacités et améliorer l'effcience et l'efficacité de la Commission de l'Union africaine	15.1 Élaborer un programme efficace de réforme de la gestion des ressources humaines.
	15.2 Assumer la responsabilité de rendre compte et adopter des pratiques de gestion orientées vers les résultats (RBM).
	15.3 Intégrer la dimension genre dans tous les programmes et dans toutes les politiques de la Commission.
	15.4 Établir des services administratifs d'appui dotés de structures simplifiées et efficaces.
	15.5 Assurer une prestation de services médicaux efficaces et efficientes.
	15.6 Assurer une prestation de services de conférence efficaces et efficientes.
	15.7 Amélioration de la communication.
	15.8 Changer la culture organisationnelle et les pratiques de gestion; et promouvoir l'esprit d'équipe.
	15.9 Améliorer l'environnement de travail, y compris l'infrastructure physique et les installations de loisirs.
	15.10 Faciliter la mise en œuvre de l'Accord de siège de l'Union africaine en jouant le rôle d'interface de protocole entre les organes de l'Union africaine, les CER et les États membres.
	15.11 Mettre en œuvre un système de gestion financière perfectionné, y compris un système de budgétisation basé sur les programmes (Cadre de dépenses à moyen terme – MTEF).
	15.12 Assurer une meilleure collaboration et coopération entre les départements.
	15.13 Fournir des services de haut niveau, adaptés, innovants et abordables en matière de TIC
16. Promouvoir des synergies, des liens et de bonnes relations de travail avec tous les organes de l'Union africaine	16.1 Faciliter et soutenir l'opérationnalisation de tous les organes de l'UA
	16.2 Faciliter la création d'institutions financières
	16.3 Élaborer un cadre de responsabilité clair pour l'ECOSOCC

OBJECTIFS STRATEGIQUES	STRATEGIES
	16.4 Élaborer un cadre pour une interaction normale et une communication efficace avec les autres organes de l'UA
17. Promouvoir une coopération et une collaboration effectives avec les États membres et les CER	17.1 Élaborer et renforcer le cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres
	17.2 Mettre en œuvre le protocole relatif aux États membres et aux CER
	17.3 Renforcer la capacité de la Commission à coordonner les CER et à promouvoir les meilleures pratiques intra-régionales.
18. Promouvoir les partenariats stratégiques qui ont un effet de levier sur les avantages comparatifs	18.1 Renforcer le Secrétariat conjoint de la CUA, de la BAD et de la CEA
	18.2 Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour une collaboration efficace avec les agences multilatérales, les partenaires stratégiques et de développement
	18.3 Élaborer et mettre en œuvre un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires

Résultats attendus

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

1. Mise en œuvre d'un programme de réforme efficace de gestion des ressources humaines ;
2. institutionnalisation du RBM ;
3. Intégration de la dimension genre dans tous les programmes et politiques de la Commission ;
4. Mise en place de services administratifs d'appui dotés de structures simplifiées et efficaces;
5. Prestation des services médicaux efficace et efficiente;
6. Prestation des services de conférences efficace et efficiente;
7. Amélioration de la communication ;
8. Transformation de la culture organisationnelle, amélioration des pratiques de gestion et promotion de l'esprit d'équipe ;
9. Amélioration du cadre de travail, y compris l'infrastructure physique et les installations réservées aux loisirs ;
10. Facilitation de la mise en œuvre de l'Accord de Siège de l'UA en agissant comme centre de coordination/liaison entre les Organes de l'UA, les CER, et les États membres ;
11. Mise en œuvre du Centre des Dépenses à moyen terme (MTEF) ;
12. Une plus grande collaboration et coopération entre les départements ;
13. Création d'une plate-forme pour le partage du savoir et la collaboration à travers le renforcement des TIC ;
14. Mise en place d'un processus de gestion des comptes et des services tournés vers la clientèle à travers des accords sur le niveau de service ;
15. Fonctionnement effectif de tous les organes de l'UA ;
16. Création d'une institution financière au moins ;
17. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre d'engagement pour ECOSOCC ;
18. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre d'interaction réguliers avec les États membres ;
19. Elaboration et mise en œuvre d'un cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres ;
20. Mise en œuvre du Protocole relatif aux États membres et aux CER ;
21. Renforcement des capacités de la Commission en matière de coordination entre les CER et de promotion des bonnes pratiques à l'échelle régionale ;
22. Renforcement du Secrétariat conjoint CUA/BAD/CEA ;
23. Élaboration d'un cadre de collaboration efficace entre les institutions multilatérales, et les partenaires stratégiques et de développement ;
24. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires.

PARTIE 3

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

A. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

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

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

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

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

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

B. SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

109. En tant que Commission engagée à mettre en œuvre des programmes variés, il est important qu'il y ait un mécanisme pour suivre les progrès accomplis et s'assurer que les résultats escomptés sont obtenus. En conséquence, au lieu de concentrer son

attention sur les activités/initiatives comme moyen d'assurer un suivi approprié de ces initiatives, la Commission la concentrera sur les résultats et l'impact des programmes et activités qu'elle aura entrepris. A cet égard, la Commission a élaboré pour

chaque activité des produits appropriés dans les Programmes de travail des départements respectifs. Les produits et les résultats correspondants seront un outil de Planification, de Suivi et d'Évaluation efficace pour la Commission. Alors que le Suivi consistera à suivre l'efficacité dans l'utilisation des ressources et la mise en séquence des activités, l'Évaluation suivra l'efficacité dans l'obtention des résultats (c'est-à-dire les produits et les résultats).

110. Le développement du logiciel AMERT (Instrument africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de

rapports) par la Commission contribuera au suivi de toutes sortes d'indicateurs, à la fois qualitatifs et quantitatifs. Les progrès en matière de mise en œuvre seront coordonnés étroitement afin d'assurer un niveau élevé d'accomplissement des activités programmées et l'obtention des résultats souhaités.

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

PARTIE 4

BUDGET ESTIMATIF ET MATRICE DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

ESTIMATION BUDGÉTAIRE

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

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

114. En outre, le nouveau Plan stratégique nécessite que le budget proposé pour 2009 soit aligné sur ses priorités et ses objectifs. Le budget-programme est présenté comme un ensemble de budgets de départements, dans lequel les lignes d'action sont énumérées par département plutôt que par objectif et orientation stratégique. Cela crée deux difficultés pratiques. D'abord, il est difficile de surveiller la « logique verticale » du budget – c'est-à-dire, comment des actions et événements spécifiques mènent à l'achèvement des lignes d'action, comment les lignes d'action spécifiques contribuent à réaliser les orientations

stratégiques et comment les orientations stratégiques spécifiques aident à réaliser les objectifs souhaités. Deuxièmement, il est difficile de coordonner les actions et événements qui font partie de la même ligne d'action et orientation stratégique, quand ils sont budgétisés dans différents départements (c'est ce qu'on appelle l'effet « silo »).

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

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

116. Afin de souligner le rendement et les résultats escomptés du budget, un budget parallèle basé sur les résultats est préparé et diffusé. Ce budget parallèle comporte les mêmes lignes d'action et les mêmes données que le budget existant, mais les présente par orientation stratégique et par objectif plutôt que par Département. Cela facilitera la gestion du budget du point de vue stratégique et permettra de suivre les progrès vers l'exécution des lignes d'action et la réalisation des orientations stratégiques.

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

MATRICE DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2009-2012

PAIX ET SECURITE

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

DEVELOPPEMENT, INTEGRATION ET COOPERATION

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
3. Promouvoir le développement économique durable	3.1. Promouvoir la croissance et le commerce intra-Afrique	1. Amélioration de la productivité et de la compétitivité africaines	DSA, DPA, DREA, DHRST,
	3.2. Accélérer le développement des infrastructures, avec un accent particulier sur l'interconnexion, la fiabilité et le rapport coût-efficacité ;	2. Développement des infrastructures avec l'accent sur l'inter connectivité, la fiabilité et amélioration de la rentabilité	
	3.3. Promouvoir la diversification de l'industrialisation et mettre l'accent sur la valeur ajoutée	3. Diversification de l'industrialisation en insistant sur la promotion de la valeur ajoutée	
	3.4. Mettre en place un mécanisme continental sur les normes et l'assurance-qualité	4. Création d'un mécanisme continental des normes et d'assurance qualité	DEA, WGD,
	3.5. Promouvoir le développement agricole et la sécurité alimentaire à travers le CAADP	5. Promotion du développement de l'agriculture et de la sécurité alimentaire	
	3.6. Promouvoir le développement du secteur privé africain et de l'économie informelle	6. Promotion du développement du secteur privé africain et de l'économie informelle	DTI, DIE, CSD BC, SPPME-RM
	3.7. Développer et mettre en œuvre des programmes visant à améliorer la productivité	7. Elaboration de stratégies et de mécanismes relatifs au changement climatique et de gestion des ressources naturelles (NRM)	
	3.8. Développer et mettre en œuvre des programmes visant à accroître la compétitivité	8. Mise en œuvre de programmes visant la pérennisation des ressources humaines à travers l'augmentation de l'accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement et à l'assainissement, et à l'emploi.	
	3.9. Promouvoir la gestion effective de l'environnement et des ressources naturelles (NRM), y compris du changement climatique	9. Mise en œuvre de programmes de	
		3.10. Promouvoir le développement et la stabilisation des marchés financiers	
4. Promouvoir le développement social et humain	4.1. Développer et renforcer les capacités humaines en améliorant l'accès à la santé, à l'éducation, à la nutrition, au logement, à l'eau et		

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	l'assainissement, et à l'emploi 4.2. Promouvoir le développement de la jeunesse et l'autonomisation de la femme 4.3. Promouvoir les politiques sur la migration et combattre la traite des êtres humains et le trafic de drogue 4.4. Promouvoir les politiques sur le sport et développer et promouvoir les industries culturelles et créatives 4.4. Promouvoir les politiques sur le sport et développer et promouvoir les industries culturelles et créatives 4.5. Promouvoir la protection sociale et la protection des groupes vulnérables (GV) 4.6. Promouvoir la réalisation des OMD.	développement pour les jeunes et d'autonomisation des femmes. 10. Promotion des stratégies de la migration et de lutte contre le trafic humain et de la drogue 11. Promotion des stratégies pour les industries culturelles et créatives, et les sports. 12. Promotion des programmes pour le bien-être social et la protection des groupes vulnérables 13. Elaboration d'un cadre pour le développement et la diffusion des technologies et création d'institutions appropriées	
5. Définir des cadres pour le développement et le partage des capacités en matière de statistiques, de recherche et de développement en Afrique	5.1. Appuyer le développement d'institutions afin de promouvoir l'invention technologique, l'innovation et le savoir-faire indigène 5.2. Promouvoir et coordonner les initiatives de R&D parmi les États membres 5.3. Promouvoir la diffusion des conclusions de R&D parmi les États membres. 5.4. Elaborer et mettre en œuvre des programmes visant à renforcer la collecte des données statistiques, les capacités d'analyse et de diffusion des États membres et des CER.	14. Elaboration et mise en œuvre de programmes de renforcement de la collecte des données statistiques, d'analyse et de diffusion des capacités des États membres et des CER 15. Accélération de la mise en œuvre du Programme minimum d'intégration (PMI) 16. Facilitation de la rationalisation et de l'harmonisation des CER	
6. Renforcer l'intégration continentale	6.1. Promouvoir la mise en œuvre du PMI 6.2. Faciliter la rationalisation et l'harmonisation des CER	17. Promotion de la libre circulation des personnes, des marchandises, des capitaux	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	6.3 Promouvoir la libre circulation des personnes, capitaux et services ainsi que la mise en place de réseaux humains à travers le continent.	et des services 18. Renforcement de la coopération intra-africaine	
7. Construire et renforcer la coopération continentale et mondiale	7.1. Promouvoir la croissance de la coopération intra africaine	19. Création et renforcement de partenariats stratégiques mondiaux	
	7.2. Créer et promouvoir des partenariats stratégiques pour l'Afrique	20. Articulation des positions communes africaines dans les forums multilatéraux y compris les négociations de l'OMC et des APE	
	7.3. Promouvoir les positions communes africaines dans les forums multilatéraux et régionaux y compris les négociations de l'OMC et des APE	21. Progrès effectués dans la réalisation des OMD	

VALEURS PARTAGEES

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
8. Promouvoir la bonne gouvernance, la démocratie et les droits de l'homme	8.1. Promouvoir et faciliter la création de l'architecture appropriée pour la promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie	1. Une architecture de promotion de bonne gouvernance et de démocratie, y compris le MAEP est établie et mis en œuvre ;	DPA, DSA, DTI DIE, WGD, CIDO DREA, DEA, DHRST, CSD LCO, DPS, DCI, DMS.
	8.2. Renforcer et faciliter le développement de la coordination, à l'échelle continentale, des systèmes de promotion et de protection des droits de l'homme	2. Des systèmes continentaux de promotion et de protection des droits humains sont établis ;	
	8.3. Promouvoir une approche fondée sur les droits au développement, notamment le développement social, économique, culturel et environnemental	3. Une approche au développement axée sur les droits, notamment sociaux, économiques, culturels et environnementaux est encouragée ; 4. Une politique humanitaire panafricaine est élaborée et mise en œuvre ; 5. Des cadres de préparation et de gestion des catastrophes et des situations d'urgence sont établis et mis en œuvre ;	
9. Renforcer les capacités permettant à l'Afrique d'intervenir et d'agir dans les questions humanitaires	9.1. Développer et faciliter la mise en œuvre d'un Fonds africain pour la politique humanitaire à échelle de l'Afrique	6. Le Sens d'un destin partagé, d'identité et de solidarité parmi les peuples d'Afrique encouragé ;	
	9.2. Développer et faciliter la mise en œuvre des cadres pour la gestion et la préparation en cas de catastrophes et dans les situations d'urgence	7. Des mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les peuples d'Afrique sont établis ;	
10. Promouvoir la solidarité interafricaine	10.1. Promouvoir un sentiment de destin commun, d'identité et de la solidarité entre les peuples d'Afrique	8. Des programmes pour la promotion et la protection de la culture, la langue et l'héritage africains sont mis en œuvre ;	
	10.2. Renforcer les mécanismes d'assistance mutuelle entre les États membres et les populations africaines.	9. Des activités qui projettent une image adéquate de l'Afrique sont organisées ; 10. La diversité, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme, est encouragée ; 11. Tous les segments de la société africaine,	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
11. Promouvoir la Renaissance de la culture africaine et la protection du patrimoine culturel africain	<p>11.1. Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion et la protection de la culture, des langues et du patrimoine africains</p> <p>11.2. Organiser, coordonner et harmoniser les activités qui projettent la bonne image de l'Afrique</p> <p>11.3. Promouvoir la diversité culturelle, y compris le multiculturalisme et le multilinguisme</p>	<p>y compris la Diaspora participent au mouvement de solidarité, au développement et à l'intégration de l'Afrique ;</p> <p>12. Le programme pour les jeunes volontaires africains est élaboré et mis en œuvre ;</p> <p>13. Le développement et la mise en œuvre du Model de l'Union africaine pour la jeunesse africaine sont effectifs ;</p> <p>14. Tous les instruments juridiques en instance sont ratifiés, adaptés aux réalités des pays et bien connus des peuples africains ;</p>	
12. Promouvoir la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine au développement et à l'intégration de l'Afrique	<p>12.1. Élaborer et mettre en œuvre des programmes pour la promotion de la participation active et la contribution de tous les segments de la société africaine et des Africains de la diaspora au développement et l'intégration de l'Afrique</p> <p>12.2. Promouvoir des programmes de volontariat pour les jeunes africains</p> <p>12.3. Promouvoir et faciliter le développement et la mise en œuvre d'un modèle de l'Union africaine pour les jeunes Africains</p>	<p>15. L'élaboration et la mise en œuvre effective des politiques sensibles à la perspective hommes-femmes dans les États membres, les CER et dans les organes de l'Union africaine sont encouragées ;</p> <p>16. Des programmes de lutte contre la violence contre les femmes, y compris les pratiques traditionnelles néfastes sont élaborés et mis en œuvre dans les États membres ;</p> <p>17. La participation active des femmes dans tous les programmes de l'UA ainsi que dans les États membres est encouragée.</p>	
13. Promouvoir la ratification et la mise en œuvre de tous les instruments juridiques adoptés par la Conférence de l'UA	<p>13.1. Établir des critères de référence pour la mise en œuvre effective des instruments juridiques en instance, par les États membres.</p> <p>13.2. Promouvoir la ratification et la domestication des instruments juridiques</p> <p>13.3. Renforcer la sensibilisation des instruments juridiques existants</p>	<p>17. La participation active des femmes dans tous les programmes de l'UA ainsi que dans les États membres est encouragée. pilier 4 :</p>	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
14. Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes	14.1. Promouvoir le développement et la mise en œuvre effective des politiques en matière de genre dans les États membres, les CER et les organes de l'UA		
	14.2. Promouvoir les programmes pour lutter contre la violence basée sur le sexe, y compris les pratiques traditionnelles nuisibles		
	14.3. Promouvoir la participation entière et active des femmes dans tous les programmes de l'Union africaine, ainsi que dans les États membres		

RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS ET DES CAPACITES

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
15. Renforcer les capacités et améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles de la Commission de l'Union africaine	15.1. Élaborer un programme efficace de réforme de la Gestion des ressources humaines	1. Mise en œuvre d'un programme de réforme efficace de Gestion des Ressources humaines	BDC, BC, SPPME-RM
	15.2. Assurer la responsabilité et adopter des pratiques de gestion orientées vers les résultats (RBM)	2. institutionnalisation du RBM	AHRD, PBFA, OIA
	15.3. Intégrer la perspective homes-femmes dans tous les programmes et toutes les politiques de la Commission	3. Intégrer la problématique homes-femmes dans tous les programmes et politiques de la Commission	CIDO, DCI, MIS, DMS
	15.4. Développer des services administratifs d'appui dotés de structures simplifiées et efficaces	4. Services de soutien administratif efficaces et employant le minimum de ressources nécessaires	DEA, DTI, CSD, WGD, PSO
	15.5. Assurer une prestation de services médicaux efficace et efficiente	5. Prestation efficace et efficiente des services médicaux	
	15.6. Assurer une prestation de services de conférence efficace et efficiente	6. Prestation efficace et efficiente des services de conférences	
	15.7. Amélioration de la communication	7. Amélioration de la communication	
	15.8. Changer la culture organisationnelle et les pratiques de gestion; et promouvoir l'esprit d'équipe	8. Transformation de la culture organisationnelle, amélioration des pratiques en matière de gestion et de promotion de l'esprit d'équipe	
	15.9. Améliorer l'environnement de travail, y compris l'infrastructure physique et les installations récréatives	9. Amélioration du cadre de travail, y compris les infrastructures physiques et les installations réservées aux loisirs	
	15.10. Faciliter la mise en œuvre de l'accord de siège de l'UA en jouant le rôle d'interface de protocole entre les organes de l'UA, les CER et les Etats membres.	10. Mise en œuvre du Centre des Dépenses à moyen terme (MTEF)	
	15.11. Mettre en œuvre un système de gestion financière perfectionné, y compris un		

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	<p>système de budgétisation basé sur les programmes (Cadre de dépenses à moyen terme – MTEF).</p> <p>15.12. Assurer une meilleure collaboration et coopération entre les départements.</p> <p>15.13 Fournir des services de haut niveau, adaptés, novateurs et abordables en matière de TIC</p>	<p>11. Une plus grande collaboration et coopération entre les départements</p> <p>12. renforcement des TIC en vue de la création d'une plateforme pour le partage des connaissances et la collaboration.</p> <p>13. Mise en place d'accords sur le niveau de service pour un processus renforcé de gestion des comptes et des services axés sur le client.</p>	
16. Promouvoir les synergies, les liens et les bonnes relations de travail avec tous les organes de l'UA	<p>16.1. Faciliter et soutenir le fonctionnement effectif de tous les organes de l'UA.</p> <p>16.2. Faciliter la création d'institutions financières.</p> <p>16.3. Élaborer un cadre d'engagement clair pour l'ECOSOCC</p> <p>16.4. Elaborer un cadre pour une interaction normale et une communication efficace avec les autres organes de l'UA</p>	<p>14. Tous les organes de l'UA entièrement opérationnels</p> <p>15. Etablissement d'au moins une institution financière</p> <p>16. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de dialogue pour ECOSOCC</p> <p>17. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre d'interaction régulière et de communication efficace avec les autres organes de l'UA</p>	
17. Promouvoir la coopération et la collaboration effectives avec les États membres et les CER	<p>17.1. Renforcer le cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres</p> <p>17.2 Mettre en œuvre le protocole relatif aux États membres et aux CER.</p> <p>17.3. Renforcer la capacité de la Commission à coordonner les CER et à promouvoir les bonnes pratiques intra régionales.</p>	<p>18. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de dialogue et d'échanges réguliers avec les États membres</p>	
18. Promouvoir des partenariats stratégiques pour tirer parti des avantages comparatifs	<p>18.1. Renforcer le Secrétariat conjoint CUA/BAD/CEA.</p> <p>18.2. Elaborer et mettre en œuvre un cadre pour une collaboration efficace avec les institutions multilatérales, les partenaires stratégiques et de développement.</p>	<p>19. Mise en œuvre du Protocole entre les États membres et les CER</p> <p>20. Renforcement des capacités de la Commission en matière de</p>	

Objectifs stratégiques	Stratégies	Résultats attendus	Acteurs
	18.3. Élaborer et mettre en œuvre un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires	<p>coordination entre les CER et de promotion des meilleures pratiques à l'échelle régionale</p> <p>21. Renforcement du Secrétariat conjoint entre la CUA, la BAD et l'ECA</p> <p>22. Élaboration d'un cadre de collaboration efficace entre les agences multilatérales, et les partenaires stratégiques et de développement</p> <p>23. Élaboration et mise en œuvre d'un cadre interne d'harmonisation et de coordination des relations avec les partenaires</p>	

SOMMAIRE

Pilier	Description	N° d'objectifs stratégiques	N° de stratégies	Budget sur 4 ans (\$EU 000)	Pourcentage du total
1	Paix et Sécurité	Objectif stratégique 1	4	144	18%
		Objectif stratégique 2	3		
2	Développement, Intégration et Coopération	Objectif stratégique 3	10	430	55%
		Objectif stratégique 4	6		
		Objectif stratégique 5	4		
		Objectif stratégique 6	3		
		Objectif stratégique 7	3		
3	Valeurs partagées	Objectif stratégique 8	3	82	10%
		Objectif stratégique 9	2		
		Objectif stratégique 10	2		
		Objectif stratégique 11	3		
		Objectif stratégique 12	3		
		Objectif stratégique 13	3		
		Objectif stratégique 14	3		
4	Renforcement des institutions et des capacités	Objectif stratégique 15	13	128	16%
		Objectif stratégique 16	4		
		Objectif stratégique 17	3		
		Objectif stratégique 18	3		
Total (tous les piliers)		18	75	784	100%

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