AFRICAN UNION		UNION AFRICAINE
الاتحاد الأفريقي		UNIÃO AFRICANA
AFRICAN COURT ON HUMAN AND PEOPLES' RIGHTS TRIBUNAL AFRICANO DOS DIREITOS DO HOMEM E DOS POVOS		

TEXTO ORIGINAL: INGLÊS

TRIBUNAL AFRICANO DOS DIREITOS DO HOMEM E DOS POVOS

PLANO ESTRATÉGICO

2021-2025

«Aprofundar a confiança no Tribunal Africano através do reforço da sua eficiência e eficácia»

Prefácio do Presidente

Para qualquer processo de planeamento estratégico, é melhor começar com uma forte visualização de como seria um futuro melhor, e depois reverter os diferentes passos necessários para realizar essa visão ousada. Com base na visão dos seus Juízes, Funcionários do Cartório e das suas diversas partes interessadas, este Plano Estratégico definiu os passos indispensáveis a serem dados para aprofundar a confiança do público no Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos.

Esta maior confiança no sistema de direitos humanos africanos por parte dos cidadãos, dos Estados e das instituições africanas será alcançada através de um conjunto de mecanismos e acções deliberadas baseadas no princípio central subjacente à fundação deste Tribunal: «a complementaridade».

É inegável que o nosso continente é abençoado com abundantes recursos. No entanto, o maior desafio que enfrentamos, como comunidade continental, é o desenvolvimento de melhores formas de aproveitamento desses recursos. Embora continuemos a reflectir e a agir sobre novas ideias para melhorar a governação destes recursos, estamos também muito cientes da necessidade de melhorar a racionalização dos nossos recursos, o que significa desencadear recursos inexplorados, explorar melhor os recursos disponíveis e evitar o desperdício de recursos escassos.

Neste contexto, delineamos um percurso que permitirá ao Tribunal Africano trabalhar de forma mais estreita com os seus vários intervenientes com vista a reforçar as capacidades uns dos outros, aprender com as experiências uns dos outros, evitar a duplicação de esforços e, ao invés, reforçar os pontos fortes uns dos outros. Afinal, o objectivo primordial é melhorar colectivamente o panorama dos direitos humanos em África.

Isto requererá um engajamento mais estreito com os intervenientes nacionais no campo dos direitos humanos, tais como tribunais nacionais, governos, parlamentos, instituições nacionais de direitos humanos, ONGs, incluindo as que operam a nível regional e continental, ordens dos advogados, o meio académico e os órgãos de comunicação social. Implicará também um engajamento mais estreito com os membros da Plataforma Africana da Arquitectura de Governação, nomeadamente a Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos, o Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e o Bem-Estar da Criança e os Tribunais das Comunidades Económicas Regionais. E também pretendemos reforçar a nossa colaboração com os parceiros internacionais, tais como os organismos de direitos humanos das Nações Unidas, bem como os tribunais e as instituições europeias e interamericanas dos direitos humanos.

Prevemos que as formas concretas e práticas de engajamento delineadas neste Plano Estratégico traduzirão as ideias abstractas de cooperação e sinergias em mudanças reais de pensamento e acção na vida quotidiana dos Juízes e dos funcionários do Tribunal Africano, bem como dos parceiros do Tribunal, na consecução do objectivo comum de protecção dos direitos humanos. Este compromisso comum é o resultado do truísmo de que a responsabilidade de proteger os direitos humanos é um fardo que se torna leve quando partilhado por muitos.

Assim, na prossecução deste objectivo comum, o Tribunal Africano permanecerá aberto, mas também procurará activamente novas formas de reforçar a natureza complementar do seu mandato de protecção dos direitos humanos.

Espera-se que dentro de cinco anos isto resulte num Tribunal Africano que possa apresentar provas tangíveis em termos de melhoria da sua eficiência e eficácia, o que, por sua vez, terá conferido uma maior credibilidade na capacidade do sistema dos direitos humanos da UA de fazer uma diferença positiva na vida das pessoas e dos povos africanos.

Prefácio do Escrivão

É sensato aprender do que fica para trás, para melhor prever o que está adiante. Durante os cerca de quinze anos que está em funcionamento, o Tribunal Africano aprendeu muito sobre o que funciona e o que não funciona.

Aprendemos que num mundo cada vez mais digital e interligado, um mundo onde o conhecimento cresce não linearmente mas de forma exponencial, o Tribunal Africano tem muito a ganhar se explorar as ferramentas e perspectivas que as inovações em pesquisa e tecnologia proporcionam. Ao tirar proveito dos benefícios da digitalização e de uma melhor gestão do conhecimento, incluindo a produção, armazenamento e disseminação do conhecimento, espera-se que o Tribunal Africano colha os benefícios dos seus investimentos em inovações tecnológicas e processuais para aumentar a sua eficiência, desenvolver uma memória institucional robusta e melhorar a qualidade geral do seu trabalho.

Contudo, também aprendemos que processos judiciais melhorados têm pouco significado se não atenderem adequadamente às necessidades dos principais actores interessados no trabalho do Tribunal, pessoas singulares e povos cujos direitos tenham sido violados.

Para esse efeito, o Tribunal Africano irá, ao longo dos próximos cinco anos, não só garantir que tem a capacidade interna para melhor servir os necessitados, mas também irá assegurar que são criadas as condições ideais para a acessibilidade e a prestação de serviços judiciais de alta qualidade.

Ao garantir a capacidade institucional necessária, o Tribunal Africano irá desenvolver as suas práticas e estratégias experimentadas e testadas para promover um ambiente de trabalho favorável para os seus Juízes e funcionários, fundado nos valores de respeito, integridade e profissionalismo.

Ao assegurar a acessibilidade e a prestação de serviços de alta qualidade às suas partes interessadas, o Tribunal Africano continuará a realizar as suas operações com base nos princípios de transparência, propriedade e responsabilização.

Juntos, espera-se que o Tribunal Africano, ao longo dos próximos cinco anos, tenha desenvolvido a sua cultura institucional orientada para a aprendizagem contínua e a construção de relações de confiança com as suas principais principais partes interessadas, incluindo os cidadãos africanos, advogados, representantes do governo e membros da sociedade civil.

SUMÁRIO EXECUTIVO

«Negar às pessoas os seus direitos humanos é pôr em causa a sua própria humanidade» - Nelson Mandela

1. Em 1998, os líderes da Organização da Unidade Africana (OUA) reuniram-se para reconhecer que a promessa de garantia dos direitos humanos é desprovida de sentido se não existir um mecanismo suficientemente sólido para proteger os direitos dos cidadãos e dos povos africanos de qualquer acção que possa colocar em causa a sua humanidade.

2. Nesse ano, com a adopção do Protocolo da Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos sobre a Criação de um Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos, a OUA concebeu o projecto de uma instituição continental com a pesada responsabilidade de proteger os direitos e as liberdades dos **estudantes e professores** *(direito à educação*), **jornalistas e académicos** (*liberdade de expressão*), **crianças**, **idosos e pessoas com deficiências** (*direito à protecção suplementar para as pessoas socalmente vulneráveis*), **mulheres** (*protecção contra a discriminação*), **carenciados** (*direito ao desenvolvimento económico e social*), **acusados injustamente** (*direito a um julgamento imparcial*), **enfermos** (*direito à saúde*), **perseguidos** (*liberdade religiosa*), **desalojados** (*direito à propriedade*), **desempregados** (*direito ao trabalho*), **alienados** (*direito à participação política*), **torturados e escravizados** (*direito à dignidade*) ou mesmo **assassinados** (*direito à vida*).

3. Em 2006, o sonho destes líderes foi finalmente concretizado com a entrada em funcionamento do Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos (doravante designado "o Tribunal Africano"). A sua visão de garantir uma protecção adequada a todos os cidadãos africanos, em particular, aos membros mais vulneráveis das suas comunidades, continua a ser materializada.

4. Num esforço visando concretizar esta visão, ao longo dos últimos 15 anos, os líderes e os cidadãos africanos investiram recursos consideráveis na operacionalização do Tribunal Africano, com o objectivo final de pessibilitar que possa cumprir com êxito o seu papel de tribunal de último recurso competente para proteger os inalienáveis e indivisíveis direitos humanos e dos povos dos africanos.

5. Estas "soluções africanas para os problemas africanos" não são alcançadas no vácuo. Pelo contrário, resultam de várias formas de colaboração com numerosos outros intervenientes que partilham este propósito de melhorar continuamente a situação dos direitos humanos no continente. É por esta razão que o Tribunal Africano adoptou o presente Plano Estratégico para orientar o seu próprio desenvolvimento ao longo dos próximos cinco anos e definir os valores fundamentais com base nos quais procura melhorar o seu funcionamento, aumentar o seu impacto e reforçar as suas relações com pessoas singulares e instituições que partilham o objectivo do Tribunal de assegurar o respeito pelos direitos humanos no continente africano.

6. Este Plano Estratégico foi formulado com a contribuição de oitenta e três (83) funcionários do Tribunal Africano (incluindo os Juízes e funcionários do Cartório) e mais de 185 pessoas de várias categorias e representantes das partes intervenientes e interessadas no trabalho do Tribunal Africano. As pessoas envolvidas provinham das seis regiões do continente africano (Oriental, Ocidental, Central, Norte, Austral e Diáspora), representando tribunais nacionais, governos, parlamentos, instituições nacionais de defesa dos direitos humanos, académicos, ordens dos advogados, organizações da sociedade civil, órgãos de comunicação social, tribunais regionais africanos, membros da Arquitectura de Governação Africana (AGA) e outras organizações internacionais.

7. O Plano Estratégico visa incorporar os mesmos valores que nortearam o seu desenvolvimento, quais sejam:

   i. **Orientado para produzir impacto** – o Plano define exactamente como pretende alcançar um impacto genuíno no panorama africano dos direitos humanos e explica a lógica subjacente a cada intervenção estratégica.

   ii. **Perspectiva do utilizador** – o Plano permite que cada parte interessada no trabalho do Tribunal Africano identifique formas significativas de interagir com o Tribunal e contribuir para a materialização da sua missão conjunta de proteger os direitos humanos em África.

   iii. **Abordagem holística** – o Plano traça de forma abrangente todos os aspectos do funcionamento do Tribunal que podem influenciar a sua capacidade de cumprir o seu mandato.

   iv. **Responsabilização** – o Plano destaca vários mecanismos destinados a garantir que o Tribunal progrida na execução do Plano e aprenda continuamente com as suas experiências anteriores.

8. Para executar o seu mandato e edificar relações de confiança com as partes interessadas na defesa dos direitos humanos, o Tribunal identificou três resultados estratégicos que se alicerçam mutuamente, e a sua materialização servirá de esteio para todos os esforços do Tribunal nos próximos cinco anos. Trata-se de (1) melhoria dos processos judiciais, (2) maior massificação e cooperação e (3) fortalecimento da capacidade institucional.

9. Estas metas foram definidas com base numa avaliação do desempenho do Tribunal durante a implementação do seu Plano Estratégico anterior que cobriu o período de 2016-2020.

10. Nos últimos cinco (5) anos, o número de Petições tramitadas pelo Tribunal quintuplicou, aumentado de 59 Petições recebidas no início de 2016 para 300 registadas no final de 2020. E, enquanto o Tribunal concluiu a apreciação de 23 Petições no início de 2016, até Dezembro de 2020 tinha finalisado cento e nove (109) Petições, o que também representa um aumento de quase cinco vezes. No que diz respeito aos pareceres consultivos, até ao final de 2015, o Tribunal recebeu dez (10) pedidos de parecer consultivo e finalizou sete (7), enquanto de 2016 a 2020, recebeu mais três (3) pedidos e finalizou seis (6) dos pedidos pendentes.

11. Este aumento no número de decisões enriqueceu sobremaneira o acervo do direito africano dos direitos humanos. Ao ter em conta as circunstâncias locais africanas na interpretação e aplicação da Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos e outros tratados internacionais de direitos humanos, o Tribunal tornou o regime africano de direitos humanos cada vez mais relevante para os cidadãos africanos.

12. Nos últimos anos, a jurisprudência do Tribunal abordou várias questões socioeconómicas e políticas importantes, incluindo a protecção da liberdade de expressão dos jornalistas, o casamento infantil, o direito dos povos autóctones ao desenvolvimento económico, social e cultural e o direito à participação democrática dos eleitores e dos candidatos políticos. Nestes casos, o Tribunal não se afastou da sua responsabilidade de pôr termo às violações dos direitos humanos; nomeadamente, decretando o pagamento de indemnização equitativa às vítimas de violações dos direitos humanos ou condenando os Estados, no contexto das violações estruturais dos direitos humanos, a alterar as suas leis e adoptar políticas adequadas.

13. Para continuar a gerar um impacto positivo na vida dos cidadãos africanos, através dos seus processos judiciais, o Tribunal deu prioridade às seguintes cinco etapas: aumentar a eficiência dos seus procedimentos judiciais em, pelo menos, 60% (resultado intermédio 1.1); melhorar ainda mais a qualidade das suas decisões judiciais (resultado intermédio 1.2); melhorar o acesso aos seus procedimentos (resultado intermédio 1.3); alargar o recurso ao seu procedimento de resolução amigável em, pelo menos, 10% (resultado intermédio 1.4); e alcançar um nível de conformidade com as suas decisões de, pelo menos, 30% (resultado intermédio 1.5).

14. No entanto, apesar de todos os seus ganhos alcançados ao longo dos últimos cinco anos, a maior debilidade do Tribunal Africano, que compromete a sua missão de proteger os direitos humanos e as liberdades *de todo* o povo africano, continua a ser a sua fraca acessibilidade às vítimas de violações dos direitos humanos. Enquanto apenas 56% (31 países) dos Estados Membros da UA aceitam a competência jurisdicional do Tribunal Africano, apenas 11% (6 países) dos Estados Membros da UA aceitam que pessoas singulares e organizações da sociedade civil apresentem directamente as suas queixas ao Tribunal sobre as injustiças que encontram. Quatro (4) Estados até retiraram esta oportunidade aos indivíduos e ONGs.

15. Além disso, em 2020, o nível de cumprimento integral dos acórdãos do Tribunal foi de apenas 7%. Em 18% dos processos judiciais, o Tribunal observou que os seus acórdãos foram cumpridos parcialmente e em 75% dos processos os seus acórdãos não foram simplesmente cumpridos. O Tribunal nota, contudo, que um dos desafios a este respeito é a não comunicação pelos Estados Demandados das medidas tomadas para dar efeito aos seus acórdãos. Este incumprimento sistémico e o cumprimento parcial dos acórdãos do Tribunal Africano reduz a confiança dos cidadãos africanos nos compromissos e credenciais dos Estados Partes no Protocolo no que respeita aos direitos humanos. Também compromete a credibilidade na eficácia e no valor acrescentado do Tribunal Africano dentro do sistema dos direitos humanos.

16. Na abordagem destas questões, o Tribunal Africano investirá profundamente na criação de uma maior consciência sobre o seu papel na protecção dos direitos humanos em África (resultado intermédio 2.2) e no aumento dos níveis de cooperação com os seus parceiros e as partes interessadas para promover maiores sinergias neste domínio (resultado intermédio 2.2). A este respeito, o Tribunal usará como alicerces mecanismos

como o Diálogo Judicial Africano bienal, a futura Rede Judicial Africana, as suas missões regulares de sensibilização aos Estados africanos, o engajamento com os órgãos de comunicação social, a Plataforma da AGA e o Fórum Internacional dos Direitos Humanos com os tribunais Europeu e Interamericano dos direitos humanos.

17. Para alcançar estes dois resultados estratégicos, assume maior importância que o Tribunal Africano possua recursos humanos, técnicos e financeiros adequados. Este objectivo estratégico de reforçar a capacidade institucional do Tribunal Africano será alcançado assegurando a concretização dos seguintes resultados: desenvolvimento dos recursos humanos (funcionários do Tribunal) para lhes permitir realizar o seu próprio potencial (resultado intermédio 3.1); aproveitamento máximo da utilização dos recursos digitais nos procedimentos do Tribunal, para explorar as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias (resultado intermédio 3.2); melhoria da gestão do conhecimento, para promover a eficiência e a aprendizagem (resultado intermédio 3.3); melhoria dos recursos materiais, para proporcionar condições de trabalho ideais a todos os funcionários do Tribunal (resultado intermédio 3.4); e aumento dos recursos financeiros em, pelo menos, 50%, para garantir que o Tribunal Africano possa realizar o seu trabalho de uma forma eficaz, independente e sustentável (resultado intermédio 3.5).

18. Estão contempladas diversas medidas para monitorizar e avaliar a implementação do Plano Estratégico e para fazer o aproveitamento das várias lições colhidas. A nível institucional, será criada uma comissão de fiscalização, presidida pela Mesa e composta por um número restrito de funcionários do Cartório. A esta comissão competirá fazer o acompanhamento da execução geral do Plano e assegurar que os planos de trabalho anuais sejam elaborados em conformidade com os objectivos estratégicos definidos para o quinquénio 2021-2025. As actividades anuais serão registadas em relatórios de avaliação e aprendizagem especificamente definidos. Estes relatórios serão elaborados com base nos indicadores-chave de desempenho identificados neste Plano e serão apreciados nas reuniões das respectivas comissões judiciais. Anualmente, será realizada uma reunião interna de avaliação com a participação de Juízes e funcionários do Cartório. Em 2023, será organizada uma reunião de avaliação intercalar externa, que contará com a participação dos principais intervenientes e partes interessadas no trabalho do Tribunal, bem como uma reunião de avaliação final em 2025, para avaliar o impacto geral do Plano Estratégico do Tribunal Africano de 2021-2025.

PLANO ESTRATÉGICO DE 2021-2025 – APROFUNDAR DA CONFIANÇA NO TRIBUNAL AFRICANO

RESULTADO FINAL	1. MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS	2. MAIOR MASSIFICAÇÃO E COOPERAÇÃO	3. MAIOR CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL
RESULTADO INTERMÉDIO Intervenções Estratégicas	***AUMENTO DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS EM, PELO MENOS, 60%*** ▪ Procedimentos Operacionais Normalizados de gestão dos processos judiciais em implementação e revistos anualmente ▪ Adoptadas e em implementação as políticas relevantes com impacto na gestão dos processos judiciais ▪ Maior eficiência no trabalho individual dos funcionários / Juízes	***CRIAÇÃO DE UMA MAIOR CONSCIÊNCIA SOBRE O TRIBUNAL AFRICANO E O SEU PAPEL NA PROTECÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS EM ÁFRICA*** ▪ Políticas e manuais relevantes sobre as actividades de massificação do Tribunal adoptados e em implementação ▪ Informação relevante para as actividades de massificação do Tribunal preparada e colocada à disposição	***DESENVOLVIDOS OS RECURSOS HUMANOS*** ▪ Estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos adoptada, em implementação e revista anualmente ***APROVEITAMENTO MÁXIMO DOS RECURSOS DIGITAIS*** ▪ Estratégia das Tecnologias da Informação (TIs) em implementação e revista anualmente
RESULTADO INTERMÉDIO Intervenções Estratégicas	***MELHOR QUALIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS*** ▪ Políticas relevantes para a elaboração de decisões judiciais/acórdãos de alta qualidade adoptadas e em implementação		***MELHOR GESTÃO DO CONHECIMENTO*** ▪ Estratégia de gestão do conhecimento adoptada, em implementação e revista anualmente
RESULTADO INTERMÉDIO Intervenções Estratégicas	***MAIOR ACESSO AOS PROCEDIMENTOS JUDICIAIS DO TRIBUNAL*** ▪ Política de prestação de serviços judiciais revista, adoptada e em implementação ▪ Informação relevante sobre os procedimentos do Tribunal fornecida aos (potenciais) litigantes ▪ Política de auxílio judiciário revista, adoptada e em implementação	***MAIOR COOPERAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS NO TRABALHO DO TRIBUNAL AFRICANO*** ▪ Maior cooperação com os intervenientes e partes interessadas a nível nacional ▪ Maior cooperação com os sistemas judiciários nacionais e regionais ▪ Maior Cooperação com a Comissão Africana e o ACERWC ▪ Maior Cooperação com os Membros da Plataforma da AGA ▪ Maior Cooperação com os Órgãos Deliberativos da UA ▪ Maior Cooperação com o TIADH e o TEDH ▪ Maior Cooperação com outras organizações internacionais	***MELHORES RECURSOS MATERIAIS*** ▪ Estratégia de desenvolvimento das infraestruturas adoptada e em implementação ▪ Actividades de aquisições por contratação pública, viagens e arrecadação realizadas de acordo com as nomas e os regulamentos da UA
RESULTADO INTERMÉDIO Intervenções Estratégicas	***AUMENTO DO USO DO PROCEDIMENTO DE RESOLUÇÃO AMIGÁVEL EM, PELO MENOS, 10%*** ▪ Manual sobre a resolução amigável adoptado e aplicado ▪ Informação relevante sobre o procedimento de resolução amigável fornecida ▪ Acções de formação sobre o procedimento de resolução amigável organizadas		***AUMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS EM, PELO MENOS, 50%*** ▪ Gestão financeira melhorada e sólida ▪ Estratégia de mobilização de recursos adoptada e em implementação ▪ Estratégia de auditoria interna revista, adoptada e em implementação
RESULTADO INTERMÉDIO Intervenções Estratégicas	***ALCANCE DO NÍVEL DE 30% DE CUMPRIMENTO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL*** ▪ Operacionalização da Unidade de monitorização da conformidade		

RESULTADO FINAL	1. MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS	2. MAIOR MASSIFICAÇÃO E COOPERAÇÃO	3. MAIOR CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL
	▪ Manual de acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal adoptado e revisto periodicamente ▪ Criação de uma base de dados em linha sobre a implementação das decisões do Tribunal e de um modelo de relatório de implementação		

ÍNDICE

Prefácio do Presidente i
Prefácio do Escrivão ii
SUMÁRIO EXECUTIVO iv
ÍNDICE x
1 INTRODUÇÃO 1
1.1 Contexto 1
1.2 Finalidade e Estrutura 2
2 SISTEMA AFRICANO DOS DIREITOS HUMANOS 3
2.1 Instrumentos Fundamentais de Defesa dos Direitos Humanos 4
2.2 Instituições Fundamentais de Defesa dos Direitos Humanos 6
2.3 Procedimentos Fundamentais de Defesa dos Direitos Humanos 8
2.3.1 Processo Contencioso 8
2.3.2 Processo Consultivo 8
3 REALIZAÇÕES E LIÇÕES COLHIDAS: 2016-2020 10
3.1 Realizações 10
3.2 Avaliação da Implementação do Plano Estratégico 2016-2020 do Tribunal Africano 12
3.3 Lições Colhidas 18
3.3.1 Melhorar os Processos Judiciais 18
3.3.2 Reforçar a Massificação e a Cooperação 18
3.3.3 Reforço da Capacidade Institucional 18
4 PLANO ESTRATÉGICO: 2021-2025 19
1.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS 21
RESULTADO INTERMÉDIO 1.1: AUMENTO DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS EM, PELO MENOS, 60% 22
RESULTADO INTERMÉDIO 1.2. MELHOR QUALIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS 26
RESULTADO INTERMÉDIO 1.3. MAIOR ACESSO AOS PROCEDIMENTOS DO TRIBUNAL 29
RESULTADO INTERMÉDIO 1.4. AUMENTO DO USO DO PROCEDIMENTO DE RESOLUÇÃO AMIGÁVEL EM, PELO MENOS, 10% 34
RESULTADO INTERMÉDIO 1.5. ALCANCE DO NÍVEL DE 30% DE CUMPRIMENTO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL 36
2.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MAIOR MASSIFICAÇÃO E COOPERAÇÃO 41
RESULTADO INTERMÉDIO 2.1. CRIAÇÃO DE MAIOR CONSCIÊENCIA SOBRE O TRIBUNAL AFRICANO E O SEU PAPEL NA PROTECÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS EM ÁFRICA 41
RESULTADO INTERMÉDIO 2.2. MAIOR COOPERAÇÃO COM OS PARCEIROS E AS PARTES INTERESSADAS NO TRABALHO DO TRIBUNAL AFRICANO 47

3.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MAIOR CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL.....61
RESULTADO INTERMÉDIO 3.1. RECURSOS HUMANOS DESENVOLVIDOS 62
RESULTADO INTERMÉDIO 3.2. APROVEITAMENTO MÁXIMO DOS RECURSOS DIGITAIS.....65
RESULTADO INTERMÉDIO 3.3. MELHOR GESTÃO DO CONHECIMENTO 67
RESULTADO INTERMÉDIO 3.4. MELHORES RECURSOS MATERIAIS.....69
RESULTADO INTERMÉDIO 3.5. AUMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS EM, PELO MENOS, 50% 71
5 DISPOSIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO E MECANISMOS DE SUPERVISÃO.....75
5.1 Abordagem.....75
5.2 Relatórios de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem 76
5.3 Divulgação e Exploração 78
5.4 Avaliação 78
5.5 Calendário de Apresentação de Relatórios de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem (MEL) 79
ANEXO: QUADRO LÓGICO PARA O APROFUNDAMENTO DA CONFIANÇA JUDICIAL NO TRIBUNAL AFRICANO.....82

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

1. Ao longo dos últimos dez anos, foram atribuídos quatro prémios Nobel da Paz a cidadãos africanos pelo seu contribuito na promoção e protecção dos direitos da mulher, pela edificação de democracias pluralistas e pelos seus esforços em prol da resolução de conflitos pacificamente, através da cooperação internacional. A Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos também tem observado consistentemente o registo de desenvolvimentos positivos em matéria dos direitos humanos no continente, incluindo melhorias na concretização do direito à educação, maior representação da mulher em cargos de poder político, estabelecimento de processos de diálogo nacional e governos de transição liderados por civis, para restabelecer a paz, assim como maior comprometimento dos Estados Membros da União Africana (UA) em relação aos instrumentos africanos dos direitos humanos.[1] Do mesmo modo, o Mecanismo Africano de Avaliação pelos Pares (MAAP) observou que a introdução de várias reformas constitucionais relacionadas com iniciativas de democratização conduziram a uma liberalização e pluralismo políticos significativos nos países africanos.[2]

2. No entanto, o continente ainda enfrenta vários desafios, incluindo restrições indevidas à liberdade de expressão e reunião, manipulação dos mecanismos de prestação de contas pelos governos, aumento do número de pessoas deslocadas internas, represálias contra os defensores dos direitos humanos e gestão inadequada da diversidade em matéria de sexo, idade, identidade étnica, tribal e religiosa, resultando frequentemente em violência e injustiça social.[3]

3. Desde a sua criação, o Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos (doravante designado o "Tribunal Africano") tem desempenhado um papel significativo na resolução de alguns destes grandes desafios, através da pronúncia de acórdãos sobre a protecção da liberdade de expressão, da sua jurisprudência sobre os direitos da mulher e da criança, das suas decisões sobre os direitos dos povos autóctones e da sua jurisprudência sobre os direitos de participação democrática.

4. Porém, o Tribunal Africano não leva a cabo a sua missão de protecção dos direitos humanos no vazio. Fá-lo em colaboração com numerosos outros intervenientes que compartilham o seu objectivo de defender e melhorar o panorama dos direitos humanos no continente. Isto porque os multifacetados problemas dos direitos

[1] "Situação dos Direitos Humanos no Continente: Desenvolvimentos Positivos" descrita nos Relatórios 40.º a 47.º de Actividades da Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos, que abrangem o período de Dezembro de 2015 a Novembro de 2019.

[2] *Relatório sobre a Governação em África: Promover os Valores Comuns da União Africana,* elaborado pelo Mecanismo Africano de Avaliação pelos Pares (MAAP), em colaboração com a Arquitectura de Governação Africana (AGA) (Janeiro de 2019).

[3] "Situação dos Direitos Humanos no Continente: Áreas de Preocupação" descrita nos Relatórios 40.º a 47.º de Actividades da Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos, que abrangem o período de Dezembro de 2015 a Novembro de 2019.

humanos em África requerem soluções holísticas de um esforço conjunto de muitos actores.

5. Tendo em conta a dimensão do desafio de desenvolvimento de soluções globais para as prementes questões dos direitos humanos que o continente enfrenta, é incontestável a necessidade de uma abordagem estratégica. É através deste pensamento estratégico que se pode desenvolver um modelo que garanta que o Tribunal Africano desempenhe om eficácia o seu papel como *Tribunal de último recurso* no que respeita à protecção dos direitos humanos inalienáveis dos cidadãos africanos.

6. Por conseguinte, o presente Plano Estratégico descreve a forma como o Tribunal Africano tenciona prosseguir o seu mandato nos próximos cinco anos, melhorando os seus processos judiciais para resolver com maior eficácia os litígios relacionados com os direitos humanos e desenvolver um ponto de referência comum para a harmonização do direito africano dos direitos humanos. Este Plano Estratégico também identifica as várias formas de colaboração que o Tribunal Africano prosseguirá no reforço das suas parcerias com pessoas singulares e instituições que partilham a missão do Tribunal de assegurar a protecção dos direitos humanos no continente africano e de criar uma maior consciência sobre o mandato e as realizações do Tribunal no seio destes intervenientes. Além disso, o presente Plano descreve em detalhe a forma como o Tribunal Africano irá reforçar a sua capacidade institucional, incluindo os recursos humanos, técnicos e financeiros, para prosseguir com eficácia a agenda de promoção da justiça da UA, norteado pela filosofia de "soluções africanas para os problemas africanos".

1.2 Objectivo e Estrutura

7. Desde a sua criação como Organização da Unidade Africana (OUA), em 1963, os pais fundadores da organização continental afirmaram que "a liberdade, a igualdade, a justiça e a dignidade são objectivos essenciais para a realização das aspirações legítimas dos povos africanos".[4] Volvido meio século, em 2013, esta aspiração foi reformulada na Agenda 2063 da UA para se tornar uma ambição que irá nortear o continente durante mais cinquenta anos no seu rumo visando lograr uma "África imbuída de boa governação, democracia, respeito pelos direitos humanos, justiça e Estado de direito".[5]

8. Para transformar esta aspiração em realidade, os líderes do continente formularam várias políticas continentais importantes, como "Silenciar as Armas" e "Zona de Comércio Livre Continental Africana", com vista a edificar um continente pacífico, próspero e norteado pelos ideais de maior solidariedade e unidade entre os povos de África.

9. Para além destas políticas, os Estados africanos também se comprometeram com os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas para alcançar um futuro melhor e mais sustentável para todos, muito, em particular, através da "promoção de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável,

[4] Preâmbulo da Carta da OUA.
[5] 3.º Aspiração da Agenda 2063.

proporcionando acesso à justiça para todos e construindo instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis".[6]

10. O presente Plano Estratégico tem como base os ensinamentos colhidos da implementação destas diferentes políticas e visa contribuir para a concretização dos objectivos articulados nessas estratégias.

11. O Plano Estratégico do Tribunal Africano foi também desenvolvido tendo em consideração o processo de reforma institucional da UA em curso, com o qual partilha os princípios subjacentes de priorização continental, realinhamento institucional, ligação com os africanos, eficácia e eficiência operacionais e financiamento sustentável.

12. Considerando a importância de desenvolver um entendimento completo do contexto em que o Tribunal Africano funciona, a 2.ª Secção deste Plano descreve, primeiro, o Sistema Africano dos Direitos Humanos.

13. Na execução do seu mandato, o Tribunal Africano está plenamente ciente da necessidade de desenvolver sinergias com as diferentes partes interessadas na defesa dos direitos humanos. Para entender o âmbito destas potenciais sinergias, é importante descrever as várias áreas temáticas, as partes interessadas e os procedimentos dentro dos quais estas formas de colaboração podem surtir efeito.

14. Na 3.ª Secção, é realizada uma análise estratégica do desempenho do Tribunal Africano no passado, mas com um foco específico nas conquistas alcançadas pelo Tribunal na prossecução dos objectivos preconizados no seu plano estratégico anterior (2016-2020) e nas várias lições colhidas. Esta secção destaca os progressos realizados pelo Tribunal Africano e salienta os principais desafios que ainda subsistem.

15. A 4.ª Secção apresenta os fundamentos do Plano Estratégico e descreve os três principais resultados finais estratégicos, os resultados intermédios e as intervenções estratégicas a prosseguir.

16. A 5.ª Secção define os mecanismos de implementação, os processos de acompanhamento e avaliação e as condições favoráveis que determinam o sucesso da implementação do Plano Estratégico.

17. No cômputo geral, a principal aspiração subjacente a este Plano Estratégico é que a sua implementação resulte no aprofundamento da confiança no Tribunal Africano através de maior uma eficiência e eficácia e um clima de confiança mais profunda do público no sistema africano de protecção dos direitos humanos.

2 O SISTEMA AFRICANO DOS DIREITOS HUMANOS

[6] Objectivo N.º 16 de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

2.1 Instrumentos Fundamentais de Defesa dos Direitos Humanos

18. A missão do Tribunal Africano é reforçar o mandato de protecção da Comissão Africana, reforçando o sistema de protecção dos direitos humanos em África e garantindo o respeito e o cumprimento da Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos, bem como de outros instrumentos internacionais de direitos humanos, através de decisões judiciais. Os tipos de litígios que o Tribunal resolve têm a ver com a interpretação e aplicação dos instrumentos de direitos humanos ratificados pelos Estados Partes (Vide a *Figura 1: Exemplos de tratados interpretados pelo Tribunal Africano*). Estes litígios têm, por exemplo, a ver com os direitos e liberdades dos estudantes e professores (direito à educação), dos jornalistas e académicos (liberdade de expressão), da criança, do idoso e de pessoas com deficiências (direitos à protecção suplementar para as pessoas socialmente vulneráveis), da mulher (protecção contra a discriminação), dos carenciados (direito ao desenvolvimento económico e social), dos acusados injustamente (direito a um julgamento imparcial), dos enfermos (direito à saúde), dos perseguidos (liberdade religiosa), dos despojados (direito à propriedade), dos desempregados (direito ao trabalho), dos alienados (direito à participação política), dos torturados e escravizados (direito à dignidade) ou mesmo dos assassinados (direito à vida).

FIGURA 1: EXEMPLOS DE TRATADOS QUE FORAM INTERPRETADOS PELO TRIBUNAL AFRICANO

19. Além deste vasto leque de tratados de direitos humanos, o Tribunal Africano também recorre regularmente à jurisprudência de outros tribunais internacionais. O Tribunal Africano provou ser aberto ao diálogo judicial internacional e cita regularmente a jurisprudência de outros tribunais regionais africanos, como o Tribunal de Justiça da África Oriental e o Tribunal de Justiça da CEDEAO, e outros tribunais internacionais como o Tribunal Internacional de Justiça, o Tribunal Europeu dos Direitos do Homem e o Tribunal Interamericano dos Direitos Humanos.

20. Além disso, o Tribunal Africano inspira-se frequentemente na jurisprudência e nos instrumentos jurídicos não vinculativos desenvolvidos pela Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos, pelo Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e o Bem-Estar da Criança (ACERWC) e pela Comissão Africana do Direito Internacional. O Tribunal Africano também inspira-se no trabalho dos organismos das Nações Unidas, como a Comissão dos Direitos Humanos das Nações Unidas, o Comité das Nações Unidas para a Eliminação da Discriminação contra a Mulher, o Comité das Nações Unidas contra a Tortura, como também na Comissão do Direito Internacional.

21. Estes vários tipos de interacção demonstram como o Tribunal Africano está continuamente a enriquecer a textura do direito africano dos direitos humanos, tornando-a cada vez mais relevante para todos os cidadãos africanos.

2.2 Instituições Fundamentais de Defesa dos Direitos Humanos

22. É apresentado abaixo o mapeamento das principais instituições de direitos humanos que são partes interessadas na implementação bem-sucedida do mandato do Tribunal de proteger com eficácia os direitos humanos em África. Estes intervenientes são classificados em quatro níveis diferentes: o nível nacional, o nível regional, o nível continental e o nível global/intercontinental. Vide *Figura 2: Mapeamento do Sistema Africano dos Direitos Humanos.*

FIGURE 2: MAPEAMENTO DO SISTEMA AFRICANO DOS DIREITOS HUMANOS

NÍVEL NACIONAL

1. Governos
2. Parlamentos
3. Aparelho Judicial
4. Administração Pública
5. Instituições Nacionais de Defesa dos Direitos Humanos
6. Ordens dos Advogados e Associações de Advogados
7. Universidades (incluindo faculdades de direito)
8. Organizações da Sociedade Civil
9. Órgãos da Comunicação Social
10. Sector Privado

NÍVEL REGIONAL

1. Comunidades Económicas Regionais (CERs), incluindo os seus Departamentos e Direcções competentes no domínio dos direitos humanos, democracia e governação
2. Tribunal de Justiça da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
3. Tribunal de Justiça da África Oriental
3. Tribunal da União do Magrebe Árabe
4. Tribunal de Justiça da Comunidade Monetária da África Central
5. Tribunal de Justiça do Mercado Comum da África Oriental e Austral
6. Tribunal da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
7. Tribunal de Justiça da União Económica e Monetária da África Ocidental
8. Tribunal Comum de Justiça e Arbitragem para a Organização e Harmonização do Direito Empresarial em África
9. Organizações da Sociedade Civil
10. Ordens dos Advogados e Associações de Advogados Regionais

SISTEMA AFRICANO DOS DIREITOS HUMANOS

NÍVEL GLOBAL/INTERCONTINENTAL

1. Nações Unidas
2. Banco Mundial
3. Organização dos Estados Americanos, com o Tribunal Inter-americano dos Direitos Humanos e a Comissão Interamericana dos Direitos Humanos
4. Conselho da Europa, com o Tribunal Europeu dos Direitos Humanos e a Comissão de Veneza
5. União Europeia e o seu Tribunal de Justiça
6. IDEA Internacional
7. Organização Internacional da Francofonia
8. Comunidade das Nações (Commonwealth)
9. Comunidade Lusófona
10. Associação das Nações do Sudeste Asiático (ANASE)
11. Organizações da Sociedade Civil - âmbito global / intercontinental
12. Ordens dos Advogados e Associações de Advogados Regionais - âmbito global / intercontinental

NÍVEL CONTINENTAL

1. Conferência dos Chefes de Estado e de Governo
2. Conselho Executivo
3. Comité Técnico Especializado sobre Justiça e Assuntos Jurídicos
4. Comité dos Representantes Permanentes, incluindo o seu Subcomité dos Direitos Humanos, Democracia e Governação
5. Conselho de Paz e Segurança
6. Comissão da UA, com os seus Departamentos e Direcções relevantes, tais como o Departamento de Assuntos Políticos e o Gabinete de Assessoria Jurídica
7. Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos
8. Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e o Bem-estar da Criança
9. Comissão da União Africana sobre o Direito Internacional
10. Mecanismo Africano de Avaliação pelos Pares
11. Parlamento Pan-Africano
12. Conselho Económico, Social e Cultural
13. Conselho Consultivo da União Africana sobre Corrupção
14. Agência de Desenvolvimento da União Africana (NEPAD)
15. Tribunal Administrativo da União Africana
16. Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos
17. Organizações da Sociedade Civil - âmbito continental
18. Ordens dos Advogados e Associações de Advogados - âmbito continental

2.3 Procedimentos Fundamentais de Defesa dos Direitos Humanos

23. O Tribunal Africano exerce o seu mandato de protecção dos direitos humanos em África de duas formas principais. Em primeiro lugar, resolve litígios relacionados com violações dos direitos humanos (processo contencioso). Em segundo lugar, emite esclarecimentos sobre questões de carácter jurídico através de pareceres consultivos (processo consultivo).

24. Em ambos os tipos de processos, o Tribunal Africano está dependente da cooperação com as várias partes interessadas na defesa dos direitos humanos acima enumeradas.

2.3.1 Processo Contencioso

25. Neste procedimento, o Tribunal Africano recebe Petições das partes que alegam uma violação dos direitos humanos, o Tribunal processa então essas Petições, delibera-os e transmite as suas decisões às partes para implementação. Para desenvolver uma melhor compreensão destes processos e das várias relações com as partes interessadas do Tribunal Africano, vide *Figura 3* onde o ciclo judicial do Tribunal Africano é descrito.

2.3.2 Processo Consultivo

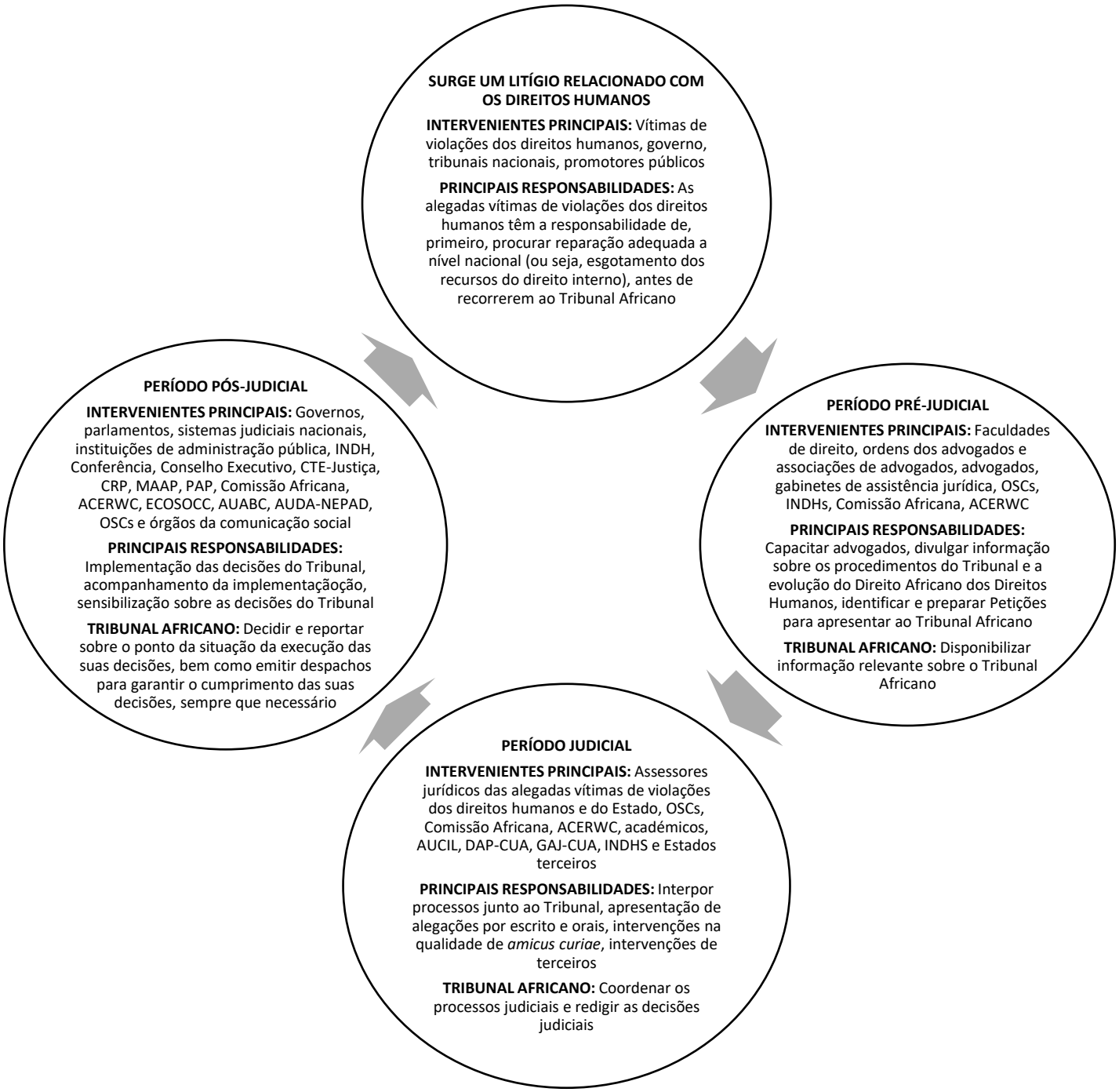
26. Além do processo contencioso, o Tribunal Africano também tem outra função judicial igualmente importante.

27. O Artigo 4.º do Protocolo dispõe que qualquer Estado Membro da UA, a própria UA, qualquer dos seus órgãos ou qualquer organização africana reconhecida pela UA poderá requerer ao Tribunal a emissão de um parecer sobre qualquer matéria de natureza jurídica relacionada com a Carta ou com qualquer outro instrumento relevante de direitos humanos.

28. Isto significa que qualquer das entidades a seguir enumeradas pode solicitar ao Tribunal Africano a interpretação de qualquer questão jurídica relacionada com os direitos humanos:

    i. Os cinquenta e cinco (55) Estados Membros da UA
    ii. Várias CERs
    iii. Qualquer ONG africana que tenha estatuto de observador junto da UA ou que tenha celebrado um Memorando de Entendimento com a UA
    iv. Qualquer dos membros da Plataforma de Arquitectura de Governação Africana (AGA), incluindo o MAAP, a Comissão da UA, a Comissão Africana, o ACERWC, o PAP, a AUCIL, o ECOSOCC, o Conselho de Paz e Segurança, o Conselho Consultivo da UA sobre Corrupção ou a Agência de Desenvolvimento da UA-NEPAD (AUDA-NEPAD).

FIGURA 3: CICLO JUDICIAL DO TRIBUNAL AFRICANO



3 REALIZAÇÕES E LIÇÕES COLHIDAS: 2016-2020

3.1 Realizações

29. O Tribunal Africano funciona desde 2006 e, desde então, formulou dois planos estratégicos sucessivos para os períodos de 2012-2015 e 2016-2020.

30. O Plano Estratégico do Tribunal para o período de 2016-2020 descreve a visão, a missão e os valores fundamentais do Tribunal e define os principais resultados estratégicos a alcançar durante esse período. O plano identificou quatro (4) áreas prioritárias de foco, a saber: Melhoria do Processo Judicial, Massificação e Cooperação, Desenvolvimento da Capacidade Institucional e Financiamento Sustentável.

31. As **principais realizações** do Tribunal Africano no quadro do Plano Estratégico de 2016-2020 são:

Melhoria do Processo Judicial

i. Ao longo dos últimos cinco (5) anos, o Tribunal finalisou 76 Petições, o que representa 70% do total de cento e nove (109) Petições finalizadas pelo Tribunal nos seus catorze (14) anos de existência.
ii. O Tribunal procedeu à revisão do seu Regulamento a fim de reforçar a sua eficácia, mediante, entre outras medidas, a facilitação do acesso ao Tribunal, a melhoria da gestão dos processos e a garantia de uma melhor execução das decisões do Tribunal.
iii. O Tribunal criou uma Unidade de Auxílio Judiciário para racionalizar as funções de assistência judiciária.
iv. O Tribunal realizou três (3) acções de capacitação para noventa e três (93) advogados inscritos no seu rol, provenientes de 23 Estados Membros da União Africana e das cinco (5) regiões da UA sobre o procedimento e a prática do Tribunal Africano, o que levou à melhoria das peças processuais e dos serviços *pro bono* prestados; resultou também num número maior de Petições apresentadas junto ao Tribunal.
v. Foi aprovado e publicado o Código de Conduta dos Assessores Jurídicos inscritos no rol.
vi. Os Juízes e os funcionários do Tribunal realizaram visitas de estudo à Argélia, Namíbia, Turquia e Singapura, para se inteirarem sobre os sistemas electrónicos de gestão de processos nestes países.
vii. O sistema de Gestão Electrónica de Processos, Informação e Documentação foi modernizado, tendo os funcionários sido posteriormente capacitados no seu manuseamento.
viii. Foi iniciado o processo de digitalização do arquivo judicial (processos judiciais), tendo já sido concluída a digitalização de cerca de 52% dos processos.
ix. Os Juízes e os funcionários do Tribunal efectuaram visitas de estudo ao Tribunal Europeu dos Direitos do Homem, ao Tribunal Interamericano dos Direitos Humanos, ao Tribunal de Justiça da CEDEAO, ao Tribunal de Justiça da África Oriental, ao Tribunal Internacional de Justiça e ao Tribunal Penal Internacional com vista a desenvolver conhecimentos comparativos sobre o procedimento e a prática de outros tribunais internacionais que informaram o processo de melhoria do próprio procedimento e prática do Tribunal Africano.
x. Foram elaboradas directrizes internas sobre reparações para referência do Tribunal Africano; foram adoptadas, em 2019, linhas de orientação sobre reparações para

potenciais litigantes e para referência das partes; e um estudo comparativo sobre reparações ao abrigo do direito internacional foi publicado em 2020.

xi. O Tribunal desenvolveu um quadro para o acompanhamento da implementação das suas decisões, que foi submetido do Comité Técnico Especializado da Justiça e Assuntos Jurídicos para apreciação.

Massificação e Cooperação

i. O Tribunal realizou actividades de sensibilização de âmbito nacional, regional e continental, em quinze (15) Estados que culminaram com mais ratificações do Protocolo, apresentação da Declarações nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º e com os Estados Partes a assumirem compromissos adicionais no âmbito do Protocolo no sentido de apresentarem a Declaração nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º. O Tribunal também difundiu as suas actividades junto às principais partes interessadas para estas se inteiraram melhor sobre o seu trabalho.
ii. O Tribunal adoptou uma Estratégia de Comunicação em 2018.
iii. Têm sido realizadas reuniões conjuntas anuais entre a Comissão Africana e o Tribunal; e os representantes dos secretariados dos três órgãos têm realizado reuniões regulares em paralelo com as reuniões estatutárias da Arquitectura de Governação Africana (AGA). As reuniões tripartidas entre o Tribunal Africano, a Comissão Africana e o ACERWC constituíram um fórum apropriado para discutir o impacto da reforma da UA sobre os três órgãos, para em conjunto promover a operacionalização do Fundo de Auxílio Judiciário da UA e dar maior efeito à complementaridade entre os três órgãos de direitos humanos da UA.

Desenvolvimento da Capacidade Institucional

i. Foi adoptada a Estratégia das Tecnologias da Informação (TIs) em 2018.
ii. Foi adoptada uma nova política de Aprendizagem e Desenvolvimento.
iii. Foi instalada a tecnologia da sala de audiências do Tribunal, foi actualizado o *software* da Biblioteca, foram instalados sistemas de planificação dos recursos administrativos e financeiros (SAP e IPSAS) e os utilizadores foram capacitados.
iv. O quadro de pessoal do Tribunal representa 79% do quadro de pessoal aprovado.
v. Em média, a taxa de execução orçamental situa-se em 88,6%.

Financiamento Sustentável

i. Os Estados Membros comprometeram-se a financiar integralmente (100%) o Tribunal; assim, a proposta do Tribunal para a criação de um fundo fiduciário foi, a pedido deste, posta de lado.

32. No entanto, as seguintes **actividades planificadas estão ainda por realizar**:

i. Adopção de um manual de procedimento do Tribunal para assegurar que os litigantes que comparecem perante este tenham um conhecimento profundo dos procedimentos e práticas internas do Tribunal, de modo a poderem maximizar a sua utilização e representar adequadamente as necessidades dos seus constituintes.

ii. Desenvolvimento de um quadro que defina os papéis do Tribunal Africano, da Comissão Africana e do ACERWC de modo a assegurar uma maior eficácia destes organismos na implementação dos seus mandatos de complementaridade.
iii. Realização de programas de intercâmbio entre os funcionários da Comissão Africana e do Tribunal Africano com vista a promover uma maior compreensão dos procedimentos e práticas dos dois organismos complementares de direitos humanos e reforçar as relações de trabalho entre o Secretariado da Comissão Africana e o Cartório do Tribunal Africano.
iv. Realização de seminários de capacitação continentais, regionais e nacionais sobre a interpretação e aplicação dos instrumentos de valores comuns da UA, destinados às partes intervenientes e interessadas.
v. Desenvolvimento de uma rede de recolha e divulgação de informação na África Central, Oriental, do Norte, Austral e Ocidental.
vi. Realização de seminários continentais para parlamentares a fim de assegurar uma maior sensibilização dos líderes políticos e dos partidos políticos sobre o valor acrescentado do Tribunal Africano na sua missão conjunta de assegurar um maior respeito pelos direitos humanos de todo o seu eleitorado.
vii. Aprovação dos planos arquitectónicos finais das instalações do Tribunal a fim de assegurar a construção expedita das instalações definitivas do Tribunal no seu país de acolhimento, Tanzânia.
viii. Formulação da estratégia de mobilização de recursos a fim de assegurar um financiamento adicional e sustentável para fazer face aos desafios que o Tribunal enfrenta em termos de capacidade.
ix. Operacionalização do Fundo de Auxílio Judiciário da UA.
x. Recepção de fundos suplementares para o Fundo de Auxílio Judiciário da UA provenientes dos parceiros e das partes intervenientes e interessadas, na sequência da falta de operacionalização do Fundo de Auxílio Judiciário da UA a fim de assegurar a prestação atempada e adequada de assistência jurídica às pessoas indigentes vítimas de violações dos direitos humanos.

33. Os **principais desafios** que o Tribunal enfrentou no processo de implementação do Plano Estratégico de 2016-2020 incluem, entre outros, a insuficiência de financiamento sustentável, o reduzido efectivo do quadro de pessoal, a reduzida cooperação por parte dos Estados, a falta sistémica de cumprimento das decisões do Tribunal e a falta de um quadro de monitorização e avaliação para o acompanhamento dos progressos feitos na implementação, com base nos resultados e no impacto verificados no terreno.

3.2 Avaliação da Implementação do Plano Estratégico de 2016-2020 do Tribunal Africano

34. Não obstante as realizações acima mencionadas, uma análise da implementação do Plano Estratégico de 2016-2020 do Tribunal Africano, realizada em 2018 pela Comissão da União Africana, revelou que uma das principais deficiências do Plano Estratégico era que a maioria das suas intervenções se centrava na implementação de actividades e na obtenção de resultados intermédios, tais como a realização de seminários, estudos, formação, para citar apenas algumas, no lugar de se concentrar nos resultados finais.

35. A avaliação também concluiu que a falta de um quadro claro de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem, para acompanhar o progresso feito na implementação, levou a que não se prestasse atenção adequada aos pormenores e, muitas vezes, a que houvesse uma duplicação de esforços.

36. Esta avaliação intercalar externa foi posteriormente complementada pelas seguintes avaliações e exercícios de reflexão organizados pelo Tribunal Africano.

37. Em Fevereiro de 2020, o Cartório, juntamente com o Presidente do Tribunal, realizou um retiro para fazer o balanço da implementação do Plano Estratégico de 2016-2020 e analisar propostas sobre a direcção a ser seguida e a formulação do próximo plano estratégico.

38. Entre Maio e Julho de 2020, o Tribunal realizou um inquérito junto às suas partes intervenientes e interessadas, para colher as suas opiniões sobre as realizações alcançadas pelo Tribunal até então e colher os seus contributos para a elaboração do próximo Plano Estratégico do Tribunal. O inquérito incidiu sobre a visibilidade e os mecanismos de colaboração entre o Tribunal e as partes intervenientes e interessadas, os desafios enfrentados, as áreas de foco e a ordem de prioridade, bem como as oportunidades que existem para o Tribunal executar o seu mandato com eficácia. Mais de cento e sessenta (160) partes intervenientes e interessadas deram o seu contributo. Geograficamente, as respostas provieram das seis regiões do continente africano: Oriental, Central, Ocidental, Norte, Austral e Diáspora. Em termos institucionais, o inquérito foi igualmente distribuído equitativamente, havendo sido recebidas respostas de tribunais nacionais, governos, académicos, tribunais das CERs, ordens dos advogados, organizações internacionais africanas, instituições nacionais de direitos humanos, órgãos da comunicação social, organizações internacionais e organizações da sociedade civil.

39. Em Agosto de 2020, o Tribunal Africano também realizou um Workshop Técnico virtual sobre o projecto de esboço do plano estratégico proposto para 2021-2025. Estavam entre os participantes no workshop o Presidente do Tribunal, funcionários do Cartório, representantes da Comissão da União Africana, em particular, do Departamento de Planeamento Estratégico (SPPMERM), do Gabinete de Assessoria Jurídica e do Departamento dos Assuntos Políticos, bem como representantes dos Órgãos da União Africana e das Comunidades Económicas Regionais que compõem a Plataforma da Arquitectura de Governação Africana (AGA).

40. Em Outubro de 2020, o Tribunal Africano organizou um workshop de validação interna do Projecto de Plano Estratégico.

41. Em Março de 2021, na sequência de duas reuniões realizadas em Fevereiro e Março de 2021, o projecto de Plano Estratégico foi aprovado pelos Juízes.

42. Em Março de 2021, o Tribunal organizou um seminário virtual de Validação Externa que reuniu cento e cinquenta (150) participantes, incluindo o Presidente e o Vice-Presidente do Tribunal, actuais e antigos Juízes do Tribunal, funcionários do Cartório do Tribunal, os Estados Membros representados pela respectivo Gabinete do Procurador-Geral, Comissários e Peritos dos órgãos de direitos humanos da União Africana, representantes das Ordens dos Advogados (East Africa Law Society, International Law Society, Pan African Lawyers' Union, SADC Lawyers Association),

Organizações da Sociedade Civil, membros da Plataforma da Arquitectura de Governação Africana (AGA), Oficiais de Ligação das Comunidades Económicas Regionais (COMESA, SADC, EAC, CEDEAO), representantes do Tribunal de Justiça do COMESA, do Tribunal de Justiça da CEDEAO e do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem, actuais e antigos presidentes dos Tribunais Constitucionais, Rede de Magistrados e Juízes da Commonwealth, Advogados inscritos no rol do Tribunal, representantes do meio académico e dos meios da comunicação social.

43. Os resultados destes exercícios de reflexão levados a cabo para aferir o desempenho do Tribunal Africano no passado foram sintetizados na forma da análise SWOT, que captou os pontos fortes e as oportunidades proporcionadas ao Tribunal que devem ser plenamente explorados, as fraquezas que devem ser abordadas, bem como as ameaças que devem ser mitigadas e evitadas. Vide *Figura 4: Análise SWOT do Tribunal Africano*.

FIGURA 4: ANÁLISE SWOT DO TRIBUNAL AFRICANO

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Processos Judiciais • Nova e crescente jurisprudência do Tribunal Africano • Consolidação da jurisprudência do Tribunal sobre certos direitos • Consolidação da prática do Tribunal nos seus procedimentos de gestão de processos e adopção de decisões • Aumento de 230% na finalização das petições nos últimos cinco anos • Mandato alargado de protecção dos direitos humanos • Existência de um quadro jurídico claro para o funcionamento e a garantia da independência do Tribunal • Os Peticionários qualificados beneficiam do regime de auxílio judiciário	***Processos Judiciais*** • O tempo médio para concluir a tramitação de um Processo é de trinta e seis (36) meses • Inexistência de uma base de dados em linha da jurisprudência que permita a pesquisa • O sistema electrónico de gestão de processos judiciais ainda não é utilizado na plenitude • Apenas 40% das decisões é traduzido para todas as línguas de trabalho da UA • Limitado recurso ao procedimento de resolução amigável (a resolução amigável foi proposta somente em 3% dos processos e 0% dos casos foram resolvidos amigavelmente) • Aumento do número de processos pendentes • Não comunicação sistémica das medidas tomadas para implementar as decisões do Tribunal • Incumprimento total ou limitado sistémico das decisões do Tribunal (apenas 7% dos acórdãos do Tribunal foram implementados na íntegra, 18% foram implementados parcialmente e 75% não foram implementados; e 10% dos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Massificação e Cooperação • Compromisso dos órgãos deliberativos da UA para com o desenvolvimento do Tribunal • Aumento no número de ratificações do Protocolo e depósito da Declaração exigida nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º • Compromisso por parte de alguns Estados Membros no sentido de ratificarem o Protocolo do Tribunal e depositar a Declaração nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º • Maior cooperação com as OSCs e ONGs na prestação de auxílio judiciário • Memorandos de Entendimento firmados com o Tribunal Europeu dos Direitos do Homem, o Tribunal Interamericano dos Direitos Humanos, o Tribunal de Justiça da CEDEAO e o Tribunal de Justiça da África Oriental • Actividades de sensibilização levadas a cabo com sucesso em quarenta e quatro (44) países. • Cooperação com os aparelhos judiciários nacionais através do Diálogo Judicial bienal da União Africana. • Adopção da Estratégia de Comunicação do Tribunal Africano ***Capacidade Institucional*** • Juízes altamente independentes, qualificados e dedicados, imbuídos de grande nível de integridade e moralidade • Funcionários do Cartório competentes • Cartório funcional e equipado • Tecnologia de sala de audiências instalada • Existência de uma estratégia de tecnologias da informação	despachos do Tribunal relativos a providências cautelares implementados) ***Massificação e Cooperação*** • Apenas 56% dos Estados Membros da UA ratificaram o Protocolo do Tribunal e, desde 2016, apenas mais um (1) país o ratificou • Somente 11% dos Estados Membros da UA aceitou a competência do Tribunal para conhecer dos pedidos apresentados directamente por pessoas singulares e ONGs e, desde 2016, apenas mais três (3) países fizeram a Declaração e quatro (4) Estados retiraram a sua Declaração • A complementaridade entre o Tribunal Africano, a Comissão Africana e o ACERWC não está suficientemente operacionalizada • A capacidade da Unidade de Comunicação do Tribunal é inadequada • Pouca capacidade de desenvolvimento e uso da comunicação digital • Pouca interacção entre os tribunais nacionais e os tribunais internacionais • Fraca cooperação entre os tribunais internacionais • Fraca interacção baseada em resultados entre o Tribunal Africano e os Membros da Plataforma da AGA • Fraca interacção baseada em resultados entre o Tribunal Africano e as partes intervenientes e interessadas nacionais ***Capacidade Institucional*** • Insuficiência de pessoal • Os Juízes do Tribunal não exercem funções a tempo integral • Abordagem baseada em actividades e fraca cultura baseada em resultados finais/impacto • Falta de um programa de monitorização e avaliação sólido • Planificação deficiente • Comunicação interna deficiente

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	• Infraestrutura das tecnologias da informação (TI) deficiente • Falta de uma estratégia de gestão do conhecimento e de uma arquitectura centralizada de gestão do conhecimento • Os processos administrativos são, em grande parte, manuais • As instalações temporárias dos escritórios do Tribunal não são adequadas • Conhecimento limitado das outras línguas de trabalho da UA entre o pessoal

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Processos Judiciais • Regulamento Revisto do Tribunal Africano (2020) • Actualização do procedimento judicial interno e das Instruções Práticas do Tribunal • Elaboração de mais normas internas para melhorar os métodos de trabalho e aumentar a eficiência na finalização dos processos judiciais • Adopção pelos Órgãos de Política da UA do Quadro de Monitorização da Implementação das Decisões do Tribunal • Entrada em funcionamento do Fundo de Auxílio Judiciário da UA • Possível alteração do Protocolo sobre o Tribunal para incluir o Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e o Bem-estar da Criança como uma das entidades que podem apresentar casos directamente ao Tribunal	***Processos Judiciais*** • Possíveis sobreposições e conflitos em termos de competências e jurisprudência entre o Tribunal e os tribunais regionais • Não implementação das decisões do Tribunal Africano • Não operacionalização do Fundo de Auxílio Judiciário da UA • Retirada de Declarações apresentadas nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º • Não adopção do Quadro de Monitorização e Implementação das Decisões do Tribunal • Rejeição do procedimento de resolução amigável pelas Partes.
Massificação e Cooperação • Maior sensibilização sobre os direitos humanos em todo o continente • Maior disponibilidade e utilização da comunicação digital • Existência de muitas organizações de direitos humanos dinâmicas no continente	***Massificação e Cooperação*** • Potencial limitado do Tribunal para proteger os direitos humanos em todo o continente, devido ao número reduzido de ratificações do Protocolo e ao número reduzido de Declarações apresentadas e sua retirada por mais países

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Recurso à diplomacia judicial para melhorar as relações entre o Tribunal Africano e os Estados Membros • Existência de potencial para maior (re)engajamento através de missões de sensibilização • Acordos interinstitucionais com as partes interessadas no trabalho do Tribunal Africano nacionais, incluindo universidades, instituições de investigação, OSCs e INDHs • Existência de potencial para uma maior cooperação com os tribunais regionais e nacionais, através da Rede Judicial Africana • Potencial para o estabelecimento de relações de valor acrescentado entre o Tribunal Africano, a Comissão Africana e o ACERWC • Existência de potencial para uma cooperação mais sinergética com os membros da Plataforma da AGA • Existência de potencial para uma maior cooperação com o TIADH e o TEDH, através do Fórum Internacional dos Direitos Humanos • Existência de potencial para uma maior cooperação com outras organizações internacionais (incluindo as agências da ONU e outras organizações regionais) • Sociedades mais abertas e democráticas no continente, tolerantes às questões dos direitos humanos • Experiência e disponibilidade de recursos para a realização de reuniões virtuais pan-continentais devido à COVID-19	• Escassez de recursos para implementar uma estratégia de comunicação sólida • Fraca sensibilização do público em todo o continente sobre a existência e os benefícios conexos do Tribunal • Pouca referência à jurisprudência do Tribunal Africano pelos tribunais nacionais • Dificuldades que os tribunais enfrentam, em todas as esferas, em termos de capacidade (incluindo a exiguidade de recursos humanos e técnicos) – para o próximo resultado final • Níveis variáveis de integração regional em todo o continente • Elevada taxa de analfabetismo no continente • Conflitos, instabilidade e perda de ganhos democráticos
Capacidade Institucional • Existência de potencial para a compartilha de recursos entre o Tribunal Africano e as partes intervenientes e interessadas • Existência de potencial para um aumento significativo dos recursos financeiros do Tribunal Africano, através da criação do Fundo Fiduciário • Existência de potencial para aumentar a eficiência e a eficácia através de uma	***Capacidade Institucional*** • Morosidade na optimização da tecnologia • Falta de financiamento sustentável • Interrupção dos sistemas das tecnologias de informação do Tribunal, inclusive através de ameaças cibernéticas • Cortes orçamentais resultantes do impacto económico da pandemia da COVID-19

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
maior digitalização dos procedimentos operacionais do Tribunal Africano • Implementação do Acordo de Sede no que respeita à construção das instalações definitivas do Tribunal Africano • Utilização da estratégia de mobilização de recursos	

3.3 Lições Colhidas

44. Destes exercícios de reflexão inclusivos e participativos e da análise do desempenho geral do Tribunal, foram colhidas várias lições da formulação e implementação do Plano Estratégico do Tribunal Africano de 2016-2020 que serviram de base para a formulação do Plano Estratégico do Tribunal Africano para o período de 2021-2026, incluindo:

3.3.1 Melhorar os Processos Judiciais

i. Actualizar as Instruções Práticas e a Prática Judicial Interna.
ii. Desenvolver directrizes internas adicionais para melhorar os métodos de trabalho e aumentar a eficiência e a eficácia do Tribunal Africano na elaboração de decisões de qualidade.
iii. Maior utilização do procedimento de resolução amigável.
iv. Implementar o quadro de monitorização e implementação das decições do Tribunal quando este for aprovado.
v. Operacionalizar e assegurar o financiamento sustentável do Fundo de Auxílio Judiciário da UA para facilitar o acesso aos órgãos dos direitos humanos da União Africana.

3.3.2 Reforçar a Massificação e a Cooperação

i. Incrementar a cooperação com as principais partes interessadas para promover relações de confiança e assegurar o estabelecimento de sinergias relevantes no domínio da protecção dos direitos humanos.
ii. Actualizar a estratégia de advocacia e sensibilização para facilitar a materialização do programa de sensibilização sobre o Tribunal quanto ao seu valor acrescentado a nível continental, regional e nacional.
iii. Reforçar significativamente a Unidade de Comunicação do Tribunal Africano.

3.3.3 Reforço da Capacidade Institucional

i. Desenvolver um plano estratégico realista, tendo em conta a reduzida capacidade financeira, técnica e humana.
ii. Formular um quadro de monitorização e avaliação adequado, para avaliar o desempenho do Tribunal Africano na prossecução dos seus objectivos, aumentar o nível da sua responsabilização e criar maiores oportunidades de aprendizagem para que este possa melhorar continuamente o seu desempenho.

iii. Assegurar um ambiente de trabalho ideal para que os funcionários possam desempenhar com eficácia as suas funções e criar oportunidades suficientes para a realização do seu potencial individual.
iv. Criar uma estrutura de gestão do conhecimento adequada para permitir explorar os recursos de conhecimento gerados pelo Tribunal.
v. Abraçar e explorar as vantagens oferecidas pelas novas tecnologias para melhorar o desempenho do Tribunal.
vi. Demonstrar uma utilização transparente, eficiente e prudente dos recursos para viabilizar a mobilização de recursos financeiros adicionais sustentáveis junto dos Estados Membros.
vii. Acelerar o processo de criação do Fundo Fiduciário do Tribunal, para garantir o financiamento sustentável, suficiente, previsível e atempado.

45. Estas lições foram tomadas em consideração na elaboração do novo Plano Estratégico de 2021-2025; especificamente, no desenvolvimento de um quadro de resultados mais detalhado e na definição mais clara do papel e das responsabilidades dos principais intervenientes e partes interessadas a nível interno e externo.

4 PLANO ESTRATÉGICO: 2021-2025

46. O Tribunal Africano identificou três prioridades estratégicas que se alicerçam mutuamente e a sua materialização servirá de esteio para todos os esforços desenvolvidos pelo Tribunal nos próximos cinco anos. Estas prioridades são (1) Melhoria dos Processos Judiciais; (2) Maior Massificação e Cooperação; e (3) Aumento da Capacidade Institucional. Vide *Figura 5: Principais Resultados Finais Estratégicos do Plano Estratégico do Tribunal Africano de 2021-2025.*

47. Nas secções a seguir é explicada a lógica subjacente a cada resultado final estratégico. Para cada resultado final (impacto), descreve-se os vários resultados intermédios (realizações) que contribuirão para o alcance do respectivo resultado final, juntamente com as intervenções estratégicas que serão empreendidas para o alcance dos respectivos resultados intermédios. O fundamento subjacente a cada intervenção estratégica é explicado juntamente com a identificação das principais metas que se espera sejam alcançadas até 2025.

48. Para além destas metas fundamentais, são apresentados em quadros separados os indicadores-chave de desempenho suplementares que ajudarão a fazer a monitorização e a avaliação a fim de determinar se os objectivos fundamentais estão a ser alcançados. Estes indicadores-chave de desempenho estão divididos em indicadores de desempenho no que respeita ao “comportamento de liderança” e indicadores de desempenho no que respeita aos “resultados consequentes”. Os indicadores de “comportamento de liderança” referem-se a acções que podem ser directamente influenciadas ou controladas pelos Juízes e funcionários do Tribunal Africano. Em contrapartida, os indicadores de "resultados consequentes" aferem os efeitos no desempenho que podem não ser directamente influenciados ou controlados pelos Juízes e funcionários do Tribunal. A distinção entre os dois tipos de indicadores ajuda a compreender onde é que o Tribunal tem o poder de influenciar uma medida relevante do seu desempenho e onde não tem essa capacidade, apesar de este último tipo de indicador de desempenho poder ser essencial para avaliar o impacto real do Tribunal. Por exemplo, um “indicador de desempenho relativo ao

comportamento de liderança” pode referir-se à acção do Tribunal Africano de divulgar os seus relatórios jurídicos anuais junto dos juízes nacionais. Por seu turno, um “indicador de desempenho do resultado consequente” poderia referir-se ao aumento do número de citações da jurisprudência do Tribunal Africano pelos juízes nacionais.

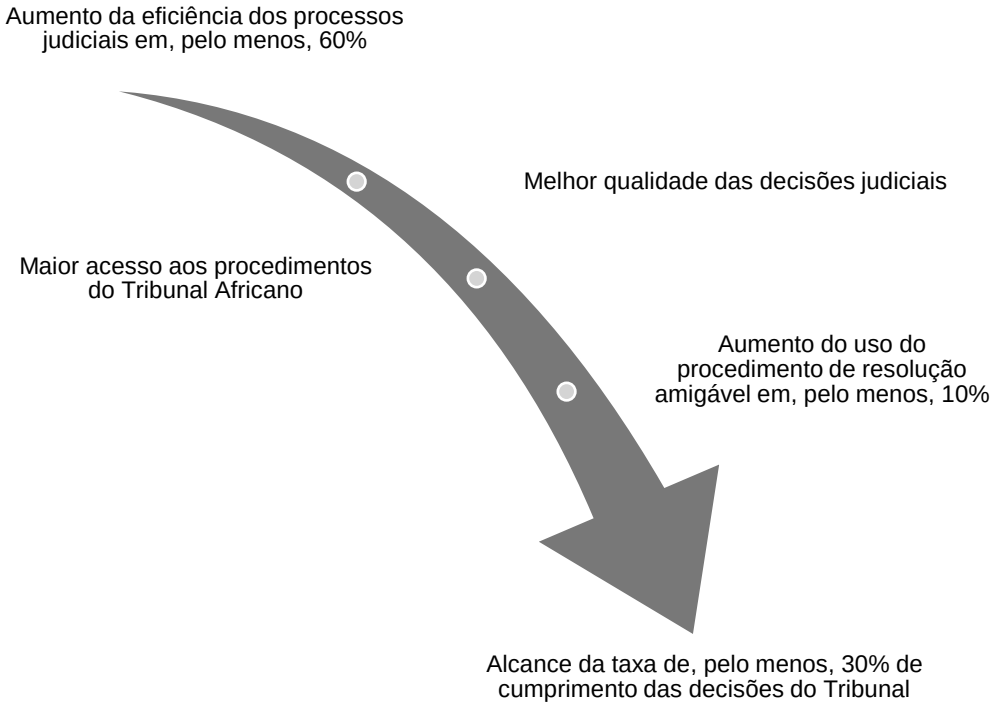
FIGURA 5: PRINCIPAIS RESULTADOS FINAIS ESTRATÉGICOS DO PLANO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL AFRICANO DE 2021-2025

1.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS

49. Os processos judiciais estão no cerne do trabalho do Tribunal Africano e incluem o processo contencioso e o processo consultivo acima explicados na *Secção 2.3: Principais Procedimentos em Matéria de Direitos Humanos*.

50. O impacto geral final de processos judiciais melhorados será alcançado mediante o foco em cinco resultados intermédios principais, designadamente: (1) aumento da eficiência dos procedimentos judiciais em, pelo menos, 60%; (2) melhor qualidade das decisões judiciais; (3) maior acesso aos procedimentos do Tribunal Africano; (4) aumento do uso do procedimento de resolução amigável em, pelo menos, 10%; e (5) alcance da taxa de, pelo menos, 30% de cumprimento das decisões do Tribunal.

FIGURA 6: 1.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS



RESULTADO INTERMÉDIO 1.1: AUMENTO DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS EM, PELO MENOS, 60%

51. O nível de eficiência na tramitação do número cada vez maior de casos é essencial para a capacidade do Tribunal de exercer com êxito o seu mandato de protecção dos direitos humanos em África.

52. Nos últimos cinco (5) anos, registou-se um aumento acentuado do número de novos casos apresentados e do número de acórdãos proferidos pelo Tribunal Africano, em comparação com os cinco anos anteriores.

53. Entre 2011 e 2015, o número médio de novas Petições interpostas situou-se em cerca de 13 novos casos por ano, mas, entre 2016 e 2020, o Tribunal recebeu, em média, 46 novas Petições por ano.

54. Entre 2011 e 2015, o Tribunal Africano proferiu, em média, seis (6) acórdãos por ano. Entre 2016 e 2020, o Tribunal Africano proferiu, em média, vinte (20) acórdãos por ano. Nos últimos dois anos, 2019 e 2020, o Tribunal proferiu, em média, vinte e seis (26) acórdãos.

55. Espera-se que este aumento exponencial no número de Petições apresentadas ao Tribunal Africano seja ainda mais acentuado se mais Estados aceitarem a competência jurisdicional do Tribunal ratificando o Protocolo e depositando a Declaração nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º a permitir que as vítimas dos direitos humanos possam recorrer directamente ao Tribunal Africano.

56. Evidentemente, este aumento vertiginoso da carga de trabalho impõe maior pressão à capacidade já reduzida do Tribunal Africano, cujos juízes trabalham a tempo parcial, à excepção do Presidente, e reúnem-se apenas quatro vezes por ano.

57. Pela razão acima exposta, o Tribunal Africano tem de ser inovador no desenvolvimento e melhoria contínuos dos seus procedimentos e métodos de trabalho para fazer face à acumulação crescente de processos pendentes e evitar uma crise nos processos a serem tramitados, o que prejudicaria grandemente a legitimidade do Tribunal.

58. Para alcançar o resultado geral de aumentar a sua eficiência, o Tribunal identificou três intervenções estratégicas principais: (1) revisão dos seus procedimentos operacionais normalizados de gestão de processos, na sequência da adopção do Regulamento Revisto em 2020; (2) adopção de políticas relevantes, com impacto na gestão de processos; e (3) aumento da eficiência individual dos funcionários e dos Juízes.

59. Estas intervenções estratégicas contribuirão para o alcance do objectivo de aumentar em, pelo menos, 10% a taxa de eficiência anualmente, aferida com base no número de acórdãos proferidos por ano pelo Tribunal, utilizando como base de referência vinte e seis (26) acórdãos por ano, que é a linha de base de 2020. Espera-se que a concretização deste objectivo anual ao longo de cinco anos resulte no aumento global da eficiência de, pelo menos, 60%, ou seja, uma prestação intermédia, a partir de 2025, de, pelo menos, quarenta e dois (42) acórdãos por ano.

60. A fim de aferir o aumento da sua eficiência, o Tribunal irá também controlar a redução do tempo médio necessário para finalizar uma petição. Utilizando a linha de base de 2020, que teve como média trinta e seis (36) meses para finalizar uma Petição, foi estabelecido o objectivo de uma redução anual de 10% do tempo médio necessário para finalizar um processo. Durante um período de cinco anos, espera-se que o Tribunal logre um aumento de eficiência de, pelo menos, 60%, o que se traduzirá numa média de vinte e um (21) meses no máximo para a finalização de um processo, a partir de 2025.

61. Os principais pressupostos subjacentes a esta meta em termos de eficiência, que visa aumentar o número total de acórdãos proferidos por ano e a redução do tempo médio necessário para a finalização de um processo, incluem o pressuposto de que a carga média de trabalho e a capacidade do Tribunal Africano permanecerão sensivelmente as mesmas. No entanto, mesmo que a carga de trabalho e a capacidade flutuem, prevê-se que ainda se possa materializar os ganhos na eficiência. Outro pressuposto é que o Tribunal continue a funcionar de acordo com o seu actual regime de quatro sessões por ano. Se todos os Juízes passassem a trabalhar em regime de tempo integral, espera-se que o Tribunal iria lograr uma taxa de eficiência muito mais elevada na produção de acórdãos.

Intervenção Estratégica 1.1.1. Implementados e revistos anualmente os Procedimentos Operacionais Normalizados de Gestão dos Processos Judiciais

62. O principal objectivo da implementação e revisão anual dos procedimentos operacionais normalizados de gestão dos processos judiciais é reduzir o tempo de

finalização dos casos e aumentar o número de casos encerrados por sessão trimestral do Tribunal, sem comprometer a qualidade do processo (vide adiante, Resultado Intermédio 1.2 relativo à melhoria da qualidade das decisões judiciais).

63. As principais metas para 2025 incluem:

i. **Revisão anual dos Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs) de Gestão dos Processos Judiciais** – para optimizar os procedimentos internos; garantir uma melhor planificação do fluxo dos processos; garantir uma distribuição clara das responsabilidades; garantir o alinhamento com a digitalização dos processos judiciais; e eliminar as ineficiências e os nós de estrangulamento.

ii. **Pelo menos, 42 acórdãos proferidos por ano** – como resultado de esforços dedicados no sentido de aumentar a eficiência do Tribunal sem comprometer a qualidade dos acórdãos e usando como linha de base a média de vinte e seis (26) acórdãos lograda em 2020.

iii. **Pelo menos, 5 acórdãos-piloto proferidos** – quando pertinente, o Tribunal utilizará igualmente o procedimento de acórdão-piloto para tramitar com maior eficácia um conjunto de processos semelhantes que decorrem de causas ou de problemas idênticos que sejam de natureza sistêmica ou estrutural. Em 2020, nenhum acórdão-piloto foi proferido porque o procedimento só foi introduzido no Regulamento Revisto do Tribunal (2020).

iv. **Um máximo de vinte e um (21) meses para a finalização de uma Petição** – para evitar a negação da justiça através de justiça atrasada e utilizando a linha de base de uma média de trinta e seis (36) meses para finalizar uma Petição de 2020. E embora a celeridade na finalização das Petições não dependa apenas do Tribunal Africano, mas também da apresentação atempada das peças processuais pelas partes, o Tribunal tem um papel no apoio a este processo e na garantia do encerramento expedito das peças processuais e do início da deliberação com vista à conclusão dos processos.

v. **Tramitação de 100% dos processos judiciais através do sistema electrónicos de gestão de processos judiciais** – para explorar os ganhos de eficiência e as oportunidades oferecidas pelas TIs, usando como linha de base 0% de 2020.

vi. **Tradução de, pelo menos, 90% dos Acórdãos para todas as línguas de trabalho da UA** - para garantir a disponibilidade mais alargada da jurisprudência do Tribunal em todo o continente, independentemente de possíveis barreiras linguísticas, usando como linha de base 40% em 2020.

Intervenção Estratégica: Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança: ▪ Procedimentos Operacionais Normalizados de Gestão de Processos Judiciais revistos anualmente	**Resultados Consequentes:** ▪ Aumento percentual (%) do número de casos concluídos por sessão ▪ Aumento percentual (%) de casos que se conformaram com os

▪ Aumento percentual (%) de Petições recebidas a partir de 2021 processadas através do sistema electrónico de gestão de processos judiciais ▪ Aumento percentual (%) do número total de casos tramitados através do sistema electrónico de gestão de processos judiciais ▪ Manual sobre o acórdão-modelo elaborado ▪ Aumento percentual (%) dos casos tramitados com o recurso ao procedimento de acórdão-modelo /número total de Petições ▪ Aumento percentual (%) do número de acórdãos traduzidos para as outras línguas de trabalho da UA /número total de acórdãos	prazos previamente fixados para a finalização de acordo com o Regulamento ▪ Percentagem (%) de acórdãos-piloto / total de acórdãos ▪ Aumento percentual (%) da taxa de conclusão dos casos (número de casos concluídos por ano / número de novas Patições recebidas por ano) ▪ Redução percentual (%) do tempo médio de duração dos processos judiciais (decisão /acórdão sobre o mérito) ▪ Redução percentual (%) do tempo médio de duração das deliberações (depois de encerrada a fase de articulados)

Intervenção Estratégica 1.1.2. Adoptadas e implementadas as políticas relevantes com impacto na gestão dos processos judiciais

64. Também serão formulados, aprovados e implementados documentos internos suplementares relacionados com os procedimentos e métodos de trabalho do Tribunal, a fim de aumentar a sua eficiência e eficácia.

65. As principais metas para 2025 incluem:

    i. **Implementadas e revistas anualmente, as directrizes de gestão electrónica dos processos aprovadas em 2021** – para assegurar o uso mais eficaz e eficiente do sistema de gestão electrónica dos processos judiciais.
    ii. **Implementada e avaliada anualmente a política linguística aprovada em 2021** - para garantir a disponibilidade de documentos relevantes do Tribunal nas línguas de trabalho da UA e para melhorar o processo de tradução de documentos relevantes do Tribunal para as várias línguas de trabalho do Tribunal.
    iii. **Normalizados todos os documentos do Tribunal** – para assegurar a consistência e reduzir os custos de transacção no trabalho do Tribunal.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Adopção, em 2021, implementação e avaliação anual das normas de gestão electrónica dos processos judiciais	▪ Aumento percentual (%) do número de casos tramitados através do sistema electrónico de gestão dos processos judiciais / ano

▪ Adopção, em 2021, implementação e avaliação anual da política linguística ▪ Revisão e normalização dos documentos judiciais	▪ Aumento percentual (%) do número de acórdãos traduzidos para todas as línguas de trabalho da UA / ano

Intervenção Estratégica 1.1.3. Aumentar a eficiência no trabalho dos Juízes / Funcionários

66. Serão igualmente envidados esforços para aumentar a capacidade dos Juízes e dos funcionários de tramitar mais casos e acelerar a tradução de documentos, mediante a realização de acções de aprendizagem entre pares e de formação, conforme necessário.

67. As principais metas para 2025 incluem:

    i. **Pelo menos, 4 acórdãos concluídos anualmente por cada Juiz-Relator** – este número pressupõe que os Juízes continuem a trabalhar a tempo parcial. Se os Juízes estivessem a trabalhar a tempo integral, este número provavelmente seria reajustado. A linha de base adoptada é de uma média cumulativa de três (3) acórdãos finalizados por cada Juiz Relator em 2020.
    ii. Pelo menos, 12 páginas traduzidas por dia por cada funcionário do departamento de línguas – a rápida evolução da tecnologia de tradução e o aumento do investimento do Tribunal nesta tecnologia tornam a consecução deste objectivo uma meta ambiciosa, mas realista, adoptando a linha de base de seis (6) páginas, em 2020.
    iii. **Nomeação de um assistente judicial para cada dois Juízes** – para prestar apoio aos Juízes numa série de tarefas administrativas, incluindo a preparação de documentos, cronogramas, relatórios, dossiês e registos.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Aumento percentual (%) do número de funcionários capacitados e a usar o software de tradução	▪ Aumento percentual (%) do número de casos concluídos / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de páginas traduzidas / ano

RESULTADO INTERMÉDIO 1.2. MELHOR QUALIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS

68. A legitimidade do Tribunal Africano, incluindo a sua capacidade de desenvolver relações baseadas na confiança com as partes intervenientes e interessadas na defesa dos direitos humanos, não depende apenas da capacidade do Tribunal tramitar o acervo de processos recebidos dentro de prazos satisfatórios (vide

Resultado Intermédio 1.1 acima). A legitimidade do Tribunal Africano também depende da sua capacidade de elaborar decisões convincentes para as partes, os profissionais de direito, os académicos e a sociedade em geral sobre a justeza e a legalidade da sua decisão na resolução de um litígio e da autoridade da sua opinião na interpretação do direito africano dos direitos humanos.

69. Por conseguinte, é essencial que o Tribunal Africano aspire ao alcance da mais elevada qualidade possível das suas decisões judiciais e evite um raciocínio jurídico vago, contraditório, incoerente, desequilibrado, verboso, difícil de ler, que não tenha em consideração o contexto local nem os recentes desenvolvimentos registados no direito internacional dos direitos humanos, e que esteja repleto de erros factuais e linguísticos.

70. Para melhorar a qualidade das decisões, o Tribunal deve velar pela qualidade de cada etapa do processo de elaboração das decisões, começando pela Petição inicial, passando pelas notas processuais, resumos de processos, articulados subsequentes, fase de investigação, fase de deliberação, processos de tradução e, por fim, preparação da decisão final.

71. O Tribunal Africano pretende concretizar este resultado intermédio de assegurar uma maior qualidade das decisões judiciais, através das seguintes intervenções-chave estratégicas: adopção e implementação de políticas relevantes sobre a elaboração de decisões judiciais de alta qualidade.

Intervenção Estratégica 1.2.1. Aprovadas, em implementação e revista anualmente as políticas relevantes sobre a elaboração de decisões judiciais de alta qualidade

72. Será elaborada, revista e implementada uma lista não exaustiva de políticas internas do Tribunal para melhorar a qualidade das suas decisões.

73. As principais metas para 2025 incluem:

i. **Adopção, em 2021, implementação e revisão anual das normas para a produção de notas processuais / resumos de processos** - para fornecer normas sobre a sintetização sistemática e concisa das principais questões factuais e jurídicas num litígio.
ii. **Resumos de processos relativos a, pelo menos, 95% das Petições, disponíveis em todas as línguas de trabalho da UA** – os resumos dos processos serão colocados à disposição o mais rapidamente possível, proporcionando a outras partes interessadas tempo suficiente para formular um pedido de intervenção num processo. Sendo a linha de base adoptada 8% atingido em 2020.
iii. **Adopção, em 2021, implementação e revisão anual das normas de elaboração de acórdãos** – para desenvolver várias listas de verificação de diferentes procedimentos e documentos recorrentes, baseadas nas melhores práticas e em erros anteriores, para evitar a repetição de erros semelhantes.
iv. **Adopção, em 2022, implementação e revisão anual da política de intervenção na qualidade de *amicus curiae*** – a fim de desenvolver estratégias para fazer melhor uso do mecanismo de *amicus curiae* para que o Tribunal tenha acesso a

conhecimentos especializados e informação essencial que, de outra forma, não teria à sua disposição.

v. **Pedidos de intervenção na qualidade de *amicus curiae* apresentados em, pelo menos, 10% dos casos** – sendo a linha de base adoptada 4% em 2020. Ao avaliar a realização deste objectivo, o Tribunal Africano terá em consideração - até que ponto os casos são repetitivos ou suscitam questões novas e complexas.

vi. **Adopção, em 2022, implementação e revisão anual da política de investigação do Tribunal** - para sistematizar os trabalhos e as metodologias de investigação, incluindo a investigação regular sobre a evolução da jurisprudência em outros tribunais nacionais e internacionais.

vii. **Actualização, em 2022, implementação e revisão anual da política bibliotecária** – para expandir e optimizar os recursos bibliotecários.

viii. **Revisão anual do glossário do Tribunal** - para garantir que o glossário seja mantido actualizado, a fim de evitar erros de tradução e mal-entendidos sobre a terminologia utilizada no Tribunal.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança ▪ Adopção, em 2021, implementação e avaliação anual das normas de elaboração de notas processuais / resumos de processos ▪ Percentagem (%) de resumos de processos preparados / número total de casos ▪ Percentagem (%) de resumos de processos disponíveis em todas as línguas de trabalho da UA / número total de casos ▪ Percentagem (%) de resumos de processos publicados no sítio Web / número total de casos pendentes ▪ Adopção em 2021, implementação e avaliação anual das directrizes para a elaboração de acórdãos ▪ Adopção, em 2022, implementação e avaliação anual da política de intervenção na qualidade de *amicus curiae* ▪ Adopção, em 2022, implementação e avaliação anual da política de investigação do Tribunal	**Resultados Consequentes** ▪ Aumento percentual (%) dos pedidos de intervenção na qualidade de *amicus curiae* / total de casos ▪ Aumento percentual (%) do número de referências à jurisprudência internacional ▪ Aumento percentual (%) do número de referências à jurisprudência nacional ▪ Aumento percentual (%) do número de referências a decisões e relatórios de outros órgãos da UA ▪ Percentagem (%) de pedidos de interpretação de acórdãos / número total de acórdãos, por ano

Principais Indicadores de Desempenho	
▪ Aumento percentual (%) do número de relatórios de investigação / ano ▪ Actualização, em 2022, implementação e avaliação anual da política bibliotecária ▪ Aumento percentual (%) dos trabalhos de investigação bibliotecária realizados ▪ Revisão e actualização do glossário do Tribunal nas quatro línguas	

RESULTADO INTERMÉDIO 1.3. MAIOR ACESSO AOS PROCEDIMENTOS DO TRIBUNAL

74. Para as vítimas de violações dos direitos humanos em busca de justiça, é importante que o acesso aos procedimentos do Tribunal Africano não seja excessivamente oneroso. Por este motivo, o Tribunal Africano fará a monitorização e a avaliação contínuas dos factores que podem influenciar a disponibilidade dos procedimentos do Tribunal e os possíveis desafios envolvidos.

75. A importância desta abordagem é sublinhada pelo facto de que, se o Tribunal não tiver em conta o contexto socioeconómico em que opera e não fornecer soluções razoáveis para superar os principais obstáculos que impedem os seus utilizadores de prosseguir os seus casos, o Tribunal pode deixar de servir e de proteger os interesses dos membros mais vulneráveis da comunidade.

76. Este resultado intermédio, relativo ao acesso mais alargado aos procedimentos do Tribunal, será alcançado mediante a implementação de três intervenções estratégicas fundamentais, a saber: (1) adopção, implementação e revisão anual da política de administração da justiça; (2) provisão de informação relevante sobre os procedimentos do Tribunal aos (potenciais) litigantes; e (3) implementação e revisão anual da política de auxílio judiciário.

Intervenção Estratégica 1.3.1: Adoptar, implementar e rever anualmente a política de prestação de serviços judiciários

77. Para optimizar a prestação de serviços judiciários do Tribunal Africano, é benéfico formular, implementar e rever regularmente uma política interna que rege a prestação de serviços.

78. As principais metas para 2025 incluem:

    i. **Adoptar, implementar e rever anualmente a política de prestação de serviços judiciários** - para garantir o acesso o mais alargado possível ao

Tribunal Africano a diferentes categorias de potenciais Peticionários, desagregados de acordo com a idade, sexo, país, deficiência e outras possíveis categorias sociais relevantes.

ii. **Pelo menos, 90% dos casos apresentados com recurso a meios electrónicos** – com a rápida digitalização registada em todo o continente, serão investidos recursos para facilitar a apresentação de Petições usando meios electrónicos, ao mesmo tempo que serão investidos recursos para garantir que o Tribunal Africano permaneça facilmente acessível àqueles que não têm acesso à tecnologia digital. Sendo a linha de base adoptada 69%, em 2020.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Política de prestação de serviços judiciários adoptada ▪ Procedimentos judiciais adaptados às diferentes categorias de Peticionários ▪ Formulários judiciais adaptados às diferentes categorias de Peticionários ▪ Procedimentos judiciais acessíveis e a custos comportáveis ▪ Serviços de interpretação linguística prestados, incluindo linguagem gestual e braille ▪ Relatório Anual sobre a Prestação dos Serviços Judiciais elaborado	▪ Aumento percentual (%) do uso de meios electrónicos para apresentar Petições ▪ Os utentes do Tribunal podem facilmente encontrar e aceder à sala de audiências, tendo em consideração as pessoas com deficiências.

Intervenção Estratégica 1.3.2: Fornecer informação relevante sobre os procedimentos do Tribunal aos (potenciais) litigantes

79. Para garantir que os (potenciais) litigantes estejam devidamente informados sobre os seus procedimentos, compete ao Tribunal Africano dispor de informação relevante sobre os aspectos processuais materiais relativos ao trabalho do Tribunal.

80. As principais metas para 2025 incluem:

i. **Criação, em 2023, da base de dados em linha de jurisprudência** – para sistematizar a crescente jurisprudência do Tribunal e torná-la mais acessível e de fácil pesquisa.

ii. **Publicação de Relatórios Anuais da Jurisprudência** – para sistematizar, numa base anual, as decisões judiciais do Tribunal. (Uma vez criada a base de dados em linha da jurisprudência, a publicação dos relatórios anuais da jurisprudência tornar-se-á, provavelmente, redundante.)

iii. **Carregamento de, pelo menos, 90% das decisões do Tribunal em todas as línguas de trabalho da UA no Repositório (Arquivo) Comum da União**

Africana - para facilitar a divulgação da jurisprudência do Tribunal junto dos órgãos deliberativos sobre políticas e direitos humanos da UA, dos Estados Membros, do Estado Anfitrião, de outros Tribunais, dos estudiosos de matérias dos direitos humanos e outros profissionais do direito, das instituições académicas, da sociedade civil e do público africano. Sendo a linha de base adoptada 2% em 2020.

iv. **Adopção, em 2021, publicação e actualização, a cada dois anos, do manual sobre os procedimentos junto ao Tribunal** – para explicar em pormenor e com base na prática corrente do Tribunal Africano, as várias etapas dos processos perante o Tribunal.

v. **Publicação e actualização, de dois em dois anos, da lista de Perguntas Mais Frequentes (FAQ)** – para proporcionar uma visão geral das respostas às Perguntas Mais Frequentes.

vi. **Actualização regular do Website do Tribunal** – para disponibilizar regularmente informação, nas diferentes línguas de trabalho da UA, sobre os acontecimentos ocorridos no Tribunal Africano.

vii. **Criação, em 2022, de uma base de dados da jurisprudência internacional e nacional que cita a jurisprudência do Tribunal** – para monitorizar o impacto da jurisprudência do Tribunal noutras jurisdições.

viii. **Elaboração, a partir de 2022, de Guias de Prática sobre direitos específicos** – para sistematizar a jurisprudência do Tribunal Africano em torno de temas específicos.

ix. **Publicação, a partir de 2022, de Notas de Informação Trimestrais sobre a Jurisprudência** – para fornecer, trimestralmente, informação actualizada e um panorama geral das decisões mais recentes adoptadas durante a sessão anterior do Tribunal.

x. **Criação, em 2022, do Centro de Investigação do Tribunal Africano** – para desenvolver uma panorâmica geral da literatura académica com enfoque no Tribunal Africano.

xi. **Rever os Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs) de Assistência Jurídica conforme necessário**– para explicar mais detalhadamente os procedimentos e a prática relacionados com o regime de auxílio judiciário do Tribunal.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Criação, em 2023, e manutenção da base de dados em linha da jurisprudência ▪ Adopção, em 2021, publicação e actualização a cada dois anos do manual de procedimentos junto ao Tribunal ▪ Carregamento das decisões do Tribunal em todas as línguas de trabalho da UA no Repositório (Arquivo) Comum da União Africana	▪ Aumento percentual (%) do número de decisões traduzidas para todas as línguas de trabalho / número total de decisões ▪ Aumento percentual (%) do número de documentos judiciais traduzidos / número total de documentos judiciais ▪ Guias de prática sobre direitos específicos elaborados e publicados a partir de 2022 ▪ Notas de Informação sobre a Jurisprudência elaboradas e

▪ Lista de Perguntas Mais Frequentes (FAQ) actualizada regularmente ▪ Website de fácil navegação desenvolvido e mantido ▪ Criação, em 2022, da base de dados da jurisprudência internacional e nacional que cita a jurisprudência do Tribunal ▪ Percentagem (%) de documentos carregados no Website disponíveis em todas as línguas da UA ▪ Elaborados anualmente Relatórios da Jurisprudência* do Tribunal [**Estes relatórios podem tornar-se redundantes em algum momento, com o desenvolvimento da base de dados em linha da Jurisprudência*]	publicadas trimestralmente a partir de 2022 ▪ Criação, em 2022, do Centro Africano de Investigação ▪ Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs) sobre o Auxílio Judiciário publicados em 2022

Intervenção Estratégica 1.3.3. Política de Auxílio Judiciário Revista, adoptada e em implementação

81. O direito a um julgamento justo é um direito humano inalienável consagrado no Artigo 7.º da Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos. O direito a um julgamento justo inclui igualmente o direito a auxílio judiciário sempre que o interesse da justiça assim o exija.

82. Os fundadores do Tribunal Africano estavam particularmente cientes da importância do auxílio judiciário e apresentaram a fundamentação jurídica do regime de auxílio judiciário do Tribunal Africano nas disposições do Artigo 10.º do Protocolo.

83. Além de conceder apoio financeiro ao abrigo do regime de auxílio judiciário para a prestação de serviços judiciários, o Tribunal Africano também investiu uma quantidade significativa de recursos para garantir a qualidade desses serviços judiciários. Para o efeito, o Tribunal já levou a cabo a triagem de cento e vinte sete (127) advogados provenientes de vários Estados Membros da UA a fim de serem inscritos no rol de advogados do Triunal. Além disso, foram realizadas acções de formação para os assessores jurídicos, a fim de os familiarizar com os procedimentos junto ao Tribunal, de modo a que possam assegurar uma representação eficaz. Neste contexto, já foram realizadas três (3) acções de formação para reforçar a capacidade de noventa e três (93) advogados inscritos no rol de advogados.

84. Para continuar a tirar partido dos ganhos já obtidos no âmbito do seu regime de auxílio judiciário, o Tribunal Africano definiu como principais metas para 2025 o seguinte:

i. **Política de auxílio judiciário e sua implementação revistas anualmente** – para garantir a mais elevada qualidade da prestação efectiva dos serviços jurídicos aos Peticionários.

ii. **Triagem e inclusão no rol de advogados de, pelo menos, mais 100 advogados (total de 277 advogados)** – para garantir ampla disponibilidade dos técnicos especializados necessários. A linha de base utilizada é de cento e vinte sete (127) advogados constantes do rol em 2020.

iii. **Capacitação de, pelo menos, mais 100 advogados constantes do rol de advogados (total de 193 advogados)** – para aumentar a qualidade dos serviços jurídicos prestados no âmbito do regime de auxílio judiciário do Tribunal. A linha de base utilizada é de noventa e três (93) advogados que foram capacitados em 2020.

iv. **Pelo menos, 80% dos Peticionários merecedores beneficiam do regime de auxílio judiciário** – para garantir que um número suficiente de Peticionários merecedores tenha acesso à justiça. A linha de base utilizada é 100% dos Peticionários merecedores que beneficiaram de auxílio judiciário em 2020. Com o crescimento previsto da carga de trabalho do Tribunal, o desafio será manter esta elevada taxa de sucesso e assegurar o acesso adequado ao auxílio judiciário por Peticionários merecedores face às despesas acessórias simbólicas que devem ser pagas a estes advogados para a representação *pro bono*.

v. **Monitorização e avaliação regulares da qualidade da prestação de auxílio judiciário** – para garantir a mais elevada qualidade dos serviços prestados.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Implementação e avaliação anual da política de auxílio judiciário ▪ Adopção de actos e modelos processuais relevantes de auxílio judiciário ▪ Aumento percentual (%) do número de advogados capacitados / número total de advogados capacitados ▪ Número de acções de formação de advogados realizadas ▪ Relatório anual sobre a prestação do Auxílio Judiciário elaborado ▪ Reuniões com a Comissão de Trabalho sobre o Auxílio Judiciário, Biblioteca e Formação realizadas ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas nas reuniões da Comissão de Trabalho sobre o Auxílio Judiciário, Biblioteca e Formação	▪ Percentagem (%) de Peticionários merecedores que beneficiam do regime de auxílio judiciário ▪ Aumento percentual (%) do número de advogados ou provedores de serviços de auxílio judiciário dispostos a prestar auxílio judiciário gratuito ▪ Aumento percentual (%) do número de advogados inscritos no rol do Tribunal ▪ Aumento da qualidade das peças processuais submetidas pelos advogados/provedores de serviços de auxílio judiciário e da eficiência na tramitação dos processos judiciais ▪ Aumento do nível de satisfação dos beneficiários de auxílio judiciário

RESULTADO INTERMÉDIO 1.4. AUMENTO DO USO DO PROCEDIMENTO DE RESOLUÇÃO AMIGÁVEL EM, PELO MENOS, 10%

85. O procedimento de resolução amigável de litígios é uma forma alternativa de resolução de litígios através da qual as partes acordam voluntariamente em resolver o seu litígio através do diálogo sob os auspícios do Tribunal Africano.

86. Este procedimento e a sua prática fazem parte de uma tendência jurídica crescente para a resolução extrajudicial de litígios. Considerando que o Estado Demandado desempenharia um papel activo na negociação dos termos e condições estabelecidos num acordo de resolução amigável para resolver o conflito, este procedimento pode, em determinadas circunstâncias, constituir um mecanismo preferencial de resolução de litígios. É provável que isto incentive o Estado a respeitar um acordo por si próprio negociado, do que se o Tribunal tomasse a sua própria decisão no caso e impusesse as condições ao Estado.

87. Até ao momento, a proposta de resolução amigável foi apresentada em apenas 3% das Petições interpostas e nenhuma dessas Petições apresentadas ao Tribunal Africano foi resolvida amigavelmente. Ao longo dos próximos cinco anos, o Tribunal Africano promoverá o recurso a este procedimento e procurará propor uma resolução amigável em, pelo menos, 20% das Petições interpostas, tendo, naturalmente, em consideração a adequação de tal abordagem numa base casuística. O objectivo do Tribunal é, até 2025, resolver tanto quanto possível, pelo menos, 10% das Petições amigavelmente.

88. Estão previstas as seguintes três (3) intervenções estratégicas para concretizar o resultado intermédio de alargar o recurso do procedimento de resolução amigável em, pelo menos, 10%: (1) adopção e implementação do manual e dos PONs relativos ao procedimento de resolução amigável; (2) prestação de informações relevantes sobre o procedimento de resolução amigável; e (3) organização de acções de formação sobre o procedimento de resolução amigável.

Intervenção Estratégica 1.4.1. Adoptados, em implementação e revistos anualmente o manual e os PONs relativos ao procedimento de Resolução Amigável

89. Será elaborado um manual e os PONs sobre os métodos de trabalho do Tribunal Africano na administração do procedimento de resolução amigável. Em seguida, será elaborado um relatório de análise anual pormenorizado do desempenho do Tribunal para melhorar ainda mais a sua prática, incluindo os seus êxitos e fracassos a fim de tirar as ilações necessárias e promover continuamente o uso do mecanismo de resolução amigável.

90. Termos que, as principais metas para 2025 incluem:

    i. **Adopção, em 2022, implementação e revisão anual do manual e dos PONs relativos ao procedimento de Resolução Amigável** – para melhorar a

qualidade deste procedimento e apoiar o uso crescente deste mecanismo alternativo de resolução de litígios.

ii. **O recurso ao procedimento de resolução amigável é proposto em, pelo menos, 15% das Petições** – promover o aumento do uso deste mecanismo alternativo de resolução de dieferendos. A linha de base usada é de 3% em 2020.

iii. **Pelo menos, 10% das Petições resolvidas amigavelmente** – embora o sucesso do procedimento de resolução amigável esteja largamente fora da esfera de influência do Tribunal e esteja principalmente dependente da vontade das partes em resolver amigavelmente o seu dieferendo, o Tribunal pode desempenhar um papel preponderante no apoio a este procedimento e, consequentemente, registar um aumento no seu desempenho global no procedimento de resolução amigável. A linha de base usada é de 0% em 2020.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança ▪ Adopção, em 2022, em implementação e revisto anualmente o manual e PONs sobre o procedimento de resolução amigável ▪ Elaborados documentos-modelo de Resolução Amigável ▪ Aumento percentual (%) do número de propostas de Resolução Amigável feitas / número total de Petições ▪ Elaborado o Relatório Anual sobre o uso do procedimento de Resolução Amigável	**Resultados Consequentes** ▪ Aumento percentual (%) do número de Petições finalizadas com recurso ao procedimento de resolução amigável / número total de Petições finalizadas

Intervenção Estratégica 1.4.2. Fornecer informação relevante sobre o procedimento de resolução amigável a (potenciais) litigantes

91. Será publicado um guia de prática sobre o uso do procedimento de resolução amigável, a fim de aumentar o nível de sensibilização e informar as partes sobre o procedimento.

92. Termos que, as principais metas para 2025 incluem:

i. **Publicação, em 2022, do guia de prática sobre o uso do procedimento de resolução amigável**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**

▪ Publicação, em 2022, do guia de prática sobre o uso do procedimento de resolução amigável	▪ Aumento percentual (%) do número de Petições em que as partes aceitam iniciar o procedimento de resolução amigável / número total de Petições

Intervenção Estratégica 1.4.3. Organizadas acções de formação sobre o procedimento de resolução amigável

93. Serão organizadas acções de formação e intercâmbio entre pares pertinentes, conforme o caso, com o objectivo de assegurar a desenvolver a capacidade adequada no Tribunal e entre os advogados que comparecem perante o Tribunal, para que possam orientar com êxito as negociações em busca de resolução amigável.

94. As principais metas correspondentes para 2025 incluem:

    i. **Capacitação de todos os Juízes, todos os técnicos jurídicos e Funcionários e, pelo menos, 100 causídicos constantes da lista de assessores jurídicos, no procedimento de resolução amigável** – a linha de base é 0 Juízes, 0 Assessores Jurídicos e 0 Advogados capacitados em 2020.
    ii. **Preparação de materiais de formação sobre o procedimento de resolução amigável.**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Aumento percentual (%) do número de acções de formação sobre o procedimento de resolução amigável organizadas /número total de acções de formação sobre resolução amigável organizadas ▪ Aumento do número de Juízes / funcionários / assessores jurídicos capacitados ▪ Materiais de formação elaborados	▪ Aumento percentual (%) do número de casos resolvidos amigavelmente / número total de casos concluídos

RESULTADO INTERMÉDIO 1.5. ALCANCE DE, PELO MEMOS, 30% DE CUMPRIMENTO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL

95. Para que o Tribunal Africano tenha um impacto positivo na vida dos cidadãos africanos, é essencial que as suas decisões sejam cumpridas.

96. O incumprimento total ou o cumprimento parcial sistémico dos acórdãos do Tribunal Africano reduz a confiança dos africanos nos compromissos e credenciais dos Estados Partes no Protocolo no que respeita aos direitos humanos. Também compromete a credibilidade na eficácia e no valor acrescentado do Tribunal Africano dentro do sistema dos direitos humanos.

97. Em 2020, o nível de cumprimento integral dos acórdãos do Tribunal situou-se em apenas 7%. Em 18% dos processos judiciais, os acórdãos do Tribunal foram cumpridos parcialmente e em 75% dos processos os seus acórdãos não foram simplesmente cumpridos. Estes factos foram determinados com base nos relatórios apresentados pelos Estados Demandados. Além disso, a taxa de cumprimento dos despachos judiciais do Tribunal sobre providências cautelares foi de 10%. Ao longo dos próximos cinco anos, o Tribunal Africano investirá muito na criação das condições necessárias para aumentar o nível de cumprimento das suas decisões, havendo fixado a meta de que, pelo menos, 30% das suas decisões sejam executadas. Mas, evidentemente, este objectivo depende principalmente da vontade dos Estados de cumprir as decisões do Tribunal.

98. Por conseguinte, para alcançar o resultado intermédio da meta de cumprimento integral de, pelo menos, 30% das decisões do Tribunal, estão previstas três intervenções estratégicas fundamentais, nomeadamente (1) Operacionalização de uma unidade de acompanhamento da implementação das decisões; (2) adopção e operacionalização de um manual de acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal; e (3) Criação de uma base de dados em linha sobre a implementação das decisões do Tribunal e de um modelo de relatório de implementação.

Intervenção Estratégica 1.5.1. Operacionalização da unidade de acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal

99. Um dos principais desafios que o sistema africano de direitos humanos como um todo enfrenta e o Tribunal Africano, em particular, é a falta de mecanismos adequados para o acompanhamento efectivo do cumprimento das decisões dos organismos de direitos humanos pelos Estados. No que diz respeito ao Tribunal Africano, embora o Protocolo estabeleça que o Conselho Executivo da União Africana é responsável, em nome da Conferência, pelo acompanhamento da implementação dos seus acórdãos, não existe qualquer mecanismo para assegurar um acompanhamento adequado.

100. O Tribunal, em colaboração com os outros órgãos de direitos humanos da UA, a CUA e o CRP, propôs ao Conselho Executivo, um quadro de monitorização da implementação das decisões do Tribunal Africano. Como parte deste quadro, o Tribunal Africano propôs a criação, no seu Cartório, de uma unidade de controlo de conformidade para trabalhar em estreita colaboração com os Órgãos Políticos da UA, com os Estados Membros, a sociedade civil e outras partes interessadas para acompanhar efectiva e sistematicamente o cumprimento das suas decisões.

101. As principais metas correspondentes para 2025 são:

i. **Operacionalização, em 2022, da unidade de acompanhamento da implementação**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Operacionalização, em 2022, da unidade de acompanhamento da implementação ▪ Incremento do recrutamento do efectivo de pessoal e afecto à unidade de acompanhamento da implementação	▪ Percentagem (%) de execução das decisões do Tribunal / número total de decisões

Intervenção estratégica 1.5.2. Adoptado e operacionalizado o Manual sobre o acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal

102. O objectivo do manual de acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal é coordenar melhor os vários processos do Tribunal que afectam os níveis de cumprimento das suas decisões, que incluem as directrizes sobre reparações, o procedimento de prestação de relatórios aos órgãos políticos da UA sobre a situação de cumprimento e os procedimentos adicionais à disposição do Tribunal para facilitar a implementação das suas decisões.

103. As principais metas para 2025 são:

I. **Pelo menos, 30% das decisões são implementadas integralmente** – embora a taxa de execução das decisões do Tribunal esteja largamente fora da esfera de influência do Tribunal e dependa principalmente da capacidade e vontade das partes em executar fielmente as decisões do Tribunal, este pode desempenhar um papel importante em termos de apoio a este processo e, consequentemente, lograr um aumento no desempenho global do Tribunal no que respeita à implementação das suas decisões. A linha de base utilizada é de 7% lograda em 2020.

II. **Adopção, em 2022, operacionalização e revisão anual do manual de acompanhamento da execução das decisões do Tribunal** – melhorar a coordenação e a eficácia dos processos relacionados com a execução das decisões do Tribunal, incluindo audiências de conformidade e o papel que o Conselho Executivo desempenha nesta área.

III. **Directrizes sobre reparações implementadas e revistas anualmente** – assegurar a coerência e maior segurança jurídica no procedimentos de reparações do Tribunal.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**

▪ Adopção, em 2022, implementação e avaliação anual do manual de acompanhamento da execução das decisões do Tribunal ▪ Implementação e avaliação anual das directrizes sobre reparações ▪ Aumento percentual (%) do número de audições conduzidas sobre a conformidade	▪ Aumento percentual (%) da implementação integral das decisões do Tribunal / número total das decisões ▪ Aumento percentual (%) da implementação das decisões do Tribunal / número total das decisões por Estado ▪ Aumento percentual (%) de implementação parcial das decisões / número total das decisões ▪ Aumento percentual (%) de implementação parcial das decisões /número total de decisões por Estado ▪ Percentagem (%) de decisões implementadas dentro dos prazos estipulados pelo Tribunal

Intervenção Estratégica 1.5.3. Criação de uma base de dados em linha sobre a implementação das decisões do Tribunal e de um modelo de relatório de implementação

104. Garantir níveis elevados de cumprimento das decisões do Tribunal Africano requer cooperação de várias partes intervenientes e interessadas na defesa dos direitos humanos (vide *Secção 2.3.1: Ciclo Judicial do Tribunal Africano*). Para facilitar o fluxo de informação pertinente aos processos de garantia da conformidade, o Tribunal definiu as seguintes metas fundamentais para 2025:

    i. **Criação, em 2023, e manutenção regular da base de dados em linha de informação sobre a implementação das decisões** – para fornecer informação actualizada às partes interessadas relevantes sobre o ponto de situação no que concerne à implementação das decisões do Tribunal.
    ii. **Publicação do modelo de relatório de implementação** – para providenciar o formato e clarificar o tipo de informação que deve ser incorporada no relatório sobre a execução das decisões do Tribunal.

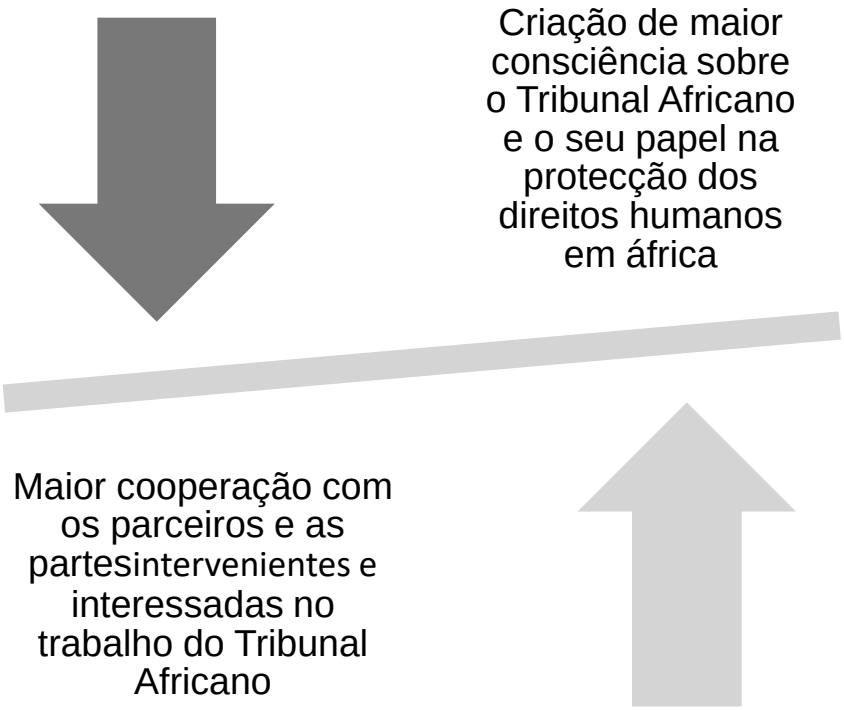
Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Criação, em 2023, e manutenção da base de dados em linha de informação sobre a implementação ▪ Publicação das directrizes de elaboração de relatórios sobre o grau de implementação	▪ Percentagem (%) de execução das decisões do Tribunal / número total de decisões

2.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MAIOR MASSIFICAÇÃO E COOPERAÇÃO

105. A principal lógica subjacente ao 2.º Resultado Final Estratégico é maximizar o impacto do trabalho do Tribunal Africano através da manutenção de laços de cooperação com as partes intervenientes e interessadas relevantes no campo dos direitos humanos.

106. O 2.º Resultado Final Estratégico será alcançado concentrando a atenção em dois resultados intermédios principais: (1) criação de maior consciência sobre o Tribunal Africano e o seu papel na protecção dos direitos humanos em África; e (2) maior cooperação com os parceiros e as partes intervenientes e interessadas no trabalho do Tribunal Africano.

FIGURA 7: 2.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MAIOR MASSIFICAÇÃO E COOPERAÇÃO



RESULTADO INTERMÉDIO 2.1. CRIAÇÃO DE MAIOR CONSCIÊENCIA SOBRE O TRIBUNAL AFRICANO E O SEU PAPEL NA PROTECÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS EM ÁFRICA

107. Na qualidade de tribunal de âmbito continental, o Tribunal Africano desempenha um papel importante na promoção da integração jurídica continental e no estabelecimento de Estado de direito no continente que possa constituir a base para

a construção da paz e do desenvolvimento sustentáveis em todo o continente. Tendo em conta a magnitude desta função, é fundamental que o Tribunal Africano interaja activamente com as partes intervenientes e interessadas relevantes no campo dos direitos humanos e esclareça como pretende servir e proteger os interesses dos indivíduos e dos povos africanos enquanto estes prosseguem o seu próprio desenvolvimento.

108. Se o Tribunal não investir recursos humanos, técnicos e financeiros suficientes na comunicação do seu trabalho, será então quase impossível produzir qualquer impacto significativo na melhoria do panorama africano dos direitos humanos. Além disso, se o Tribunal não gerir adequadamente a informação sobre o seu trabalho, haverá um risco elevado de que essa informação possa conduzir a mal-entendidos quanto ao seu papel no seio dos órgãos da comunicação social e do público em geral, o que pode criar uma percepção negativa, resultando na resistência e reacção adversas em relação ao Tribunal.

109. O resultado intermédio de promover uma maior consciencialização sobre o Tribunal e o seu papel na protecção dos direitos humanos em África será alcançado através de duas intervenções estratégicas fundamentais: (1) adopção e implementação de políticas e manuais relevantes sobre as actividades de massificação do Tribunal; e (2) produção e disseminação de informação relevante sobre o papel do Tribunal durante as suas actividades de massificação.

Intervenção Estratégica 2.1.1. Adoptados e em implementação as políticas e os manuais relevantes sobre as actividades de massificação do Tribunal

110. A formulação, revisão e implementação das principais políticas internas do Tribunal relativas à “massificação” visam:

- Criar um melhor entendimento, no seio do público, dos procedimentos e processos do Tribunal
- Alargar a protecção assegurada pelo Tribunal a um maior número de Estados Membros da UA (além dos actuais trinta e um (31) países que ratificaram o Protocolos e dos seis (6) países que depositaram a Declaração)
- Estimular um maior interesse do público, em geral, nas actividades e funções do Tribunal.

111. As metas principais fixadas pelo Tribunal Africano, para 2025, neste domínio, incluem:

i. **Ratificação do Protocolo por, pelo menos, mais 15% dos Estados Membros da UA (total de 71%, ou seja, 38 países)** - para garantir uma protecção mais ampla dos direitos humanos em todo o continente e para os Estados Membros da UA demonstrarem um compromisso genuíno de respeitar os direitos humanos. Embora o processo de ratificação do Protocolo do Tribunal esteja, em grande parte, fora da esfera de influência do Tribunal e dependa principalmente dos processos de tomada de decisões nacionais, o Tribunal pode desempenhar um papel importante no apoio a este processo e lograr, nessa conformidade, um

aumento no número de ratificações. A linha de base utilizada é de 56%, em 2020, ou seja, 31 países.

ii. **Depósito da Declaração prevista no n.º 6 do Artigo 34.º por, pelo menos, mais 15% dos Estados Membros da UA (total de 26%, ou seja, 14 países)** – para garantir que as vítimas possam buscar e obter reparação por violações dos direitos humanos que sofreram. Embora a apresentação da Declaração prevista no n.º 6 do Artigo 34.º do Protocolo do Tribunal esteja, em grande parte, fora da esfera de influência do Tribunal e dependa principalmente dos processos de tomada de decisões a nível interno, o Tribunal pode desempenhar um papel importante no apoio a este processo e, consequentemente, lograr um aumento no número de Declarações. A linha de base utilizada é de 11%, em 2020, ou seja, 6 países.

iii. **Implementação e avaliação anual da estratégia de comunicação do Tribunal** – para identificar as sinergias relevantes e os obstáculos aos esforços do Tribunal para comunicar eficazmente sobre o seu trabalho.

iv. **Adopção, em 2022, implementação e avaliação anual do manual de sensibilização** – para melhorar os métodos de trabalho na condução das missões de sensibilização, identificar os grupos-alvo principais, identificar as oportunidades de colaboração com as partes interessadas relevantes e, de modo geral, aumentar o impacto das principais actividades de massificação através da realização de actividades de acompanhamento contínuas.

v. **Realizadas missões de sensibilização em, pelo menos, mais 10 países (total de 54)** – para garantir a sensibilização sobre o Tribunal Africano em quase todo o continente e assegurar o diálogo directo com os intervenientes relevantes, incluindo as lideranças políticas dos Estados Membros da UA. A linha de base usada é de 44 em 2020.

vi. **Realizada, anualmente, a análise do panorama dos órgãos de comunicação social** – para desenvolver um melhor entendimento das tendências relativamente à como o Tribunal é retratado e como as suas actividades são reportadas nos diferentes tipos de artigos noticiosos de modo que, quando necessário, a sua estratégia de comunicação de mensagens possa ser reajustada para aumentar a relevância e a eficácia da comunicação do Tribunal.

vii. **Desenvolvida e regularmente manutida a base de dados abrangente da rede das partes interessadas do Tribunal Africano** - para sistematizar e expandir continuamente o público-alvo dos esforços de comunicação do Tribunal para que a informação possa ser adequadamente adaptada às necessidades de informação das respectivas partes intervenientes e interessadas.

viii. **Base de dados da Rede composta por, pelo menos, 5000 pessoas singulares e organizações** - para garantir a existência de uma ampla audiência dos esforços de comunicação do Tribunal nos 55 Estados Membros da UA. A linha de base é de 1000 indivíduos e organizações, em 2020.

ix. **Sítio web do Tribunal visitado por, pelo menos, 10 000 visitantes por mês** – para garantir uma interacção regular com as partes interessadas do Tribunal e desenvolver um interesse contínuo no trabalho do Tribunal. A linha de base é de 2000 visitantes por mês, em 2020.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**

Principais Indicadores de Desempenho	
▪ Implementação e avaliação anual da estratégia de comunicação ▪ Manual de sensibilização adoptado em 2022, em implementação e revisto anualmente ▪ Aumento percentual (%) do número de missões de sensibilização organizadas por ano / todos os Estados Membros da UA ▪ Aumento percentual (%) das reuniões das partes interessadas organizadas pelo Tribunal* *(* trata-se de um número cumulativo baseado nas formas de cooperação descritas na secção que se segue)* ▪ Aumento percentual (%) da participação do Tribunal nas reuniões das partes interessadas* *(* trata-se de um número cumulativo baseado nas formas de cooperação descritas na secção adiante)* ▪ Aumento percentual (%) da participação do Tribunal nas reuniões da UA* *(* trata-se de um número cumulativo baseado nas formas de cooperação descritas na secção adiante)* ▪ Aumento percentual (%) do número de contactos captados na base de dados da rede do Tribunal ▪ Desenvolver e manter a base de dados de citações da jurisprudência do Tribunal Africano pelas partes intervenientes e interessadas no campo dos direitos humanos ▪ Realizar a análise anual do panorama dos órgãos de comunicação social ▪ Criar e manter activas as contas do Tribunal nas redes sociais ▪ Aumento percentual (%) do número de postagens nas redes sociais ▪ Aumento percentual (%) da cobertura radiofónica sobre o trabalho do Tribunal	▪ Aumento percentual (%) do número de novas Declarações apresentadas nos termos do disposto no n.º 6 do Artigo 34.º ▪ Aumento percentual (%) do número de declarações apresentadas nos termos do disposto no n.º 6 do Artigo 34.º que são retiradas ▪ Aumento percentual (%) do número de novos países que ratificam o Protocolo ▪ Aumento percentual (%) do número de Petições / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de Pedidos de Parecer / ano ▪ Percentagem (%) de Petições / ano ▪ Percentagem (%) de casos de contencioso por violação de direitos específicos / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de consultas do sítio Web do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) da taxa de *downloads* de relatórios sobre a jurisprudência e os acórdãos do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pelos tribunais nacionais / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pelos tribunais regionais africanos / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal por outros tribunais internacionais / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pela Comissão Africana / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pelo ACERWC / ano

Principais Indicadores de Desempenho	
▪ Aumento percentual (%) da cobertura televisiva sobre o trabalho do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) dos dados de contacto de jornalistas registados na base de dados da rede do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do número de jornalistas e editores especializados na reportagem sobre o Tribunal capacitados ▪ Definir e implementar um conjunto coordenado de actividades para a celebração dos dias da União Africana e o 15.º Aniversário do Tribunal ▪ Taxa percentual (%) de disponibilidade de resumos de acórdãos comparativamente a todos os acórdãos lavrados pelo Tribunal ▪ Reuniões realizadas com a Comissão de Trabalho sobre Publicações e Website ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pela Comissão de Trabalho sobre Publicações e Website	▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pelos órgãos da AU / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pelos órgãos nacionais legislativos e de decisão sobre políticas / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal por outras organizações internacionais / ano ▪ Aumento percentual (%) de pedidos de intervenção por terceiros / número total de Petições* *(* trata-se de um número cumulativo baseado nas formas de cooperação descritas na secção adiante)* ▪ Aumento percentual (%) do número de delegações que visitam o Tribunal por ano ▪ Aumento percentual (%) da emissão de comunicados de imprensa em tempo oportuno, precisos e relevantes ▪ Aumento percentual (%) do número de contactos feitos nas redes sociais ▪ Aumento percentual (%) da cobertura radiofónica sobre o Tribunal ▪ Aumento percentual (%) da cobertura televisiva sobre o Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do número de peças noticiosas sobre o Tribunal Africano / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de publicações académicas sobre o Tribunal Africano / ano

Intervenção Estratégica 2.1.2. Preparar e colocar à disposição informação relevante para as actividades de massificação do Tribunal

112. Além da informação gerada e divulgada sobre os procedimentos do Tribunal Africano [vide *Intervenção Estratégica 1.3.2: Fornecer informação relevante sobre os procedimentos do Tribunal aos (potenciais) litigantes*], o Tribunal também continuará a desenvolver e partilhar outros recursos de conhecimento fundamentais para criar um melhor entendimento do papel do Tribunal Africano na protecção dos direitos humanos em África.

113. Neste domínio, as principais metas para 2025 incluem:

i. **Publicação anual do Anuário Africano dos Direitos Humanos** – este esforço colectivo, a realizar em colaboração com a Comissão Africana e o ACERWC, destina-se a partilhar informação sobre acontecimentos relevantes ocorridos no âmbito do Sistema Africano de Direitos Humanos.

ii. **Publicada anualmente a Jurisprudência conjunta dos tribunais Africano, Europeu e Interamericano** – para compartilhar perspectivas sobre desenvolvimentos relevantes ocorridos nos sistemas africano, interamericano e europeu de direitos humanos.

iii. **Concebidos cursos sobre o Tribunal Africano orientados para as principais partes interessadas, em colaboração com universidades e centros de investigação** – para atender às diferentes necessidades de conhecimento das várias partes interessadas do Tribunal Africano, tais como jornalistas, juízes, advogados, funcionários das INDHs e estudantes.

iv. **Desenvolvimento e divulgação de pacotes de informação personalizados no seio de partes interessadas específicas** – estes produtos de conhecimento sobre o Tribunal Africano e o impacto do seu trabalho destinam-se a responder às necessidades específicas de informação de audiências especializadas, tais como juízes, juristas, advogados do Estado, promotores do ministério público, funcionários do Estado, INDHs, sociedade civil, diplomatas, jornalistas e novos funcionários da UA.

v. **Capacitação de, pelo menos, mais 250 jornalistas sobre a elaboração de portagens sobre o Tribunal (total de 492 jornalistas)** – para garantir a produção e a divulgação de reportagens correctas sobre o trabalho do Tribunal junto de uma audiência mais alargada. A linha de base utilizada é de 242 jornalistas formados em 2020.

vi. **Colaborar com os membros da Plataforma AGA na divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da governação em África** – com vista a desenvolver uma melhor compreensão do contexto local e continental no qual o Tribunal e outras instituições e os defensores dos direitos humanos estão a operar.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Anuário Africano dos Direitos Humanos publicado anualmente ▪ Jurisprudência conjunta dos tribunais africano, europeu e interamericano publicada anualmente	▪ Aumento percentual (%) do número de participantes em cursos em linha sobre o Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do número de magistrados dos tribunais nacionais capacitados / ano

▪ Relatórios Anuais de Actividades elaborados ▪ Cursos (em linha), acções de formação e programas-modelo de ensino concebidos para os intervenientes-chave no campo dos direitos humanos, incluindo magistrados dos tribunais nacionais, instituições nacionais de direitos humanos, sociedade civil, estudantes de direito, profissionais do direito, advogados do Estado, promotores do ministério público, funcionários do Estado, diplomatas e jornalistas ▪ Aumento percentual (%) do número de acções de formação organizadas para os órgãos de comunicação social ▪ Pacotes de informação sobre o funcionamento do Tribunal especificamente adaptados aos intervenientes-chave no campo dos direitos humanos, incluindo magistrados dos tribunais nacionais, instituições nacionais de direitos humanos, sociedade civil, estudantes de direito, profissionais do direito, advogados do Estado, promotores do ministério público, funcionários do Estado e jornalistas ▪ Desenvolver pacotes de informação sobre o funcionamento do Tribunal especificamente adaptados aos novos diplomatas acreditados em Adis-Abeba	▪ Aumento percentual (%) do número de juristas capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de funcionários de INDHs capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de advogados do Estado capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de promotores do ministério público capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de actores da sociedade civil capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de estudantes de direito capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de funcionários do Estado capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de jornalistas capacitados em matéria de cobertura jornalística do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do número de diplomatas capacitados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de acções de formação sobre o Tribunal organizadas por terceiros sem a participação do Tribunal

RESULTADO INTERMÉDIO 2.2. MAIOR COOPERAÇÃO COM OS PARCEIROS E AS PARTES INTERESSADAS NO TRABALHO DO TRIBUNAL AFRICANO

114. Os desafios no domínio dos direitos humanos que o continente enfrenta são de tal dimensão e complexidade que só podem ser supridos através de soluções holísticas e de formas de cooperação de valor acrescentado entre as várias partes interessadas no domínio dos direitos humanos.

115. Considerando que a maioria dos órgãos da UA e outras partes interessadas na área dos direitos humanos opera num ambiente difícil marcado pela escassez de recursos humanos, técnicos e financeiros, é imperativo que evitem e aliviem possíveis fricções

e duplicação de esforços. Embora a falta de cooperação possa ter alguns benefícios a curto prazo, estes não podem ser comparados com os ganhos a longo prazo do desenvolvimento de relações de cooperação baseadas na confiança, entendimento e apoio mútuos.

116. Desde a sua opracionalização, o Tribunal Africano atribuiu uma importância primordial ao fomento de relações com um amplo espectro de partes intervenientes e interessadas no domínio dos direitos humanos. Nos próximos cinco anos, o Tribunal Africano expandirá esses esforços, promovendo compromissos colaborativos baseados em resultados e orientados para o impacto com a multiplicidade de partes intervenientes e interessadas que operam na área dos direitos humanos.

117. Este resultado intermédio, de uma maior cooperação com as partes intervenientes e interessadas no trabalho do Tribunal Africano, deve, por conseguinte, ser alcançado através das intervenções estratégicas fundamentais de reforço da cooperação com (1) partes intervenientes e interessadas a nível estatal; (2) aparelhos judiciários nacionais e regionais; (3) Comissão Africana e ACERWC; (4) outros Membros da Plataforma da AGA; (5) órgãos de decisão sobre políticas da UA; (6) TIADH e TEDH; e (7) outras organizações internacionais.

FORMAS DE COOPERAÇÃO

118. Dado que muitas das formas de cooperação previstas são de natureza semelhante, mas de conteúdo distinto, esta secção explicará sucintamente os principais princípios subjacentes a esses tipos de cooperação. Portanto, elas não serão repetidas nas explicações das diferentes intervenções estratégicas enumeradas adiante. No seu lugar, as descrições das intervenções estratégicas a seguir enumeradas se concentrarão nas formas distintas de colaboração exclusivas para uma determinada parte interessada, além das formas mais gerais de cooperação aqui descritas.

Acordos interinstitucionais

119. O Tribunal Africano já institucionalizou várias formas de cooperação com as partes interessadas relevantes, através da celebração de memorandos de entendimento (MdE), declarações ou cartas, incluindo com o Tribunal de Justiça da CEDEAO, o Tribunal de Justiça da EAC, TEDH, TIADH e várias instituições de investigação e universidades.

120. Estes diferentes tipos de Acordos Interinstitucionais permitem o mapeamento de várias formas de cooperação entre o Tribunal Africano e os respectivos parceiros. Normalmente, são formas de colaboração não sancionadas. No entanto, estas formas formalizadas de cooperação podem ter grandes benefícios mútuos para os respectivos participantes, incluindo:

- Melhor coordenação dos esforços conjuntos
- Maior previsibilidade da cooperação
- Melhor gestão das expectativas sobre as funções, responsabilidades e compromissos das entidades participantes

- Maior responsabilização
- Existência de estruturas formalizadas para assegurar a implementação adequada do acordo.

121. A forma e o procedimento de elaboração destes acordos interinstitucionais podem ser diferentes. Por exemplo, podem ser denominados memorando de entendimento, declaração, acordo-quadro, mecanismo, declaração conjunta, resolução ou acordo. Eles também podem materializar-se informalmente ou podem ser submetidos a um procedimento e processo formais de adopção.

122. Para melhorar as suas relações *existentes* e desenvolver relações mutuamente benéficas com *novas* partes interessadas, pode ser do interesse do Tribunal Africano e dos seus vários homólogos consolidar as suas formas de colaboração pretendidas numa das formas de colaboração interinstitucional orientadas para o alcance de resultados e para o impacto acima mencionados.

Partilha de recursos

123. A maioria das instituições enfrenta uma ou várias limitações em termos de capacidade. Por conseguinte, poderá ser do interesse das partes interessadas relevantes compartilhar os seus recursos com base na racionalização dos recursos existentes, colmatar lacunas de capacidade e evitar duplicações de esforços. A compartilha de recursos pode assumir muitas formas, incluindo a compartilha do seguinte:

- Material de biblioteca e de pesquisa
- Serviços de comunicação
- Serviços linguísticos
- Serviços de aquisições por contrato público
- Equipamento
- Pontos focais
- Pessoal (através de programas de destacamento e de intercâmbio)
- Bases de dados em rede
- Assistência técnica (por exemplo, intercâmbio de experiências/capacitação)

124. A natureza dos recursos a compartilhar entre o Tribunal Africano e as suas partes interessadas será evidentemente diferente, tendo como base as necessidades singulares e o valor acrescentado representado por cada parte interessada.

Reuniões e implementação conjunta das deliberações das reuniões

125. Podem ser organizadas reuniões entre pares entre o Tribunal Africano e as partes interessadas relevantes. Durante estas reuniões, os participantes podem partilhar informação de interesse mútuo sobre os desenvolvimentos pertinentes ocorridos no domínio da protecção dos direitos humanos em África. Também podem compartilhar as lições colhidas e melhores práticas relevantes para os respectivos mandatos. De igual modo, os pertinentes também podem identificar e acordar sobre um conjunto de metas, resultados finais e resultados intermédios tangíveis que serão alcançados

através da sua cooperação subsequente. Estas metas conjuntas devem ser explicitamente captadas nas actas, relatórios ou resoluções da reunião para que a sua implementação possa ser devidamente acompanhada e avaliada.

Realização de eventos conjuntos

126. O Tribunal Africano e as suas partes interessadas também podem organizar colectivamente eventos em torno de temas de interesse mútuo destinados a um público mais amplo que se estende para além da participação das instituições organizadoras e dos seus variados públicos.

Partilha de produtos do conhecimento

127. O Tribunal Africano e as suas partes interessadas podem partilhar produtos do conhecimento, tais como artigos de investigação, relatórios e outros materiais de comunicação social de interesse mútuo.

Acções conjuntas de formação

128. O Tribunal Africano e as suas partes interessadas podem (co)-organizar acções conjuntas de formação para promover a aprendizagem e a partilha de experiências entre pares.

Intervenção Estratégica 2.2.1. Estabelecer uma maior cooperação com os intervenientes e partes interessadas a nível nacional

129. Em última análise, o impacto do Tribunal Africano é determinado pelo nível de cooperação existente com as várias partes interessadas nacionais envolvidas no campo dos direitos humanos.

130. Conforme se descreve na *Secção 2.2: Principais Instituições de Direitos Humanos,* e *na Secção 2.3: Principais Procedimentos de Direitos Humanos,* as diferentes partes interessadas nacionais envolvidas na área de direitos humanos desempenham vários papéis importantes e, muitas vezes, distintos nos procedimentos do Tribunal Africano, incluindo:

Governos: respeitar, proteger e promover os direitos humanos dos seus cidadãos; participar activamente nos processos do Tribunal Africano; implementar fielmente as decisões do Tribunal e facilitar as visitas de sensibilização.
Parlamentos: empreender processos legislativos conforme necessário no sentido de reconhecer a competência do Tribunal; promulgar legislação para implementar as decisões do Tribunal; responsabilizar o governo pelos compromissos assumidos em relação ao direito africano dos direitos humanos.
Instituições nacionais dos direitos humanos: apresentar proposituras relevantes na qualidade de *amicus curiae*; ajudar a fiscalizar a execução das decisões do Tribunal; divulgar informação sobre a jurisprudência do Tribunal; garantir a

harmonização entre as estratégias nacionais de direitos humanos e o trabalho do Tribunal.

Ordens dos Advogados/Sociedades de Advogados: capacitar advogados e trocar informação sobre a evolução do direito africano de direitos humanos, incluindo a evolução da jurisprudência do Tribunal Africano, da Comissão Africana e do ACERWC.

Universidades, incluindo faculdades de direito: capacitar a geração vindoura de advogados e garantir a sua familiaridade com o direito africano de direitos humanos; realizar projectos de investigação conjuntos com o Tribunal Africano; facilitar a criação de oportunidades de aprendizagem sobre o trabalho do Tribunal para outras partes interessadas fundamentais no domínio dos direitos humanos; apresentar proposituras relevantes na qualidade de *amicus curiae*.

Organizações da sociedade civil: apresentar petições e defender as vítimas de violações dos direitos humanos junto ao Tribunal Africano; apresentar proposituras relevantes na qualidade de *amicus curiae*; promover a ratificação do Protocolo do Tribunal e o depósito da Declaração nos termos do nº 6 do Artigo 34.º; fazer o acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal; e fazer o acompanhamento das tendências emergentes no domínio dos direitos humanos em geral.

Comunicação social: fornecer ao público, em geral, informação objectiva e imparcial sobre o Tribunal e sobre os desenvolvimentos relevantes ocorridos no campo dos direitos humanos que possam ser de interesse para os cidadãos ou grupos de cidadãos.

Sector privado: manter um interesse geral nos desenvolvimentos ocorridos no domínio dos direitos humanos, uma vez que estes podem afectar directa ou indirectamente os meios de subsistência de todos os cidadãos africanos.

131. Neste domínio, as principais metas para 2025 incluem:

i. **Organizar uma conferência bienal com os Estados Membros da UA** – para desenvolver relações construtivas com as lideranças políticas dos Estados Membros da UA através de um fórum regular destinado ao engajamento directo com questões de interesse mútuo.

ii. **Nomeação de pontos focais nos Ministérios relevantes dos Estados Partes no Protocolo que irão assegurar a cooredenação com o Cartório do Tribunal Africano** – para ajudar na preparação das missões de sensibilização do Tribunal, coordenar as relações entre o Estado Parte e o Tribunal Africano e assegurar um acompanhamento efectivo dos compromissos do Estado Parte em relação ao Tribunal Africano, serão nomeados pontos focais nacionais nos Ministérios relevantes (por exemplo, Ministério da Justiça, Ministério dos Negócios Estrangeiros; nas instituições nacionais dos direitos humanos;...) que teriam como parte integrante do seu conjunto de funções a gestão das relações com o Tribunal Africano. Embora que a nomeação de pontos focais dentro dos ministérios relevantes esteja largamente fora da esfera de influência do Tribunal e dependa fundamentalmente da vontade dos Estados em nomear tais pontos focais, o Tribunal pode desempenhar um papel importante em termos de prestação de apoio a este processo e, consequentemente, registar um aumento nas nomeações de pontos focais.

iii. **Celebração de, pelo menos, mais 30 acordos interinstitucionais com as partes interessadas a nível nacional (incluindo universidades, instituições de investigação, instituições nacionais de defesa dos direitos humanos e organizações da sociedade civil) (total de 36 acordos interinstitucionais)** – para melhorar a coordenação dos esforços conjuntos no sentido de assegurar uma melhor protecção dos direitos humanos em todo o continente. A linha de base utilizada são 6 acordos interinstitucionais existentes com intervenientes a nível nacional.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões / ano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões conjuntas ▪ Aumento percentual (%) do número de acções conjuntas de formação / ano ▪ Aumento percentual (%) dos recursos compartilhados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de eventos conjuntos organizados / ano ▪ Aumento percentual (%) dos produtos do conhecimento compartilhados entre as instituições	▪ Aumento percentual (%) do número de pedidos de parecer consultivo ▪ Aumento percentual (%) do número de intervenções de terceiros ▪ Aumento percentual (%) do nível de execução das decisões do Tribunal

Intervenção Estratégica 2.2.2. Estabelecr uma maior cooperação com os sistemas judiciários nacionais e regionais

132. A interacção e o diálogo entre o Tribunal Africano, os tribunais regionais africanos (incluindo o Tribunal de Justiça da CEDEAO, o Tribunal de Justiça da EAC e o Tribunal de Justiça do COMESA) e os tribunais nacionais são essenciais para o estabelecimento de um Estado de direito continental.

133. De um modo geral, os tribunais nacionais estão entre os defensores de primeira linha contra as violações dos direitos humanos. Por esta razão, está no interesse do Tribunal Africano colaborar com os tribunais nacionais para garantir que estejam cientes dos desenvolvimentos mais recentes ocorridos no domínio do direito africano e internacional de direitos humanos, de modo a que tenham em conta essa jurisprudência na resolução de litígios relacionados com os direitos humanos.

134. É igualmente crítico que o Tribunal Africano recorra aos vários tribunais regionais africanos para obter informações relevantes sobre as alterações pertinentes ocorridas no regime jurídico africano em matéria de direitos humanos, a fim de facilitar a harmonização da legislação africana em matéria de direitos humanos.

135. Por outro lado, é do interesse do Tribunal Africano manter-se informado sobre a evolução da jurisprudência relevante ocorrida nas jurisdições nacionais e regionais que possa afectar a interpretação e a aplicação da legislação africana em matéria de direitos humanos.

136. Para promover este intercâmbio mútuo de conhecimentos, experiências e melhores práticas, vários tribunais nacionais e regionais africanos têm, juntamente com o Tribunal Africano, organizado edições de diálogo judicial continentais de dois em dois anos. Até ao presente, já foram organizadas quatro edições desse diálogo.

137. Estas iniciativas contribuíram bastante para o desenvolvimento da confiança judicial entre os vários organismos jurisdicionais a tal ponto que foi tomada a decisão de institucionalizar as diferentes relações entre os tribunais nacionais, regionais e continentais, através do estabelecimento de uma "Rede Judiciária Africana".

138. Termos que, neste domínio, as principais metas para 2025 incluem:

   i. **Operacionalização da Rede Judicial Africana –** O Projecto de Estatutos da Rede Judicial Africana foi desenvolvielaborado em 2019, mas ainda não foi aprovado pelos órgãos políticos da UA.
   ii. **Realização de, pelo menos, mais 3 edições do Diálogo Judicial da União Africana e implementação de, pelo menos, 90% das suas resoluções** – Até 2020, já tinham sido organizadas quatro (4) edições do Diálogo Judicial e 70% das suas resoluções tinham sido já implementadas.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Operacionalização da Rede Judicial Africana ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões da Rede Judicial Africana ▪ Realização de edições bienais do Diálogo Judicial da União Africana ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelo Diálogo Judicial Continental ▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões conjuntas / ano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções	▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência dos tribunais nacionais pelo Tribunal / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pelos tribunais regionais africanos / ano ▪ Aumento percentual (%) do nível de implementação das decisões do Tribunal

adoptadas pelas reuniões conjuntas ▪ Aumento percentual (%) dos recursos compartilhados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de eventos conjuntos organizados / ano ▪ Aumento percentual (%) dos produtos do conhecimento compartilhados entre as instituições	

Intervenção Estratégica 2.2.3. Estabelecer uma maior cooperação com a Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos (Comissão Africana) e com o Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e Bem-Estar da Criança (ACERWC)

139. O Tribunal Africano tem uma relação privilegiada com a Comissão Africana e o ACERWC graças ao seu mandato compartilhado e complementar de protecção dos direitos humanos em África.

140. É do interesse dos três organismos de defesa dos direitos humanos e, mais importante ainda, é do interesse de todos os cidadãos e povos africanos, que estes organismos continuem a fortalecer a sua relação, concentrando-se na colaboração baseada em resultados.

141. Esta colaboração pode incluir publicações conjuntas, a partilha de recursos, maior participação nos processos contenciosos ou consultivos do Tribunal Africano, coordenação dos respectivos regimes de auxílio judiciário ou realização de missões conjuntas de sensibilização.

142. Por conseguinte, os principais objectivos para 2025 incluem o seguinte:

   i. **Adoptado, implementado e revisto anualmente um acordo interinstitucional entre o Tribunal Africano, a Comissão Africana e o ACERWC** - delinear claramente os seus papéis e áreas de colaboração, e reforçar a complementaridade entre os três órgãos.
   ii. **Assegurar que ACERWC tenha legitimdade para interpelar o Tribunal** – embora a alteração do Protocolo do Tribunal para conferir ao ACERWC legitimidade para interpelar o Tribunal com matérias de contencioso esteja em grande parte fora da esfera de influência do Tribunal e esteja principalmente dependente da vontade dos Estados Membros da UA em alterar o Protocolo do Tribunal Africano, este pode desempenhar um papel importante no apoio a este processo. Em 2020, a proposta de se conferir ao ACERWC legitimidade para ter acesso ao Tribunal Africano e apresentar matérias de contencioso estava a ser discutida a nível dos Órgãos Políticos da UA.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**

Principais Indicadores de Desempenho	
▪ Elaboração e adopção de um acordo interinstitucional entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC ▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões conjuntas / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões tripartidas / ano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões conjuntas ▪ Aumento percentual (%) dos recursos e serviços compartilhados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de acções conjuntas de formação / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de publicações conjuntas / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de missões de sensibilização conjuntas realizadas / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de eventos conjuntos organizados ▪ Em colaboração com o Conselho de Administração do Fundo de Auxílio Judiciário, elaborar e adoptar uma política conjunta do Fundo de Auxílio Judiciário da UA ▪ Elaborar uma lista comum de causídicos para o Auxílio Judiciário ▪ Em colaboração com o Conselho de Administração do Fundo de Auxílio Judiciário, elaborar um regulamento comum do fundo de Auxílio Judiciário da UA ▪ Intercâmbio entre pares/funcionários	▪ Alteração do Protocolo para conferir ao ACERWC legitimidade para interpelar o Tribunal Africano com matérias de contencioso ▪ Aumento percentual (%) de processos contenciosos apresentados pela Comissão Africana ao Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do número de Petições transferidas para a Comissão Africana ▪ Aumento percentual (%) do nível de execução das decisões do Tribunal

Intervenção Estratégica 2.2.4. Estabelecer uma maior Cooperação com os Membros da Plataforma da AGA

143. Ao longo do tempo, a UA estabeleceu vários órgãos com mandato complementar nos domínios da governação, democracia e direitos humanos. Para aprofundar as sinergias, a coordenação e a cooperação entre estes vários órgãos, instituições e CERs da UA, foi criada, em 2012, a Arquitectura de Governação Africana (AGA) como uma "plataforma de diálogo entre os vários intervenientes" mandatados para promover a boa governação e reforçar a democracia em África.

144. Nessa conformidade, a AGA proporciona uma plataforma de diálogo entre peritos em governação (MAAP), peritos em desenvolvimento (Agência de Desenvolvimento da UA-NEPAD), juristas internacionais (AUCIL), membros da sociedade civil (ECOSOCC), parlamentares (PAP), peritos em integração regional e continental (CERs/CUA), peritos no combate à corrupção (AUABC), peritos em segurança (CPS) e peritos em direitos humanos (Comissão Africana/ACERWC/Tribunal Africano).

145. Os resultados destes intercâmbios contribuíram para o aprofundamento acelerado da integração continental e melhoria da qualidade da governação democrática em todo o continente.

146. Para manter a dinâmica destas formas de cooperação, que são impulsionadas por uma mudança em termos de foco, passando da definição de normas para a sua consolidação e implementação, é essencial que estas várias instituições, incluindo o Tribunal Africano, continuem a sua colaboração baseada em resultados, tanto a nível bilateral como colectivamente.

147. Por esta razão, a meta principal fixada para 2025 é que **sejam adoptados, implementados e anualmente revistos acordos interinstitucionais entre o Tribunal e os Membros da Plataforma da AGA (incluindo MAAP, AUCIL, ECOSOCC, PAP, CER, CUA, AUABC, CPS, Agência de Desenvolvimento da UA-NEPAD).**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Elaboração e adopção de um acordo interinstitucional entre os membros da Plataforma da AGA e o Tribunal Africano ▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões conjuntas / ano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões conjuntas ▪ Aumento percentual (%) dos recursos compartilhados / ano	▪ ratificações do Protocolo do Tribunal Africano e depósitos da Declaração nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º ▪ Aumento percentual (%) do nível de execução das decisões do Tribunal

Principais Indicadores de Desempenho	
▪ Aumento percentual (%) do número de eventos conjuntos organizados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de produtos do conhecimento compartilhados entre as instituições	

Intervenção Estratégica 2.2.5. Estabelecer uma maior Cooperação com os Órgãos Deliberativos da UA

148. Embora o Tribunal Africano se destaque entre os órgãos da UA pela sua independência como a principal instituição judicial do continente, ainda mantém relações de trabalho institucionais com os órgãos deliberativos da UA, incluindo o Comité dos Representantes Permanentes e o seu Subcomité para a Democracia, Governação e Direitos Humanos, o Comité Técnico Especializado de Justiça e Assuntos Jurídicos, o Conselho Executivo e a Conferência dos Chefes de Estado e de Governo.

149. Ao longo dos próximos cinco (5) anos, o Tribunal Africano esforçar-se-á por optimizar ainda mais estas relações de trabalho, através de diálogo construtivo, participação em reuniões estatutárias e conjuntas, da partilha de informação de interesse e valor para os membros destes órgãos, bem como através de um maior engajamento baseado em resultados. Estas acções serão empreendidas para assegurar a implementação das decisões do Tribunal Africano e das respectivas instituições, bem como para sensibilizar os seus membros e funcionários sobre as actividades do Tribunal.

150. Para orientar e melhorar continuamente estas diferentes formas de cooperação, a meta principal para 2025 prevê que **sejam adoptados, implementados e revistos anualmente acordos interinstitucionais entre o Tribunal Africano e os órgãos deliberativos da UA (incluindo o Subcomité do CRP para a Democracia, Governação e Direitos Humanos, o CTE de Justiça e Assuntos Jurídicos e o Conselho Executivo).**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Elaboração, adopção e implementação de um acordo interinstitucional entre o CRP (Subcomité para a Democracia, Governação e Direitos Humanos) e o Tribunal ▪ Elaboração, adopção e implementação de um acordo	▪ Aumento percentual (%) do número de ratificações do Protocolo do Tribunal Africano e depósitos da Declaração nos termos do nº 6 do Artigo 34.º ▪ Aumento percentual (%) do nível de execução das decisões do Tribunal

interinstitucional entre o CTE de Justiça e Assuntos Jurídicos e o Tribunal ▪ Elaboração, adopção e implementação de um acordo interinstitucional entre o Conselho Executivo e o Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões conjuntas / ano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões conjuntas ▪ Aumento percentual (%) do número de eventos conjuntos organizados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de produtos do conhecimento compartilhados entre as instituições	▪ Aumento percentual (%) do número de pedidos de parecer consultivo ▪ Aumento percentual (%) da verba orçamental dotada

Intervenção Estratégica 2.2.6. Estabelecer uma maior cooperação com o Tribunal Interamericano de Direitos Humanos e o Tribunal Europeu dos Direitos do Homem

151. O Tribunal Africano compartilha o mandato de protecção continental dos direitos humanos com o Tribunal Interamericano de Direitos Humanos e o Tribunal Europeu dos Direitos do Homem.

152. Entre estes, o Tribunal Africano é, de longe, a mais jovem instituição de direitos humanos de âmbito continental. Quando entrou em funcionamento, em 2006, a sua contraparte europeia (estatuída em 1959) e interamericana (estatuída em 1979) já tinham acumulado 47 anos e 27 anos de experiência, respectivamente.

153. É por esta razão que o Tribunal Africano beneficiou grandemente da vantagem da retrospectiva para aprender com as experiências, os sucessos e os fracassos destes organismos internacionais. Entretanto, e tendo especialmente em conta a sua natureza de criação recente, o Tribunal Africano encontra-se numa posição propícia para trazer mais inovação ao direito internacional em matéria de direitos humanos. Para beneficiarem mutuamente destas diferentes perspectivas, os três tribunais continentais criaram um Fórum Internacional de Direitos Humanos bienal para incentivar a fertilização cruzada de ideias e melhores práticas.

154. Ao longo dos próximos cinco (5) anos, o Tribunal Africano continuará a desempenhar um papel activo na garantia do sucesso deste fórum e da implementação do Memorando de Entendimento celebrado entre os três tribunais continentais,

concentrando-se em acções de colaboração bilateral e trilateral baseada em resultados.

155. Por conseguinte, neste domínio, as principais metas para 2025 incluem:

i. **A implementação e avaliação, a cada dois anos, dos acordos interinstitucionais entre o TEDH, o TIADH e o Tribunal Africano** – em 2019, foi celebrado um acordo interinstitucional entre os três Tribunais por um período de quatro anos e que expirará em 2023. Em 2019, o Tribunal Africano acolheu o 1.º Fórum Internacional dos Direitos Humanos e, desde então, 75% das suas resoluções foram já implementadas.

ii. Pelo menos, três (3) mais Fóruns Internacionais de Direitos Humanos foram organizados e, pelo menos, 90% das suas resoluções foram já implementadas.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Revistos os acordos interinstitucionais entre o TEDH, o TIADH e o Tribunal Africano ▪ Realização, a cada dois anos, do Fórum Internacional de Direitos Humanos ▪ Publicação anual conjunta da jurisprudência dos tribunais africano, europeu e interamericano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelo Fórum Internacional de Direitos Humanos ▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões conjuntas / ano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões conjuntas ▪ Aumento percentual (%) do número de acções conjuntas de formação / ano ▪ Aumento percentual (%) dos recursos compartilhados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de eventos conjuntos organizados / ano ▪ Aumento percentual (%) dos produtos do conhecimento compartilhados entre as instituições	▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal Africano pelo TIADH / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal pelo TEDH / ano

▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do TIADH pelo Tribunal Africano / ano ▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do TEDH pelo Tribunal Africano / ano ▪	

Intervenção Estratégica 2.2.7. Estabelecer uma maior cooperação com outras organizações internacionais

156. O Tribunal Africano é apenas um actor no seio da extensa arquitectura de governação mundial. Registou-se uma tendência crescente rumo a uma maior colaboração entre os vários níveis de governação regional, continental e mundial, incluindo uma maior colaboração entre o sistema das Nações Unidas e o sistema da UA. O Tribunal Africano tem contribuído para o reforço destas relações, em primeiro lugar e acima de tudo, através do seu engajamento construtivo com os órgãos da ONU que lidam com questões de direitos humanos.

157. Além do sistema das Nações Unidas, existem várias outras organizações internacionais que partilham, em certa medida, o mandato do Tribunal Africano de melhorar o panorama dos direitos humanos em África. Ao longo dos próximos cinco (5) anos, o Tribunal Africano irá estabelecer, sempre que pertinente, laços de colaboração com essas organizações internacionais para garantir um maior respeito pelos direitos humanos no continente.

158. A meta principal correspondente para 2025 é que **sejam adoptados, implementados e revistos anualmente, pelo menos, 5 acordos interinstitucionais entre o Tribunal Africano e outras organizações internacionais (incluindo agências da ONU e organizações regionais)** – em 2020, tinham sido celebrados cinco (5) acordos interinstitucionais entre o Tribunal Africano e outras organizações internacionais.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Aumento percentual (%) do número de acordos interinstitucionais elaborados e celebrados entre as organizações internacionais e o Tribunal Africano ▪ Aumento percentual (%) do número de reuniões conjuntas / ano ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões conjuntas	▪ Aumento percentual (%) das citações da jurisprudência do Tribunal Africano por outras organizações internacionais / ano ▪ Aumento percentual da aplicação dos instrumentos africanos de direitos humanos por organizações internacionais ▪ Aumento percentual (%) do nível de execução das decisões do Tribunal Africano

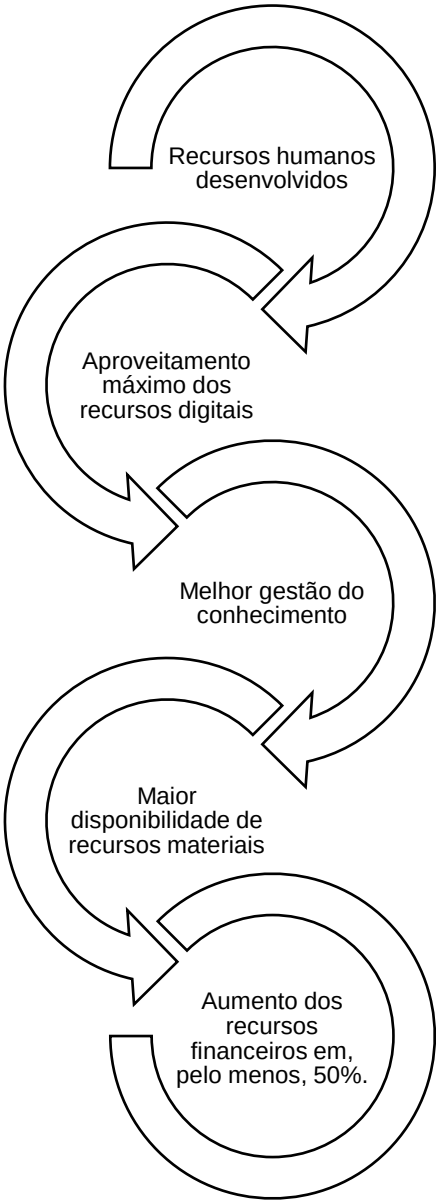
▪ Aumento percentual (%) do número de acções conjuntas de formação / ano ▪ Aumento percentual (%) dos recursos compartilhados / ano ▪ Aumento percentual (%) do número de eventos conjuntos organizados / ano ▪ Aumento percentual (%) dos produtos do conhecimento compartilhados entre as instituições	

3.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MAIOR CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL

159. A finalidade primordial do 3.º Resultado Final Estratégico é garantir que o Tribunal Africano possua recursos humanos, técnicos e financeiros adequados para lhe permitir alcançar os outros dois Resultados Finais Estratégicos.

160. O Resultado Final Estratégico de reforço da capacidade institucional do Tribunal Africano será alcançado assegurando a obtenção dos seguintes resultados intermédios: (1) recursos humanos desenvolvidos; (2) aproveitamento máximo dos recursos digitais; (3) melhor gestão do conhecimento; (4) maior disponibilidade de recursos materiais; e (5) aumento dos recursos financeiros em, pelo menos, 50%.

FIGURA 8: 3.º RESULTADO FINAL ESTRATÉGICO: MAIOR CAPACIDADE INSTITUCIONAL



RESULTADO INTERMÉDIO 3.1. RECURSOS HUMANOS DESENVOLVIDOS

161. Qualquer instituição é tão forte quanto as pessoas de que depende. Uma das maiores realizações do Tribunal Africano foi a sua capacidade de promover uma cultura institucional que se conforma plenamente com os seguintes valores da UA:

- Respeito da diversidade e trabalho em equipa
- Pensar em África acima de tudo
- Transparência e prestação de contas
- Integridade e imparcialidade
- Eficiência e profissionalismo
- Partilha de informação e do conhecimento

162. Para assegurar o fortalecimento contínuo da cultura institucional do Tribunal Africano, em conformidade com estes valores, está consagrada a intervenção estratégica de

desenvolvimento dos recursos humanos do Tribunal até 2025. Este resultado será materializado mediante a conclusão com êxito da intervenção estratégica de adopção e implementação da estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos.

Intervenção Estratégica 3.1.1. Adoptar, executar e avaliar anualmente a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos

163. O principal objectivo da avaliação, adopção e implementação da estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos consiste em assegurar as condições ideais para que os juízes e o pessoal do Cartório realizem o seu trabalho e criar oportunidades suficientes para que eles possam realizar o seu potencial individual.

164. Por conseguinte, neste domínio, as principais metas para 2025 incluem:

i. **Adopção, em 2021, implementação e avaliação anual da estratégia dos recursos humanos do Tribunal Africano:**
   - para assegurar uma gestão adequada das expectativas quanto aos direitos e obrigações dos funcionários; melhorar os métodos de prestação de informação de retorno sobre o desempenho dos funcionários; identificar oportunidades adequadas de progressão na carreira; assegurar a retenção óptima do pessoal; e aumentar a satisfação no trabalho;
   - para melhorar os programas de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento através da acumulação da experiência no trabalho e da interacção efectiva com os Órgãos da UA, incluindo a realização de visitas de intercâmbio entre pares a outras organizações congéneres e outros programas direccionados (aprendizagem em linha, programas presenciais), quando necessário;
   - para avaliar e implementar o mecanismo de monitorização e avaliação pós-formação, de modo a garantir o maior retorno sobre o investimento.

ii. **Preenchimento de, pelo menos, 95% dos postos** - para garantir a existência de recursos e a planificação de talentos, através de acções eficazes de recrutamento, selecção e retenção. A linha de base utilizada é a de 79% em 2020.

iii. **Adopção, implementação e avaliação anual da política de reconhecimento do pessoal** - para impulsionar o desempenho por equipa e individual, bem como incentivar o trabalho em equipa.

iv. **Actualização, implementação e avaliação anual da política de estágio e criação de um fundo de apoio aos candidatos merecedores para poderem realizar o estágio** - para desenvolver processos que garantam que o Tribunal Africano atraia os melhores candidatos para participarem em estágios; garantir a criação de oportunidades adequadas de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento para os estagiários, bem como a criação de condições no seu formato virtual ou físico; e aumentar o nível de satisfação com o estágio e os benefícios mútuos dos programas de estágio.

v. **Elaboração e revisão anual do manual de orientação para novos Juízes, Funcionários e estagiários** – para facilitar a integração de novos Juízes, Funcionários, Voluntários Jovens da União Africana (AUYV) e estagiários na cultura institucional do Tribunal; reduzir os custos de transacção e aumentar a eficiência do novo pessoal.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança ▪ Análise e adopção da política de desenvolvimento dos recursos humanos ▪ Adopção do quadro de pessoal revisto ▪ Aumento percentual (%) do número de funcionários recrutados / quadro de pessoal total ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação em relação à prestação de serviços internos (recursos humanos) ▪ Revisão e adopção da política de gestão do desempenho ▪ Aumento percentual (%) do nível de desenvolvimento de competências do pessoal e transferência de competências / total de funcionários por ano ▪ Percentagem (%) de programas de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento implementados ▪ Aumento percentual (%) do número de funcionários submetidos à avaliação de 360 graus / ano ▪ Adopção e implementação de programas de reconhecimento e atribuição de prémios ▪ Aumento percentual (%) do número de funcionários reconhecidos através do sistema de atribuição de prémios do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do nível de conformidade por parte do pessoal com o procedimento de transferência de pastas ▪ Actualização, implementação e avaliação anual da política de estágios ▪ Criação de um fundo de apoio ao programa de estágios ▪ Elaboração e revisão anual do manual de orientação para novos Juízes, funcionários, Jovens	**Resultados Consequentes** ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação no trabalho ▪ Redução percentual (%) da rotatividade do pessoal ▪ Aumento percentual (%) do número de candidatos a estágio ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação com o estágio ▪ Percentagem (%) de funcionários promovidos através do processo de recrutamento interno ▪ Percentagem (%) de funcionários recrutados através de processos internos e externos ▪ Redução percentual (%) do tempo médio para o recrutamento de pessoal competente

Principais Indicadores de Desempenho	
Voluntários da União Africana e estagiários ▪ Percentagem (%) de novos Juízes, funcionários, Jovens Voluntários da União Africana e estagiários que participaram no processo de orientação ▪ Realização das reuniões com a Comissão de Trabalho sobre as Questões Administrativas e Orçamentais ▪ Aumento percentual (%) da taxa de implementação das resoluções adoptadas pelas reuniões da Comissão de Trabalho sobre as Questões Administrativas e Orçamentais	

RESULTADO INTERMÉDIO 3.2. APROVEITAMENTO MÁXIMO DOS RECURSOS DIGITAIS

165. O ambiente profissional em todo o continente está a explorar cada vez mais as oportunidades oferecidas pela tecnologia digital. Entre as vantagens que esta tecnologia traz contam-se as seguintes:

- Maior eficiência na tramitação das tarefas relacionadas com o trabalho
- Mais oportunidades para a cooperação à distância
- Maior disponibilidade de ferramentas de informação e de partilha de informação

166. Para aproveitar os benefícios oferecidos pelas Tecnologias da Informação (TI), o Tribunal Africano adoptou, em 2018, uma Estratégia de Tecnologias da Informação que contemplava a criação de um sistema de serviços judiciários electrónicos (*E-court*) no Tribunal, que compreende:

- Sistema electrónico de apresentação de casos (*E-filing*)
- Sistema electrónico de gestão de processos judiciais (*E-case management system*)
- Base de dados electrónica de jurisprudência (*E-case law database*)
- Sistema electrónico de gestão de documentos (arquivo) (*E-documentation system*)
- Sala de audiências electrónica (*E-court room*)
- Biblioteca electrónica (*E-library*)
- Infraestrutura de TI (incluindo Centro de Imprensa, Sistemas de Monitorização, Centro de Dados, Sistemas de Recuperação em Caso de Desastres, Cibersegurança)

167. Espera-se que o resultado intermédio de aproveitamento máximo da utilização dos recursos digitais no Tribunal Africano seja alcançado como consequência da

intervenção estratégica de revisão, adopção e implementação da Estratégia das Tecnologias da Informação (TI).

Intervenção Estratégica 3.2.1. Implementada e revista anualmente a estratégia das Tecnologias da Informação (TI)

168. O principal objectivo da revisão e implementação da estratégia das TI do Tribunal Africano é aumentar o nível de utilização de soluções tecnológicas inovadoras para apoiar as diferentes actividades judiciais. Para esse efeito, propõem-se as seguintes intervenções:

- Implementação de todas as componentes do serviço *E-court* planificadas pelo Tribunal Africano
- Execução de estratégias de mitigação de riscos para evitar perdas de dados e ataques cibernéticos
- Integração do uso da tecnologia em todos os procedimentos operacionais do Tribunal Africano

169. Nestes termos, a meta principal fixada para 2025 é **que a Estratégia das Tecnologias da Informação (TI) seja implementada e revista anualmente.**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança ▪ Revisão e adopção da Estratégia das Tecnologias da Informação (TI) ▪ Aumento das soluções tecnológicas inovadoras em apoio às actividades judiciais ▪ Aumento percentual (%) da digitalização dos procedimentos operacionais do Tribunal ▪ Desenvolvimento e manutenção do local de recuperação após desastre ▪ Aumento percentual (%) da normalização do desenvolvimento e aquisição de software ▪ Aumento percentual (%) da modernização da tecnologia da sala de sessões do Tribunal (equipamento e software de áudio/vídeo) ▪ Desenvolvimento e manutenção de recursos de software de gestão da biblioteca e de informação ▪ Revisão, adopção e implementação de medidas de segurança e integridade de dados de arquivos judiciais ▪ Realização de reuniões com a Comissão de Trabalho sobre Publicações e Website ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pelas reuniões da Comissão de Trabalho sobre Publicações e Website	**Resultados Consequentes** ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação em relação à prestação de serviços internos (TI)

RESULTADO INTERMÉDIO 3.3. MELHOR GESTÃO DO CONHECIMENTO

170. Ciente de que as circunstâncias mudam continuamente e que as pessoas são regularmente obrigadas a desenvolver novos conhecimentos e competências, o Tribunal Africano está empenhado em ser uma organização de aprendizagem centrada no desenvolvimento, aquisição e partilha do conhecimento.

171. Para explorar os vários recursos do conhecimento que gera, é essencial que esses produtos do conhecimento relacionados com o funcionamento do Tribunal sejam facilmente acessíveis.

Intervenção Estratégica 3.3.1. Adoptar, executar e rever anualmente a estratégia de gestão do conhecimento

172. O objectivo primordial subjacente à formulação e implementação da estratégia de gestão do conhecimento do Tribunal Africano é reforçar a capacidade necessária para sistematizar e aumentar a disponibilidade do conhecimento relevante em benefício dos Juízes e dos funcionários do Tribunal Africano, mas também em benefício das partes interessadas do Tribunal, quando seja aplicável.

173. Este objectivo será alcançado através do desenvolvimento e manutenção de uma arquitectura central de gestão do conhecimento para garantir o armazenamento abrangente, uma maior expansão e a disponibilidade dos diferentes recursos do conhecimento.

174. As principais metas correspondentes para 2025 são:

i. **Adopção, em 2021, implementação e avaliação anual da estratégia de gestão do conhecimento**
ii. **Desenvolvimento e manutenção da arquitectura central de gestão do conhecimento**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Revisão e adopção da política de gestão do conhecimento ▪ Desenvolvimento e manutenção da arquitectura central de gestão do conhecimento ▪ Aumento percentual (%) do número de manuais, directrizes e políticas sobre os diferentes procedimentos do Tribunal* (**trata-se de um número acumulado baseado em várias formas de documentos descritos nas secções precedentes/ adiante*) ▪ Aumento percentual (%) do número de modelos e formulários normalizados sobre os diferentes procedimentos do Tribunal* (**trata-se de um número acumulado baseado em várias formas de documentos descritos nas seções precedentes/ adiante*) ▪ Aumento percentual (%) do nível de digitalização do arquivo do Tribunal	▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação em relação à prestação de serviços internos (gestão do conhecimento)

Principais Indicadores de Desempenho	
▪ Aumento percentual (%) do nível de digitalização da jurisprudência do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do nível de digitalização da informação de contacto dos intervenientes e partes interessadas no trabalho do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) dos recursos físicos da biblioteca (livros/ assinaturas de revistas especializadas) ▪ Aumento percentual (%) dos recursos da biblioteca electrónica (livros/ assinaturas de revistas especializadas) ▪ Aumento percentual (%) dos recursos audiovisuais ▪ Realização de reuniões com a Comissão de Trabalho sobre as Questões Administrativas e Orçamentais ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pela Comissão de Trabalho sobre as Questões Administrativas e Orçamentais	

RESULTADO INTERMÉDIO 3.4. MELHORES RECURSOS MATERIAIS

175. Espera-se que o resultado intermédio de garantir a existência de recursos materiais ideais para que os Juízes e os funcionários desempenhem com eficácia as suas funções resulte de duas intervenções estratégicas principais, a saber: (1) adopção, implementação e revisão anual de uma estratégia de desenvolvimento de infraestruturas; e (2) garantia de que as actividades de aquisições por contrato público, viagens e arrecadação sejam realizadas de acordo com as normas e os regulamentos da UA.

Intervenção Estratégica 3.4.1. Adoptar, executar e rever anualmente a estratégia de desenvolvimento de infraestruturas

176. A função principal da estratégia de desenvolvimento de infraestruturas é descrever em detalhe um plano de acção sistemático para aumentar, a curto prazo, o espaço de trabalho disponível (m^2) por funcionário, através da racionalização do espaço existente, e, a longo prazo, garantir a conclusão da construção das instalações definitivas do Tribunal Africano.

177. A meta principal fixada para 2025 é **que a estratégia de desenvolvimento de infra-estruturas seja adoptada em 2022, implementada e revista anualmente**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Revisão e adopção da estratégia de desenvolvimento de infraestruturas ▪ Racionalização do espaço existente ▪ Realização das reuniões da Comissão de Trabalho sobre Questões Administravas e Orçamentais ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pela Comissão de Trabalho sobre Questões Administravas e Orçamentais ▪ Realização das reuniões da Comissão Conjunta de Facilitação ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pela Comissão Conjunta de Facilitação	▪ Aumento percentual (%) do espaço de trabalho (m^2) por funcionário ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação em relação à prestação de serviços internos (infraestruturas) ▪ Aumento percentual (%) do ritmo de conclusão da construção das instalações definitivas do Tribunal

Intervenção Estratégica 3.4.2. Realizar as actividades de aquisições por contratação pública, viagens e arrecadação de acordo com as normas e os regulamentos da UA

178. De acordo com as normas e os regulamentos da UA, o objectivo subjacente à realização das actividades de aquisições por contratação pública, viagens e arrecadação do Tribunal Africano é garantir a aquisição de bens e serviços da mais alta qualidade com os recursos disponíveis; fornecer serviços de viagens e transporte eficientes; e gerir o imobilizado corpóreo de forma eficiente.

179. A meta principal fixada para 2025 **é alcançar um nível de satisfação dos utilizadores em, pelo menos, 90% com os serviços de aquisições por contratação pública, viagens e arrecadação** – em 2020, a satisfação dos utilizadores foi de 98,70%. O objectivo é manter a taxa de satisfação a níveis elevados.

Principais Indicadores de Desempenho

Comportamento de Liderança	Resultados Consequentes
▪ Implementação e produção do relatório semestral de execução do plano de aquisições por contratação pública ▪ Implementação e revisão do registo de riscos do departamento de aquisições por contratação pública, viagens e arrecadação ▪ Elaboradas e implementadas as normas de atribuição de mobiliário e equipamento aos Juízes, funcionários, AUYVs e estagiários ▪ Implementação e revisão da Carta de Prestação de Serviços ▪ Criação e manutenção da base de dados de fornecedores ▪ Produção do relatório semestral de gestão de EPI	▪ Aumento percentual (%) do nível de execução do plano de aquisições por contratação pública ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação dos utilizadores com as operações do serviço de aquisições por contratação pública ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação dos utilizadores com os serviços de transporte e viagens prestados ▪ Aumento percentual (%) do nível de satisfação dos utilizadores com os serviços de arrecadação prestados

RESULTADO INTERMÉDIO 3.5. AUMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS EM, PELO MENOS, 50%

180. Para que o Tribunal Africano realize o seu trabalho de forma eficaz, independente e sustentável, é necessário garantir a disponibilidade adequada e a utilização eficaz dos recursos financeiros disponíveis.

181. O aumento dos recursos financeiros resultará de três intervenções estratégicas principais, a saber: (1) reforço da boa gestão financeira; (2) adopção, implementação e revisão anual da estratégia de mobilização de recursos; e (3) adopção e implementação de uma estratégia de auditoria interna.

Intervenção Estratégica 3.5.1. Melhorar e reforçar a gestão financeira

182. O objectivo do reforço da boa gestão financeira é assegurar a suficiência dos fundos, assegurar uma execução orçamental adequada e melhorar o processo de planificação e de tomada de decisões em geral.

183. A meta principal fixada para 2025 é **a preparação e apresentação atempadas dos relatórios financeiros**.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
	▪ Qualidade e exactidão dos relatórios financeiros

▪ Elaboração e apresentação atempada dos relatórios financeiros ▪ Disponibilidade atempada de relatórios sobre a prestação dos serviços financeiros ▪ Realização das reuniões da Comissão de Trabalho sobre Questões Administrativas e Orçamentais ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pela Comissão de Trabalho sobre Questões Administrativas e Orçamentais	▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução orçamental ▪ Disponibilidade atempada de demonstrações financeiras auditadas

Intervenção Estratégica 3.5.2. Adoptar, implementar e rever anualmente a estratégia de mobilização de recursos

184. O principal objectivo subjacente à estratégia de mobilização de recursos do Tribunal Africano é assegurar a existência dos meios financeiros necessários para responder ao aumento das necessidades de recursos humanos, informáticos, de comunicação, linguísticos, bibliotecários e materiais.

185. Neste domínio, as principais metas estabelecidas para 2025 incluem:

    i. **Incremento do Orçamento do Tribunal em, pelo menos, 50%** – para assegurar que o crescimento do volume de trabalho seja acompanhado de um crescimento do nível de recursos financeiros disponíveis. Em 2020, o orçamento do Tribunal foi de USD 10.478.871.
    ii. **Adopção, em 2022, implementação e revisão anual da estratégia de mobilização de recursos do Tribunal** – para mobilizar recursos suplementares e necessários junto das partes interessadas no trabalho do Tribunal.
    iii. **Aprovação, em 2023, entrada em funcionamento e avaliação anual do Fundo Fiduciário do Tribunal** - para garantir o financiamento sustentável, suficiente, previsível e atempado.
    iv. **Entrada em funcionamento e avaliação anual do Fundo de Auxílio Judiciário da UA** - para alargar o acesso à justiça no continente africano.

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Adopção, implementação e revisão anual da estratégia de mobilização de recursos do Tribunal conforme necessário ▪ Realização das reuniões da Comissão de Trabalho sobre	▪ Adopção, entrada em funcionamento e avaliação anual do Fundo Fiduciário do Tribunal ▪ Entrada em funcionamento do Fundo de Auxílio Judiciário da UA

Principais Indicadores de Desempenho	
Questões Administrativas e Orçamentais ▪ Aumento percentual (%) da taxa de execução das resoluções adoptadas pela Comissão de Trabalho sobre Questões Administrativas e Orçamentais	▪ Estreitamento do vínculo com o Conselho de Administração do Fundo Fiduciário da UA ▪ Aumento percentual (%) do orçamento anual do Tribunal / Orçamento da UA ▪ Aumento percentual (%) do orçamento anual para os recursos humanos do Tribunal / ano ▪ Aumento percentual (%) do orçamento para a biblioteca do Tribunal / ano ▪ Aumento percentual (%) do orçamento para as actividades de comunicação do Tribunal / ano ▪ Aumento percentual (%) do orçamento para TI do Tribunal / ano ▪ Aumento percentual (%) do orçamento para os serviços linguísticos do Tribunal / ano ▪ Aumento percentual (%) do orçamento para o funcionamento da Rede Judicial Africana ▪ Aumento percentual (%) do orçamento para as actividades de cooperação com as partes interessadas do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do orçamento para a Auxílio Judiciário / ano

Intervenção Estratégica 3.5.3. Adoptar, implementar e rever anualmente a estratégia de auditoria interna

186. O objectivo da revisão e implementação da estratégia de auditoria interna do Tribunal Africano é garantir o cumprimento das várias regras, regulamentos, normas e circulares.

187. Nestes termos, a meta principal fixada para 2025 é **que a estratégia de auditoria interna seja adoptada, implementada e revista anualmente.**

Principais Indicadores de Desempenho	
Comportamento de Liderança	**Resultados Consequentes**
▪ Implementação e revisão anual da estratégia de auditoria interna	▪ Redução percentual (%) do número de recomendações de auditoria.

▪ Melhoria da conformidade com as Regras, Normas e Regulamentos da UA e do Tribunal ▪ Aumento percentual (%) do nível de execução das recomendações da auditoria	

5 DISPOSIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO E MECANISMOS DE SUPERVISÃO

188. A secção anterior delineou *o que* o Tribunal Africano pretende alcançar ao longo dos próximos cinco anos, *por que razão* pretende atingir esses objectivos, *como* alcançará esses objectivos e *o que deve ser medido* para determinar se esses objectivos foram alcançados.

189. Nesta secção, a incidência assenta em *como medir e justificar* as várias realizações e *quem será responsável por fazer a medição*.

5.1 Abordagem

190. Ao formular o seu novo Plano Estratégico, o Tribunal Africano pretendeu que o processo fosse o mais participativo, inclusivo e transparente possível e deseja prosseguir esta abordagem nos seus processos de implementação e avaliação.

191. O Tribunal Africano adoptará uma abordagem baseada em princípios e assegurará que os processos de implementação e avaliação sejam:

- Sustentados em evidências
- Orientados para o alcance de resultados
- Focalizados na participação inclusiva e na apropriação
- Alicerçados na partilha do conhecimento e de experiências

192. O processo geral de implementação do Plano Estratégico do Tribunal Africano para o período de 2021-2025 será coordenado por uma Comissão de Supervisão presidida pela Mesa do Tribunal e compreendendo funcionários seleccionados do Cartório. Esta comissão reunirá duas vezes por ano e apresentará o seu relatório à Plenária.

193. Em conformidade com o ciclo de programação da União Africana, o Cartório elaborará, em consulta com a Comissão de Supervisão, planos de trabalho anuais destinados a conceber iniciativas para a materialização dos objectivos estratégicos consagrados no Plano Estratégico do Tribunal para o período de 2021-2025.

194. A este respeito, os planos de trabalho anuais servirão como mecanismos de implementação com base nos quais o quadro de resultados do Plano Estratégico serão concretizados.

195. A fim de assegurar um enfoque baseado em resultados na implementação do presente Plano e prestar os serviços técnicos necessários à Comissão de Supervisão, o Tribunal recrutará um Técnico de Monitorização e Avaliação. Entre outras responsabilidades, competirá ao Técnico de Monitorização e Avaliação estabelecer uma ligação estreita com a Direcção de Planeamento Estratégico, Políticas, Monitorização, Avaliação e Mobilização de Recursos (SPPMERM) da Comissão da UA a fim de assegurar o cumprimento das disposições da Política de Gestão Baseada em Resultados da UA na planificação, implementação, monitorização, avaliação e prestação de relatórios no âmbito do presente Plano.

5.2 Relatórios de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem

196. Também foram criadas estruturas específicas de prestação de contas sobre a Monitorização, Avaliação e Aprendizagem (MEL) relativamente aos resultados intermédios específicos, tais como:

RELATÓRIOS DO GABINETE DO ESCRIVÃO

- **Relatório anual sobre as actividades de comunicação**: para reportar sobre a implementação da estratégia de comunicação do Tribunal Africano e as lições colhidas.
- **Relatório anual sobre as intervenções de sensibilização**: para reportar sobre o impacto das diferentes missões e actividades de sensibilização realizadas num determinado ano e as lições colhidas.
- **Relatório anual sobre o panorama dos órgãos de comunicação social**: para reportar sobre as tendências registadas na cobertura noticiosa do Tribunal Africano e as lições colhidas.
- **Relatório sobre a cooperação com as partes intervenientes e interessadas**: para reportar sobre o nível de cooperação existente com as partes intervenientes e interessadas no trabalho do Tribunal Africano e as lições colhidas.

RELATÓRIOS DA DIVISÃO DOS ASSUNTOS JURÍDICOS

- **Relatório anual sobre a gestão dos processos judiciais**: para reportar em detalhe sobre o desempenho alcançado na gestão dos processos judiciais e as lições colhidas.
- **Relatório anual de prestação de serviços judiciários**: para reportar sobre o desempenho alcançado na prestação de serviços judiciários e as lições colhidas.
- **Relatório anual sobre o auxílio judiciário**: para reportar sobre a implementação da política de auxílio judiciário e as lições colhidas.
- **Relatório anual sobre o uso do procedimento de resolução amigável**: para reportar sobre o uso do procedimento de resolução amigável de litígios e as lições colhidas.
- **Relatório sobre o grau de execução das decisões judiciais**: para reportar sobre o grau de execução das decisões do Tribunal e as lições colhidas.
- **Relatório anual da Rede Judicial Africana**: para reportar sobre o funcionamento da Rede e as lições colhidas.
- **Relatório anual sobre a gestão do conhecimento**: para reportar sobre a implementação da estratégia de gestão do conhecimento e as lições colhidas.

RELATÓRIOS DA DIVISÃO DE FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO

- **Relatório anual sobre os recursos humanos**: para reportar sobre a implementação da estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos e as lições colhidas.
- **Relatório anual sobre as tecnologias de informação**: para reportar sobre o ponto de situação relativamente ao processo de digitalização, os desafios enfrentados e as lições colhidas.
- **Relatório anual sobre as infraestruturas**: para reportar sobre a implementação da estratégia de desenvolvimento das infraestruturas e as lições colhidas.

- **Relatório anual sobre aquisições por contratação pública**: para reportar sobre a implementação da estratégia de aquisições por contratação pública e as lições colhidas.
- **Relatório anual financeiro**: para reportar sobre a contabilidade e a gestão financeira dos fundos do Tribunal e as lições colhidas.

197. Os resultados sintetizados destes relatórios anuais podem depois ser incorporados no **relatório anual de actividades** para fins de prestação de contas junto aos órgãos decisórios da UA, servindo de resumo executivo de todos os outros relatórios anuais temáticos acima mencionados.

198. Em conformidade com o sistema de monitorização e avaliação do Plano Estratégico de 2021-2025, o relatório anual de actividades do Tribunal Africano também deverá descrever mais claramente o impacto do seu desempenho, utilizando os indicadores-chave de desempenho discriminados no presente Plano Estratégico. O relatório anual de actividades será igualmente divulgado amplamente junto das várias partes intervenientes e interessadas do Tribunal Africano.

199. Outrossim, estes relatórios temáticos anuais de desempenho serão complementados com mecanismos adicionais de prestação de contas como:

- **Relatórios sobre as actividades de formação**: para reportar sobre os resultados alcançados em termos dos resultados de aprendizagem depois da realização de acções de formação específicas e identificar mais áreas que carecem de melhoria.
- **Relatórios sobre as actividades de orientação**: para reportar sobre os resultados alcançados depois da realização de sessões de orientação e identificar mais áreas que carecem de melhoria.
- **Inquéritos sobre o nível de satisfação no trabalho**: para avaliar o nível de realização pessoal que os funcionários derivam do trabalho e identificar mais áreas que carecem de melhoria.
- **Inquéritos sobre o nível de satisfação com os serviços**: para avaliar o nível de satisfação dos utilizadores finais dos serviços internos do Tribunal e identificar mais áreas que carecem de melhoria.
- **Relatório sobre a transferência de pastas entre o pessoal**: para avaliar a qualidade dos mecanismos de transição do pessoal e identificar mais áreas que carecem de melhoria.

200. Para outros resultados intermédios e os respectivos indicadores de desempenho (KPIs), foram identificados diferentes meios de verificação que indicam onde se pode obter a informação sobre determinado indicador, incluindo:

- **Sistema electrónico de gestão de processos judiciais**: para rastrear todos os KPIs relacionados com a gestão de processos judiciais.
- **Sistema electrónico de gestão de documentos**: para rastrear todos os KPIs relacionados com os recursos do conhecimento.
- **Base de dados electrónica de processos judiciais**: para rastrear todos os KPIs relacionados com as decisões do Tribunal.
- **Base de dados electrónica sobre a execução das decisões judiciais**: para rastrear todos os KPIs relacionados com a execução das decisões do Tribunal.

- **Website**: para rastrear todos os KPIs relacionados com a plataforma do Website do Tribunal Africano.
- **Plataformas das redes sociais**: para rastrear todos os KPIs relacionados com a comunicação feita pelo Tribunal através das redes sociais.
- **Base de dados da rede electrónica**: para rastrear todos os KPIs relacionados com os esforços de construção de redes do Tribunal.
- **Biblioteca electrónica**: para rastrear todos os KPIs relacionados com os recursos bibliotecários.
- **SAP/ESS**: para rastrear todos os KPIs relacionados com o Desempenho do Pessoal.

5.3 Divulgação e Exploração

201. O Cartório também empreenderá iniciativas para incentivar as partes interessadas do Tribunal Africano a adaptar e harmonizar os resultados intermédios e finais do Plano Estratégico de 2021-2025 com os respectivos planos estratégicos e os planos e programas anuais. As iniciativas incluem:

    i. **Ampla divulgação do Plano Estratégico junto das partes interessadas do Tribunal Africano, através das redes sociais, envio directo por correio postal normal e por correio electrónico, distribuição de cópias impressas durante as visitas e eventos de sensibilização**: para criar uma maior consciência sobre a existência do Plano Estratégico do Tribunal entre as principais partes interessadas.
    ii. **Divulgação do Plano Estratégico através da publicação e ampla circulação de um resumo mais abreviado do Plano Estratégico, que também será traduzido para algumas das línguas oficiais africanas** para assegurar um maior sentido de propriedade por indivíduos e pelos povos africanos em relação ao Tribunal.
    iii. **Contactos directos com as principais partes interessadas do Tribunal Africano, através de reuniões e workshops:** para influenciar directamente a formulação dos planos estratégicos dos respectivos parceiros e harmonizar as actividades do Tribunal com as agendas das partes interessadas relevantes.
    iv. **Celebração de acordos interinstitucionais com as principais partes interessadas**: para consolidar parcerias orientadas para o alcance de resultados e coordenar formas de cooperação mutuamente benéficas.

5.4 Avaliação

202. No final do período de cinco anos, será realizada uma avaliação geral do Plano Estratégico de 2021-2025 do Tribunal Africano. No entanto, anualmente, será efectuado um acompanhamento regular dos projectos, adicionalmente à avaliação intercalar a realizar em 2023.

203. Anualmente, será realizada uma reunião interna de avaliação com a participação de juízes e dos funcionários, com contributos das partes interessadas, conforme necessário. Será organizada uma reunião de avaliação intercalar externa em 2023, bem como uma reunião de avaliação final em 2025, com a participação das principais partes interessadas do Tribunal Africano.

204. Os resultados destas revisões serão reflectidos no **Relatório de Avaliação Intercalar do Plano Estratégico** e no **Relatório de Avaliação Final do Plano Estratégico**, respectivamente.

5.5 Calendário de Apresentação de Relatórios de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem (MEL)

205. Na tabela adiante, apresenta-se o cronograma de apresentação de relatórios de monitorização, avaliação e aprendizagem. A tabela indica em que trimestre do ano o respectivo relatório de monitorização, avaliação e aprendizagem será elaborado e apresentado na sessão ordinária do Tribunal Africano durante esse trimestre. Para evitar que uma determinada sessão seja sobrecarregada com a discussão de relatórios, estes foram distribuídos ao longo dos quatro trimestres (sessões).

CALENDÁRIO DE APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS DE MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E APRENDIZAGEM

		2021	2022	2023	2024	2025
TRIBUNAL AFRICANO						
	Planos de Trabalho Anuais	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T
	Relatório da Comissão de Supervisão do Plano Estratégico	1.º T / 3.º T	1.º T / 3.º T	1.º T / 3.º T	1.º T / 3.º T	1.º T / 3.º T
	Relatório Anual de Actividades	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T
	Relatório de Avaliação Intercalar do Plano Estratégico			2.º T		
	Relatório de Avaliação Final do Plano Estratégico					2.º T
GABINETE DO ESCRIVÃO						
	Relatório Anual sobre as Actividades de Sensibilização	2.º T	2.º T	2.º T	2.º T	2.º T
	Relatório Anual sobre a Cooperação com as Partes Interessadas	2.º T	2.º T	2.º T	2.º T	2.º T
	Relatório Anual sobre o Panorama dos Órgãos de Comunicação Social	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T
	Relatório Anual sobre as Actividades de Comunicação	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T
DIVISÃO JURÍDICA						
	Relatório Anual sobre a Gestão de Processos Judiciais	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T
	Relatório Anual sobre a Prestação dos Serviços Judiciários	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T
	Relatório Anual sobre o Uso do Procedimento de Resolução Amigável	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T
	Relatório Anual da Rede Judiciária Africana	2.º T	2.º T	2.º T	2.º T	2.º T
	Relatório Anual sobre a Prestação da Auxílio Judiciário	3.º T	3.º T	3.º T	3.º T	3.º T
	Relatório Anual sobre a Gestão do Conhecimento	3.º T	3.º T	3.º T	3.º T	3.º T
	Relatório Anual sobre a Execução das Decisões do Tribunal	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T
DIVISÃO DE FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO						

		2021	2022	2023	2024	2025
	Relatório Anual sobre os Recursos Humanos	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T
	Relatório sobre as Actividades de Aquisições por Contratação Pública	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T
	Relatório Financeiro Anual	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T	1.º T
	Relatório Anual sobre TI	3.º T	3.º T	3.º T	3.º T	3.º T
	Relatório Anual sobre Infraestruturas	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T	4.º T
NÚMERO DE RELATÓRIOS/ TRIMESTRE		1.º T (8) / 2.º T (3) 3.º T (4) / 4.º T (5)	1.º T (8) / 2.º T (3) 3.º T (4) / 4.º T (5)	1.º T (8) / 2.º T (4) 3.º T (4) / 4.º T (5)	1.º T (8) / 2.º T (3) 3.º T (4) / 4.º T (5)	1.º T (8) / 2.º T (4) 3.º T (4) / 4.º T (5)
NÚMERO DE RELATÓRIOS/ ANO		20	20	21	20	21

ANEXO: QUADRO LÓGICO PARA O APROFUNDAMENTO DA CONFIANÇA JUDICIAL NO TRIBUNAL AFRICANO

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
1. MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS	1.1. AUMENTO DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS EM, PELO MENOS, 60%	1.1.1. Aplicar e avaliar anualmente os Procedimentos Operacionais Normalizados (PONs) de gestão de processos judiciais	• Os Procedimentos Operacionais Normalizados de Gestão de Processos Judiciais foram adoptados em 2013 e actualizados em 2018 e 2019	• Procedimentos Operacionais Normalizados de Gestão de Processos Judiciais revistos anualmente	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre a Gestão de Processos Judiciais
			• Média de 26 acórdãos proferidos por ano	• Pelo menos, 42 acórdãos proferidos por ano	29	31	35	38	42	
			• 0 acórdãos-piloto proferidos	• Pelo menos, 5 acórdãos-piloto proferidos	1	1	1	1	1	
			• 36 meses em média para finalizar uma Petição	• No máximo, uma média de 21 meses para finalizar uma Petição	32	29	26	24	21	
			• 0% dos casos são processados através do sistema electrónico de gestão de processos judiciais	• 100 % dos casos tramitados através do sistema electrónico de gestão de processos judiciais	20%	40%	60%	80%	100%	
			• 40% dos acórdãos são traduzidos em todas as línguas de trabalho da UA	• Pelo menos, 90% dos acórdãos traduzidos para todas as	50%	60%	70%	80%	90%	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
				línguas de trabalho da UA						
		1.1.2. Adoptar e implementar políticas relevantes com impacto na gestão dos processos judiciais	• Não foram desenvolvidas directrizes de gestão electrónica dos processos	• As directrizes de gestão electrónica dos processos adoptadas em 2021, em implementação e revistas anualmente	Adopção das directrizes de gestão electrónica dos processos	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre a Gestão dos Processos Judiciais
			• A política linguística ainda não foi adoptada	• Política linguística adoptada em 2021, em implementação e revista anualmente	Adopção da Política linguística	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• Ainda não foram adoptados modelos e templates normalizados	• Todos os documentos do Tribunal normalizados	Adopção dos modelos e templates	Implementar de forma contínua	Implementar de forma contínua	Implementar de forma contínua	Implementar de forma contínua	
		1.1.3. Aumentada a eficiência no trabalho individual dos Funcionários / Juízes	• Média de 3 acórdãos concluídos por ano, por Juiz-Relator	• Pelo menos, 4 acórdãos concluídos por ano, por Juiz-Relator	3.2	3.4	3.6	3.8	4	Relatório Anual sobre a Gestão dos Processos Judiciais
			• Média de 6 páginas traduzidas por dia, por funcionário do departamento de línguas	• Pelo menos, 12 páginas traduzidas por dia, por funcionário do departamento de línguas	8	9	10	11	12	
			• Não foram nomeados assistentes judiciais, excepto para o Presidente	• Nomeação de um assistentes judicial para cada dois Juízes			Nomeação de assistentes judiciais			

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
	1.2. MELHORIA DA QUALIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS	1.2.1. Adopção e implementação de políticas relevantes para o desenvolvimento de julgamentos de alta qualidade	• Ainda não foram adoptadas as linhas de orientação sobre a elaboração de notas processuais / resumos de processos.	• Directrizes sobre a elaboração de notas processuais / resumos de processos adoptadas em 2021, em implementação e revistas anualmente	Adopção das directrizes sobre a elaboração de notas processuais / resumos de processos	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre a Gestão de Processos Judiciais
			• Os resumos de processos de 8% dos casos são publicados em todas as línguas de trabalho da UA	• Resumos de processos de, pelo menos, 95% dos casos publicados em todas as línguas de trabalho da UA	20%	40%	60%	80%	95%	
			• As linhas de orientação sobre a elaboração de acórdãos ainda não foram adoptadas	• Linhas de orientação sobre a elaboração de acórdãos adoptadas em 2021, em implementação e revistas anualmente	Adopção das directrizes sobre a elaboração deAcórdãos	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• A política de intervenção na qualidade de *amicus curiae* ainda não foi adoptada	• Política de intervenção na qualidade de *amicus curiae* adoptada em 2022, em implementação e revista anualmente		Adopção da política sobre *Amicus curiae*	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• Foram apresentados pedidos de intervenção na qualidade de	• Pedidos de intervenção na qualidade de *amicus curiae* apresentados	6%	7%	8%	9%	10%	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			amicus curiae em 4% dos casos submetidos	em, pelo menos, 10% dos casos						
			• A política de investigação ainda não foi adoptada	• A política de investigação do Tribunal é adoptada em 2022, em implementação e revista anualmente		Adopção da política de investigação	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• A política de biblioteca foi adoptada em 2010, mas, desde então, nunca foi actualizada.	• Política de biblioteca actualizada em 2022, em implementação e revista anualmente		Actualização da política de biblioteca	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• O Glossário do Tribunal foi adoptado em 2020	• Glossário do Tribunal revisto anualmente	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
	1.3. MAIOR ACESSO AOS PROCEDIMENTOS DO TRIBUNAL	1.3.1. Revista, adoptada e implementada a política de prestação de serviços judiciais	• A política de prestação de serviços judiciais ainda não foi ainda adoptada	• Política de prestação de serviços judiciais é adoptada, em 2021, em implementação e revista anualmente	Adopção da política de prestação de serviços judiciais	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório anual sobre a prestação de serviços judiciais
			• Em 2020, 69% das Petições foram apresentadas com o recurso a meios electrónicos	• Pelo menos, 90% das Petições apresentadas com o recurso a meios electrónicos	70%	75%	80%	85%	90%	
		1.3.2. Informações relevantes sobre	• Ainda não existe uma base de dados	• Base de dados em linha da			Criar uma base de dados em	Actualização contínua	Actualização contínua	Relatório anual sobre a prestação

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
		os procedimentos do Tribunal providenciadas a (potenciais) litigantes	em linha da jurisprudência do Tribunal	jurisprudência criada em 2023			linha da jurisprudência			dos serviços judiciais
			• A jurisprudência do Tribunal é publicada anualmente desde 2019	• A jurisprudência publicada anualmente	Publicação anual	Publicação anual	Publicação anual	Publicação anual	Publicação anual	
			• 2% das decisões do Tribunal foram carregadas em todas as línguas de trabalho da UA no Repositório (Arquivo) Comum da União Africana	• Pelo menos, 90% das decisões do Tribunal carregadas em todas as línguas de trabalho da UA no Repositório (Arquivo) Comum da União Africana	20%	40%	60%	80%	90%	
			• O manual de procedimento perante o Tribunal ainda não foi adoptado	• Manual de procedimento perante o Tribunal adoptado em 2021, publicado e actualizado a cada dois anos	Adopção do manual de procedimento perante o Tribunal		Actualizar o manual de procedimento perante o Tribunal		Actualizar o manual de procedimento perante o Tribunal	
			• As Perguntas Mais Frequentes (FAQ) são publicadas	• Perguntas Mais Frequentes (FAQ) publicadas e actualizadas a cada dois anos		Actualizar as Perguntas Mais Frequentes (FAQ)		Actualizar as Perguntas Mais Frequentes (FAQ)		
			• Foi desenvolvido, em 2020, um novo Sítio web do Tribunal	• Sítio web do Tribunal actualizado regularmente	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			• Ainda não existe uma base de dados da jurisprudência internacional e nacional que cita a jurisprudência do Tribunal	• Criada, em 2022, a base de dados de jurisprudência internacional e nacional que cita a jurisprudência do Tribunal		Criar uma base de dados de referências cruzadas de jurisprudência	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	
			• Os guias de prática sobre direitos específicos ainda não foram concebidos	• Guias de prática sobre direitos específicos elaborados a partir de 2022		Elaboração de guias de prática	Elaboração de guias de prática	Elaboração de guias de prática	Elaboração de guias de prática	
			• As notas informativas trimestrais sobre a jurisprudência ainda não são publicadas (embora os resumos dos acórdãos sejam publicados regularmente)	• Notas trimestrais de informação sobre a jurisprudência publicadas a partir de 2022		Publicar Notas Informativas Trimestrais	Publicar Notas Informativas Trimestrais	Publicar Notas Informativas Trimestrais	Publicar Notas Informativas Trimestrais	
			• O Centro de Investigação do Tribunal Africano ainda não foi criado	• Centro de Investigação do Tribunal Africano criado em 2022	Criar o Centro de Investigação do Tribunal Africano	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	
			• O Manual de Procedimentos Operacionais Normalizados do Auxílio Judiciário ainda não foi elaborado	• Manual de Procedimentos Operacionais Normalizados do Auxílio Judiciário publicado em 2022		Actualizar o Manual de Procedimentos Operacionais Normalizados do Auxílio Judiciário		Actualizar o Manual de Procedimentos Operacionais Normalizados do Auxílio Judiciário		

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
		1.3.3. Revista, adoptada e aplicada a política de auxílio judiciário	• A política de auxílio judiciário foi adoptada em 2016, mas, desde então, nunca foi actualizada	• Política de auxílio judiciário e a sua implementação revistas anualmente	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre o Auxílio Judiciário
			• Foi feita a triagem de 127 juristas e incluídos na lista de advogados do Tribunal	• Triagem de, pelo menos, mais 100 advogados efectuada e incluídos na lista de advogados (total de 277 advogados)	20 (147)	40 (167)	60 (187)	80 (207)	100 (227)	
			• 93 advogados incluídos na lista de causídicos beneficiaram de capacitação	• Pelo menos, mais 100 advogados incluídos na lista de causídicos a beneficiar de capacitação (total de193 juristas)	20 (113)	40 (133)	60 (153)	80 (173)	100 (193)	
			• 100% dos Peticionários merecedores beneficiam do regime de auxílio judiciário	• Pelo menos, 80% dos Peticionários merecedores a beneficiar do regime de auxílio judiciário	80	80	80	80	80	
			• A qualidade da prestação de auxílio judiciário é regularmente monitorizada e avaliada	• Qualidade da prestação de auxílio judiciário regularmente monitorizada e avaliada	MEAL contínuas	MEAL contínuas	MEAL contínuas	MEAL contínuas	MEAL contínuas	
	1.4. AUMENTO DO USO DO PROCEDIMENTO DE	1.4.1. Adoptar e implementar o manual e os	• O Manual e os procedimentos operacionais	• O manual e os procedimentos operacionais		Adoptar o manual e os procedimentos	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre o

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
	RESOLUÇÃO AMIGÁVEL EM, PELO MENOS, 15%	procedimentos operacionais normalizados de resolução amigável	normalizados de resolução amigável ainda não foi adoptado	normalizados de resolução amigável é adoptado em 2022, em implementação e revisto anualmente		operacionais normalizados de resolução amigável				procedimento de resolução amigável
			• A resolução amigável foi até então proposta em 3% das Petições	• A resolução amigável é proposta em, pelo menos, 15% das Petições	3%	86%	9%	12%	15%	
			• 0% das Petições foi resolvido amigavelmente	• Pelo menos, 10% das Petições resolvidas com recurso à resolução amigável	2%	4%	6%	8%	10%	
		1.4.2. Fornecida informação relevante sobre o procedimento de resolução amigável	• O guia de prática de resolução amigável ainda não foi elaborado	• Guia de prática de resolução amigável publicado em 2022		Publicar o guia de prática		Actualizar o guia de prática		Relatório Anual sobre o procedimento de resolução amigável
		1.4.3. Organizadas acções de formação sobre o procedimento de resolução amigável	• 0 Juízes, 0 assessores jurídicos e 0 advogados da lista de causídicos são capacitados em procedimentos de resolução amigável	• Todos os Juízes, todos os Assessores Jurídicos e Funcionários e, pelo menos, 100 advogados da lista de causídicos são capacitados em procedimentos de resolução amigável		Formação de Juízes, Funcionários e 25 Advogados	Formação de 25 Advogados	Formação de 25 Advogados	Formação de 25 Advogados	Relatório Anual sobre o procedimento de resolução amigável
			• Ainda não foi elaborado o material de	• É elaborado o material de formação sobre		Elaborar o o material de formação	Actualizar o material de formação	Actualizar o material de formação	Actualizar o material de formação	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			formação sobre o procedimento de resolução amigável.	o procedimento de set-tlement amigável						
	1.5. ALCANÇADO O NÍVEL DE 40% DE CUMPRIMENTO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL	1.5.1 Operacionalização da unidade de acompanhamento da execução das decisões do Tribunal	• A unidade de acompanhamento da execução das decisões do Tribunal não existe	• Operacionalização, em 2022, da unidade de acompanhamento da execução das decisões do Tribunal		15%	20%	25%	30%	Relatório Anual sobre a implementação das Decisões do Tribunal
		1.5.2. Adoptado e operacionalizado um manual sobre o acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal	• 7% das decisões do Tribunal são executadas integralmente	• Pelo menos 30% dos acórdãos integralmente implementados	10%	15%	20%	25%	30%	Relatório Anual sobre a implementação das Decisões do Tribunal
			• O projecto de quadro de acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal foi elaborado, mas o manual de acompanhamento da execução das decisões do Tribunal ainda não foi desenvolvido	• Manual sobre o acompanhamento da implementação das decisões do Tribunal adoptado em 2022, operacionalizado e revisto anualmente.		Adoptar o manual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• As directrizes sobre reparações foram	• As directrizes sobre reparações em implementação	Avaliação anual	Annual review	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			aprovadas em 2019	e revistas anualmente						
		1.5.3. Criação de uma base de dados em linha sobre a implementação das decisões do Tribunal e de um modelo de relatório de implementação	• A base de dados em linha sobre a implementação das decisões do Tribunal ainda não existe, no entanto, é publicada anualmente informação sobre o grau de execução no relatório de actividades do Tribunal	• Base de dados em linha sobre o grau de execução das decisões criada em 2023 e mantida regularmente			Criar uma base de dados em linha	Actualização contínua	Actualização contínua	Relatório Anual sobre a Execução das Decisões do Tribunal
			• O modelo de relatório sobre a implementação ainda não foi concebido	• O modelo de relatório sobre o grau de implementação das decisões é publicado		Publicação do modelo de relatório		Actualizar o modelo		
2. MAIOR MASSIFICAÇÃO E COOPERAÇÃO	2.1. CRIADA MAIOR CONSCIENCIALIZAÇÃO SOBRE O TRIBUNAL AFRICANO E O SEU PAPEL NA PROTECÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS EM ÁFRICA	2.1.1. Adoptar e implementar políticas e manuais relevantes sobre as actividades de massificação do Tribunal	• 56% dos Estados-Membros da UA ratificaram o Protocolo (31 países)	• Pelo menos, mais 15% dos Estados-Membros da UA a ratificar o Protocolo (total de 71%, ou seja, 38 países)	3% (59%)	6% (62%)	9% (65%)	12% (68%)	15% (71%)	Relatório Anual sobre as Actividades de Comunicação/ Relatório Anual sobre as Actividades de Sensibilização/ Relatório Anual de Análise do Panorama dos Órgãos de Comunicação Social

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			• 11% dos Estados-Membros da UA depositaram a Declaração exigida nos termos do n.º 6 do Artigo 34.º do Protocolo (6 países)	• Pelo menos, mais 20% dos Estados-Membros da UA a depositar a Declaração exigida nos termos do n.º 6 do Artigo 34º do Protocolo (total de 26%, ou seja, 14 países)	3% (14%)	6% (17%)	9% (20%)	12% (23%)	15% (26%)	
			• A estratégia de comunicação foi aprovada em 2018	• Estratégia de comunicação em implementação e revista anualmente	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• O manual de sensibilização ainda não foi elaborado	• Manual de sensibilização adoptado em 2022, em implementação e revisto anualmente		Adoptar o manual de sensibilização	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• Foram realizadas 44 missões de sensibilização	• Missões de sensibilização realizadas em, pelo menos, mais 10 países (total de 54)	2 (46)	4 (48)	6 (50)	8 (52)	10 (54)	
			• A análise do panorama dos órgãos de comunicação social ainda não foi efectuada	• Análise do panorama dos órgãos de comunicação social realizada anualmente	Análise anual do panorama dos órgãos de comunicação social	Análise anual do panorama dos órgãos de comunicação social	Análise anual do panorama dos órgãos de comunicação social	Análise anual do panorama dos órgãos de comunicação social	Análise anual do panorama dos órgãos de comunicação social	
			• Existem listas de correio das partes interessadas do Tribunal	• Base de dados abrangente da rede das partes interessadas do Tribunal	Desenvolver uma base de dados abrangente da rede das	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			Africano, no entanto, a base de dados abrangente da rede ainda não foi desenvolvida	Africano desenvolvida e mantida regularmente	partes interessadas					
			• A base de dados da rede é composta por 1000 pessoas singulares e organizações	• Base de dados da rede composta por, pelo menos, 5000 pessoas singulares e organizações	1000 inscrições (com informação detalhada de contacto)	2000 inscrições	3000 inscrições	4000 inscrições	5000 inscrições	
			• São efectuadas 2000 visitas ao Website do Tribunal por mês	• Efectuadas, pelo menos, 10 000 visitas ao Website do Tribunal por mês	3000	4000	6000	8000	10000	
		2.1.2. Preparar e colocar à disposição informação relevante para as actividades de massificação do Tribunal	• O Anuário Africano dos Direitos Humanos é publicado anualmente desde 2017	• Anuário Africano dos Direitos Humanos publicado anualmente	Publicado anualmente	Publicado anualmente	Publicado anualmente	Publicado anualmente	Publicado anualmente	Relatório Anual sobre as Actividades de Comunicação
			• A Jurisprudência Conjunta dos Tribunais Africano, Europeu e Interamericano é publicada anualmente desde 2020	• Publicação anual conjunta da jurisprudência dos Tribunais Africano, Europeu e Interamericano	Publicada anualmente	Publicada anualmente	Publicada anualmente	Publicada anualmente	Publicada anualmente	
			• Cursos sobre o Tribunal Africano para às principais partes interessadas	• Cursos sobre o Tribunal Africano direccionados às principais partes	Lançamento do Curso em linha para os Aparelhos Judiciários	Lançamento do Curso em linha sobre litígios perante os órgãos dos direitos	Avaliação e Actualização dos Cursos	Avaliação e Actualização dos Cursos	Avaliação e Actualização dos Cursos	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			ainda não foram concebidos em colaboração com univerdades e centros de investigação	interessadas concebidos em colaboração com universidades e centros de investigação	nacionais e regionais	humanos da UA; Lançamento do Curso em linha sobre a jurisprudência dos organismos de direitos humanos da UA				
			• Foram desenvolvidos pacotes de informação para um público geral; contudo, ainda não foram desenvolvidos pacotes personalizados para públicos-chave específicos	• Pacotes de informação direccionados compilados e divulgados junto de partes interessadas-chave específicas		Desenvolver e disseminar pacotes de informação personalizados	Actualização e disseminação de pacotes de informação personalizados	Actualização e disseminação de pacotes de informação personalizados	Actualização e disseminação de pacotes de informação personalizados	
			• 242 jornalistas receberam formação sobre a cobertura jornalística do Tribunal do Tribunal	• Pelo menos mais 250 jornalistas capacitados em matéria de cobertura jornalística do Tribunal (total de 492 jornalistas)	50 (292)	100 (342)	150 (392)	200 (442)	250 (492)	
			• O Tribunal Africano participa regularmente na produção e divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da	• Colaborar com os Membros da Platforma AGA na divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da governação em África	Contribuir na elaboração e divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da governação em África	Contribuir na elaboração e divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da governação em África	Contribuir na elaboração e divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da governação em África	Contribuir na elaboração e divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da governação em África	Contribuir na elaboração e divulgação de relatórios sobre a situação dos direitos humanos e da governação em África	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			governação em África							
	2.2. MAIOR COOPERAÇÃO COM OS INTERVENIENTES E PARTES INTERESSADAS NO TRABALHO DO TRIBUNAL AFRICANO	2.2.1. Estabelecer uma maior cooperação com os intervenientes e partes interessadas a nível nacinal	• Em 2016, foi organizada uma conferência com os Estados Membros da UA para no âmbito da comemoração dos 10 anos da existência do Tribunal.	• Organizar uma conferência bienal com os Estados Membros da UA	Organizar conferência com os estados membros da UA (15.º Aniversário do Tribunal e Implementaçã o das decisões do Tribunal)		Organizar conferência com os Estados Membros da UA		Organizar conferência com os Estados Membros da UA	Relatório Anual sobre a Cooperação com as Partes Interessadas
			• Foi enviado aos Estados um pedido de nomeação de pontos focais nacionais do Tribunal Africano; contudo, a maioria dos Estados ainda não nomeou pontos focais	• Nomeação de um ponto focal junto dos ministérios competentes dos Estados Partes no Protocolo, que estabelecerão a coordenação com o Cartório do Tribunal Africano	Foram nomeados 10 pontos focais nos ministérios respectivos	17 pontos focais nomeados nos ministérios respectivos	24 pontos focais nomeados nos ministérios respectivos	31 pontos focais nomeados nos ministérios respectivos	38 pontos focais nomeados nos ministérios respectivos	
			• Foram celebrados seis (6) acordos interinstitucionais com as partes intervenientes no campo dos direitos humanos a nível nacional (incluindo universidades, instituições de investigação, instituições	• Pelo menos, mais 30 acordos interinstitucionais celebrados com as partes intervenientes no campo dos direitos humanos a nível nacional (incluindo universidades, instituições de investigação, instituições nacionais de direitos	6 (12)	12 (18)	18 (24)	24 (30)	30 (36)	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			nacionais de direitos humanos e organizações da sociedade civil)	humanos e organizações da sociedade civil) (total de 36 IIAs)						
		2.2.2. Estabelecer uma maior cooperação com os sistemas judiciais nacionais e regionais	• O Projecto de Estatutos da Rede Judicial Africana foi elaborado, no entanto, ainda não foi aprovado pelos órgãos deliberativos sobre políticas da UA	• Rede Judicial Africana operacionalizada		Adopção dos Estatutos da Rede Judicial Africana pelos órgãos políticos da UA	Estabelecer o Secretariado da Rede Judicial Africana	Operacionalizar a Rede Judicial Africana	Operacionalizar a Rede Judicial Africana	Relatório Anual da Rede Judicial Africana
			• Já foram realizadas 4 edições do Diálogo Judicial da União Africana e 70% das suas resoluções foram implementadas	• Pelo menos, mais 3 edições do Diálogo Judicial da União Africana realizadas e, pelo menos, 90% das suas resoluções implementadas	Organizar o Diálogo Judicial Continental; Implementar 70% das suas resoluções	Implementar 75% das suas resoluções	Organizar o Diálogo Judicial da União Africana; Implementar 80% das suas resoluções	Implementar 85% das resoluções	Organizar o Diálogo Judicial da União Africana; Implementar 90% das suas resoluções	
		2.2.3. Estabelecer uma maior Cooperação com a Comissão Africana e o ACERWC	• Realizam-se reuniões anuais entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC, contudo, ainda não foi celebrado um acordo interinstitucional que oriente as diferentes formas de cooperação	• Acordo interinstitucional entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC celebrado, em implementação e revisto anualmente	Reunião anual tripartida	Reunião anual tripartida; Adopção do Acordo Interinstitucional (AII) entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC	Reunião anual tripartida; Revisão anual do IIA entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC	Reunião anual tripartida; Revisão anual do IIA entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC	Reunião anual tripartida; Revisão anual do IIA entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC	Relatório Anual sobre a Cooperação com as Partes Interessadas

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			entre o Tribunal, a Comissão Africana e o ACERWC							
			• A proposta no sentido de conferir ao ACERWC legitimidade para apresentar directamente casos ao Tribunal Africano estava a ser apreciada pelos órgãos políticos da UA	• Assegurar que seja conferida ao ACERWC legitimidade para apresentar directamente ao Tribunal Africano casos contenciosos		Alteração do Protocolo para conferirr ao ACERWC os mesmos direitos que a Comissão Africana				
		2.2.4. Estabelecer uma maior Cooperação com os Membros da Plataforma da AGA	• Realizam-se reuniões anuais entre o Tribunal e os Membros da Plataforma da AGA; o Regulamento Interno da Plataforma da AGA foi adoptado em 2016; no entanto, ainda não foram celebrados acordos interinstitucionais que orientem as diferentes formas de cooperação entre o Tribunal Africano e os	• Acordos interinstitucionais entre o Tribunal e os Membros da Plataforma da AGA (incluindo MAAP, AUCIL, ECOSOCC, PAP, CERs, CUA, AUABC, CPS, Agência de Desenvolvimento da UA-NEPAD) celebrados, implementados e revistos anualmente		Adoptar acordos interinstitucionais com os Membros da Plataforma da AGA	Adoptar novos acordos interinstitucionais (IIAs) e avaliar anualmente os acordos existentes com os Membros da Plataforma da AGA	Adoptar novos acordos interinstitucionais (IIAs) e avaliar anualmente os acordos existentes com os Membros da Plataforma da AGA	Adoptar novos acordos interinstitucionais (IIAs) e avaliar anualmente os acordos existentes com os Membros da Plataforma da AGA	Relatório Anual sobre a Cooperação com as Partes Interessadas

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			diferentes Membros da Plataforma da AGA							
		2.2.5. Estabelecer uma maior Cooperação com os Órgãos Deliberativos da UA	• São organizadas reuniões anuais nas quais o Tribunal Africano interage com os órgãos de decisão sobre políticas da UA; no entanto, ainda não foram celebrados acordos interinstitucionais que orientem as diferentes formas de cooperação entre o Tribunal Africano e os órgãos de decisão sobre políticas da UA, especialmente, na área de acompanhamento da implementação dos acórdãos	• Acordos interinstitucionais entre o Tribunal Africano e os órgãos deliberativos da UA (incluindo o Subcomité do CRP para a Democracia, Governação e Direitos Humanos, o CTE de Justiça e Assuntos Jurídicos e o Conselho Executivo) celebrados, em implementação e revistos anualmente			Adoptar Acordos Inter-Institucionais com os Órgãos Políticos da UA	Avaliação anual dos acordos inter-Institucionais com os Órgãos Políticos da UA	Avaliação anual dos acordos inter-Institucionais com os Órgãos Políticos da UA	Relatório Anual sobre a Cooperação com as Partes Interessadas
		2.2.6. Estabelecer uma maior Cooperação com o TIADH e o TEDH	• O acordo interinstitucional entre o TEDH, o TIADH e o Tribunal Africano foi celebrado em 2019, com validade de quatro anos	• Implementar e rever a cada dois anos o Acordo Interinstitucional entre o TEDH, o TIADH e o Tribunal Africano	Implementar e rever o Acordo Interinstitucional entre o TEDH, a TIADH e o Tribunal Africano	Implementar o Acordo Interinstitucional entre o TEDH, a TIADH e o Tribunal Africano	Rever e adoptar um novo Acordo Interinstitucional entre o TEDH, a TAIDH e o Tribunal Africano	Implementar o Acordo Interinstitucional entre o TEDH, a TIADH e o Tribunal Africano	Implementar e rever o Acordo Interinstitucional entre o TEDH, a TIADH e o Tribunal Africano	Relatório Anual sobre a Cooperação com as Partes Interessadas

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			• Foi organizada uma edição do Fórum Internacional de Direitos Humanos e 75% das suas resoluções foram implementadas	• Organizar, pelo menos, mais 3 edições do Fórum Internacional de Direitos Humanos e implementar, pelo menos, 90% das suas resoluções	Organizar o Fórum Internacional dos Direitos Humanos; Implementar 80% das resoluções	Implementar 80% das resoluções	Organizar o Fórum Internacional dos Direitos Humanos; Implementar 85% das resoluções	Implementar 90% das resoluções	Organizar o Fórum Internacional dos Direitos Humanos; Implementar 90% das resoluções	
		2.2.7. Estabelecer uma maior Cooperação com outras organizações internacionais	• Foram celebrados 5 Acordos Interinstitucionais entre o Tribunal Africano e outras organizações internacionais	• Pelo menos, mais 5 Acordos Interinstitucionais entre o Tribunal Africano e outras organizações internacionais (incluindo agências da ONU e organizações regionais) celebrados, em implementação e revistos anualmente	Adoptar um Acordo Interinstitucional (AII) com uma organização internacional; Revisão anual dos AIIs existentes	Celebrar um Acordo Interinstitucional (AII) com uma organização internacional; Revisão anual dos AIIs existentes	Celebrar um Acordo Interinstitucional (AII) com uma organização internacional; Revisão anual dos AIIs existentes	Celebrar um Acordo Interinstitucional (AII) com uma organização internacional; Revisão anual dos AIIs existentes	Celebrar um Acordo Interinstitucional (AII) com uma organização internacional; Revisão anual dos AIIs existentes	Relatório Anual sobre a Cooperação com as Partes Interessadas
3. MAIOR CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL	3.1. RECURSOS HUMANOS DESENVOLVIDOS	3.1.1. Adoptar, implementar e rever anualmente a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos	• A política de gestão do desempenho do pessoal da UA foi adoptada em 2019; no entanto, não aborda todas as questões pertinentes para o reforço dos recursos humanos no Tribunal Africano	• Estratégia de recursos humanos do Tribunal Africano adoptada em 2021, em implementação e revista anualmente	Adoptar a estratégia dos recursos humanos do Tribunal Africano	Avaliação anual	Avaliação anual	Avaliação anual	Avaliação anual	Relatório Anual sobre os Recursos Humanos

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
			• 79% dos postos vagos estão preenchidos	• Pelo menos, 95% dos postos vagos preenchidos	83%	86%	89%	92%	95%	
			• A política de reconhecimento do pessoal ainda não foi adoptada	• Política de reconhecimento do pessoal adoptada, em implementação e revista anualmente	Adoptar a política de reconhecimento do pessoal	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• A política de estágios foi adoptada em 2014, mas, desde então, nunca foi actualizada; não existem fundos para apoiar o programa de estágios	• Política de estágios é actualizada, em implementação e revista anualmente; o fundo é criado para apoiar os candidatos a estágio merecedores	Actualizar a política de estágios	Avaliação Anual	Avaliação Anual e criação de um fundo de apoio a estágios	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• São realizadas sessões de ambientação e os documentos de ambientação relevantes são compartilhados com os novos Juízes e funcionários; no entanto, não existe ainda um manual de orientação	• Manual de orientação dos novos Juízes, funcionários, AUYV e estagiários elaborado e revisto anualmente	Elaborar o manual de orientação	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
	3.2. APROVEITAMENTO MÁXIMO DOS RECURSOS DIGITAIS	3.2.1. Implementar e rever anualmente a estratégia das	• O Plano Estratégico das Tecnologias da Informação	• Estratégia das Tecnologias da Informação (TIs) em implementação	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre as TIs

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
		Tecnologias da Informação (TIs)	(TIs) 2019-2022 foi aprovado em 2018	e revista anualmente						
	3.3. MELHOR GESTÃO DO CONHECIMENTO	3.3.1. Adoptada, em implementação e revista anualmente a estratégia de gestão do conhecimento	• A estratégia de gestão do conhecimento ainda não foi adoptada	• Estratégia de gestão do conhecimento adoptada em 2021, em implementação e revista anualmente	Adoptar a estratégia de gestão do conhecimento	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre a Gestão do Conhecimento
			• A arquitectura central de gestão do conhecimento ainda não foi desenvolvida	• Arquitectura central de gestão do conhecimento desenvolvida e mantida		Desenvolver a arquitectura central de gestão do conhecimento	Actualização contínua	Actualização contínua	Actualização contínua	
	3.4 IMPROVED MATERIAL RESOURCES	3.4.1. Adoptada, em implementação e revista anualmente a estratégia de desenvolvimento das infraestruturas	• A estratégia de desenvolvimento das infraestruturas ainda não foi adoptada; foi elaborada a planta arquitectónica das instalações defnitivas do Tribunal, mas a construção foi suspensa *sine die*	• Estratégia de desenvolvimento das infraestruturas adoptada em 2022, em implementação e revista anualmente		Adoptar a estratégia de desenvolvimento das infraestruturas	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Anual sobre Infraestruturas
		3.4.2. As actividades de aquisições por contratação pública, viagens e arrecadação	• Nível de satisfação de 98,70% entre os utilizadores dos serviços de aquisições,	• Nível de satisfação de, pelo menos, 90% entre os utilizadores dos serviços de	90%	90%	90%	90%	90%	Inquéritos sobre o Nível de Satisfação com os Serviços

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
		realizadas de acordo com as Normas e Regulamentos da UA	viagens e arrecadação	aquisições, viagens e arrecadação						
	3.5 RECURSOS FINANCEIROS INCREMENTADOS, EM PELO MENOS, 50%	3.5.1. Melhorar e reforçar a gestão financeira	• Os relatórios financeiros são preparados em tempo útil	• Elaboração e apresentação atempada dos relatórios financeiros	Elaboração e apresentação atempada dos relatórios financeiros	Elaboração e apresentação atempada dos relatórios financeiros	Elaboração e apresentação atempada dos relatórios financeiros	Elaboração e apresentação atempada dos relatórios financeiros	Elaboração e apresentação atempada dos relatórios financeiros	Relatório Financeiro Anual
		3.5.2. Adoptada, em execução e revista anualmente a estratégia de mobilização de recursos	• O orçamento do Tribunal situa-se em 10.478.871 USD	• Orçamento do Tribunal incrementado em, pelo menos, 50%	10%	20%	30%	40%	50%	Relatório Financeiro Anual
			• A estratégia de mobilização de recursos do Tribunal ainda não foi adoptada	• Estratégia de mobilização de recursos adoptada em 2022, em implementação e revista anualmente		Adoptar a estratégia de mobilização de recursos	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• O Fundo Fiduciário do Tribunal ainda não foi aprovado	• Fundo Fiduciário do Tribunal aprovado em 2023, em funcionamento e avaliado anualmente			Adoptar o Fundo Fiduciário do Tribunal	Avaliação Anual	Avaliação Anual	
			• O Fundo de Auxílio Judiciário da UA foi aprovado em 2016; no entanto, ainda não entrou em funcionamento	• O Fundo de Auxílio Judiciário da UA é operacionalizado e revisto anualmente		Operacionalizar o Fundo de Auxílio Judiciário da UA	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	

Resultado Final Estratégico	Resultado Intermédio	Intervenção Estratégica	Cenário de Base (2020)	Principais Metas para 2025	Principais Metas Anuais					Meios de Verificação
					2021	2022	2023	2024	2025	
		3.5.3. Revista, adoptada e em implementação a estratégia de auditoria interna	• Não foi ainda adoptada a estratégia de auditoria interna	• Estratégia de auditoria interna adoptada, em implementação e revista anualmente		Adopção da estratégia de auditoria interna	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Avaliação Anual	Relatório Financeiro Anual