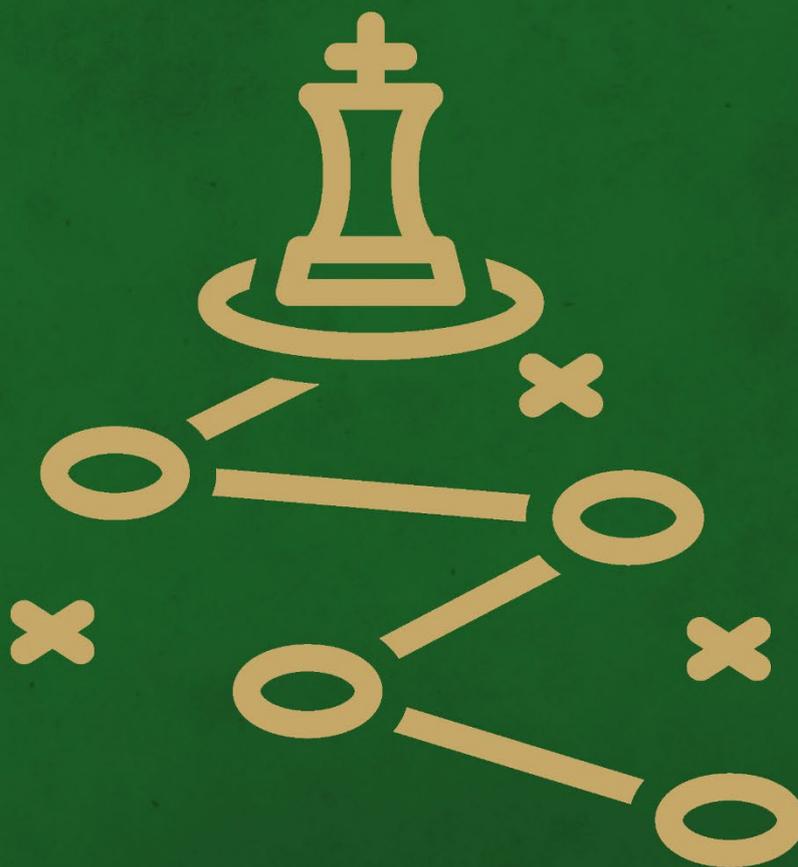




APRM
Mécanisme Africain
d'Évaluation par les Pairs

PLAN STRATÉGIQUE DU MAEP

2025-2028



Une institution de
**Union
Africaine** 

Contents

Acronymes iv

Avant-propos de la Directrice générale du MAEP	vi
Résumé d'orientation	1
1 Historique et contexte du plan stratégique 2025-2028	4
1.1 Introduction	4
1.1.1 Mandat	5
1.1.2 Vision	5
1.1.3 Mission	5
1.1.4 Valeurs : la stratégie des 3 P (professionnalisme, performance et probité)	5
1.1.5 Principes et domaines thématiques du MAEP	5
1.2.1 Relever les défis immédiats	7
1.3 Méthodologie	10
1.3.1 Considérations générales sur la planification stratégique	10
1.3.2 Processus de planification stratégique	10
1.3.3 Analyse de la situation	10
1.3.4 Consultations avec les parties prenantes	10
1.3.5 Mise en phase avec l'Agenda 2063 de l'UA	11
1.3.6 Définition des priorités	14
1.3.7 Adoption et mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2028	18
2. Analyse de la situation	19
2.1 Introduction et contexte	19
2.2 Analyse SWOT	19
2.3 Analyse PESTEL	20
2.4 Évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024	21
2.4.1 Méthodologie	22
2.4.2 Résumé des conclusions de l'évaluation	22
2.4.3 Évaluation d'impact	24
2.5 Préparation organisationnelle	25
2.5.1 Matrice des lacunes de la stratégie	25
2.6 Analyse des parties prenantes	26
2.6.1 Identification des parties prenantes	26



2.6.2	Cartographie des parties prenantes	28
3	Les fondements du Plan stratégique du MAEP 2025-2028	29
3.1	Aperçu : Repenser le modèle économique du MAEP	29
3.2	Plan stratégique du MAEP 2025-2028	30
3.2.1	Théorie du changement	30
4.	Gouvernance	35
4.1	Contrôle politique et gouvernance	35
4.2	Contrôle de la mise en œuvre	36
5	Exécution du plan stratégique	37
5.1	Modalités de mise en œuvre internes	37
5.2	Principaux acteurs de la mise en œuvre et leurs rôles	37
5.3	Structure organisationnelle et catalyseurs	38
5.4	Répercussion du Plan stratégique du MAEP à tous les niveaux	39
5.5	Responsabilité et transparence	39
5.6	Matrice de mise en œuvre	39
6	Tableau de bord du plan stratégique du MAEP	42
6.1	Le tableau de bord prospectif	42
6.2	Suivi, évaluation et rapports axés sur les résultats	42
6.2.1	Suivi	43
6.2.2	Évaluation	44
6.2.3	Établissement de rapports	44
6.2.4	But et public cible des rapports	44
6.3	Cadre de suivi-évaluation	45
6.3.1	Objectifs stratégiques	45
7.	Budget, mobilisation des ressources, partenariats et gestion des risques	46
7.1	Budget et finance	46
7.2	Mobilisation des ressources et stratégie de financement	46
7.3	Partenariats	46
7.3.1	Principes et règles éthiques régissant les partenariats	46
7.3.3	Gestion des risques	48
8.	Communication sur le Plan stratégique	50
8.1	Aperçu de la stratégie de communication du MAEP	50
8.2	Canaux de communication	51



Acronymes

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
AGA	Architecture africaine de la gouvernance
AMERT	Outil africain de suivi, d'évaluation et de rapport
APSA	Architecture africaine de paix et de sécurité
AUDA-NEPAD	Agence de développement de l'Union africaine - Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
BAD	Banque africaine de développement
BRICS	Agence intergouvernementale initialement composée du Brésil, de la Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du Sud
CADEG	Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance
CADHP	Commission africaine des droits de l'homme et des peuples
CAfDHP	Cour africaine des droits de l'homme et des peuples
CAG	Changement anticonstitutionnel de gouvernement
CCSN	Comité de coordination des secrétariats nationaux
CCUAC	Conseil consultatif de l'Union africaine sur la corruption
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CER	Communautés économiques régionales
CNG	Conseils nationaux de gouvernance/Commissions nationales de gouvernance
CNG-CNC	Conseil national de gouvernance et Comité national de coordination
COREP	Comité des représentants permanents
CPS	Conseil de paix et de sécurité de l'UA
CSVRA	Évaluation de la vulnérabilité structurelle et de la résilience du pays
CUA	Commission de l'Union africaine
EAP	Évaluation africaine par les pairs
ECOSOCC	Conseil économique, social et culturel de l'UA
EP	Entreprises publiques
IA	Intelligence artificielle
ICP	Indicateur clé de performance



MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PAN	Plan (Programme) d'action national
PAP	Parlement panafricain
PEP	Panel d'éminentes personnalités
PESTEL	Politique, économique, social, technologique, environnemental et juridique
PMT	Plan à moyen terme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
BRA PNUD	Bureau régional du PNUD pour l'Afrique
RAEP	Rapport d'auto-évaluation par pays
REP	Rapports d'évaluation par pays
RGA	Rapport sur la gouvernance en Afrique
RNG	Rapport national sur la gouvernance
SER	Suivi, évaluation et rapports
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini
STYIP	Deuxième plan décennal de mise en œuvre
SWOT	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
ToC	Théorie de changement
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UNDESA	Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies
Valeurs des 3P	Professionnalisme, Performance et Probité



Avant-propos

Ambassador Marie-Antoinette Rose Quatre
Directrice générale du MAEP



Avant-propos de la Directrice générale du MAEP

Je suis ravie de souhaiter la bienvenue à la communauté du MAEP et aux principales parties prenantes au Plan stratégique 2025-2028 du MAEP, qui permettra au Mécanisme de s'acquitter de son mandat avec impact.

Pilier essentiel de l'Architecture africaine de la gouvernance de l'Union africaine, le MAEP promeut la bonne gouvernance sur le continent, avec pour objectif principal de s'acquitter efficacement de son mandat, d'obtenir des résultats tangibles, d'apporter une valeur ajoutée et de contribuer à la réalisation de l'Agenda 2063 de l'UA, en mettant l'accent sur l'aspiration 3 pour « une Afrique de bonne gouvernance, de démocratie, de respect des droits de l'homme, de justice et d'état de droit » et de l'aspiration 4 pour « une Afrique pacifique et vivant en sécurité ».

Parmi les objectifs stratégiques du deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 pour la période 2024-2033, figure le renforcement de l'indépendance, de la performance, de la responsabilité et de la réactivité des institutions publiques. L'une des cibles et des indicateurs permettant d'atteindre cet objectif stratégique est qu'au moins 50 % des États membres procèdent à des évaluations de la gouvernance et établissent des rapports semestriels sur les progrès accomplis. Pour atteindre cet objectif, il est recommandé que les États membres appliquent les recommandations des évaluations de la gouvernance du MAEP et des consultations continentales de l'AGA.

Pour parvenir à ces objectifs, cibles et résultats du deuxième Plan décennal de mise en œuvre, le MAEP devra faire preuve d'un leadership exemplaire dans la promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance à travers le continent. Cette mission doit être étayée par le thème du présent plan stratégique : Les valeurs des 3 P (professionnalisme, performance et probité) au sein du MAEP. Notre objectif est de renforcer le Secrétariat continental du MAEP et les réseaux continentaux du MAEP au sens large, les secrétariats nationaux du MAEP et les commissions et conseils nationaux de gouvernance (CNG). Grâce à une structure organisationnelle solide et robuste, le MAEP sera en mesure de coordonner ses efforts à l'échelle continentale



et d'obtenir des résultats non seulement avec un impact avéré, mais aussi avec une portée beaucoup plus large.

Le plan stratégique pour 2025-2028 s'articule autour de quatre thèmes principaux : la mise en œuvre du mandat du MAEP avec impact ; la mobilisation des ressources, les partenariats et le financement ; le renforcement institutionnel et l'amélioration des capacités des structures du MAEP ; et la communication, le plaidoyer et la sensibilisation.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces thèmes stratégiques, le MAEP, entend tout d'abord accélérer la mise en œuvre du Programme d'appui à la gouvernance, afin de s'assurer que les États membres appliquent et suivent les recommandations des évaluations de la gouvernance du MAEP et des consultations continentales de l'AGA. Le Programme d'appui à la gouvernance est une opportunité pour garantir l'appui aux États membres dans la mise en œuvre des programmes d'action nationaux (PAN) du MAEP et pour permettre au MAEP d'atteindre ses objectifs et réaliser tous les impacts. Il s'agit d'un moyen efficace de mobiliser le soutien des partenaires et de mettre en œuvre des réformes par le biais des PAN, menant ainsi à bien notre mandat.

Ensuite, dans le cadre du Deuxième Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'UA, tous les citoyens sont appelés à accéder aux informations fournies par les institutions nationales de contrôle. Pour atteindre cet objectif, les États membres sont encouragés à adopter des systèmes de gouvernance électronique. Le 26 février 2024, l'Assemblée générale des Nations Unies, par le biais de la résolution A/RES/78/263 sur la promotion d'une paix durable par le développement durable en Afrique, a demandé au Secrétaire général des Nations Unies de mettre en place une initiative avec le MAEP sur le renforcement de l'e-gouvernance en Afrique au moyen de l'innovation politique et des technologies de transformation. Le Département des affaires économiques et sociales des Nations unies (UNDESA) est également l'un de nos partenaires techniques dans cette entreprise. De nombreux États membres ont accepté de prendre la tête de cette initiative au sein du MAEP. La gouvernance électronique est donc ancrée dans ce plan stratégique comme le sixième domaine thématique pour les évaluations sur la gouvernance.

Enfin, le MAEP veillera à ce que sa structure organisationnelle continentale réponde à ce plan stratégique et que les capacités institutionnelles du MAEP soient renforcées tant au niveau national que continental.

Ces trois composantes sont essentielles à la mise en œuvre du plan stratégique, en plus des initiatives clés telles que l'adhésion universelle et la réactivation des pays dormants.

Il est également important de noter que le plan de travail 2025 sera mis en œuvre en tant qu'année de transition entre les plans stratégiques 2020-2024 et 2025-2028, conformément au cycle budgétaire de l'UA qui a exigé l'élaboration du plan de travail 2025 au début de 2024. Pour 2026-2028, le MAEP élaborera des plans de travail



annuels avec une ventilation des thèmes du plan stratégique dans un cadre axé sur les résultats.

En conclusion, à travers mes consultations au sein de la communauté du MAEP, je reconnais que nous sommes résolus à travailler à la mise en œuvre du mandat du MAEP. Je suis persuadée que cette mise en œuvre permettra au MAEP de réaliser le thème général du plan stratégique 2025-2028 de :

« Redéfinir le rôle du MAEP pour relever les défis de la gouvernance sur le continent avec impact ».

Vive le MAEP ! Vive l'Afrique !

Amb. Marie-Antoinette ROSE QUATRE

Directrice Générale du Secrétariat continental du MAEP



Résumé d'orientation

Contexte

1. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) est un organe d'autocontrôle auquel les États membres de l'Union africaine (UA) adhèrent volontairement et dont l'objectif est de promouvoir la bonne gouvernance et l'adoption des codes et normes contenus dans la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance (CADEG).
2. La **Vision** du MAEP est de « **s'acquitter de son mandat de promotion de la bonne gouvernance avec impact.** »
3. La mission du MAEP est de « Promouvoir les valeurs partagées de l'Union africaine (UA) en matière de gouvernance démocratique, de développement inclusif et durable parmi les États membres de l'UA. »
4. Les valeurs du MAEP font partie de la stratégie des 3P visant à promouvoir le professionnalisme, la performance et la probité.
5. L'objectif visé par le Plan stratégique 2025-2028 du MAEP est de le mettre en phase avec le Plan stratégique 2024-2028 de l'UA, le Deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063, l'Agenda 2030, les « High 5 » de la Banque africaine de développement ainsi que les plans stratégiques des autres organes de l'UA dotés d'un mandat en matière de gouvernance.¹
6. À l'heure où le continent reste confronté à des problèmes de gouvernance, notamment en matière de droits de l'homme, de gestion de la diversité, de tensions liées aux élections, de chômage et de responsabilité du secteur public, il est essentiel que le MAEP se penche sur la bonne gouvernance et la reddition de comptes dans le cadre de la mise en œuvre du Deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'UA, en mettant l'accent sur le Moonshot 3, qui vise la mise en place d'institutions publiques mieux adaptées aux besoins des citoyens.
7. Le MAEP contribue à deux objectifs stratégiques principaux dans le cadre du Moonshot 3 du Plan stratégique 2024-2028 de l'UA ayant pour titre : « **Les institutions publiques sont plus réactives** ». Le premier objectif stratégique est de « Renforcer l'indépendance des institutions publiques pour qu'elles puissent s'acquitter de leurs mandats » et le deuxième objectif stratégique est de « Promouvoir la bonne gouvernance et une culture démocratique ».
8. Les parties prenantes internes et externes ont été consultées lors de l'élaboration du présent plan stratégique. Elles ont exprimé leur satisfaction quant au fait que le MAEP était bien placé pour contribuer aux deux objectifs stratégiques du Moonshot 3. Les parties prenantes ont également évalué les réalisations du plan stratégique 2020-2024 en soulignant les principaux

¹ Cour africaine des droits de l'homme et des peuples, Commission africaine des droits de l'homme et des peuples, Parlement panafricain, Conseil consultatif de l'Union africaine contre la corruption, Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être des enfants, Comité de l'Union africaine sur le droit international



résultats obtenus, tels que la production de rapports d'évaluation ciblée et de pays, dont des rapports d'analyse des lacunes, l'augmentation du nombre d'États participant au MAEP, la sensibilisation du public et la tenue d'ateliers d'échange d'expériences et d'apprentissage entre pairs sur la bonne gouvernance au sein des États membres.

9. Les principaux facteurs qui ont permis ces réalisations sont un leadership efficace à tous les niveaux de l'institution, une collaboration et une communication continues avec les parties prenantes, le soutien politique des organes politiques de l'UA, la cohérence et l'objectivité des évaluations de pays, le soutien de ses partenaires au développement et le fait que le MAEP soit une institution propre à l'Afrique.
10. Les défis cités par les parties prenantes sont notamment le manque de moyens financiers pour mettre en œuvre les programmes ainsi que l'insuffisance des ressources humaines due aux contraintes financières. Cela a contribué à l'incertitude en termes de sécurité d'emploi du personnel, à une forte rotation du personnel, à une surcharge de travail et à une baisse du moral du personnel.
11. Pour élaborer les quatre thèmes stratégiques qui le constituent, le Plan stratégique 2025-2028 prend en compte les réalisations et les défis rencontrés dans le cadre du Plan stratégique précédent, ainsi que le contexte actuel de la gouvernance mondiale et continentale.²
12. Les quatre **thèmes stratégiques du MAEP sont** :
 - i. Mise en œuvre du mandat du MAEP avec impact,
 - ii. Renforcement institutionnel et amélioration des capacités des structures du MAEP
 - iii. Partenariats et mobilisation des ressources ; et
 - iv. Communication, plaidoyer et sensibilisation.
13. Le plan stratégique 2025-2028 sera mis en œuvre par le biais de plans de travail annuels budgétisés et approuvés par le Comité des représentants permanents de l'UA (COREP) et le Conseil exécutif de l'UA. Le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports (SER) des plans de travail annuels se feront sur une base trimestrielle. Le plan stratégique sera décliné au niveau des directions, des divisions et des unités du MAEP, ainsi qu'au niveau de chaque membre du personnel.
14. Le plan stratégique du MAEP est conçu selon l'approche du tableau de bord équilibré. Le tableau de bord équilibré est un outil récemment introduit par le Bureau de la planification stratégique et de l'exécution de la Commission de

²Les quatre thèmes stratégiques déclinent la vision et la mission en termes plus opérationnels. Ils représentent les domaines d'intervention de l'organisation et constituent une stratégie de haut niveau. Ils peuvent être considérés comme les « piliers d'excellence » de l'Organisation qui s'étendent à l'ensemble de ses activités, chacun ayant un résultat stratégique qui lui est propre.



l'Union africaine. Il permet au Plan stratégique 2025-2028 du MAEP de procéder à un suivi régulier des résultats et de l'impact, grâce à un système de suivi et d'évaluation fondé sur la compréhension et la prise en compte des changements résultant des interventions et sur l'ajustement des stratégies en conséquence afin de maximiser l'impact.

15. Le tableau de bord équilibré du MAEP, présenté à l'annexe 1, est un instrument stratégique qui veille à ce que le MAEP maintienne le cap pour atteindre ses objectifs ambitieux mais réalisables. Il traduit l'engagement du MAEP en faveur de la responsabilité, de la transparence, de l'apprentissage et de l'amélioration continue, et reflète l'essence des stratégies de gouvernance que le Mécanisme entend mettre en œuvre entre 2025 et 2028.



Historique et contexte du plan stratégique 2025-2028

1 Historique et contexte du plan stratégique 2025-2028

1.1 Introduction

16. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) est une entité autonome de l'Union africaine créée en 2003 comme instrument d'autocontrôle à laquelle adhèrent volontairement les États membres de l'Union africaine (UA).
17. L'objectif premier du MAEP est de favoriser l'adoption de politiques, de normes et de pratiques qui conduisent à la stabilité politique, à une croissance économique élevée, à un développement durable et à une intégration économique accélérée, conformément à la vision initiale du NEPAD, ainsi qu'aux codes et normes contenus dans la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance (CADEG).
18. Suite à sa revitalisation de 2016 à 2020, le MAEP a entrepris des réformes institutionnelles en vue d'améliorer sa méthodologie, ses politiques et ses outils. Cela s'est fait en 2019 par le biais d'un plan d'action du projet de « Renforcement des évaluations » et des recommandations qui en ont découlé. À ce jour, le MAEP a mis en application la plupart de ces recommandations. Il s'agit notamment de l'accent mis sur la mise en œuvre des programmes d'action nationaux (PAN) du MAEP, le lancement du projet de mise en place d'un programme d'appui à la gouvernance pour accélérer la mise en œuvre des recommandations des évaluations ainsi que la révision du questionnaire du MAEP.



1.1.1 Mandat

Mandat du MAEP

Le MAEP a pour mandat de promouvoir les politiques et les pratiques des États membres, afin qu'elles soient conformes aux valeurs, aux codes et aux normes politiques, économiques et de gouvernance d'entreprise et pour parvenir aux objectifs mutuellement convenus en matière de développement socioéconomique, tel que contenu dans la Déclaration sur la démocratie, la gouvernance politique, économique et d'entreprise.

Le MAEP s'acquiesce de tout autre mandat que la Conférence peut lui conférer au fur et à mesure que la Conférence le jugera nécessaire.

Source : Article 4 du Statut du MAEP

1.1.2 Vision³

19. La Vision du MAEP est de « **s'acquiesce de son mandat de promotion de la bonne gouvernance avec impact.** »

1.1.3 Mission⁴

20. La mission du MAEP est de « **Promouvoir les valeurs partagées de l'Union africaine (UA) en matière de gouvernance démocratique, de développement inclusif et durable parmi les États membres de l'UA.** »

1.1.4 Valeurs : la stratégie des 3 P (professionnalisme, performance et probité)⁵

21. Les valeurs du MAEP font partie de la Stratégie des 3 P pour la promotion du **professionnalisme, la performance et la probité**. Ces valeurs sont pleinement reflétées dans la section 4 du Code d'éthique et de conduite de l'Union africaine.

1.1.5 Principes et domaines thématiques du MAEP

22. L'article 5 du Statut du MAEP énonce les principes fondamentaux du MAEP, à savoir : la bonne gouvernance politique, économique, sociale et d'entreprise, la démocratie, l'État de droit, le respect des droits de l'homme, la souveraineté des États, la non-ingérence et la résolution pacifique des conflits.

³ Une image vivante, émotionnellement inspirante et temporelle de l'avenir auquel l'organisation aspire.

⁴ Une image vivante, émotionnellement inspirante et temporelle de l'avenir auquel l'organisation aspire.

⁵ Les croyances et les principes qui expriment la culture souhaitée par l'Organisation.



23. L'article 5 dispose également que le MAEP s'acquitte de son mandat, y compris des évaluations volontaires, de manière compétente, sur le plan technique et culturel, ainsi que de façon crédible et exempt de toute manipulation politique.
24. Les domaines thématiques⁶ que couvrent les évaluations du MAEP sont :
- Démocratie et gouvernance politique ;
 - Gouvernance et gestion économiques ;
 - Gouvernance d'entreprise ;
 - Développement socioéconomique ;
 - Résilience des États aux catastrophes et aux chocs.
25. La mise en œuvre du plan stratégique 2025-2028 inclura l'e-gouvernance dans le cadre des questions transversales de gouvernance.
26. Les principes du MAEP qui sous-tendent les évaluations du MAEP sont (i) l'appropriation du processus par les pays et le leadership national ; (ii) la participation inclusive ; (iii) la compétence technique et (iv) l'absence de manipulation politique.
27. La vision, la mission, les valeurs et les principes du MAEP tels qu'énoncés dans le Plan Stratégique du MAEP 2025-2028 conduiront à la réalisation du thème général de ce Plan, à savoir : « **Redéfinir le rôle du MAEP pour relever les défis de la gouvernance sur le continent avec impact.** »

1.2 Justification du Plan stratégique du MAEP 2025-2028

28. Le plan stratégique du MAEP pour la période 2020-2024 s'est achevé en décembre 2024, et le processus d'élaboration du nouveau plan stratégique a été lancé à la mi-2024. L'élaboration du plan stratégique 2025-2028 du MAEP a suivi les étapes suivantes : (i) une évaluation des réalisations et des enseignements tirés de la mise en œuvre du plan stratégique 2020-2024, et (ii) le lancement de la définition des principaux axes du plan stratégique 2025-2028.
29. D'après le plan stratégique 2024-2028 de l'UA, les cycles d'exécution des plans stratégiques de la plupart des organes de l'UA se chevauchent. Cela a entraîné une mauvaise harmonisation des programmes, un manque de coordination, des doublons inutiles, ainsi qu'une limitation des possibilités de planification, de programmation, de budgétisation, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation, d'apprentissage et d'établissement de rapports conjoints.
30. Compte tenu des cinq domaines thématiques couverts par les évaluations du MAEP, le plan stratégique 2025-2028 est conçu pour s'aligner sur le plan stratégique 2024-2028 de l'UA, le Deuxième Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063, l'Agenda 2030, les « High 5 » de la Banque africaine de

⁶ Les domaines thématiques du Mécanisme sont différents des quatre thèmes stratégiques de la section 3.2 du présent plan stratégique et font référence aux thèmes couverts par les évaluations de la gouvernance du MAEP.



développement ainsi que les plans stratégiques des autres organes de l'UA dotés d'un mandat en matière de gouvernance.⁷

1.2.1 Relever les défis immédiats

Les tendances mondiales

31. L'architecture financière et de gouvernance mondiale est depuis longtemps perçue comme déséquilibrée, favorisant certaines régions au détriment d'autres. Ce déséquilibre a particulièrement affecté les pays les moins développés, dont une grande majorité se trouve en Afrique. Les lacunes et disparités de cette architecture financière mondiale ont entravé le développement de l'Afrique, contribuant à son retard économique. Ces faiblesses sont profondément enracinées dans la conception même du système financier mondial, qui repose sur des structures complexes d'institutions, d'accords, de règles et de pratiques régissant les opérations du système financier international.
32. Les pays les moins développés semblent jouer un rôle marginal dans les affaires politiques et économiques mondiales. Cette situation a renforcé la solidarité parmi les dirigeants du Sud, conduisant à la formation d'initiatives alternatives telles que le bloc des BRICS dont les membres initiaux étaient le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud. L'objectif principal de ce groupe est de promouvoir la coopération économique, et de favoriser une transition du dollar américain qui a dominé le système financier international, vers un système financier multidevises plus accessible et bénéfique pour les économies en développement.
33. Il convient de noter que le centre de gravité géopolitique s'éloigne des économies développées. L'émergence des BRICS offre aux économies émergentes une voie alternative pour la croissance économique et la coopération.
34. L'intégration récente de l'Union africaine comme un membre permanent et à part entière du G20⁸ permet d'amplifier la voix de l'Afrique sur les grandes questions mondiales qui affectent le continent. La participation directe de l'UA au processus décisionnel du G20 pourrait profiter aux États membres de l'Union en termes de résultats dans les domaines économique, diplomatique et climatique.
35. De plus, les tensions politiques découlant du conflit entre la Russie et l'Ukraine ont eu un impact négatif sur les économies africaines, notamment sur la sécurité alimentaire, en raison de la forte dépendance de l'Afrique à l'égard de ces deux pays en termes de nourriture et d'engrais. La guerre a aggravé l'impact de la pandémie de COVID 19⁹, accélérant le déclin du développement macroéconomique et social de l'Afrique. En conséquence, le continent a été

⁷ Cour africaine des droits de l'homme et des peuples, Commission africaine des droits de l'homme et des peuples, Parlement panafricain, Conseil consultatif de l'Union africaine contre la corruption, Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être des enfants. Comité de l'Union africaine sur le droit international

⁸ Il s'agit d'un forum intergouvernemental composé de 19 pays souverains, de l'Union européenne et de l'Union africaine.

⁹ La maladie à coronavirus



contraint de renforcer sa résilience dans le cadre de ses mesures stratégiques afin d'atténuer les menaces existentielles.

36. Il convient de noter que les événements qui se produisent à l'échelle mondiale ont une incidence sur le travail de l'Union africaine, y compris sur le MAEP. Ce plan stratégique est élaboré pour guider le MAEP à tracer une voie efficace vers le succès, en s'appuyant sur les tendances actuelles de la gouvernance mondiale.

Les tendances continentales

37. Le continent connaît des fortunes diverses dans sa quête de promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance. Alors que l'Afrique a enregistré des progrès notables, certaines régions ont connu un recul par rapport aux progrès réalisés précédemment.
38. Ce recul est principalement dû à la résurgence des coups d'État, des changements anticonstitutionnels de gouvernement, des contestations des résultats électoraux et des violences post-électorales et, plus récemment, des soulèvements de jeunes.
39. Le continent reste confronté à des défis liés aux droits de l'homme ainsi qu'à la gestion de la diversité en termes de tensions raciales, ethniques, religieuses et régionales, qui sont souvent exacerbées par l'absence ou la faiblesse des structures de gouvernance. Ces événements érodent la confiance du public dans les institutions de l'État et perturbent la continuité de la gouvernance, ce qui entrave davantage les efforts déployés pour parvenir à une stabilité à long terme.
40. Les droits humains font partie des fondements de l'évolution de la gouvernance. Toutefois, le continent connaît encore des cas de violation des droits humains, y compris des restrictions à la liberté d'expression et de réunion.
41. La gouvernance économique et la responsabilité du secteur public sont essentielles, mais les progrès en la matière restent minimes. Si certains pays ont accompli des progrès dans l'amélioration de la gouvernance économique et la réduction de la corruption, d'autres restent confrontés à des défis importants. L'inefficacité et le manque de responsabilité dans le secteur public ont compromis aussi bien l'accès aux services publics que leur qualité, ainsi que la discipline budgétaire, perpétuant ainsi les cycles de pauvreté et d'inégalité.
42. La responsabilité fait partie des fondements de la gouvernance. Le pouvoir civique est important pour que l'action des gouvernements reste centrée sur les citoyens. Malheureusement, l'espace civique se rétrécit. Cependant, l'espace numérique (médias sociaux) est le nouvel espoir du pouvoir civique. La population jeune du continent a accès aux médias sociaux, ce qui accélère la communication et l'échange d'informations. Les jeunes sont désormais plus conscients et leur mécontentement est susceptible d'entraîner des changements. Cela contribue directement à l'augmentation actuelle des soulèvements de jeunes sur le continent.
43. Le Deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 définit sept objectifs ambitieux, connus sous le nom de « moonshots », à atteindre d'ici 2033.



Le Moonshot 3 porte sur la mise en place d'institutions publiques plus réactives. Ses principaux objectifs stratégiques comprennent la promotion des valeurs démocratiques, des droits de l'homme, de la justice et l'enracinement de l'État de droit. En outre, ce moonshot vise à développer des institutions compétentes et à favoriser un leadership transformateur. Parmi les cibles et les stratégies indicatives visant à réaliser ces moonshots, il est prévu qu'au moins 50 % des États membres de l'UA procèdent à des évaluations de la gouvernance dans le cadre du MAEP et établissent des rapports semestriels sur les progrès accomplis.

S'adapter à un environnement en mutation

44. Le plan stratégique actuel du MAEP couvre la période 2020-2024. Le plan stratégique 2025-2028 du MAEP est en phase avec le Deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et le plan stratégique 2024-2028 de l'UA. Comme tout autre organe de l'UA, le MAEP évolue dans un environnement dynamique. Le calendrier quinquennal du plan stratégique de l'UA permet une approche plus souple et adaptable pour relever les défis continentaux émergents (y compris la gouvernance) et saisir les opportunités. Cela permettra également au MAEP de réajuster ses stratégies et ses réponses en tenant compte de l'évolution des événements géopolitiques, économiques et sociaux à l'échelle mondiale et continentale.

Renforcer la participation des parties prenantes

45. Le présent plan stratégique est le troisième du MAEP. Sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre des précédents plans stratégiques, il est de plus en plus nécessaire de renforcer la coordination, la collaboration et le partenariat avec diverses parties prenantes au sein des structures de gouvernance du MAEP, des organes politiques de l'UA, de la CUA et d'autres organes de l'UA dotés d'un mandat de gouvernance, ainsi que d'autres partenaires techniques et de développement. Le présent plan stratégique constitue une opportunité idéale pour mobiliser ces parties prenantes et favoriser un sentiment d'appropriation collective en vue d'atteindre les résultats souhaités.

Créer une dynamique et assurer la continuité

46. Le présent plan stratégique s'appuie sur les réalisations et les enseignements tirés, en particulier au cours de la période de revitalisation du MAEP, c'est-à-dire de 2016 à 2019. Durant les quatre prochaines années, le MAEP se focalisera sur l'innovation dans son orientation stratégique, ses opérations, ses méthodologies, ses outils et la consolidation de ses acquis vers la continuité dans sa trajectoire de succès.

Renforcer les évaluations de pays

47. La stratégie de renforcement des évaluations de pays met en évidence certains des défis opérationnels et techniques du MAEP en tant que mécanisme. Les principaux défis techniques comprennent : le manque de financement des États membres pour entreprendre les auto-évaluations complexes, techniques et participatives ; des structures nationales faibles ou dysfonctionnelles ; des contributions financières insuffisantes de la part des États membres ;



l'insuffisance des ressources humaines; l'absence de visibilité aux niveaux national, régional et continental et le manque de coordination et de collaboration entre le MAEP et d'autres organes de l'UA investis d'un mandat de gouvernance. Compte tenu de ces défis, le MAEP entend mener à bien les stratégies suivantes : (i) l'adhésion universelle d'ici 2028, (ii) la revitalisation des États membres inactifs, (iii) le renforcement des structures nationales et l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme d'action national de pays membres sur la gouvernance par le biais du programme d'appui à la gouvernance.

1.3 Méthodologie

1.3.1 Considérations générales sur la planification stratégique

48. L'élaboration du plan stratégique 2025-2028 du MAEP s'est inspirée de l'agenda 2063, du Deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2023 (2024 - 2033) et du Plan stratégique 2024-2028 de l'Union africaine (UA). Le mandat, la vision et la mission du MAEP ont également été pris en compte dans la planification stratégique. Ce plan stratégique vise à contribuer à la mise en œuvre du Moonshot 3 du Deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063. Pour être complet, le plan aborde les questions liées à la capacité organisationnelle, aux processus internes et à la prudence financière, l'objectif ultime étant d'apporter une valeur ajoutée aux bénéficiaires que sont les citoyens africains, les États membres et les partenaires.

1.3.2 Processus de planification stratégique

49. S'inspirant du plan stratégique de l'UA 2024-2028, l'élaboration du présent plan stratégique a suivi l'approche du tableau de bord analytique. Les éléments stratégiques, qui comprennent la vision, la mission, les thèmes stratégiques, les résultats stratégiques, les objectifs stratégiques, les indicateurs clés de performance et les valeurs du MAEP, constituent le point d'ancrage et définissent l'impact global à réaliser grâce à la mise en œuvre du plan stratégique.

1.3.3 Analyse de la situation

50. Il est impératif de définir une base de référence pour le changement. Cela ne peut se faire que par le biais d'une analyse de la situation telle qu'exposée au chapitre 2. L'analyse de la situation comprend un résumé de l'étude d'évaluation de l'impact du MAEP réalisée en 2019, la matrice des lacunes stratégiques, un résumé des conclusions de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024 du MAEP ainsi qu'une analyse SWOT et PESTEL.

1.3.4 Consultations avec les parties prenantes

51. Des consultations virtuelles et physiques ont été organisées avec des parties prenantes internes et externes. Les acteurs internes consultés comprenaient



les directions et les unités du Secrétariat continental et les organes politiques du MAEP. Les parties prenantes externes comprenaient les organes apparentés de la Plateforme de l'Architecture de Gouvernance Africaine (AGA) et la Commission de l'Union Africaine.

52. Les consultations visaient à obtenir les contributions des parties prenantes en ce qui concerne l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique du MAEP 2020-2024 et l'élaboration du nouveau plan stratégique 2025-2028. Ces deux volets du projet devaient être exécutés simultanément.

1.3.5 Mise en phase avec l'Agenda 2063 de l'UA

53. Les domaines stratégiques à mettre en phase avec le Moonshot 3 de l'Agenda 2063, le Deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 pour la période 2024-2033 et le Plan stratégique de l'UA pour la période 2024-2028 ont été vérifiés et planifiés dans le cadre du MAEP pour inclure une déclinaison du Plan stratégique 2024-2028 de l'UA, tel qu'illustré dans la Figure 1.1. Le Plan stratégique 2025-2028 du MAEP est en accord avec les « stratégies des organes » telles que prévues dans le cadre de l'alignement des cadres stratégiques de l'UA.
54. La Figure 1.2 présente les domaines stratégiques harmonisés du MAEP dans le cadre du Plan stratégique 2024-2028 de l'UA. La mise en œuvre du MAEP s'inscrit dans le cadre du Moonshot 3 : les institutions publiques sont plus réactives. Le MAEP fait rapport sur deux objectifs stratégiques :
- I. Objectif stratégique 3.1 : « Améliorer l'indépendance, la performance, la responsabilisation et la réactivité des institutions publiques pour qu'elles puissent s'acquitter de leur mandat »
 - II. Objectif stratégique 3.2 : « Promouvoir la bonne gouvernance et la culture démocratique. »

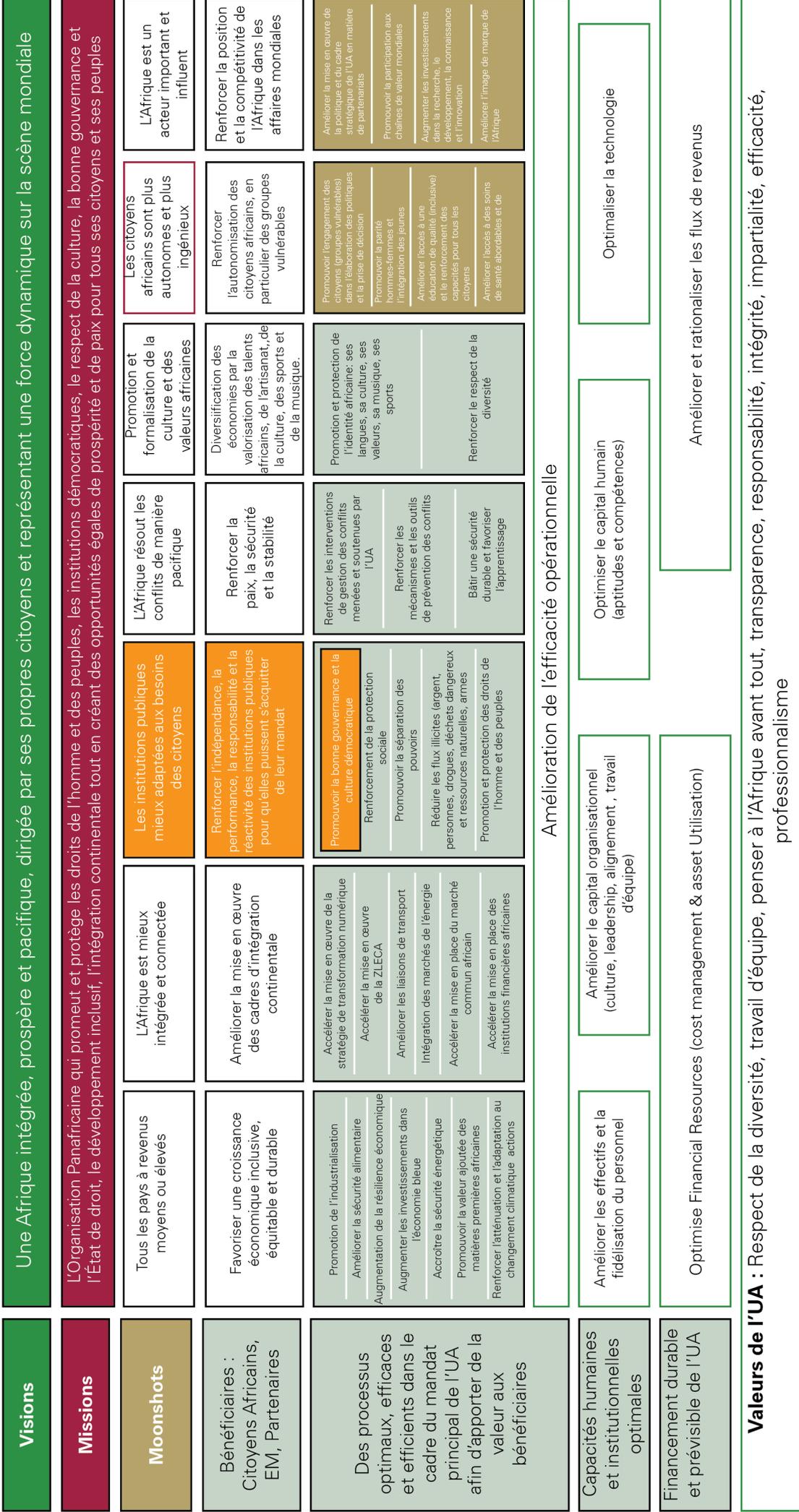


Figure 1.1: Alignement du Plan stratégique du MAEP sur le Cadre stratégique de l'UA

Alignment of AU Strategic Frameworks



Figure 1.2 : La stratégie du MAEP dans la carte stratégique de l'UA (2024-2028)



55. Les résultats des consultations sur la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024 du MAEP sont résumés au chapitre 2, section 2.4 du présent plan stratégique. Les résultats des consultations sur le nouveau plan stratégique 2025-2028 du MAEP sont résumés au chapitre 1, section 1.3.6 du présent document.

1.3.6 Définition des priorités

56. Lors de l'établissement des priorités, il a été tenu compte des dispositions du mandat, de la vision et de la mission du MAEP (chapitre 1), des tendances mondiales et continentales en matière de gouvernance (section 1.2.1), des résultats des consultations avec les parties prenantes (section 1.3.4), de l'analyse SWOT (section 2.1), de l'analyse PESTEL (section 2.2), du résumé des conclusions de l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique 2020-2024 du MAEP (section 2.4) et de la refonte du modèle d'entreprise du MAEP (section 3.1), parmi d'autres considérations.

Consultation des parties prenantes sur l'élaboration du Plan stratégique 2025-2028 du MAEP

57. Comme indiqué au chapitre 1, section 1.3.4, les parties prenantes internes et externes ont été consultées au cours de l'élaboration de ce plan stratégique 2025-2028. Au centre de ces consultations figurait la position du MAEP en termes de contribution à la réalisation du Moonshot 3 du Deuxième Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 sur l'amélioration de la réactivité des institutions publiques et son lien avec l'aspiration 3 de l'Agenda 2063 pour une Afrique de bonne gouvernance, de démocratie, de respect des droits de l'homme, de justice et d'état de droit. Les directions, bureaux et unités opérationnelles du MAEP ont été consultés sur leurs contributions à la capacité organisationnelle, aux processus internes et à la prudence financière.
58. Le MAEP contribue à deux objectifs stratégiques principaux dans le cadre du Moonshot 3 du Plan stratégique de l'UA 2024-2028 - sous le titre « Les institutions publiques sont plus réactives ». Le premier objectif stratégique est de « Renforcer l'indépendance des institutions publiques pour qu'elles puissent s'acquitter de leurs mandats » et le deuxième est de « Promouvoir la bonne gouvernance et une culture démocratique ».

Consultation des parties prenantes sur la réalisation par le MAEP de l'objectif stratégique de « Renforcer l'indépendance des institutions publiques pour qu'elles puissent s'acquitter de leur mandat ».

59. Les parties prenantes ont exprimé leur satisfaction quant au fait que le MAEP était bien placé pour contribuer à la réalisation de cet objectif stratégique. Les objectifs stratégiques généraux spécifiques du MAEP proposés sont notamment l'amélioration de l'interface entre les institutions publiques et privées et le renforcement des capacités des institutions publiques.
60. Pour atteindre l'objectif spécifique du MAEP de renforcer l'indépendance des institutions publiques pour qu'elles puissent s'acquitter de leur mandat, les parties prenantes ont recommandé au MAEP de se concentrer à apporter un soutien accru aux États membres en matière de suivi et d'établissement de



rapports de programmes de gouvernance, le renforcement des capacités continentales pour les examens nationaux volontaires des Nations Unies dans le domaine de la gouvernance, sur le déploiement du Pôle de connaissances du MAEP dans les États membres, et le soutien aux notations de crédit souverain des États membres par le biais du Programme consultatif sur la notation de crédit.

Consultation des parties prenantes sur la mise en œuvre par le MAEP de l'objectif stratégique de « Promouvoir la bonne gouvernance et la culture démocratique ».

61. Les parties prenantes ont également exprimé leur satisfaction quant au fait que le MAEP est bien placé pour contribuer à cet objectif stratégique et ont proposé que le MAEP ait des objectifs stratégiques spécifiques, notamment : (i) réaliser des recherches spécialisées pour suivre les changements dans la gouvernance mondiale et y contribuer ; (ii) doter les États membres des outils de suivi et d'évaluation du MAEP ; (iii) aider les États membres à mettre en œuvre les programmes d'action nationaux et (iv) à élaborer, aligner et intégrer les programmes d'action nationaux dans leurs programmes de développement nationaux.
62. Les priorités proposées par les parties prenantes consultées comprenaient : (i) la domestication des outils du MAEP, (ii) le suivi des questions de gouvernance à l'aide de l'indice de gouvernance, (iii) la mise en œuvre de programmes de développement des capacités du MAEP pour les structures du MAEP, les jeunes, la société civile et les acteurs non étatiques, (iv) le plaidoyer en faveur de la participation des États membres au programme de réforme de la gouvernance mondiale, (v) la création d'un écosystème de gouvernance plus intelligent au niveau national et (vi) le rôle à jouer dans l'élaboration des systèmes de la gouvernance électronique et la quatrième révolution industrielle.
63. Les consultations avec le personnel, la direction et les organes politiques ont permis de dégager un consensus sur les initiatives clés ci-dessous à inclure dans le plan stratégique 2025-2028 :
 - Mise en œuvre du programme du MAEP pour l'appui à la gouvernance ;
 - Établissement d'un lien entre la gouvernance et l'alerte rapide dans le cadre du MAEP ;
 - Réponse aux causes profondes des changements anticonstitutionnels de gouvernement ;
 - Soutien aux pays en transition politique ;
 - Établissement d'un lien entre la gouvernance et le développement socioéconomique ;
 - Poursuite de l'élaboration des programmes du MAEP sur la gouvernance économique et la gouvernance d'entreprise ; et
 - Développement de l'e-gouvernance en tant que domaine thématique à évaluer dans les États membres.



Programme du MAEP pour l'appui à la gouvernance

64. Le plan stratégique propose une initiative visant à apporter un appui aux États membres pour la mise en œuvre des plans d'action nationaux issus des évaluations de la gouvernance par l'intermédiaire du programme d'appui à la gouvernance. Il s'agit notamment de fournir un financement et d'assurer le développement des capacités pour la mise en œuvre, au niveau national, d'accélérateurs de gouvernance visant à relever des défis communs à l'ensemble du continent.

Établissement d'un lien entre la gouvernance et l'alerte rapide

65. En janvier 2018, les chefs d'État et de gouvernement de l'UA ont salué les mesures prises pour faire du MAEP un outil d'alerte rapide pour la prévention des conflits sur le continent, en harmonie et en synergie avec l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) et l'Architecture africaine de gouvernance (AGA).

Réponse aux changements anticonstitutionnels de gouvernement et lutte contre leurs causes profondes.

66. La résurgence des changements anticonstitutionnels de gouvernement (CAG) est très préoccupante pour l'Union africaine. Les CAG ont considérablement compromis les progrès réalisés dans la promotion de la gouvernance démocratique. La résurgence des CAG en Afrique peut être décrite comme une menace pour la démocratie, la bonne gouvernance, la paix, la sécurité et la stabilité.
67. Le MAEP s'attaquera aux causes profondes de ce phénomène en collaborant avec les communautés économiques régionales dans le cadre du processus d'évaluation de la vulnérabilité et de la résilience structurelles des pays (CSVRA) de l'Union africaine. Le cadre d'évaluation a été convenu par les États membres de l'Union africaine avec le soutien d'une communauté économique régionale. Le processus CSVRA est également un outil d'alerte rapide qui sera mis en œuvre par le biais d'évaluations d'alerte rapide dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2025-2028.

Appui aux pays en transition politique

68. Le MAEP a lancé un projet visant à soutenir les États membres de l'UA en transition politique susceptibles d'avoir été confrontés à un événement relevant du changement anticonstitutionnel de gouvernement.

Le MAEP envisage d'entreprendre les initiatives ci-après pour apporter son appui à ces États membres :

- réalisation d'évaluations complètes des structures de gouvernance existantes ;
- fourniture d'une assistance technique pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'action nationaux (PAN) adaptés au contexte de la transition ; et



- facilitation de l'apprentissage entre pairs et de l'échange de bonnes pratiques avec d'autres États membres de l'Union africaine ayant connu des transitions similaires.

Établissement d'un lien entre la gouvernance et le développement socioéconomique

69. La section 1.2.1 du présent plan stratégique présente les défis de gouvernance auxquels l'Afrique est confrontée et leurs effets négatifs sur le développement socio-économique du continent. Si ces problèmes de gouvernance ne sont pas résolus, la plupart des citoyens africains continueront à être confrontés à des inégalités croissantes, à la pauvreté, à l'insécurité alimentaire, à une forte incidence des maladies, à un faible niveau de prestation des services sociaux, à des résultats médiocres en matière de soins de santé et d'éducation, à un taux de chômage élevé et à l'exposition à des activités criminelles. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2025-2028, le MAEP développera des liens plus étroits avec son organe frère, l'UADA-NEPAD, afin de s'assurer que la gouvernance est liée au développement et de favoriser une plus grande synergie entre les deux organes.
70. Afin d'assurer l'inclusion dans le développement socioéconomique des États membres, le MAEP s'efforce d'intégrer les questions de genre et de jeunesse à tous les niveaux des structures et processus du MAEP, et d'encourager les États membres à adopter et à mettre en œuvre la même démarche. En outre, le MAEP s'efforce d'inclure les acteurs non étatiques dans le processus du MAEP, notamment les femmes, les jeunes, les personnes âgées et les personnes handicapées et les acteurs du secteur privé.

Gouvernance économique et d'entreprise

71. La bonne gouvernance économique et d'entreprise constitue un élément essentiel de la promotion de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté dans les États membres. Elle concerne les questions liées aux institutions, aux processus et aux pratiques responsables du cadre général de la politique économique nationale visant à promouvoir une croissance économique inclusive et le bien-être général des citoyens.
72. On constate l'absence ou la lenteur de la mise en place d'institutions publiques efficaces et efficientes, capables de favoriser la croissance et de fournir des services. Bien que des progrès aient été accomplis pour renforcer l'inclusivité et la responsabilité des institutions, ces progrès restent occultés par la faiblesse des contrôles internes, la transparence limitée et la faible séparation entre les pouvoirs exécutif, judiciaire et législatif.
73. Les États membres sont constamment confrontés à des évaluations et notations de risque négatives de la part des trois principales agences de notation du monde. Ces notes négatives affectent la solvabilité des pays en ce qui concerne l'accès aux fonds, ce qui limite la capacité des États membres à financer des projets de développement, aussi bien d'infrastructures que de programmes de développement social.



74. Le MAEP travaille actuellement à la mise en place de l'Agence africaine de notation de crédit (AfCRA) afin de fournir une opinion équilibrée et complète sur les notes souveraines des États membres et de favoriser un accès plus abordable aux capitaux vers le développement des marchés financiers.
- L'e-Gouvernance comme une question de gouvernance transversale
75. Malgré plus de deux décennies d'existence, le MAEP continue à être confronté à des défis importants dus à des facteurs tant externes qu'internes. Les avancées technologiques rapides remettent en question la capacité du MAEP à rester pertinent et efficace. Les technologies telles que l'IA, le big data et les plateformes numériques exigent du MAEP qu'il adapte ses méthodologies et ses cadres pour tirer parti de ces outils de manière efficace. Les technologies de pointe jouent un rôle clé dans la promotion de la bonne gouvernance et le développement durable en Afrique.
76. Nous reconnaissons que l'Afrique est en train de réduire la fracture numérique en utilisant des outils avancés pour améliorer la prestation des services publics. Toutefois, ce parcours n'est pas sans difficultés. La fracture numérique reste l'un des problèmes les plus urgents, en particulier pour les personnes vulnérables, telles que les femmes dans les secteurs informels et notre population de jeunes en croissance rapide, qui n'ont qu'un accès limité aux ressources et aux opportunités qu'offrent les technologies numériques.
77. Les technologies numériques peuvent soit combler, soit creuser les écarts existants. En modernisant les systèmes, il est essentiel de veiller à ce que les avantages de la transformation numérique atteignent tous les segments de la société, sans laisser personne de côté.
78. Les implications géopolitiques de la technologie déterminent la manière dont les nations développent leur avenir numérique. Tout comme la technologie a un impact sur la gouvernance et les politiques publiques, la géopolitique influence l'environnement dans lequel ces technologies sont déployées. Les récentes tensions mondiales ont mis en évidence la dépendance croissante des infrastructures critiques, telles que les réseaux énergétiques, les systèmes financiers et les réseaux de soins de santé, vis-à-vis de l'infrastructure informatique.
79. Par conséquent, dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2025-2028, le MAEP fera de la gouvernance électronique une question de gouvernance transversale à évaluer par les États membres.

1.3.7 Adoption et mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2028

80. Le présent plan stratégique est soumis aux processus d'approbation et d'adoption des structures de gouvernance du MAEP et des organes délibérants de l'UA. Le déploiement et la mise en œuvre de ce plan commenceront dès son adoption en février 2025 par le Forum des chefs d'État et de gouvernement du MAEP, ainsi que par la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'UA.





Analyse de la situation

2. Analyse de la situation

2.1 Introduction et contexte

81. Ce chapitre examine le MAEP en tant qu'institution en termes de forces, de faiblesses, d'opportunités et de menaces. En outre, l'analyse de l'environnement du MAEP est effectuée à l'aide d'une analyse PESTEL.

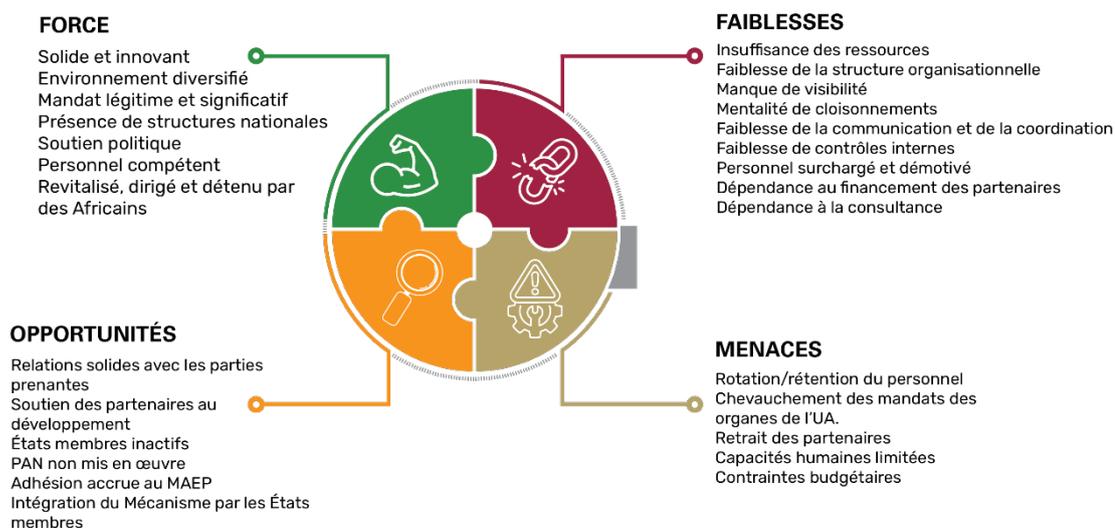
2.2 Analyse SWOT

82. Cette section porte sur l'évaluation interne et externe du MAEP en tant qu'institution. Les forces et les opportunités sont les catalyseurs sur lesquels le MAEP peut s'appuyer pour atténuer les faiblesses et les menaces auxquelles le Mécanisme est confronté.

83. L'analyse SWOT est résumée dans la figure 2.1. Les points forts du MAEP comprennent sa structure innovante qui permet aux citoyens africains de contourner la bureaucratie pour soulever les problèmes de gouvernance et mettre en évidence les bonnes pratiques lors du Forum annuel des chefs d'État et de gouvernement du MAEP. La présence dans les pays de structures nationales du MAEP et, dans certains cas, de structures infranationales comme au Kenya, qui a mis en place un mécanisme d'évaluation par les pairs au niveau des comtés, constitue un autre atout majeur. Les faiblesses du MAEP comprennent l'insuffisance des ressources, en particulier pour relever les défis de gouvernance mis en évidence dans les programmes d'action nationaux (PAN). Les opportunités comprennent les relations entre les parties prenantes du MAEP, y compris les réseaux d'acteurs non étatiques tels que le Réseau des communicateurs du MAEP et le Réseau africain sur la gouvernance des entreprises publiques. Les menaces potentielles comprennent le chevauchement et la duplication des mandats au niveau de l'UA, le retrait des partenaires, l'insuffisance des capacités humaines et les contraintes budgétaires.



Figure 2.1 : Analyse SWOT de l'environnement interne et externe



2.3 Analyse PESTEL

84. Dans cette section, le MAEP analyse son environnement opérationnel externe en examinant les questions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et juridiques. Le chapitre 2 du Plan stratégique de l'UA 2024-2028 fournit une analyse PESTEL détaillée d'un point de vue général et continental. La figure 2.2 ci-dessous présente une version résumée de l'analyse PESTEL spécifique au MAEP.



Figure 2.2 : Analyse PESTEL de l'environnement externe

P Politique	E Économique	S Social	T Technologie	L Légal	E Environnement
<ul style="list-style-type: none"> • Changements anticonstitutionnels de gouvernement • Instabilité politique au niveau des États membres • La position de l'Afrique au niveau mondial • Le cycle du processus électoral incompatible avec la planification du MAEP • Légitimité des dirigeants au niveau des États membres • Difficulté à obtenir audience auprès des dirigeants politiques au niveau des États membres • Manque de volonté/d'adhésion politique • Guerre civile entraînant des déplacements de population 	<ul style="list-style-type: none"> • L'avènement de BRICS offre aux États membres une voie alternative vers la croissance économique et la coopération 	<ul style="list-style-type: none"> • Le système de croyances culturelles et les opinions coutumières affectent le processus d'évaluation de pays dans la collecte de données et la consultation des parties prenantes. • Manque de représentation des femmes dans les processus d'évaluation de pays • Égalité des sexes et prise en compte des personnes handicapées 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'intégrer la technologie et le big data (grande base de données) dans les processus d'évaluation de pays du MAEP 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation de l'accord avec le pays hôte • Création de statuts juridiques pour les structures nationales garantissant la pérennité des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Médias sociaux • Changement climatique

85. La résurgence des coups d'État et des changements anticonstitutionnels de gouvernement (CAG) est une préoccupation majeure pour l'Union africaine, en particulier pour ses organes et entités politiques tels que le Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'UA ainsi que le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP). Ces CAG ont considérablement sapé les progrès démocratiques que l'UA et le MAEP ont encouragés au cours des 20 dernières années et constituent une menace politique majeure du point de vue du MAEP. D'autres facteurs externes importants comprennent la nécessité pour le MAEP d'intégrer les technologies émergentes dans ses processus de travail, y compris les médias sociaux et les applications d'intelligence artificielle (IA) qui ont le potentiel de transformer la façon dont le MAEP communique ainsi que la mise en œuvre de sa recherche et de ses programmes.

2.4 Évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024

86. L'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024 du MAEP faisait partie des consultations plus larges des parties prenantes visant à mieux étayer la formulation du Plan stratégique 2025-2028 du MAEP. L'évaluation était axée sur la recherche d'informations relatives à l'exécution du plan stratégique, aux principales réalisations, aux principales difficultés rencontrées, aux principaux enseignements tirés et aux limites de l'évaluation.



2.4.1 Méthodologie

87. L'évaluation a été réalisée au moyen de recherches documentaires ainsi que de consultations virtuelles et en présentiel. Les recherches documentaires comprenaient l'examen du rapport d'évaluation de l'impact du MAEP, du plan stratégique du MAEP 2016-2019 et du rapport sur l'approfondissement des évaluations. Les discussions en tête à tête ont été également menées par le biais de sessions de questions-réponses guidées.

2.4.2 Résumé des conclusions de l'évaluation

Exécution du plan

88. Cette partie de l'évaluation concerne les parties prenantes internes du MAEP. La plupart des directions et des unités du MAEP estiment que les résultats attendus avaient déjà été atteints, dépassés ou en passe de l'être à la fin de l'année 2024. Seul un résultat prévu dans le cadre de l'Unité des ressources humaines a été considéré irréalisable en raison du manque de financement pour le recrutement. Ce résultat concernait les objectifs fixés pour pourvoir les postes réguliers prévus dans l'organigramme approuvé du MAEP.

Principales réalisations

89. Les réalisations citées, essentiellement qualitatives, comprennent : la production de rapports d'évaluation de pays et ciblée, y compris des rapports d'analyse des lacunes ; l'adhésion au MAEP d'un plus grand nombre d'États membres de l'UA ; l'organisation de campagnes de sensibilisation du public et d'apprentissage entre les États membres, notamment la répercussion du processus du MAEP aux niveaux infranationaux, comme cela a été fait au niveau national au Kenya ; la mise au point d'un ensemble d'outils sur le genre ; l'élaboration de lignes directrices pour une gouvernance sensible au genre ; la formulation de programmes d'action nationaux (PAN) ; l'obtention du soutien et de l'engagement des structures nationales ainsi que des activités clés telles que l'harmonisation des PAN avec les plans nationaux de développement ; le développement de produits de connaissance spécialisés et pertinents pour les États membres (comme les publications sur la notation de crédit, l'Indice et l'Atlas de gouvernance), la mise au point de plateformes pour une interaction renforcée et un plaidoyer en faveur de l'inclusion de la gouvernance dans les agendas de forums clés de l'Union africaine.
90. Les principaux facteurs ayant permis la réalisation de ces objectifs sont un leadership fort à tous les niveaux de l'institution, un engagement et une communication continus avec les parties prenantes, le soutien des organes décisionnels de l'UA, la cohérence et l'objectivité dans la réalisation de travaux techniques, notamment avec les programmes d'évaluations nationales, le fait que le MAEP soit une institution africaine et dirigée par des Africains qui bénéficie d'un soutien important de la part des États membres ainsi que des partenaires techniques et de développement.

Principaux défis



91. Les réalisations ci-dessus n'ont pas été accomplies sans grandes difficultés. Au cours de la mise en œuvre du plan stratégique 2020-2024, le MAEP a rencontré des difficultés dans (i) le financement de programmes clés tels que le programme d'évaluation des pays ; (ii) les contraintes en matière de capacités humaines y compris le recrutement en vue de la structure organisationnelle approuvée en 2022 ; et (iii) des perturbations imprévues qui étaient liées entre elles telles que la pandémie de COVID-19, le budget d'austérité pour toutes les institutions de l'UA et la nécessité d'organiser des réunions virtuelles, dont les sommets du Forum du MAEP, ce qui a entraîné des difficultés dans la participation des chefs d'État.

Des ressources financières limitées pour l'exécution des programmes

92. L'insuffisance des financements est due à des coupes budgétaires au niveau de la CUA, à des changements dans les priorités de financement des partenaires, et au non-respect des exigences d'audit, ce qui a amené certains partenaires à ne pas débloquer les fonds. Bien que la réaffectation interne des fonds d'un programme à l'autre soit une pratique courante, elle s'est faite au détriment de certains programmes. En outre, alors que le MAEP est toujours trop dépendant des fonds des partenaires, ces derniers deviennent de plus en plus imprévisibles. Par exemple, l'absence d'un financement alternatif pour les évaluations de pays que les partenaires n'ont pas financées, a eu un impact sur le principal pilier du mandat et de la stratégie du MAEP.
93. La recherche de partenaires susceptibles de fournir d'autres sources de financement semble être actuellement centralisée et soumise à des contraintes bureaucratiques. Cela tend à entraver la conduite et les conclusions des négociations avec les partenaires potentiels, ce qui entraîne la perte d'une source de financement potentielle.

Ressources humaines

94. Les contraintes budgétaires subies à la suite de la pandémie de COVID-19 et le budget d'austérité de l'UA qui en a résulté ont entraîné des retards dans la mise en œuvre de l'organigramme approuvé. En conséquence, le MAEP reste confronté à des problèmes de ressources humaines en termes de recrutement de talents. Cela a contribué à l'incertitude quant à la sécurité de l'emploi du personnel à court terme, à un taux élevé de renouvellement du personnel, à une surcharge de travail et un manque de motivation.

Perturbations imprévues

95. Au cours de la période examinée, le MAEP a connu des perturbations inattendues dans son domaine d'activité. Ces perturbations comprennent la participation limitée des chefs d'État aux réunions d'évaluation par les pairs, le manque de visibilité du MAEP, l'inactivité des États membres et la pandémie de COVID 19, qui a entraîné l'interruption des programmes qui nécessitaient une présence physique des États membres.
96. L'évaluation a cherché à déterminer si des efforts avaient été déployés pour atténuer les difficultés lors de l'évaluation à mi-parcours. Le retour



d'information sur les efforts potentiels d'atténuation est encore en cours d'examen par les plus hautes instances dirigeantes.

Enseignements tirés

97. L'évaluation a permis de tirer des enseignements importants sur lesquels le plan stratégique 2025-2028 s'appuie. Compte tenu du peu de ressources disponibles, il est nécessaire de revoir les critères d'établissement des priorités et d'allocation des fonds aux programmes du MAEP. Il s'agit des possibilités de se focaliser sur quelques programmes à fort impact. En outre, la dépendance excessive à l'égard des fonds des partenaires ne constitue pas une source durable de financement pour atteindre les objectifs des États membres. De plus, les outils en ligne développés pendant la COVID présentent un bon rapport coût-efficacité et sont toujours utiles aujourd'hui, après la COVID. Le MAEP peut obtenir de meilleurs résultats si la communication et la coordination internes et externes sont améliorées. En effet, les cloisonnements existants entre les directions et les bureaux doivent être démantelés.
98. Les lacunes de la stratégie actuelle du MAEP doivent être comblées et le Plan stratégique 2025-2028 du MAEP doit être global, avec un cadre de résultats clair et une délimitation précise des responsabilités entre les directions, les bureaux et les unités. Lors de la mise en œuvre du prochain plan stratégique du MAEP, il est nécessaire de mettre en adéquation la stratégie et l'allocation des ressources. Le défi permanent du manque de données exige que le MAEP collabore avec les départements concernés de la Commission de l'Union africaine et d'autres institutions, africaines ou non, basées en Afrique afin de combler ces lacunes.

Limites de l'évaluation

99. En raison de contraintes de ressources et de temps, l'évaluation a été confrontée à un certain nombre de défis. Les informations fournies par les participants internes et externes n'ont pas été vérifiées et, dans la plupart des cas, il y avait peu ou pas de données pour étayer les réponses. L'évaluation aurait pu être étendue à un plus grand nombre de parties prenantes, notamment les États membres, les citoyens africains et les partenaires.

2.4.3 Évaluation d'impact

100. En 2019, le MAEP a réalisé une étude pour mesurer l'impact de ses évaluations dans les États membres actifs. Cette étude a révélé que le Mécanisme a, entre autres, renforcé la responsabilité politique, ouvert un espace de dialogue démocratique pour les citoyens, accéléré les progrès dans la ratification des principaux codes et normes internationaux et de l'Union africaine, et encouragé le principe de bonne gouvernance au niveau de la base. L'étude d'impact a également mis en évidence des domaines à améliorer, notamment l'intégration des processus du MAEP par le biais d'instruments juridiques au niveau des États membres, le renforcement des processus de surveillance et de suivi post-évaluation, la reconnaissance du



rôle du MAEP comme système d'alerte rapide, l'amélioration de l'efficacité des structures continentales et nationales du MAEP ainsi que l'échange des bonnes pratiques entre les États membres.

2.5 Préparation organisationnelle

101. Pour élaborer le Plan stratégique 2025-2028, des consultations ont été organisées entre la DG, l'équipe de direction, les organes délibérants, l'Architecture africaine de gouvernance, la Commission de l'UA et les principaux partenaires. En conséquence, les éléments clés du plan stratégique ont été élaborés, notamment la vision, la mission, les thèmes stratégiques et les résultats escomptés, ainsi que les mesures et les objectifs clés en matière de performance.
102. Le tableau 2.1 résume les principales composantes de la stratégie dans une matrice des lacunes stratégiques.

2.5.1 Matrice des lacunes de la stratégie

Tableau 2.1 : Matrice des lacunes de la stratégie

Composante	Évaluée	Révision nécessaire	Observations
Vision	Oui	Oui	Actualisée pour refléter l'accent mis sur l'impact dans le Plan stratégique 2025-2028
Mission	Oui	Oui	Actualisées
Valeurs	Oui	Oui	Actualisées en Stratégie des 3P
Résultat stratégique général	Oui	Non	Mandat inchangé
Thèmes et résultats stratégiques	Oui	Oui	Actualisés
Perspectives	Oui	Oui	Actualisées
Objectifs stratégiques	Oui	Oui	Actualisés
Carte de la stratégie organisationnelle	Oui	Oui	Nouveau plan stratégique : un tableau de bord équilibré
Évaluation des résultats et cible	Oui	Oui	Actualisés
Initiatives stratégiques	Oui	Oui	Actualisés
Matrice graphique de la stratégie d'une page	Oui	Oui	Nouveau plan stratégique : un tableau de bord équilibré
Plan stratégique & narratif	Oui	Oui	Nouveau plan stratégique
Plan d'automatisation	Oui	Oui	Nouveau plan stratégique
Déclinaison du plan par étapes	Oui	Oui	Actualisée
Plan d'évaluation	Oui	Oui	Actualisé



2.6 Analyse des parties prenantes

2.6.1 Identification des parties prenantes

103. Le MAEP continuera à collaborer avec les parties prenantes à travers des partenariats durant la mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2028. Le succès de ce plan se traduira par la satisfaction des parties prenantes du MAEP, en particulier en ce qui concerne l'exécution du mandat du MAEP avec impact.
104. Le Tableau 2.2 ci-dessous présente un résumé des différentes parties prenantes du MAEP, leur rôle et leurs attentes.

Tableau 2.2 : Parties prenantes du MAEP, leurs rôles et leurs attentes

Partie prenante	Rôle	Attentes
Forum du MAEP	<ul style="list-style-type: none"> Mener un dialogue constructif entre pairs et user de persuasion pour faire évoluer les politiques et les pratiques de gouvernance des États membres, conformément aux recommandations des rapports d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> Une assistance sur la manière de relever les défis de la gouvernance dans les États membres Un ensemble de normes et de codes convenus sur la base desquels les États membres seront évalués.
Comité des Représentants permanents (COREP)	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les affaires courantes de l'Union africaine au nom de la Conférence des chefs d'État et du Conseil exécutif. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des ressources pour toutes les évaluations effectuées et garantie que le MAEP respecte toutes les règles financières et administratives de l'Union, y compris les règles d'or. Allocation d'un budget suffisant pour la mise en œuvre du programme
Comité des quinze ministres des finances (F15)	<ul style="list-style-type: none"> Participer au processus de préparation du budget et contrôler l'exécution du budget et les finances des organes et des départements de l'UA. 	<ul style="list-style-type: none"> Des budgets élaborés dans le respect des principes de gestion financière et de responsabilité
Comité des points focaux (CPF) et le comité directeur du comité des points focaux	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le contrôle des questions administratives et financières du Secrétariat continental du MAEP. 	<ul style="list-style-type: none"> Des évaluations menées avec succès et au meilleur coût.



<p>Panel d'éminentes personnalités (PEP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser l'évaluation des pays et la présentation des rapports au Forum du MAEP sur l'orientation, la gouvernance et l'efficacité des évaluations de pays, ainsi que d'autres évaluations nécessitant des partenariats, et veiller à ce que l'Afrique garde le contrôle du processus d'évaluation de pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des évaluations de pays efficaces et pertinents d'un point de vue technique. • Un personnel compétent au service du Secrétariat du MAEP capable de collaborer avec le Panel pour réaliser des évaluations crédibles et précises.
<p>Autres organes et commissions de l'UA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer à la réalisation du programme de gouvernance de l'UA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne relation de travail grâce à l'harmonisation et à la coordination des rôles et des responsabilités en matière de gouvernance.
<p>Partenaires stratégiques (Bureau régional du PNUD, CEA, BAD, ACBF et Fondation Mo Ibrahim)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter un appui financier et non financier au MAEP afin d'améliorer et de promouvoir la gouvernance en Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure gouvernance en Afrique.
<p>Autres partenaires (institutions bilatérales et multilatérales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter un appui financier et non financier au MAEP afin d'améliorer et de promouvoir la gouvernance en Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure gouvernance en Afrique • Une plus grande participation de la société civile dans les processus de gouvernance.
<p>Commissions et Conseils nationaux de gouvernance (CNG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des orientations au niveau national pour la mise en œuvre des programmes du MAEP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une capacité renforcée de surveiller, d'établir des rapports et d'améliorer la gouvernance dans leurs pays.
<p>Secrétariat continental du MAEP (SC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des services d'appui administratif, technique, de coordination et de secrétariat à la communauté du MAEP • Faciliter l'assistance technique aux États membres, proposer des indicateurs de performance et assurer le suivi de la performance de chaque pays participant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des programmes de gouvernance qui ont un impact positif sur le développement socio-économique de l'Afrique dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 2063.

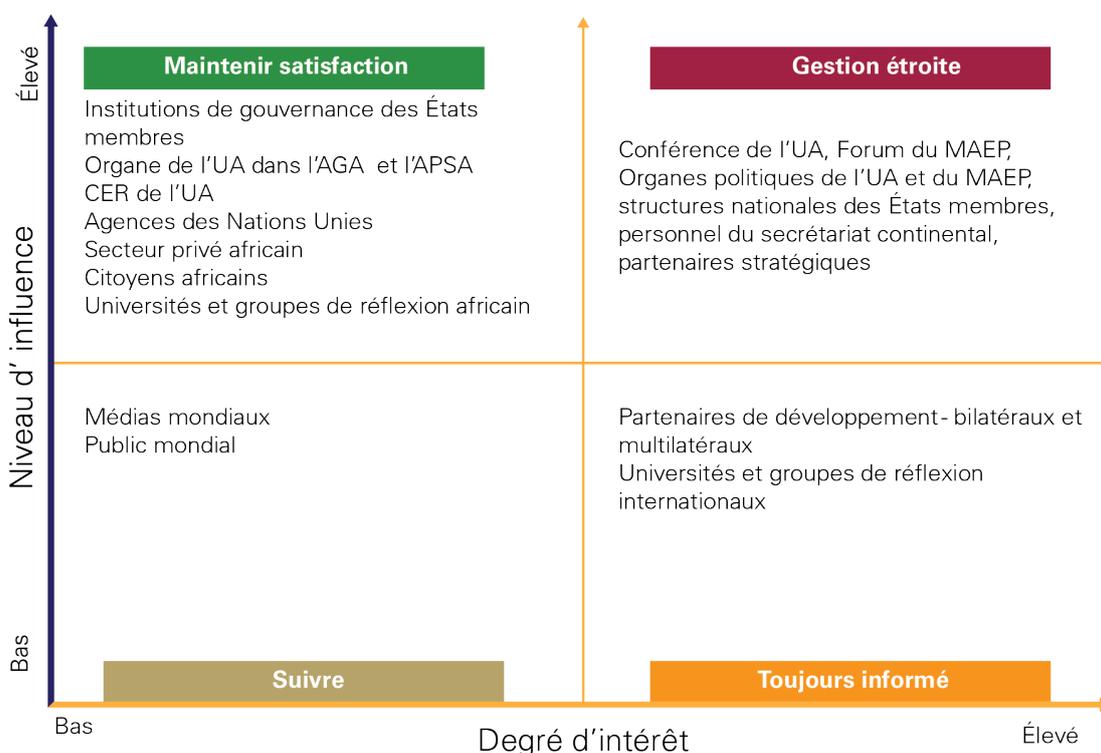


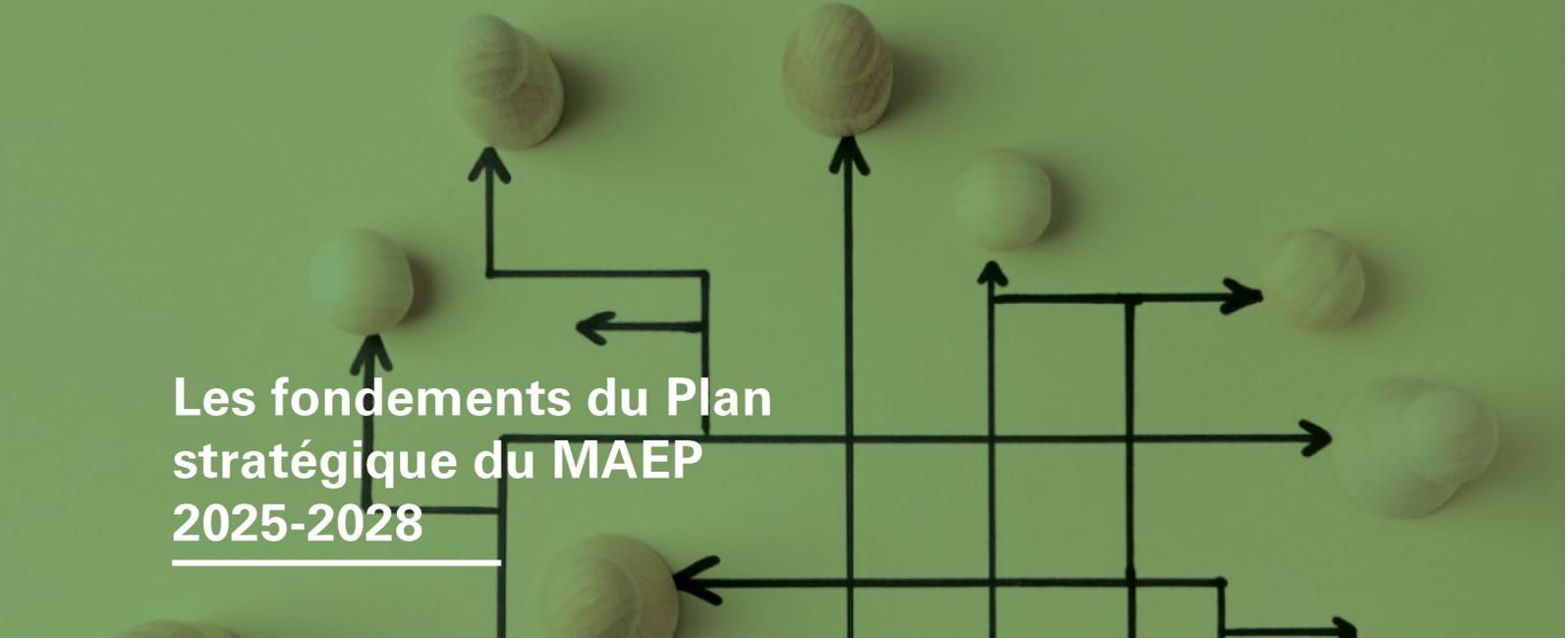
Secrétariats nationaux (SN) et Comité de coordination des secrétariats nationaux (CCSN)	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des services d'appui administratif, technique, de coordination et de secrétariat au MAEP dans les États membres et sur le continent. • Faciliter l'assistance technique aux structures nationales du MAEP, proposer des indicateurs de performance et suivre la performance des programmes nationaux du MAEP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des programmes de gouvernance qui ont un impact positif sur le développement socio-économique de l'Afrique dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 2063.
Personnel du Secrétariat continental et des Secrétariats nationaux du MAEP (personnel)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre leurs compétences et leur savoir-faire au service du Secrétariat continental et des secrétariats nationaux du MAEP, en vue de la réalisation du mandat du MAEP dans les États membres et à l'échelle continentale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement professionnel • Sécurité de l'emploi • Intérêts financiers • Exposition aux questions de gouvernance africaine • Promotion du panafricanisme

2.6.2 Cartographie des parties prenantes

105. La figure 2.3 ci-dessous présente une cartographie des parties prenantes du MAEP, traduisant le niveau de l'intérêt pour le MAEP et le niveau de leur influence sur les activités du Mécanisme.

Figure 2.3 : Cartographie des parties prenantes





Les fondements du Plan stratégique du MAEP 2025-2028

3 Les fondements du Plan stratégique du MAEP 2025-2028

3.1 Aperçu : Repenser le modèle économique du MAEP

106. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) a été lancé en 2003. À ce jour, 44 pays de l'Union africaine en font partie et 26 d'entre eux se sont soumis à une évaluation de base du MAEP, dont cinq qui ont achevé une évaluation de deuxième génération, et douze autres qui ont réalisé des évaluations ciblées sur des thèmes de gouvernance spécifiques.
107. Le projet « Approfondir les évaluations » du MAEP, lancé en 2019, a débouché sur un plan d'action visant à guider la mise en œuvre des recommandations pour améliorer la méthodologie d'évaluation, les outils et les processus du MAEP. L'évaluation de l'impact du MAEP achevée en 2024 a mis en évidence des domaines à améliorer, notamment (i) l'intégration des programmes du MAEP par le biais d'instruments juridiques au niveau des États membres, (ii) le renforcement du processus de suivi-évaluation, (iii) la valorisation du MAEP en tant que système d'alerte rapide, (iv) le renforcement de l'efficacité des structures continentales et nationales du MAEP, et (v) l'échange de bonnes pratiques de gouvernance entre les États membres.
108. L'évaluation d'impact a également mis en évidence les lacunes qui ont entravé la mise en œuvre des programmes du MAEP, notamment la nécessité de la réorganisation des structures et processus nationaux et continentaux du MAEP en les alignant sur les idéaux initiaux du MAEP et ses principes fondamentaux. Il est impératif que le MAEP réalise des évaluations techniquement compétentes, crédibles et exemptes de toute manipulation politique. Il est tout aussi important que les États membres du MAEP procèdent à des évaluations par les pairs ouvertes, inclusives, participatives et systématiques.
109. Le MAEP ne peut réussir sans l'engagement renforcé du Forum du MAEP par le biais d'une participation accrue des chefs d'État et de gouvernement. Le présent Plan stratégique tient compte de l'importance de repenser le modèle



d'entreprise du MAEP compte tenu des défis de gouvernance que connaît le continent, du contexte mondial et continental dynamique de la gouvernance dans lequel il opère et des questions cruciales soulevées dans les rapports sur l'approfondissement des évaluations et sur l'étude d'impact. En outre, la Plan stratégique 2025-2028 vise à guider le processus de développement d'un cadre pouvant permettre au MAEP de fonctionner comme envisagé par les pères fondateurs. La section 1.2.1 porte sur « Relever les défis immédiats ».

110. La section 3.2 du Plan stratégique s'inspire du Statut du MAEP, du Mandat du MAEP, du deuxième Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, du Plan stratégique de l'Union africaine 2024-2028 et des leçons tirées de la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024 et les résultats des consultations internes et externes menées avec les parties prenantes (section 1.3.4).

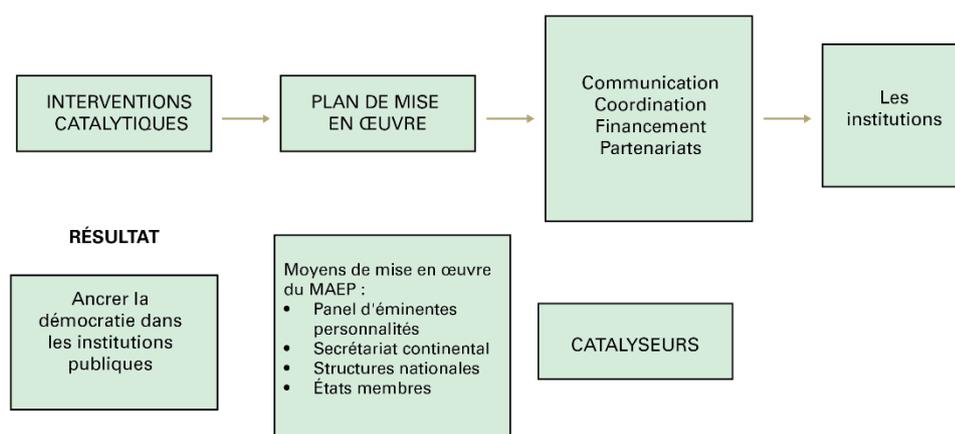
3.2 Plan stratégique du MAEP 2025-2028

111. Le présent plan stratégique s'inspire du mandat, de la mission et de la vision du MAEP, ainsi que du deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063, du Moonshot 3 et du plan stratégique de l'UA pour la période 2024-2028.

3.2.1 Théorie du changement

112. La théorie du changement¹⁰ (ToC) décrit les processus et la méthodologie qui conduiront au résultat souhaité. Il s'agit de la voie à suivre pour parvenir au succès. Le cahier de charges décrit les interventions, les actions, les conditions et les relations nécessaires pour atteindre les résultats de la stratégie décrits à la section 3.2.2 du présent plan stratégique.

Figure 3.1 : Théorie du changement



¹⁰ Il s'agit d'une description et d'une illustration complètes de la manière dont un changement souhaité est censé se produire dans un contexte particulier et de la raison pour laquelle il doit se produire.



Hypothèses et facteurs clés :

1. Structures continentales et nationales du MAEP dotées de capacités ; et
2. Financement assuré pour la mise en œuvre du plan stratégique.

3.2.2 La stratégie du MAEP

113. Le Plan stratégique 2025-2028 du MAEP assure la mise en œuvre du Moonshot 3 du deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 : « les institutions publiques sont plus réactives », qui comporte deux objectifs stratégiques :
- Objectif stratégique 3.1 du Moonshot 3 : « Renforcer l'indépendance, la performance, la responsabilité et la réactivité des institutions publiques dans l'accomplissement de leur mandat » et
 - Objectif stratégique 3.2 du Moonshot 3 : « Promouvoir la bonne gouvernance et la culture démocratique ».
114. L'amélioration de la fourniture de services publics, y compris la qualité et l'accessibilité des services, est au cœur de ce Moonshot ». La stratégie du MAEP décline les deux objectifs stratégiques de Moonshot et les intègre dans quatre grands thèmes stratégiques du MAEP¹¹, qui sont ensuite subdivisés en 11 objectifs stratégiques du MAEP.
115. Les quatre thèmes stratégiques du MAEP sont :
- a. Mise en œuvre du Mandat du MAEP avec impact ;
 - b. Renforcement des capacités institutionnelles et des structures du MAEP
 - c. Partenariats, mobilisation des ressources et financement ; et
 - d. Communication, plaidoyer et sensibilisation
116. Le tableau 3.1 présente les quatre thèmes stratégiques du MAEP, ainsi que les résultats stratégiques escomptés¹², objectifs stratégiques visés¹³, les perspectives envisagées¹⁴, les indicateurs de performance définis¹⁵, les cibles¹⁶ et les initiatives¹⁷.

¹¹Les quatre thèmes stratégiques déclinent la vision et la mission en termes plus opérationnels. Ils représentent les domaines d'intervention de l'organisation et constituent une stratégie de haut niveau. Ils peuvent être considérés comme les « piliers d'excellence » de l'organisation et s'étendent à l'ensemble de ses activités, chacun d'entre eux ayant un résultat stratégique correspondant.

¹² Ils déterminent le résultat escompté du thème stratégique et précisent les modalités d'évaluation de la réussite du thème stratégique. Ils sont décrits dans un "état final" déclaratif.

¹³ Des énoncés d'action qui décrivent ce qu'il faut faire pour réussir dans le temps.

¹⁴ Les différents angles d'approche de la stratégie et de la performance

¹⁵ Indicateurs critiques de progrès vers un résultat souhaitable

¹⁶ Niveau de performance souhaité

¹⁷ Projets (nouveaux ou existants) ayant un impact significatif sur l'ensemble de l'organisation.



Tableau 3.1 : Stratégie du MAEP : thèmes, objectifs et indicateurs de performances clés (ICP)

Thème stratégique :	2. Renforcement des capacités institutionnelles et des structures du MAEP								
Résultat stratégique	Renforcement de l'institutionnalisation et des capacités du Secrétariat continental et des structures nationales du MAEP								
Objectif stratégique :	1. Améliorer les évaluations et la recherche en matière de gouvernance	2. Améliorer le soutien aux États membres dans la mise en œuvre et le suivi, l'évaluation et l'établissement des rapports. ¹⁸	3. Institutionnaliser les structures nationales et renforcer leurs capacités.	4. Renforcer le Secrétariat continental du MAEP	5. Améliorer les systèmes et processus internes				
Perspective	Bénéficiaires (citoyens africains)	Bénéficiaires (citoyens africains)		Capacité organisationnelle	Processus internes				
ICP	Pourcentage d'évolution du score général de gouvernance sur le continent	Nombre d'États membres ayant bénéficié d'un appui en matière de mise en œuvre des recommandations du MAEP	Nombre de PAN intégrés dans les plans nationaux de développement des États membres	Nombre de structures nationales institutionnalisées	Nombre de structures nationales ayant bénéficié d'un renforcement de capacités	Structure organisationnelle approuvée	Nombre de postes pourvus dans la structure organisationnelle	Nombre d'outils numériques mis en œuvre pour améliorer les opérations internes.	pourcentage de processus améliorés et économies réalisées grâce à l'optimisation des processus.

¹⁸ SER : Suivi, évaluation et établissement de rapports
Plan stratégique du MAEP 2025-2028

Tableau 3.1 : Stratégie du MAEP : thèmes, objectifs et indicateurs de performances clés (ICP)

Cible de l'ICP (fin 2028)	50 %	15	15	22	22	Oui	28	8	60	
Initiatives	Évaluations de pays Adhésion universelle Pays inactifs Rapport sur la gouvernance en Afrique (RGA) Rapports nationaux sur la gouvernance (RNG) Alerte rapide pour la prévention des conflits Index et atlas de la gouvernance Recherche sur la gouvernance	Programme d'appui à la gouvernance Cadre d'harmonisation du PAN Cadre de suivi-évaluation	Formation et renforcement des capacités Loi-type pour le MAEP et les CNG Comparaison complète des structures nationales	Reconfiguration de l'organigramme du Secrétariat continental du MAEP Renforcement des compétences du personnel Bien-être et mobilisation du personnel	Utilisation optimale de la technologie (numérisation)					
Thème stratégique :	3. Partenariats, mobilisation des ressources et financement									
Résultat stratégique	Financement accru du MAEP									
Objectif stratégique :	6. Améliorer la mobilisation des ressources et des financements	7. Élargir la base de partenariat	8. améliorer la gestion financière	9. Accroître la connaissance et la compréhension du MAEP par les parties prenantes						10. Accroître la sensibilisation des acteurs non étatiques
Perspective	Gestion financière	Processus internes	Gestion financière	Bénéficiaires (citoyens africains et États membres)						
	4. Communication, plaidoyer et sensibilisation									
	Les systèmes de communication sont efficaces, grâce à une sensibilisation élevée au MAEP.									

Tableau 3.1 : Stratégie du MAEP : thèmes, objectifs et indicateurs de performances clés (ICP)

ICP	% d'augmentation du budget	Nombre de projets d'assistance technique	Nombre de partenaires financiers	Nombre de mentions du MAEP dans les médias Portée en ligne du MAEP Portée et diffusion médiatique du MAEP	% d'États membres de l'UA sensibilisés	Nombre de contacts noués avec des acteurs non étatiques dans le domaine de la gouvernance	Nombre de mécanismes de coopération mis en place et institutionnalisés
Cible de l'ICP (fin 2028)	100	4	15	100	80	50	8
Initiatives	Contributions volontaires Financement innovant Assistance technique	Amis du MAEP Table ronde sur les partenariats	Mise en œuvre de la stratégie de communication Développement et mise en œuvre de systèmes de communication Refonte de l'image de marque du MAEP				

4. Gouvernance

4.1 Contrôle politique et gouvernance

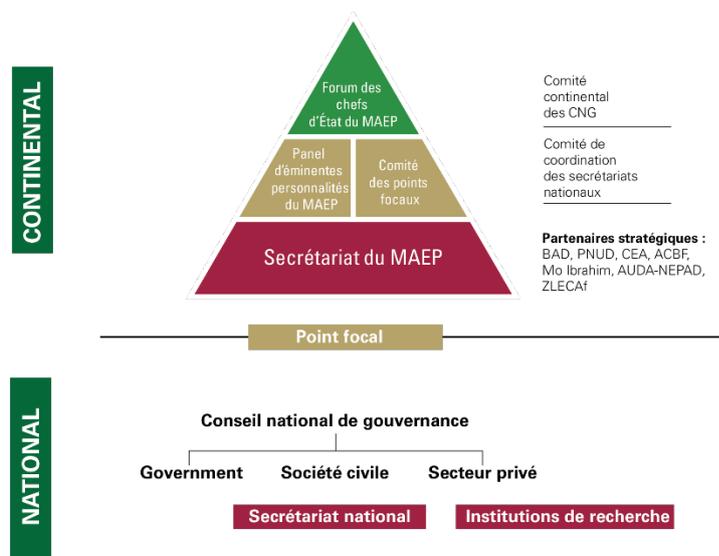
117. La structure générale du MAEP, illustrée dans la figure 4.1, se présente comme suit :¹⁹

- a. Le MAEP continental comprend :
 - i. le Forum des chefs d'État et de gouvernement ;
 - ii. le Comité des points focaux ;
 - iii. le Panel d'éminentes personnalités ;
 - iv. le Secrétariat continental ;
 - v. le Comité consultatif continental des CNG ;
 - vi. le Comité de coordination des secrétariats nationaux
- b. Les structures nationales du MAEP sont :
 - i. le Point focal national ;
 - ii. le/la CNG ; et
 - iii. le Secrétariat national.

¹⁹ Article 10 du Statut du MAEP



Figure 4.1 : Les structures de gouvernance du MAEP



118. Le MAEP entretient également des relations de travail étroites dans le domaine de l'élaboration des politiques, notamment avec les organes de l'UA qui composent la Plateforme de l'architecture africaine de gouvernance (Plateforme AGA), les organes de l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA), la Commission de l'UA, les partenaires stratégiques du MAEP, notamment la Banque africaine de développement, le Bureau régional du PNUD pour l'Afrique, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique et la Fondation Mo Ibrahim.
119. La supervision de la mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2028 sera assurée par le Forum des chefs d'État du MAEP, le Panel d'éminentes personnalités du MAEP, le Comité des points focaux du MAEP et d'autres organes délibérants de l'UA et du MAEP. Le secrétariat continental soutiendra le travail des organes politiques.
120. La Directrice générale du MAEP est responsable de la conduite et de la supervision générales de la mise en œuvre du plan stratégique du MAEP. Dans ce contexte, elle présentera régulièrement des rapports sur l'état de la mise en œuvre du plan stratégique aux organes délibérants.
121. La Plateforme AGA-APSA jouera un rôle essentiel d'orientation stratégique globale, en servant d'interface avec les autres organes de l'UA, les départements de la CUA et les partenaires stratégiques.

4.2 Contrôle de la mise en œuvre

122. Le contrôle de la mise en œuvre du plan stratégique du MAEP et des plans de travail annuels qui le composent incombe au comité budgétaire, qui comprend des représentants de l'unité de la planification stratégique, de l'unité du budget et des directions du MAEP. Le Comité budgétaire est présidé par le Directeur de cabinet du MAEP et rend compte régulièrement au Comité exécutif (Comex) du MAEP et à la Directrice générale (DG) du MAEP.



Exécution du plan stratégique

5 Exécution du plan stratégique

5.1 Modalités de mise en œuvre internes

123. La mise en œuvre interne du plan stratégique du MAEP et des plans de travail annuels qui le composent incombe au comité budgétaire, qui comprend des représentants de l'unité de la planification stratégique, de l'unité du budget et des directions du MAEP. Le Comité budgétaire est présidé par le Directeur de cabinet du MAEP et rend compte régulièrement au Comité exécutif (Comex) du MAEP et à la Directrice générale (DG) du MAEP.
124. Entre les réunions du Comité budgétaire, l'unité de la planification stratégique du MAEP tient des réunions périodiques de l'équipe chargée de l'Outil africain de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports du MAEP (AMERT), afin de rendre compte de la mise en œuvre.

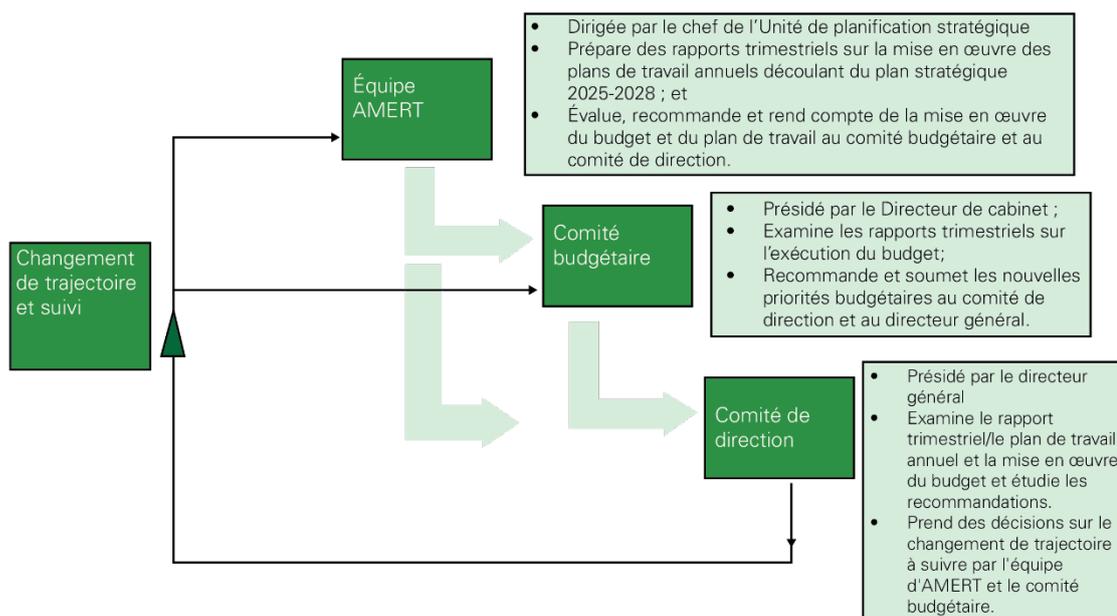
5.2 Principaux acteurs de la mise en œuvre et leurs rôles

125. Le plan stratégique 2025-2028 sera mis en œuvre par le biais de plans de travail annuels budgétisés et approuvés par le COREP et le Conseil exécutif de l'UA. Le suivi et l'évaluation des plans de travail annuels, ainsi que l'établissement de rapports y afférents, seront assurés trimestriellement par l'équipe d'AMERT. Les considérations budgétaires et stratégiques relatives aux révisions et aux corrections de trajectoire seront soumises à l'approbation du Comité budgétaire, du Comex et de la Directrice générale du MAEP.

La figure 5.1 ci-dessous présente les principaux acteurs de la mise en œuvre et leurs rôles.



Figure 5.1: Principaux acteurs de la mise en œuvre et leurs rôles



5.3 Structure organisationnelle et catalyseurs

126. Structure organisationnelle : la structure organisationnelle du MAEP prévue dans le plan stratégique 2025-2028 devrait être à la fois inclusive et flexible, afin d'assurer une adaptation rapide aux défis et de tirer parti des opportunités qui se présentent.
127. Coordination centralisée : un organe ou un comité central devrait être mis en place pour assurer une harmonisation et une coordination horizontale et verticale de toutes les initiatives prévues dans le Plan. Cet organe devrait comprendre des représentants de toutes les directions/bureaux/unités du MAEP et être habilité à prendre des décisions relatives au plan stratégique.
128. Groupes techniques : Des groupes techniques ou groupes de travail devraient être créés pour des domaines spécifiques. Ces groupes permettront d'approfondir le travail dans des domaines techniques spécialisés, en veillant à l'application des niveaux d'expertise les plus élevés.
129. Les catalyseurs de la structure organisationnelle sont :
 - i. La transformation numérique : tirer parti de la technologie pour la communication, le suivi et l'exécution du plan.
 - ii. Le renforcement des capacités : organiser régulièrement des sessions de formation, des ateliers et des séminaires pour s'assurer que l'ensemble du personnel dispose des connaissances et des compétences les plus récentes.
 - iii. La mobilisation des ressources : veiller à ce que le plan soit bien financé et que les ressources soient allouées où elles sont le plus nécessaires ; et



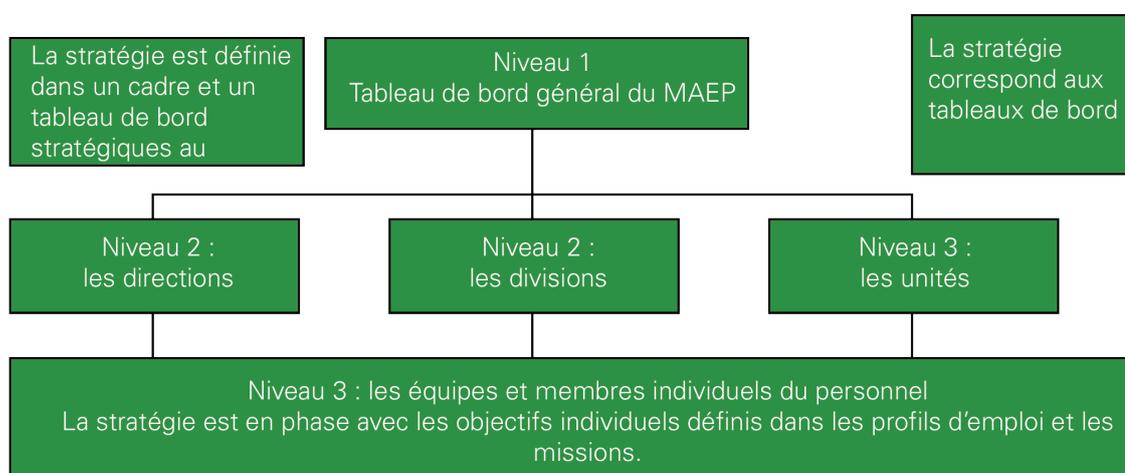
- iv. La mobilisation des parties prenantes : mettre en place des mécanismes de consultation et de retour d'information réguliers avec toutes les parties prenantes concernées.

5.4 Répercussion du Plan stratégique du MAEP à tous les niveaux

130. Le plan stratégique sera répercuté dans les directions, divisions et unités du MAEP, ainsi qu'au niveau individuel. Comme indiqué dans la figure 5.2 ci-dessous, la stratégie devra correspondre :

- aux objectifs individuels définis dans les profils de poste et les attributions ;
- aux plans de travail des unités, des divisions et des directions ; et
- au tableau de bord du MAEP, tel que présenté au chapitre six.

Figure 5.2 : Répercussion du Plan stratégique



5.5 Responsabilité et transparence

131. Le Comité d'AMERT exerce le premier niveau de contrôle et garantit le plus haut niveau possible de professionnalisme, de transparence, d'efficacité et de responsabilité dans la mise en œuvre du plan. Le Comité veille à l'intégrité, à l'indépendance, au professionnalisme et à la crédibilité de ses membres, qui agissent à titre personnel et non en tant que représentants de leurs directions, bureaux ou unités respectifs. Ils ne sollicitent ni ne reçoivent d'instructions d'aucune autorité extérieure au MAEP et observent la plus grande discrétion et la plus grande confidentialité sur toutes les questions relatives à la mise en œuvre du Plan pendant et après leur mandat comme membres du Comité.

5.6 Matrice de mise en œuvre

132. La matrice de mise en œuvre est élaborée conformément aux dispositions relatives au renforcement de la mobilisation des parties prenantes (section 1.2.1, paragraphe 29), à l'analyse SWOT (section 2.1), à l'analyse PESTEL (section 2.2), aux conclusions de l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique 2020-2024 (section 2.4.2), aux conclusions de l'étude d'impact (section 2.4.3), à



l'analyse des parties prenantes (section 2.6) et à la théorie du changement (section 3.2.1).

133. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des responsabilités et des rôles clés.

Tableau 5.1: Principales relations en matière de mise en œuvre

Principales relations en matière de mise en œuvre		
Relations internes au secrétariat		
Qui	Fréquence	Pourquoi
Équipe AMERT	Mensuelle avec des rapports trimestriels	Coordination étroite et S&E des projets. Collaboration à la rédaction des rapports trimestriels destinés à la direction du MAEP, aux organes délibérants et à la communauté du MAEP.
Comité budgétaire	Mensuelle avec des rapports trimestriels	Rapports trimestriels à la direction du MAEP, aux organes délibérants et à la communauté du MAEP
Comité exécutif	Trimestrielle	Examiner les rapports trimestriels soumis par le Comité AMERT et le Comité budgétaire
DG	Trimestrielle	Décision sur la redéfinition des priorités et l'ajustement des trajectoires
Relations entre l'UA et le MAEP au niveau des organes politiques		
Qui	Fréquence	Pourquoi
Principales relations en matière de mise en œuvre		
La Conférence de l'UA	Cycle de l'UA	Supervision de haut niveau de la mise en œuvre des programmes de l'UA, y compris le MAEP.
Forum des chefs d'État et de gouvernement du MAEP	2 fois par an	Supervise la mise en œuvre du programme du MAEP et rend compte chaque année à la Conférence de l'UA par l'intermédiaire du président



Principales relations en matière de mise en œuvre

Conseil exécutif de l'UA, COREP et sous-comités	Cycle de l'UA	Supervise les processus financiers et budgétaires du programme du MAEP, y compris les audits.
Comité des Points focaux du MAEP	2 fois par an	Supervision de la mise en œuvre du programme du MAEP, fait rapport aux chefs d'État lors du Forum annuel du MAEP.
Comité directeur du MAEP	2 à 4 fois par an	Supervision de la mise en œuvre du programme du MAEP entre les réunions du comité des points focaux du MAEP
Panel du MAEP	4 fois par an	Supervise la mise en œuvre des évaluations techniques présentés aux chefs d'État lors du forum annuel du MAEP
Comités des structures et bureaux nationaux du CCCSN et CNG-CCN	2 fois par an pour les comités et aussi souvent que possible pour leurs bureaux	Aider la direction du MAEP à mettre en œuvre les programmes nationaux et à rendre compte de la mise en œuvre du plan stratégique et des plans de travail annuels du MAEP.



Tableau de bord du plan stratégique du MAEP

6 Tableau de bord du plan stratégique du MAEP

6.1 Le tableau de bord prospectif

134. Le tableau de bord prospectif est l'outil qui a été récemment introduit pour être utilisé par le Bureau de la planification stratégique et de la mise en œuvre de la Commission de l'Union africaine. Par conséquent, tous les organes de l'UA et les départements de la CUA sont censés adopter cette approche pour la planification stratégique, le suivi et l'évaluation ainsi que l'établissement de rapports. Le Plan stratégique 2025-2028 du MAEP est axé sur les résultats et l'impact. Le tableau de bord prospectif du MAEP est présenté à l'annexe 1.

6.2 Suivi, évaluation et rapports axés sur les résultats

135. Le suivi-évaluation axé sur les résultats ne consiste pas seulement à suivre les performances ; il s'agit de s'assurer que les objectifs fixés au début de la stratégie 2025-2028 sont atteints. Ce système de S&E est fondé sur la compréhension et la prise en compte des changements apportés par les interventions et sur l'ajustement des stratégies en conséquence afin de maximiser l'impact.
136. L'approche de suivi-évaluation axée sur les résultats pour le Plan stratégique 2025-2028 n'est pas seulement un outil de contrôle, c'est un instrument stratégique qui garantit que le MAEP reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs à la fois ambitieux et réalistes. Il reflète un engagement en faveur de la responsabilité, de la transparence, de l'apprentissage et de l'amélioration continue, en reflétant l'essence de ce à quoi le Plan stratégique 2025-2028 a l'intention de contribuer.
137. Le tableau de bord présente les objectifs stratégiques envisagés pour chaque thème stratégique et leurs perspectives respectives, les indicateurs clés de performance, les niveaux de référence et les énoncés de résultats. Le tableau de bord détaillé est présenté à l'annexe 1 du Plan.



6.2.1 Suivi

138. Le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2028 du MAEP permettra au MAEP de suivre les progrès, de mesurer les résultats et d'assurer la mise en œuvre efficace de ses initiatives stratégiques. Le processus de suivi implique la collecte et l'analyse systématiques de données, permettant au MAEP d'évaluer dans quelle mesure les objectifs du plan sont atteints. Le suivi axé sur les résultats observe l'ensemble du processus de changement déclenché par un projet de développement. Il fournit au MAEP et à ses parties prenantes un flux constant d'informations permettant de déterminer si la voie choisie a des chances de réussir, si les objectifs fixés doivent être revus ou si des ajustements sont nécessaires pour que les cibles prévues soient atteintes.

Identification des principaux domaines, indicateurs et mesures des résultats du plan stratégique

139. Pour suivre efficacement les progrès du plan stratégique, le MAEP identifie des domaines, des indicateurs et des mesures de résultats pertinents. Les indicateurs clés de performance (ICP) sont soigneusement sélectionnés pour mesurer la performance axée sur les résultats et évaluer si les objectifs sont atteints. Des indicateurs de résultats et d'impact sont également identifiés pour donner un aperçu de l'efficacité du plan et de sa contribution à la vision du MAEP.

Description des méthodes de collecte et des sources de données

140. Les méthodes de collecte et les sources de données jouent un rôle crucial dans le processus de suivi du plan stratégique. La CUA et autres organes de l'UA utiliseront une combinaison de techniques de collecte de données qualitatives et quantitatives, y compris des enquêtes, des entretiens, des groupes de discussion et des données provenant d'organisations partenaires. Ces diverses sources de données garantissent des informations complètes et fiables pour le suivi des progrès.
141. Rôles et responsabilités des parties prenantes intervenant dans le processus de suivi :
- Le Secrétariat continental du MAEP : est responsable de la mise en place du système de suivi, y compris de la définition des repères et des indicateurs, et de la collecte de données pertinentes.
 - Les organisations partenaires : partagent les données pertinentes, participent aux évaluations périodiques et fournissent des informations sur les réalités du terrain.
 - L'équipe de suivi : est chargée des tâches quotidiennes de suivi, de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que de l'établissement des rapports.
 - Les auditeurs internes et externes : peuvent être engagés par des tiers pour effectuer des vérifications impartiales des résultats du suivi.



6.2.2 Évaluation

142. Types d'évaluation à entreprendre (par exemple, formative ou sommative)
- Évaluation formative : conduite au cours de l'élaboration du programme ou comme processus d'amélioration ou d'affinement du plan stratégique.
 - Évaluation sommative : réalisée à la fin d'une intervention ou d'un programme pour en déterminer l'efficacité générale.
 - Processus d'évaluation : met l'accent sur le processus, en examinant la manière dont les services du programme ont été exécutés.
143. Critères d'évaluation²⁰ : les critères d'évaluation comprennent la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.
144. Évaluation des plans de travail annuels : mesurer les progrès réalisés chaque année et tout écart ou ajustement nécessaire pour l'année suivante.
145. Évaluations à mi-parcours (2026) et en fin de parcours (2028) : des revues complètes seront réalisées pour déterminer l'efficacité du plan stratégique à mi-parcours et à son terme.

6.2.3 Établissement de rapports

146. Rôles et responsabilités en matière de rapports
- Unité de la planification stratégique du MAEP : chargée de la compilation, de l'analyse des données et de la présentation du rapport aux parties prenantes concernées.
 - Directions/divisions/unités du MAEP : fournissent des données et font part de leurs observations sur les versions préliminaires du rapport.

6.2.4 But et public cible des rapports

147. But : Informer les parties prenantes des progrès réalisés, des défis à relever et des stratégies futures.
148. Public cible : équipes internes, organisations partenaires, organismes de financement et grand public.

6.2.5 Types de rapport

149. L'équipe d'AMERT présentera des rapports trimestriels, semestriels et annuels. Plus précisément :
- À la fin de chaque trimestre, un rapport sera préparé par chaque direction chargée de la mise en œuvre ;
 - Un rapport semestriel couvrant les mois de janvier à juin sera préparé par chaque direction chargée de la mise en œuvre ; et

²⁰ Critères d'évaluation du CAD de l'OCDE



- Un rapport annuel sera préparé par chaque direction chargée de la mise en œuvre et sera incorporé dans un rapport de fin d'année détaillant les réalisations, les défis et les stratégies futures par l'unité de la planification stratégique.

6.2.6 Mécanisme de dissémination et de retour d'information

150. Portail en ligne : tous les rapports seront disponibles en ligne afin d'en faciliter l'accès.
151. Réunions des parties prenantes : des séances seront consacrées à la mise en œuvre du plan stratégique seront organisées dans le cadre des réunions du Panel, des Points focaux et du Comité directeur, du Comité consultatif des CNG et du Comité de coordination des secrétariats nationaux. Ces séances seront l'occasion de partager les rapports et d'en discuter, afin d'obtenir des informations et un retour d'information.
152. Retour d'information : des sondages seront réalisés auprès des parties prenantes afin de recueillir leurs commentaires sur la clarté, le contenu et l'utilité des rapports.

6.3 Cadre de suivi-évaluation

153. Le cadre de suivi-évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2028 du MAEP comprendra des objectifs stratégiques spécifiques au MAEP, tels que décrits dans le tableau 3.2, ainsi que des ICP, des bases de référence, des cibles annuelles, des sources de données, des fréquences de collecte de données et des initiatives. Les responsabilités de la mise en œuvre seront attribuées dans chaque plan de travail annuel pour des ICP particuliers et des activités associées. C'est ce qui constituera le cadre de résultats ou de performance.

6.3.1 Objectifs stratégiques

154. Les objectifs stratégiques identifient les activités d'amélioration continue qui sont nécessaires à l'accomplissement réussi de la vision et de la mission de l'organisation.
155. En vue de l'harmonisation de son Plan stratégique 2024-2028 avec le deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 et sur le plan stratégique de l'Union africaine 2024-2028, le MAEP a élaboré ses propres objectifs stratégiques spécifiques qui contribuent aux deux objectifs stratégiques énoncés dans le Moonshot 3, comme indiqué au chapitre 3. Les bases de référence pour les indicateurs seront celles de 2024, et les objectifs de performance seront fixés chaque année pour les années 2025, 2026, 2027 et 2028²¹. La fréquence de collecte des données pour les indicateurs clés de performance devrait être trimestrielle, afin de permettre l'établissement de rapports trimestriels.

²¹ Il sera complété et annexé au plan stratégique avant sa validation au début de l'année 2025.





Budget, mobilisation des ressources, partenariats et gestion des risques

7. Budget, mobilisation des ressources, partenariats et gestion des risques

7.1 Budget et finance

156. L'élaboration de cette section sur le budget et les finances ainsi que des sous-sections sur la budgétisation axée sur les résultats et l'affectation des ressources au plan sera achevée avant la validation du plan stratégique en janvier 2025.

7.2 Mobilisation des ressources et stratégie de financement

157. L'élaboration de cette section relative à la mobilisation des ressources et à la stratégie de financement sera achevée avant la validation du plan stratégique en janvier 2025.

7.3 Partenariats

7.3.1 Principes et règles éthiques régissant les partenariats

Conformité avec les priorités stratégiques

158. La Direction de la gestion des partenariats et de la mobilisation des ressources au siège de la CUA fournit des orientations générales en matière de gestion des partenariats à l'UA et à ses organes, y compris le MAEP. Le MAEP ne conclura que des accords de partenariat qui contribuent directement à la mise en œuvre de la stratégie du MAEP, comme indiqué au chapitre 3, section 3.2.2.

Cohérence et complémentarité avec d'autres organes de l'UA

159. Les partenariats viendront compléter les efforts des autres organes de l'UA dotés d'un mandat de gouvernance. Ces efforts devraient être davantage axés sur la complémentarité et la collaboration afin de réduire au minimum les chevauchements et les doubles emplois coûteux. En d'autres termes, l'accent devrait être mis sur les résultats et la responsabilité mutuelle.



160. Durabilité et coopération à long terme : la cohérence, la valeur ajoutée, l'avantage comparatif et les bénéfices politiques, sociaux et économiques mutuels seront au cœur de la politique de partenariat du MAEP.
161. Non-discrimination et inclusivité : Les partenariats doivent être inclusifs et promouvoir la diversité, l'égalité des sexes et l'inclusion sociale. La discrimination fondée sur des motifs tels que la race, la religion, le sexe ou la nationalité doit être strictement évitée (égalité et respect mutuel).

7.3.2 Partenariats stratégiques

162. L'approche du MAEP en matière de partenariats stratégiques privilégie les relations qui sont étroitement liées aux objectifs stratégiques et aux valeurs du MAEP, tels que définis dans le présent plan stratégique. Ces partenariats devraient être marqués par un équilibre symbiotique, dans lequel les risques et les avantages découlant des décisions de partenariat sont répartis équitablement entre les parties concernées. Ces alliances stratégiques devraient offrir des avantages distincts qui peuvent être exploités au profit du projet, notamment en termes de compétences, de ressources, d'atouts politiques et d'accès à diverses plateformes. En outre, une perspective panafricaine sera maintenue tout au long du partenariat afin de s'assurer que tous les efforts répondent aux aspirations et aux perspectives uniques du continent.

Institutions du MAEP

163. Les institutions du MAEP joueront un rôle essentiel, en se focalisant principalement sur la mise en œuvre à grande échelle des stratégies et des initiatives décrites dans le plan stratégique.

Organisations internationales

164. La collaboration du MAEP avec les organisations internationales sera axée sur la mutualisation de l'expertise technique afin de relever des défis complexes. En outre, des mécanismes seront mis en place pour l'échange de ressources financières et de connaissances, afin de garantir l'accès aux meilleures pratiques mondiales pour une bonne exécution du plan stratégique.

Partenaires au développement

165. La coopération avec les partenaires au développement consistera à identifier les domaines spécifiques dans lesquels leurs contributions peuvent avoir le plus d'impact. L'accent sera également mis sur la programmation d'initiatives conjointes et la mobilisation concertée des ressources afin de garantir la réalisation des objectifs du plan stratégique. Une fois adopté, le cadre stratégique et politique de partenariat de l'Union africaine (AUPPSF) garantira que les partenariats de l'UA correspondent aux objectifs de l'Agenda 2063.

Mobilisation du secteur privé

166. La participation du secteur privé sera intensifiée grâce à l'intégration active des associations professionnelles et des chambres de commerce dans le cadre d'exécution du plan stratégique. À cet effet, nous mettrons en place des



plateformes de dialogue public-privé et des groupes de travail, en veillant à ce que les idées et les capacités des entreprises soient pleinement mises à profit.

Coopération Sud-Sud

167. La coopération Sud-Sud jouera un rôle essentiel dans le cadre stratégique du plan stratégique. Les efforts seront concentrés sur la facilitation des échanges de connaissances et d'expertise technologique entre les nations du Sud. En outre, des mesures seront prises pour stimuler les flux commerciaux et d'investissement, en tirant parti des synergies économiques que de telles collaborations peuvent offrir.

7.3.3 Gestion des risques

168. La gestion des risques est indispensable à tout plan global, en particulier pour une initiative aussi importante que le Plan stratégique 2025-2028 du MAEP. L'approche et le cadre décrits ici constituent un mécanisme solide pour l'identification, l'évaluation, l'atténuation et le suivi des risques dans la réalisation des objectifs du Plan stratégique.

Identification des risques

169. Évaluation périodique des risques : Procéder à des évaluations systématiques afin d'identifier les risques potentiels dès le départ et à intervalles réguliers. Le principal résultat de ce processus est un registre des risques comprenant une liste de noms de risques, de causes, d'effets et d'éventuelles stratégies d'atténuation.
170. Contribution des parties prenantes : Le MAEP invitera les parties prenantes des structures de gouvernance du MAEP et des États membres à fournir des informations sur les risques régionaux et sectoriels potentiels.
171. Analyse de l'environnement : Le MAEP surveillera les facteurs externes, y compris les aspects politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques (PESTEL) afin de prévoir les risques potentiels.

Analyse des risques

172. Ce processus implique l'analyse des risques identifiés lors du processus précédent (« Identification des risques ») et leur classification tant d'analyse quantitative que qualitative des risques.
173. En outre, à ce stade, le MAEP calculera la probabilité que le risque se produise et l'impact potentiel de chaque risque, ainsi que le score et le classement de chaque risque.

Plan de réponse aux risques

174. L'objectif principal du plan de réponse aux risques est de déterminer ce qui peut être fait pour atténuer les risques du projet ou du programme de manière générale, en diminuant la probabilité et l'impact des menaces et en augmentant la probabilité et l'impact des opportunités.



175. Le résultat de ce processus comportera des plans de réduction des menaces et des plans d'augmentation des opportunités.
176. Allocation des ressources : Le MAEP veillera à ce que des ressources, tant humaines que financières, soient consacrées aux efforts d'atténuation des risques.

Surveillance des risques

177. Le MAEP examinera et mettra régulièrement à jour le profil des risques afin de prendre en compte les nouveaux risques et de réévaluer la probabilité et l'impact des risques existants.
178. Indicateurs clés de performance (ICP) : Le MAEP définira des mesures spécifiques pour évaluer le succès des stratégies de gestion des risques.
179. Mécanisme de retour d'information : Le MAEP établira une boucle de retour d'information avec toutes les parties prenantes concernées afin de recueillir des informations sur les risques émergents et l'efficacité des stratégies d'atténuation.

Journal des risques

180. Revue annuelle : Au moins une fois par an, le MAEP entreprendra une évaluation complète de l'efficacité du cadre de gestion des risques.
181. Révisions fondées sur le retour d'expérience : Sur la base du retour d'information des parties prenantes et des enseignements tirés, le MAEP apportera les ajustements nécessaires à l'approche de la gestion des risques, tout au long de la période couverte par le plan stratégique.

Rapports et communication sur les risques

182. Transparence : Le MAEP tiendra toutes les parties prenantes informées des risques potentiels et des mesures prises pour les atténuer.
183. Rapports périodiques : Le MAEP fera régulièrement le point sur la gestion des risques avec la direction du MAEP, les instances décisionnelles du MAEP et les comités compétents.





Communication sur le Plan stratégique

8. Communication sur le Plan stratégique

8.1 Aperçu de la stratégie de communication du MAEP

184. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) est en passe de renforcer son rôle d'autorité de premier plan de l'Union africaine en matière de gouvernance. Il joue le rôle de chef de file dans la promotion de la bonne gouvernance, de la transparence et de la responsabilité sur l'ensemble du continent. La stratégie de communication du MAEP vise à accroître sa visibilité, à mobiliser les principales parties prenantes et à renforcer le lien entre sa mission et la transformation de la gouvernance en Afrique. La refonte de l'image de marque du MAEP est au cœur de cette stratégie. Elle permettra à l'organisation de se positionner comme une force encore plus dynamique et faisant autorité en matière de réforme de la gouvernance, sa nouvelle identité reflétant son rôle central dans l'avancement du programme de bonne gouvernance de l'Union africaine.
185. Une communication efficace est essentielle au succès du MAEP, car elle favorisera une meilleure compréhension de son rôle clé dans les évaluations par les pairs, les réformes de la gouvernance et l'échange de bonnes pratiques. La stratégie vise à garantir une participation et un soutien accrus de la part des États membres, de la société civile, du secteur privé et des citoyens. D'ici 2028, le MAEP sera reconnu comme la première autorité du continent en matière de gouvernance, avec un réseau de parties prenantes engagées dans la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations du MAEP. La nouvelle identité servira de symbole de cette transformation, en rendant le mandat, la vision et la mission du MAEP plus clairs pour tous.
186. La stratégie du MAEP sera communiquée aux parties prenantes internes et externes par le biais de la stratégie de communication du MAEP.



8.2 Canaux de communication

187. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie utilisera une série de canaux de communication, des médias traditionnels tels que la radio, la télévision et la presse écrite, aux plateformes numériques telles que les médias sociaux et les sites web, afin de s'assurer que les messages du MAEP atteignent à la fois les populations urbaines et rurales. Des forums publics, des campagnes de sensibilisation, des ateliers et des rapports permettront d'amplifier ses objectifs et de faciliter le dialogue entre les parties prenantes. Grâce à ces efforts, le MAEP améliorera sa réputation et sa crédibilité, se positionnant ainsi comme l'institution de confiance à l'avant-garde de la réforme de la gouvernance partout en Afrique.
188. D'ici 2028, la stratégie de communication aura permis de s'assurer que la mission du MAEP est clairement comprise et largement soutenue à travers le continent. Grâce à un engagement stratégique, à une participation active et à une mise en œuvre efficace des recommandations du MAEP, les États membres constateront des améliorations tangibles en matière de gouvernance. Il en résultera un MAEP renforcé qui jouera un rôle central dans la configuration du paysage politique, économique et de développement de l'Afrique.



ANNEXE 1 : Tableau de bord prospectif du MAEP

Vision :	Une Afrique bien gouvernée pour réaliser l'Afrique que nous voulons		
Mission :	Promouvoir les valeurs communes de l'UA en matière de gouvernance démocratique et de développement inclusif au sein des États membres par le biais d'une participation volontaire à l'évaluation et à l'autoévaluation et à l'évaluation par les pairs et à d'autres interventions liées à l'amélioration de la gouvernance.		
Thèmes stratégiques :	Renforcement institutionnel et amélioration des capacités des structures du MAEP	Mobilisation des ressources, partenariats, financement	Communication, plaidoyer, sensibilisation et alerte rapide.
Résultats stratégiques :	Mise en œuvre efficace du mandat du MAEP	Le taux de mise en œuvre des recommandations réalisables est élevé.	Les systèmes de communication du MAEP sont efficaces grâce à une sensibilisation accrue.

Objectifs stratégiques et carte stratégique				
Bénéficiaires (Citoyens, États membres)	Measures (ICP)	Cibles	Initiatives	
	<ul style="list-style-type: none"> % de l'évolution de la note globale de gouvernance sur le continent Nombre d'États membres ayant bénéficié d'un appui dans la mise en œuvre des recommandations du MAEP Nombre de PAN intégrés dans les plans nationaux de développement des États membres Nombre de mentions dans les médias concernant le MAEP % d'États membres de l'UA sensibilisés Nombre de contacts noués avec des acteurs non-étatiques sur les questions de gouvernance Nombre de mécanismes de dialogue établis et institutionnalisés % d'augmentation du budget Nombre de projets d'assistance technique Nombre de partenaires financiers Nombre d'outils numériques mis en œuvre pour améliorer les opérations internes. pourcentage de processus améliorés et économies réalisées grâce à l'optimisation des processus. Structure approuvée Nombre de postes pourvus Nombre de structures nationales institutionnalisées Nombre de structures nationales compétentes 	<ul style="list-style-type: none"> 50% 15 15 100 80% 50 8 100% 4 15 8 60 28 22 22 	<ul style="list-style-type: none"> Adhésion universelle Pays inactifs Établissement des rapports sur la gouvernance en Afrique Rapports nationaux sur la gouvernance. Alerte rapide pour la prévention des conflits Indice et atlas de la gouvernance Programme d'appui à la gouvernance Cadre d'harmonisation des PAN Cadre de suivi et d'évaluation Mise en œuvre de la stratégie de communication Élaboration et mise en œuvre des systèmes de communication Refonte de l'image de marque du MAEP Établissement et maintien de plateformes d'échange Contributions volontaires Financement innovant. Assistance technique Amis du MAEP Table ronde sur les partenariats Optimisation technologique (numérisation) Reconfiguration de la structure du MAEP. Amélioration des compétences, du bien-être et de l'engagement du personnel Renforcement des capacités & formation. Loi type 	
	Gestion financière	Élargir la base de partenariat	Améliorer la mobilisation des ressources et le financement	
	Processus internes	Améliorer la gestion financière	Améliorer les systèmes internes	
		Renforcer les structures continentales du MAEP	Renforcer et institutionnaliser les structures nationales.	
	Capacité organisationnelle			



APRM
Mécanisme Africain
d'Évaluation par les Pairs

230 15th Road, Randjespark, Midrand Johannesburg,
South Africa Tel: +27 11 256 3401



aprm.au.int