

AFRICAN UNION		UNION AFRICAINE
الاتحاد الأفريقي		UNIÃO AFRICANA
UNIÓN AFRICANA		UMOJA WA AFRIKA
AFRICAN COURT ON HUMAN AND PEOPLES' RIGHTS COUR AFRICAINE DES DROITS DE L'HOMME ET DES PEUPLES		

ORIGINAL : ANGLAIS

COUR AFRICAINE DES DROITS DE L'HOMME ET DES PEUPLES

PLAN STRATÉGIQUE

2026-2028

« Protéger les droits de l'homme en Afrique : une responsabilité partagée »

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

La protection des droits de l'homme en Afrique n'est pas une tâche qu'une institution peut à elle seule accomplir. Même si la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples s'est vu confier le mandat général de contrôle judiciaire à l'échelle du continent, le succès ultime de notre mission dépend de la solidité de nos partenariats. En lançant ce Plan stratégique pour la période 2026-2028, nous le plaçons sous le thème « *Protéger les droits de l'homme en Afrique : une responsabilité partagée* », et ce faisant, nous entendons inaugurer une nouvelle ère de justice collaborative et de réalisation d'impact à l'échelle continentale.

Ces cinq dernières années, la Cour s'est concentrée sur son fonctionnement interne afin d'affiner ses procédures et d'améliorer son efficacité technique. Après avoir établi ces bases solides, nous tournons désormais notre énergie vers l'extérieur. Notre objectif pour ce cycle stratégique est de veiller à ce que l'État de droit ne soit pas simplement un concept débattu dans notre salle d'audience à Arusha, mais une réalité vivante qui inspire confiance et ouvre la possibilité pour chaque citoyen africain d'obtenir réparation.

Nous reconnaissons que pour que nos arrêts aient un impact transformateur, ils doivent être adoptés et mis en œuvre au niveau national. Cette adoption requiert un engagement très poussé des États membres, un dialogue permanent avec les systèmes judiciaires nationaux et un partenariat dynamique avec la société civile. À travers ce Plan, nous invitons toutes les parties prenantes à agir en tant que co-garants de la justice. Nous accordons une priorité particulière à l'inversion de la contraction de la compétence de la Cour, en cherchant à rétablir et à élargir l'accès direct des individus et des ONG à la Cour. Ce faisant, nous donnerons un visage humain à notre jurisprudence par un raisonnement juridique qui reflètera les histoires des personnes au service desquelles nous sommes engagés.

Le présent Plan stratégique constitue également notre contribution aux aspirations plus larges de l'Union africaine. En garantissant la sécurité juridique et en soumettant nos institutions aux normes les plus rigoureuses en matière de reddition de compte, la Cour fait office de pilier essentiel à la réalisation de l'Agenda 2063. Nous restons

déterminés à favoriser un environnement juridique continental où les droits de l'homme sont respectés, protégés et mis en œuvre en tant que pierre angulaire d'une paix et d'un développement durables.

La justice n'est pas statique : elle constitue un processus dynamique et un cheminement partagé. J'appelle nos États membres, nos institutions partenaires et les peuples d'Afrique à se joindre à nous dans cet effort collectif pour veiller à ce que le système africain des droits de l'homme reste un phare d'espoir et une source de fierté pour notre continent.

Honorable Juge Blaise Tchikaya

Président de la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples

AVANT-PROPOS DU GREFFIER

Le succès opérationnel d'un organe judiciaire international repose sur un socle de discipline administrative rigoureuse, de transparence et de gestion fondée sur les données. Alors que nous entrons dans ce nouveau cycle de planification stratégique (2026–2028), notre priorité au sein du Greffe est de veiller à ce que la Cour africaine dispose de la résilience interne et de la sophistication technique nécessaires pour répondre aux fortes attentes du continent.

Le présent Plan stratégique repose sur une évaluation empirique exhaustive de nos performances antérieures. Nous avons utilisé les données tirées de notre examen de la mise en œuvre au cours de la période 2021–2025 pour identifier précisément les domaines dans lesquels nos systèmes doivent être optimisés. En conséquence, nous renforçons davantage notre culture axée sur les résultats, qui va au-delà du simple suivi des activités pour mesurer les résultats concrets. Notre approche de gestion pour les trois prochaines années se définit par un engagement en faveur de l'amélioration continue, visant à garantir un règlement en temps opportun des affaires et une amélioration de la qualité de nos décisions judiciaires.

Dans le cadre de son développement administratif global, le Greffe continuera à entreprendre une transformation numérique progressive et pragmatique afin de renforcer l'efficacité, la mémoire institutionnelle et l'administration judiciaire. À cet égard, la Cour envisage d'intégrer progressivement la base de données jurisprudentielles africaine (AJUDATA) et de renforcer les systèmes électroniques de gestion des affaires déjà opérationnels au sein du Greffe. Étant donné qu'AJUDATA est encore dans sa phase pilote et continue d'évoluer, l'accent est mis à ce stade sur la garantie de la complémentarité, de l'interopérabilité et de l'échange fluide d'informations entre les plateformes. À travers ces améliorations continues, le Greffe entend renforcer le suivi du rôle de la Cour et la mise en œuvre de ses décisions, tout en restant réactif aux exigences technologiques et aux innovations du XXI^e siècle.

Cependant, l'efficacité des systèmes techniques dépend de celle des personnes qui les gèrent. Nous accordons donc la priorité à la stabilisation de nos effectifs, en mettant l'accent sur le perfectionnement professionnel, la sécurité et le bien-être global de

notre personnel. En adoptant une approche « Une famille de la Cour africaine en bonne santé », nous veillons à ce que notre équipe dispose de l'environnement optimal nécessaire à l'atteinte de l'excellence et d'un espace créatif pour favoriser l'innovation institutionnelle.

Nous nous engageons également à respecter une nouvelle norme en matière de responsabilité institutionnelle. En enrichissant le contenu de fond et la profondeur analytique du rapport d'activité annuel statutaire, nous fournirons à nos parties prenantes et aux organes délibérants de l'Union africaine des données claires et factuelles sur notre efficacité et notre impact. Cette transparence est la pierre angulaire de notre proposition de valeur.

Le Greffe se tient prêt à traduire la vision stratégique de ce plan en une réalité opérationnelle quotidienne. Nous restons déterminés à fournir le soutien juridique et administratif de haut niveau nécessaire pour garantir que la Cour africaine continue d'innover dans ses processus et d'inspirer la justice à travers le continent.

Dr Robert Eno

Greffier de la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. La Cour africaine des droits de l'homme et des peuples a bien évolué depuis ses premières années de fonctionnement et s'attelle désormais à faire en sorte que son action judiciaire ait un impact durable et tangible sur les populations africaines. Le présent Plan stratégique (2026-2028) marque un tournant institutionnel, passant de la mise en place de procédures à l'obtention de résultats, afin de garantir que chaque arrêt rendu et chaque politique adoptée contribue à une amélioration concrète de la protection des droits sur l'ensemble du continent. Avec le thème « *Protéger les droits de l'homme en Afrique : une responsabilité partagée* », la Cour reconnaît que la justice est une entreprise collective qui requiert la participation active des États membres, des systèmes judiciaires nationaux et de l'architecture continentale des droits de l'homme au sens large, notamment les universitaires, les organisations non gouvernementales, les médias, les barreaux et les ordres des avocats

RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

2. Le présent Plan triennal sert de passerelle essentielle, synchronisant le mandat judiciaire de la Cour avec les aspirations plus larges de l'Union africaine. Après avoir consacré le cycle précédent à affiner ses procédures internes sous le thème « *Approfondir la confiance dans la Cour africaine par l'amélioration de son efficacité et de son efficience* », la Cour concentre désormais son énergie sur l'impact concret de son travail tout en posant les jalons d'une innovation institutionnelle future.
3. En adoptant un modèle d'amélioration continue, l'institution a affiné son cadre de performance afin de se concentrer sur des résultats judiciaires mesurables et réalisables. Partant d'un objectif de référence pour 2025 d'au moins vingt affaires réglées par an, la Cour vise à augmenter progressivement ce nombre de deux affaires supplémentaires chaque année. Cette approche fournit un critère de référence clair et prévisible pour évaluer la performance institutionnelle, tout en s'appuyant sur des facteurs qui relèvent de la capacité opérationnelle et du contrôle de la Cour.
4. En ce qui concerne la mise en œuvre des arrêts, la Cour reconnaît que l'exécution de ses décisions dépend en fin de compte de la coopération et des mesures prises par les États parties et les autres parties prenantes ; facteurs qui échappent à son contrôle direct. Par conséquent, plutôt que de fixer des objectifs fondés sur des pourcentages enregistrés en matière de mise en œuvre des arrêts, le cadre de performance de la Cour mettra l'accent sur le renforcement des mesures relevant de son mandat et visant à promouvoir et à faciliter cette mise en œuvre. Il s'agit notamment de renforcer les mécanismes de suivi, d'améliorer les processus de soumission de rapports et de suivi, d'intensifier la collaboration avec les parties prenantes concernées, ainsi que de mieux faire connaître et diffuser les décisions de la Cour. Une telle approche permet à l'institution d'évaluer ses performances sur la base d'actions concrètes relevant de son contrôle opérationnel, tout en continuant à œuvrer en faveur d'une mise en œuvre plus accrue de ses arrêts.

LES TROIS PILIERS DE L'IMPACT

5. La stratégie s'articule autour de trois piliers fondamentaux conçus pour mettre en place un système judiciaire plus réactif et plus influent :
- i) **Impact judiciaire** : La Cour continuera de renforcer ses performances judiciaires en augmentant de manière tangible le nombre d'affaires réglées chaque année, et en poursuivant ses efforts pour améliorer l'efficacité et la gestion des procédures judiciaires. À cet égard, la Cour s'efforcera d'obtenir les ressources nécessaires pour pourvoir les postes vacants, continuera à renforcer ses mécanismes actuels de gestion des affaires et intégrera progressivement la base de données jurisprudentielles africaine (AJUDATA), de manière à garantir la complémentarité et l'interopérabilité avec les systèmes déjà en place. AJUDATA, qui est encore en cours de développement et de mise en œuvre pilote, permettra in fine de faciliter l'accès à la jurisprudence, à la mémoire institutionnelle et à la gestion des connaissances, tout en contribuant à la modernisation des méthodes de travail de la Cour. Grâce à ces mesures, la Cour entend renforcer la qualité, la cohérence et l'accessibilité de son travail judiciaire, ainsi que l'octroi effectif de réparations aux victimes de violations des droits de l'homme.
 - ii) **Coopération continentale** : Au cœur de ce plan se trouve une initiative de diplomatie judiciaire de haut niveau visant à inverser la tendance à la contraction de la compétence de la Cour et à rétablir l'accès direct des individus et des ONG à cette dernière. La Cour ira au-delà de la simple sensibilisation pour donner un visage humain à sa jurisprudence, en partageant les témoignages des victimes ayant obtenu réparation et en favorisant des alliances techniques plus étroites avec les juridictions nationales et les institutions de défense des droits de l'homme.
 - iii) **Résilience et pérennité de l'Institution** : Afin d'assurer la continuité et l'efficacité de ses activités, la Cour privilégiera l'engagement, le perfectionnement et l'épanouissement de son personnel, tout en poursuivant les discussions avec l'État hôte et les parties prenantes concernées sur

l'achèvement de la construction de ses locaux permanents. Cette orientation stratégique est confortée par l'adoption de pratiques saines de gestion financière, la diversification des partenariats et la modernisation de l'infrastructure technologique, afin de prémunir l'institution contre les chocs externes.

DEVOIR DE RENDRE COMPTE ET PERFORMANCE

6. La Cour est en train d'institutionnaliser une nouvelle norme de transparence. En faisant évoluer le cadre de fond de son rapport d'activité annuel statutaire vers un outil d'évaluation axé sur les résultats, la Cour fournira aux parties prenantes des données factuelles démontrant sa contribution à l'intégration du continent et à l'état de droit. Cela garantit que la proposition de valeur de la Cour est clairement visible pour les organes délibérants de l'UA et que son orientation stratégique reste agile, réactive et prête à innover au rythme de l'évolution du paysage juridique du continent.
7. En fin de compte, le présent Plan stratégique est une invitation adressée à toutes les parties prenantes à assumer ensemble la responsabilité de la justice, en veillant à ce que le système africain des droits de l'homme reste un pilier dynamique, efficace et respecté de la transformation du continent.

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

BPA :	Budgétisation par activités
CADEG :	Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance
CAEDBE :	Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être de l'enfant
CADHP :	Commission africaine des droits de l'homme et des peuples
SDCA :	Système de documentation de la Cour africaine
CAfDHP :	Cour africaine des droits de l'homme et des peuples
ZLECAf :	Zone de libre-échange continentale africaine
AGA :	Architecture africaine de gouvernance
RJA :	Réseau judiciaire africain
RAFJ :	Réseau africain de formation judiciaire
AJUDATA :	Base de données jurisprudentielles africaine
AMERT :	Outil de l'Union africaine de suivi, d'évaluation et de rapport
APSA :	Architecture africaine de paix et de sécurité
UA :	Union africaine
AUABC :	Conseil consultatif de l'Union africaine contre la corruption
CUA :	Commission de l'Union africaine
CUADI :	Commission de l'Union africaine sur le droit international
OSC :	Organisation de la société civile
DTS :	Stratégie de transformation numérique
EALS :	East Africa Law Society
CEDH :	Cour européenne des droits de l'homme
SEGSS :	Système électronique de gestion des soins de santé
ELA :	Bibliothèque électronique de la Cour africaine
CIDH :	Cour interaméricaine des droits de l'homme
CIJ :	Cour internationale de justice
AII :	Accord interinstitutionnel
CDI :	Commission du droit international
JR :	Juge-rapporteur
KMS :	Système de gestion des connaissances
LIFO :	Dernier entré, premier sorti
MBRS :	Système de rapports de gestion

MEAL :	Suivi, évaluation, responsabilisation et apprentissage
PdA :	Protocole d'accord
RINADH :	Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme
MNT :	Maladie non transmissible
INDH :	Institution nationale des droits de l'homme
PALU :	Union panafricaine des avocats
PAP :	Parlement panafricain
PAPS :	Affaires politiques, paix et sécurité
COREP :	Comité des représentants permanents
PTSU :	Unité des achats, transports et magasin
GAR :	Gestion axée sur les résultats
SAP :	Systèmes, applications et produits (traitement des données)
SIDAC :	État de la mise en œuvre des décisions rendues par la Cour africaine
PON :	Procédure opérationnelle normalisées
SSU :	Unité sécurité et sûreté
CTS :	Comité technique spécialisé
ONU :	Organisation des Nations Unies

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT	2
AVANT-PROPOS DU GREFFIER	4
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	5
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	9
TABLE DES MATIÈRES	11
1. INTRODUCTION	13
1.1 NOUVELLE VISION, MISSION, VALEURS FONDAMENTALES ET THÈME DU PLAN STRATÉGIQUE	13
1.2 CONTEXTE	16
1.3 MÉTHODOLOGIE	19
1.4 STRUCTURE	21
2. ANALYSE DE LA SITUATION	24
2.1 RÉALISATIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS	24
2.2 ANALYSE FFPM	27
2.3 ANALYSE PESTLE	32
2.4 SYNTHÈSE : ALIGNEMENT STRATÉGIQUE POUR UN IMPACT MAXIMAL.....	38
3. OBJECTIFS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES	39
3.1 OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : AMÉLIORER LA QUALITÉ DES PROCÉDURES JUDICIAIRES	42
3.2 OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : RENFORCEMENT DE LA SENSIBILISATION ET DE LA COOPÉRATION	85
3.3 OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES.....	106
4. CADRE DE GOUVERNANCE ET DE MISE EN ŒUVRE	141
4.1 PLANIFICATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET DÉCLINAISON EN CASCADES	141

4.2	SUIVI, ÉVALUATION, RESPONSABILISATION ET APPRENTISSAGE (MEAL).....	143
4.3	GOUVERNANCE FINANCIÈRE ET MOBILISATION DES RESSOURCES	144
4.4	REDDITION DE COMPTES ET TRANSPARENCE INSTITUTIONNELLES	145

1. INTRODUCTION

1.1 NOUVELLE VISION, MISSION, VALEURS FONDAMENTALES ET THÈME DU PLAN STRATÉGIQUE

1. Le Plan stratégique 2026-2028 s'appuie sur une identité institutionnelle renouvelée qui redéfinit la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la Cour africaine. Élaboré en prélude au 20e anniversaire de la Cour, ce cadre actualisé est le fruit d'un vaste processus de consultation visant à garantir une appropriation panafricaine et son alignement sur l'Agenda 2063. La méthodologie a combiné les contributions d'un large éventail de parties prenantes externes – recueillies par le biais d'une enquête exhaustive menée dans les six langues de travail de l'Union africaine – avec une réflexion interne rigoureuse menée par le Greffe, le Comité de planification stratégique et la plénière. Ces déclarations fondatrices affinées reflètent l'évolution de la Cour vers un rôle plus influent et collaboratif au sein du système africain des droits de l'homme, et définissent le mandat sous-tendant toutes ses activités opérationnelles, présentes et futures.

1.1.1 Nouvelle déclaration de vision

Une Cour africaine qui protège les droits de l'homme et des peuples, renforce l'État de droit et inspire la justice.

1.1.2 Nouvelle déclaration de mission

Sauvegarder les droits de l'homme et des peuples grâce à des mécanismes judiciaires accessibles, innovants et applicables qui complètent les systèmes nationaux et régionaux.

1.1.3 Nouvelles valeurs fondamentales

1. ***Une justice centrée sur les personnes*** – Répondre aux besoins, aux réalités et aux aspirations des personnes dont les droits sont en jeu.

2. **Attachement au respect des droits et à la réalisation d'impact** – Veiller à ce que les décisions conduisent à un changement réel et à des progrès durables en matière de droits de l'homme.
3. **Indépendance et impartialité judiciaires** – Défendre l'équité, l'objectivité et l'autonomie dans toutes les décisions et procédures.
4. **Intégrité et responsabilité** – Maintenir la transparence, une conduite éthique, le professionnalisme et la responsabilité dans tous les aspects du travail de la Cour.
5. **Accessibilité et inclusion** – Veiller à ce que toutes les personnes, indépendamment de leur statut, de leur genre ou de leur situation géographique, puissent bénéficier de la protection de la Cour.
6. **Efficacité et innovation** – Tirer parti de la technologie et des meilleures pratiques pour rendre une justice rapide, efficace et accessible.
7. **Collaboration et partenariat** – Travailler avec les États, les institutions et la société civile pour renforcer la protection et le respect des droits de l'homme.
8. **Respect de la diversité et non-discrimination** – Promouvoir l'égalité et reconnaître la diversité sociale, culturelle et linguistique de l'Afrique.

1.1.4 Thème du nouveau plan stratégique

2. Le thème du Plan stratégique 2026-2028, « *Protéger les droits de l'homme en Afrique : une responsabilité partagée* », incarne l'évolution résolue de la trajectoire institutionnelle de la Cour. En effet, après avoir consacré la période 2021-2025 à un exercice rigoureux d'approfondissement de la confiance dans la Cour africaine en améliorant son efficacité et son efficience, celle-ci est désormais bien placée pour s'appuyer sur ces fondements afin de renforcer ses relations et sa coopération à travers le continent en vue d'une justice qui porte ses fruits.
3. Ce thème est ancré dans la reconnaissance du fait que la Cour ne fonctionne pas en vase clos. Certes l'autorité judiciaire est le principal instrument de la Cour, mais l'on ne saurait réaliser un impact véritable et durable sur la vie des citoyens africains que par une action collective. La responsabilité partagée ne constitue donc pas une réduction du mandat de la Cour, mais un renforcement de son efficacité grâce à la collaboration.

4. Cette approche s'articule autour de trois axes principaux :
- i) **Approfondissement de la coopération grâce à une confiance établie :** s'appuyant sur la crédibilité acquise au cours du cycle stratégique précédent, la Cour intégrera davantage dans son action les principaux acteurs des droits de l'homme, notamment les systèmes judiciaires nationaux, les membres de la Plateforme de l'Architecture de gouvernance africaine et de l'Architecture africaine de paix et de sécurité (Plateforme AGA-APSA), la société civile, les institutions étatiques et les partenaires internationaux. Cette approche concertée garantit le fonctionnement de l'architecture continentale des droits de l'homme sous forme de système unifié et solidaire.
 - ii) **Réalisation d'impact par la participation collective :** La Cour reconnaît que, pour que les décisions judiciaires se traduisent par des changements tangibles, elles doivent être comprises et acceptées par un large éventail de parties prenantes. En favorisant un dialogue accru avec les États membres, la société civile et les citoyens, la Cour veille à ce que son action reste en phase avec les besoins des personnes pour lesquelles elle a été créée.
 - iii) **Engagement mutuel en faveur des résultats :** la responsabilité partagée implique un engagement mutuel en faveur de la mise en œuvre des décisions. La Cour s'attachera à élaborer les outils et les cadres d'établissement de rapports nécessaires pour que tous les partenaires puissent contribuer à la réalisation de progrès en matière de droits de l'homme, en veillant à ce que la justice soit non seulement rendue, mais aussi appliquée.
5. En adoptant ce thème, la Cour reconnaît que la collaboration est le seul moyen de réaliser un impact réel. Elle invite toutes les parties prenantes à se rallier à la vision commune consistant à protéger les droits de l'homme et des peuples, à renforcer l'État de droit et à inspirer la justice.

1.2 CONTEXTE

6. La Cour africaine des droits de l'homme et des peuples évolue dans un contexte continental dynamique, caractérisé par l'engagement de l'Union africaine en faveur d'un développement accéléré et d'une gouvernance intégrée. Le présent Plan stratégique a été spécifiquement conçu pour s'aligner sur le *Plan stratégique 2024-2028 de l'Union africaine* et sur le *deuxième Plan décennal de mise en œuvre (2024-2033) de l'Agenda 2063*.

1.2.1 Alignement sur le cycle de planification stratégique de l'UA

7. L'architecture de planification stratégique de l'UA s'articule autour de l'Agenda 2063 et se décline en cinq plans décennaux. Depuis 2024, l'UA et ses organes sont entrés dans le deuxième Plan décennal de mise en œuvre (2024-2033), qui est lui-même subdivisé en deux cycles quinquennaux (2024-2028 et 2029-2033). Afin d'assurer une harmonisation et une synchronisation institutionnelles totales avec le cycle à l'échelle de l'Union, la Cour africaine a adopté une période triennale pour le présent Plan stratégique (2026-2028). À l'issue de cette période de transition, la Cour reprendra un cycle de planification quinquennal à compter de 2029, lequel sera pleinement aligné sur le calendrier de l'UA.

1.2.2 La contribution de la Cour aux sept « *Moonshots* » de l'UA

8. La Cour constitue un pilier judiciaire essentiel à la réalisation des sept *Moonshots* définis dans le Plan stratégique 2024-2028 de l'UA. En clarifiant les obligations en matière de droits de l'homme et en demandant des comptes aux États, la Cour assure la sécurité juridique nécessaire à la transformation du continent.
 - i. **« Moonshot » n° 1 : chaque État membre de l'UA atteint au moins le statut de pays à revenu intermédiaire** – La Cour y contribue en protégeant les droits socio-économiques et en garantissant la sécurité sanitaire. En favorisant un environnement juridique stable pour l'investissement, l'industrialisation et la

création d'emplois, la Cour contribue à protéger la résilience économique des citoyens africains.

- ii. **« Moonshot » n° 2 : L'Afrique est plus intégrée et plus connectée** – Grâce à son corpus de décisions en pleine expansion, la Cour favorise l'intégration juridique du continent. En fournissant un point de référence commun pour les normes en matière de droits de l'homme invoquées par les tribunaux et les parlements nationaux, la Cour contribue à harmoniser les systèmes juridiques entre les États membres. Le rôle qu'elle joue dans l'harmonisation des cadres juridiques permet de faire en sorte que l'intégration socio-économique et politique du continent repose sur une architecture juridique unifiée et prévisible.
- iii. **« Moonshot » n° 3 : Des institutions publiques plus réactives** – La Cour met directement en œuvre la réponse stratégique du « Moonshot » n° 3 par le biais de son contrôle juridique, qui renforce la transparence et la responsabilité de la gouvernance en Afrique. La jurisprudence en plein étoffement de la Cour en matière de droit à un procès équitable, de participation démocratique et de protection des individus contre les mesures arbitraires de l'État garantit que les institutions publiques au niveau national restent redevables de compte et réactives.
- iv. **« Moonshot » n° 4 : L'Afrique résout ses conflits de manière pacifique** – En offrant aux États une instance juridique pour demander réparation, notamment dans le cadre de différends interétatiques, la Cour renforce le projet phare « *Faire taire les armes* ». Cette voie judiciaire de résolution des conflits promeut une paix durable et la soutient.
- v. **« Moonshot » n° 5 : Les valeurs de l'Afrique sont clairement énoncées et promues** – La Cour préserve la richesse culturelle de l'Afrique en protégeant les droits des communautés autochtones et en luttant contre les pratiques culturelles néfastes. Cette action garantit la protection explicite et le respect de l'identité et du patrimoine culturels dans le cadre juridique continental.

- vi. **« Moonshot » n° 6 : Les citoyens africains sont plus outillés et plus productifs** – Grâce à sa jurisprudence en matière d'égalité homme-femme et de droits des enfants et des jeunes, la Cour lève les obstacles juridiques à l'autonomisation. La priorité qu'elle accorde à la protection des droits de l'homme garantit que les citoyens africains restent les artisans de la transformation du continent.
- vii. **« Moonshot » n° 7 : L'Afrique est un acteur mondial fort et influent** – En maintenant des normes élevées d'excellence judiciaire et en collaborant avec d'autres cours internationales de droits de l'homme, la Cour africaine fait entendre la voix de l'Afrique avec force dans la gouvernance mondiale et renforce la souveraineté judiciaire du continent.

1.2.3 Défis actuels et responsabilité partagée

- 9. Nonobstant les progrès judiciaires notables réalisés, la Cour continue de faire face à des défis systémiques qui sous-tendent les priorités pour la période 2026-2028. Il s'agit notamment du faible taux de ratification du Protocole relatif à la Cour, du faible niveau de mise en œuvre des arrêts et de contraintes budgétaires qui ont une incidence sur les effectifs et la capacité à intégrer la diversité linguistique.
- 10. Consciente que les problèmes liés aux droits de l'homme exigent des solutions holistiques et synergiques, la Cour s'engage à mener une action conjointe avec un écosystème diversifié d'acteurs. Au nombre de la multitude d'acteurs impliqués dans ces processus, on peut citer les parlements, les gouvernements, l'administration publique, le pouvoir judiciaire, la communauté diplomatique, les institutions nationales des droits de l'homme, les médiateurs, le monde universitaire, les organisations non gouvernementales, les médias, les associations du barreau et les ordres d'avocats, le secteur privé ainsi que d'autres organisations internationales (non) africaines. Le présent Plan stratégique décrit la manière dont la Cour approfondira sa coopération avec ces parties prenantes afin de transformer le raisonnement judiciaire en un impact sociétal tangible.

1.3 MÉTHODOLOGIE

11. L'élaboration du Plan stratégique 2026–2028 s'est appuyée sur une méthodologie novatrice, fondée sur les données, conçue pour transformer la responsabilité institutionnelle en un fondement stratégique de l'excellence judiciaire. Ce processus a permis de garantir que le nouveau plan soit crédible, fondé sur des données factuelles et aligné sur les réalités opérationnelles concrètes de la Cour.

1.3.1 Le Rapport d'état de mise en œuvre (2021-2025) comme base de référence factuelle

12. Les principales données factuelles sous-tendant ce cycle de planification ont été tirées d'une évaluation exhaustive du mandat 2021-2025. Cet examen interne a consisté aux exercices suivants :
 - i) **Collecte de données et alignement institutionnel** : une évaluation rigoureuse des rapports de performance, des rapports d'activité annuels et des entretiens avec les Juges et le personnel de la Cour. Cette démarche a été complétée par des questionnaires soumis par les divisions du Greffe concernant des indicateurs de performance spécifiques ;
 - ii) **Cadre d'évaluation des performances** : la Cour a eu recours à un spectre de couleurs pour identifier les lacunes critiques, notamment la prolongation de la période moyenne de règlement des affaires et les défis persistants en matière de soumission de rapports sur la mise en œuvre des arrêts de la Cour par les États membres. À cet égard, le taux de défaut de soumission de rapport sur la mise en œuvre des décisions par les États parties, estimé à 88 %. Ces constats ont servi de marqueurs diagnostiques « jaunes » et « orange » qui ont défini les domaines d'investissement obligatoires pour le cycle 2026–2028.
 - iii) **Apprentissage stratégique** : Le processus d'évaluation s'est appuyé sur les meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation grâce à des échanges avec la Direction de la planification stratégique et de la mise en œuvre de la Commission de l'Union africaine (CUA), le Département des Affaires politiques,

de la Paix et de la Sécurité (PAPS) de la Commission de l'Union africaine (CUA) et la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples (CADHP), lors de retraites organisées à Moshi, en Tanzanie.

1.3.2 Analyse contextuelle fondée sur des données factuelles

13. Le plan intègre des recommandations axées sur l'action faisant suite à des rencontres institutionnelles de haut niveau tenues entre 2021 et 2025. Il s'agit notamment du Communiqué d'Arusha (2021), des recommandations de la retraite du personnel à Tanga (2022) et des résolutions de Dodoma à la suite de la deuxième retraite judiciaire (2023). Des feuilles de route techniques clés, telles que la Feuille de route d'Addis-Abeba sur la complémentarité (2023-2028) entre la Cour africaine et la Commission africaine et les Lignes directrices relatives à la saisine de la Cour et au renvoi des affaires à la Commission de 2025, ont constitué le cadre de fond pour les piliers « Coopération » et « Impact » du nouveau plan.

1.3.3 Participation des parties prenantes

14. Afin de garantir un processus global et transparent, la Cour a fait appel à un réseau diversifié d'acteurs par le biais de mécanismes de validation tant internes qu'externes :
 - i) **Enquête auprès des parties prenantes externes** : une enquête multilingue menée dans toutes les régions de l'UA a permis de recueillir des données auprès de 120 personnes interrogées représentant le monde universitaire, la société civile, les institutions nationales des droits de l'homme (INDH), des responsables gouvernementaux et des praticiens du droit ;
 - ii) **Validation par le Greffe** : une réunion spéciale du Greffe organisée à Nairobi (Kenya) en décembre 2025 a permis au personnel de procéder à une évaluation fondée sur des données factuelles des conclusions stratégiques initiales. Cette réunion a été suivie d'un atelier de validation technique final en mai 2026, au cours duquel le personnel du Greffe a examiné l'intégralité du projet afin de

s'assurer que les activités prévues et les indicateurs de performance allaient de pair avec la capacité opérationnelle de chaque unité ;

- iii) **Validation judiciaire** : La plénière a procédé à une évaluation stratégique rigoureuse du projet afin de s'assurer que les objectifs axés sur les résultats s'alignent pleinement sur le mandat judiciaire de la Cour. Cet examen au niveau judiciaire a confirmé que le principe de responsabilité partagée est structurellement intégré dans l'ensemble du plan et que les objectifs institutionnels restent à la fois ambitieux et réalisables.

1.3.4 Lancement institutionnel

- 15. Le Plan stratégique a été préparé en vue de son lancement institutionnel officiel en juin 2026, soit exactement cinq ans après le lancement de son précédent Plan stratégique 2021-2025, marquant ainsi le début d'un nouveau cycle d'excellence judiciaire.

1.4 STRUCTURE

- 16. Le Plan stratégique 2026-2028 s'articule en quatre chapitres interdépendants, allant du mandat fondamental de la Cour à un cadre de mise en œuvre détaillé et axé sur l'impact.
- 17. **Chapitre 1 : Introduction** définit la nouvelle orientation de la Cour, son alignement sur le deuxième plan décennal de mise en œuvre de l'UA (2024–2033) et la méthodologie fondée sur des données factuelles utilisée pour garantir la continuité institutionnelle.
- 18. **Chapitre 2 : Analyse de la situation** – fournit une évaluation de l'environnement interne de la Cour et du contexte opérationnel externe. S'appuyant sur des analyses forces, faiblesses, possibilités, menaces (FFPM) et politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementales et légales (PESTLE), ce chapitre recense les atouts de la Cour et les enseignements tirés

par rapport aux facteurs politiques et économiques influençant la protection des droits de l'homme sur le continent.

19. **Chapitre 3 : Objectifs stratégiques et résultats** présente les grandes lignes du Plan. Tout en conservant les trois objectifs stratégiques (OS) établis afin de garantir la stabilité institutionnelle, ce chapitre les recentre sur la coopération et l'impact. Reconnaissant que l'impact judiciaire est souvent influencé par des facteurs échappant au contrôle direct de la Cour, ce plan adopte un *modèle d'amélioration continue*. Sachant que certains aspects de l'impact judiciaire — notamment la durée des procédures et l'exécution des décisions — sont influencés par des facteurs qui échappent au contrôle direct de la Cour, le présent Plan stratégique adopte une approche pragmatique d'amélioration continue fondée sur des résultats institutionnels mesurables. Le cadre donne donc la priorité aux indicateurs relevant du contrôle opérationnel de la Cour, notamment l'augmentation progressive du nombre d'affaires réglées, le renforcement des systèmes d'appui judiciaire, la numérisation accrue des processus judiciaires et administratifs, ainsi que l'amélioration des mécanismes de dialogue avec les parties prenantes. Une telle approche permet à la Cour d'évaluer ses performances à l'aide de critères de référence réalistes et réalisables, tout en faisant preuve de souplesse pour assurer une amélioration institutionnelle continue.
20. **Chapitre 4 : Cadre de gouvernance et de mise en œuvre** axé sur l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats (GAR) et de la responsabilisation accrue :
 - i. **Planification axée sur les résultats et diffusion en cascade** : ce chapitre établit la norme opérationnelle universelle pour le cycle 2026-2028, en utilisant un modèle de GAR uniforme et des retraites de planification conjointes afin de garantir que chaque action administrative et judiciaire soit liée à un résultat mesurable.
 - ii. **Suivi, évaluation et responsabilité** : cette section détaille les outils permettant de faire respecter ces normes, notamment une équipe

spéciale chargée du suivi, de l'évaluation, de la responsabilisation et de l'apprentissage (MEAL) et la transformation en profondeur du rapport d'activité annuel statutaire en un outil d'évaluation axé sur les résultats. Ces mécanismes garantissent le fonctionnement de la Cour comme une institution cohérente, fondée sur les données, où les progrès sont mesurés à l'aune des priorités continentales, telles que l'Agenda 2063, et où les ressources sont strictement alignées sur les résultats stratégiques grâce à la budgétisation par activités (BPA).

- iii. **Gestion des risques et flexibilité opérationnelle** : Cette section présente les cadres structurels mis en place pour anticiper et atténuer les risques externes et internes susceptibles de perturber la mise en œuvre. En intégrant directement la flexibilité institutionnelle et l'évaluation systématique des risques dans le cycle de gouvernance, la Cour aura la marge de manœuvre nécessaire pour modifier ses stratégies opérationnelles, réaffecter ses ressources et s'adapter à l'évolution des réalités politiques ou financières sur le continent, sans pour autant compromettre ses objectifs stratégiques fondamentaux.

2. ANALYSE DE LA SITUATION

2.1 RÉALISATIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

21. La période couverte par le plan stratégique 2021-2025 a marqué une étape importante dans le renforcement de l'évaluation des performances institutionnelles et de la planification axée sur les résultats au sein de la Cour. Le rapport de mise en œuvre qui en résulte remplit une double fonction : il rend compte de manière rigoureuse du mandat précédent et sert de fondement stratégique principal pour le cycle 2026-2028.

2.1.1 Évaluation des performances

22. La Cour a clôturé la période de référence 2021-2025 avec une évaluation globale de *niveau « Jaune » (résultats mitigés avec des lacunes critiques)*. Bien que les réalisations fonctionnelles aient été notables, cette évaluation identifie précisément les domaines dans lesquels un investissement maximal est nécessaire pour le prochain cycle.

- i. **Capacité judiciaire exceptionnelle** : La Cour a affiché d'excellents résultats opérationnels au cours des cinq dernières années, en tranchant au total 165 affaires, soit une moyenne de 33 affaires par an. Ce chiffre représente une augmentation moyenne de 27 % du volume de production judiciaire par rapport à la base de référence de 2020 (23 affaires) et une augmentation de 143 % par rapport au cycle quinquennal précédent (2016-2020), au cours duquel 69 affaires avaient été tranchées.
- ii. **Architecture technique et analytique** : La Cour a lancé le développement et la mise en œuvre à titre expérimental de la base de données jurisprudentielles africaine (AJUDATA) et de la base de données sur l'état de mise en œuvre des décisions de la Cour africaine (SIDAC), en vue de renforcer l'accès à la jurisprudence, la gestion des connaissances et les capacités de suivi institutionnel.

- iii. **Complémentarité interinstitutionnelle** : Des progrès majeurs ont été réalisés dans la formalisation de la coordination externe au sein du système des droits de l'homme de l'Union africaine, notamment par le biais de la Feuille de route d'Addis-Abeba sur la complémentarité (2023-2028), les Lignes directrices relatives à la saisine de la Cour et au renvoi des affaires à la Commission (2025), ainsi que divers protocoles d'accord (PdA) conclus avec des parties prenantes clés telles que le Parlement panafricain (PAP), le Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADH), différentes institutions universitaires et diverses cours suprêmes régionales et nationales.

2.1.2 Enseignements tirés

23. Les indicateurs de performance du cycle précédent transforment les défis systémiques en enseignements bien définis pour le Plan stratégique 2026–2028 :

- i. **Efficacité et rapidité** : alors que le volume de la production judiciaire est resté élevé, le délai moyen de règlement des affaires est passé de 36 à 49 mois. Ce recul de 13 mois doit être compris dans le contexte d'un recentrage stratégique délibéré intervenu entre 2023 et 2025 visant à accorder la priorité au règlement d'affaires complexes pendantes. Cette période a également été marquée par une baisse significative du nombre de nouvelles affaires introduites, ce qui a modifié la composition du rôle. Ces facteurs, combinés à une diminution des ressources humaines au cours du cycle précédent, soulignent la nécessité d'un renforcement continu des systèmes d'appui administratif, notamment l'amélioration progressive des outils numériques et l'accroissement des effectifs.
- ii. **Pertinence et impact** : Il subsiste un déficit critique d'exécution, avec seulement 2 % de mise en œuvre intégrale, 10 % de mise en œuvre partielle et un taux de défaut de soumission de rapports sur la mise en œuvre par les États parties, estimé à 88 %. Il subsiste un défi majeur en matière de mise en œuvre, qui se traduit par un faible niveau de communication d'informations et des degrés de mise en œuvre variables de la part des États parties. En guise de réponse, la Cour renforcera les mesures relevant de son mandat, notamment

les mécanismes de suivi, la tenue d'audiences de suivi d'exécution , les interactions avec les parties prenantes, les processus de suivi et les initiatives de sensibilisation, par l'intermédiaire de l'Unité chargée du suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour, afin de contribuer à améliorer la mise en œuvre de ces décisions.

- iii. **Gouvernance et durabilité** : La stabilité institutionnelle a été entravée par une évaluation « orange » en matière de gouvernance (résultat stratégique n° 3), due à la non-adoption de trois stratégies fondamentales relatives au perfectionnement des ressources humaines, à la mobilisation des ressources et aux infrastructures. La résolution de cette stagnation politique constitue la principale justification du programme de réforme structurelle prévu pour 2026.
- iv. **Cohérence et efficacité** : Afin de remédier aux faiblesses en matière de complémentarité, le prochain cycle doit formaliser la coordination avec la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples (CADHP) et le Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être de l'enfant (CAEBDE).

2.1.3 Apprentissage stratégique et fondements institutionnels

24. La transition depuis le cycle précédent définit les exigences institutionnelles suivantes :

- i. **Renforcement d'une culture axée sur la performance** : Renforcer une culture institutionnelle axée sur la performance grâce à des processus de révision stratégique périodiques visant à améliorer la coordination, le devoir de rendre des comptes et la prise de décision fondée sur des données factuelles
- ii. **Gestion axée sur les résultats (GAR)** : Acheter la transition d'un système de rapports axé sur les activités vers la gestion axée sur les résultats, en veillant à ce que tous les objectifs intègrent un établissement intégré des coûts afin d'aligner les ressources sur les résultats.

- iii. **Viabilité financière :** Accorder la priorité à l'élaboration d'un modèle de financement diversifié et préconiser l'institution d'un fonds d'affectation spéciale dédié afin de garantir l'indépendance judiciaire à long terme et la pérennité institutionnelle.

2.2 ANALYSE FFPM

- 25. L'analyse FFPM suivante identifie les facteurs internes et externes qui influenceront la capacité de la Cour à s'acquitter de son mandat pour la période 2026-2028. Cette évaluation s'appuie sur les données diagnostiques du cycle précédent et sur l'évolution du contexte continental.

2.2.1 Forces (internes)

- i. **Excellence judiciaire établie :** la Cour a démontré sa capacité à produire un volume important de décisions judiciaires, ayant statué sur 165 affaires au cours du cycle précédent, et dispose d'une jurisprudence en expansion qui est de plus en plus citée par les tribunaux et parlements nationaux.
- ii. **Système d'assistance juridique performant :** les demandeurs éligibles bénéficient d'un dispositif d'assistance juridique solide qui réduit considérablement les obstacles financiers à l'accès à la justice et garantit un accès équitable à la justice pour les personnes indigentes et vulnérables.
- iii. **Infrastructure de suivi technique :** La mise en service progressive de la Base de données jurisprudentielles africaine (AJUDATA) et de la base de données sur l'état de la mise en œuvre des décisions rendues par la Cour africaine (SIDAC) offre une base unique, fondée sur des données, utile pour améliorer l'accès à la Cour et suivre la jurisprudence continentale en matière de droits de l'homme. Cette infrastructure est davantage renforcée par la mise en œuvre et la révision de politiques institutionnelles essentielles, notamment celles régissant la bibliothèque, les services linguistiques et le programme de stages et d'échange de personnel, garantissant ainsi un cadre complet permettant de soutenir les processus judiciaires.

- iv. **Un leadership institutionnel dévoué** : La Cour bénéficie de Juges hautement qualifiés et indépendants, ainsi que d'un personnel du Greffe compétent, tous engagés en faveur de la transition vers une gouvernance axée sur les résultats.
- v. **Discipline budgétaire et conformité aux normes d'audit** : La Cour maintient une solide réputation d'intégrité institutionnelle, caractérisée par des taux d'exécution budgétaire élevés et des opinions d'audit sans réserve successives de la part du Comité des auditeurs externes de l'Union africaine. L'absence de questions ou de réserves importantes témoigne de la robustesse des contrôles financiers internes, du respect rigoureux des réglementations administratives et de normes de gouvernance exceptionnelles. Cette responsabilité financière durable renforce la crédibilité de l'institution auprès du public et permet d'instaurer une confiance durable auprès des organes délibérants de l'Union africaine et ses partenaires internationaux.
- vi. **Cadres de complémentarité stratégique** : Les relations de travail officialisées avec la CADHP et le CAEDBE s'appuient sur les Lignes directrices relatives à la saisine de la Cour et au renvoi des affaires à la Commission (2025) ainsi que sur la Feuille de route d'Addis-Abeba sur la complémentarité.
- vii. **Réorganisation thématique globale et renforcement des compétences juridiques spécialisées** : la restructuration administrative stratégique de la Division juridique en unités spécialisées a considérablement accru son efficience opérationnelle et ses capacités d'analyse. Sortant d'un cadre générique, la Division fonctionne désormais par filières dédiées, à savoir l'Unité chargée des questions juridiques, l'Unité de recherche et de renforcement des capacités, l'Unité chargée de l'assistance juridique et l'Unité chargée du suivi de la mise en œuvre des décisions. Cette réorganisation ciblée dote le Greffe de la capacité technique précise nécessaire pour accélérer la gestion des affaires, mener des activités liées à la mise en œuvre des arrêts et assurer la gestion des rapports sur la mise en œuvre des décisions.

2.2.2 Faiblesses (internes)

- i. **Inaction en matière de saisine et de complémentarité** : La CADHP n'a saisi la Cour d'aucune affaire au cours du cycle 2021-2025, tandis que cette dernière a, de son côté, sous-utilisé le mandat spécialisé de la Commission en matière d'enquêtes sur le terrain et d'établissement des faits dans les affaires en cours. Cette inaction mutuelle dans la mise en œuvre des lignes directrices relatives à la saisine et au renvoi sape la synergie escomptée du système africain des droits de l'homme et empêche une approche holistique de la protection des droits de l'homme à l'échelle continentale.
- ii. **Omission structurelle (CAEDBE)** : Le retard pris par les organes délibérants de l'UA dans l'examen de la proposition visant à modifier le Protocole de la Cour afin d'accorder au CAEDBE la qualité pour agir a pour conséquence de priver la Cour africaine d'une compétence structurelle en matière de droits de l'enfant.
- iii. **Recul de l'efficacité du traitement des affaires** : L'allongement de 13 mois de la durée moyenne de règlement final des affaires (passant de 36 à 49 mois) reste un obstacle majeur à une justice rendue en temps opportun.
- iv. **Adoption inégale de la gouvernance axée sur les résultats** : L'application incohérente de la gouvernance axée sur les résultats (GAR) dans l'ensemble des divisions et unités du Greffe a entravé la transition d'un système d'établissement de rapports axé sur les activités vers un système axé sur l'impact.
- v. **Lacunes en matière de gouvernance et de politiques** : L'adoption tardive de stratégies fondamentales pour le perfectionnement des ressources humaines, la mobilisation des ressources et les infrastructures a créé d'importantes contraintes opérationnelles et entravé la planification institutionnelle à long terme. Remédier à cette stagnation politique est une priorité pour le cycle 2026–2028 afin de garantir l'alignement intégral du cadre administratif de la Cour sur ses ambitions judiciaires.

- vi. **Contraintes linguistiques, de capacité et de ressources humaines** : Avec un taux d'occupation de postes de 75,56 % auquel s'ajoute la nécessité cruciale d'une structure de personnel davantage spécialisée, l'efficacité opérationnelle de la Cour se trouve gravement limitée. En l'état actuel, l'Institution ne dispose pas d'unités spécialisées en nombre suffisant pour traiter des demandes judiciaires complexes et en constante évolution. Cette limitation structurelle, conjuguée à une capacité restreinte à rendre des services juridiques et à assurer la disponibilité des décisions dans toutes les six langues de travail de l'Union africaine, entrave directement l'accessibilité, la visibilité et le rayonnement continental de la Cour.

2.2.3 Possibilités (externes)

- i. **Alignement sur les « Moonshots » de l'Agenda 2063** : La Cour jouit d'une position unique pour assurer la sécurité juridique nécessaire à la mise en œuvre du deuxième Plan décennal de l'UA, notamment en ce qui concerne les institutions réactives et la résolution des conflits.
- ii. **Optimisation stratégique de la compétence consultative** : Le recours croissant aux procédures d'avis consultatif offre une occasion cruciale de renforcer l'impact continental de la Cour, en surmontant efficacement les limitations structurelles actuelles du système de déclaration prévu à l'article 34(6). En dotant les États, les organes de l'Union africaine et les organisations africaines reconnues d'un mécanisme non contentieux d'orientation juridique faisant autorité, cette compétence constitue un outil de consultation collaborative plutôt qu'un instrument de confrontation. La Cour peut ainsi clarifier les obligations conventionnelles complexes, renforcer la confiance institutionnelle et éclairer les décideurs régionaux sans générer de frictions politiques ni de menaces perçues à la souveraineté des États.
- iii. **Cadre de règlement à l'amiable** : L'adoption des lignes directrices sur le règlement à l'amiable offre une nouvelle voie pour un règlement des différends plus efficace et efficient.

- iv. **Transformation numérique :** La disponibilité généralisée d'outils de communication numériques offre l'opportunité de renforcer davantage l'utilisation exclusive d'un système de gestion électronique des affaires et d'élargir la portée continentale.
- v. **Diplomatie judiciaire et réseaux institutionnels :** L'expansion stratégique de la diplomatie judiciaire de la Cour constitue un levier essentiel pouvant aider à la transposition de sa jurisprudence dans systèmes nationaux. Pour ce faire, la Cour doit mobiliser un vaste réseau d'acteurs nationaux et régionaux au-delà du pouvoir judiciaire classique. Certes les alliances formelles au sein de différents réseaux judiciaires africains, tels que Réseau des juristes africains, le Réseau africain de formation judiciaire (RAFJ) et le Forum des juges et juristes africains, demeurent indispensables, mais la Cour s'appuie activement sur sa diplomatie institutionnelle pour dialoguer avec les principaux acteurs étatiques, notamment les parlements nationaux, les ministères de la Justice, les organes chargés de l'application de la loi et les institutions nationales des droits de l'homme. En nouant des alliances techniques et diplomatiques de haut niveau au sein de cet écosystème élargi, la Cour veille à ce que la Charte africaine soit non seulement appliquée de manière cohérente par les juges, mais également prise en compte dans l'élaboration des politiques nationales, la rédaction des lois et les mécanismes administratifs de mise en œuvre sur l'ensemble du continent.
- vi. **Partenariats multipartites :** La mise en œuvre de protocoles d'accord officiels avec des partenaires institutionnels clés — tels que le Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADH), le Parlement panafricain et des juristes et différentes cours régionales (CEDEAO, CAE et UEMOA) — offre une voie claire pour combler le déficit enregistré dans la mise en œuvre des décisions de la Cour. En outre, les collaborations techniques avec des centres d'excellence universitaires, notamment le Centre pour les droits de l'homme de l'université de Pretoria et l'Institut Raoul Wallenberg, ainsi que la collaboration avec les membres de la plateforme AGA-APSA, des associations du barreau et de la société civile, facilitent le plaidoyer collectif. Ces partenariats structurés offrent un cadre propice au renforcement du dialogue, de la

sensibilisation, de la communication d'informations et du suivi concernant la mise en œuvre des décisions de la Cour et des obligations plus générales en matière de droits de l'homme.

- vii. **Redynamiser les points focaux nationaux** : Le cadre existant pour les points focaux nationaux désignés, bien qu'actuellement sous-utilisé, offre une opportunité stratégique de créer des canaux techniques directs pour la mise en œuvre des décisions de la Cour et la facilitation du dialogue judiciaire au niveau national.

2.2.4 Menaces (externes)

- i. **Déficit d'exécution et d'établissement de rapports** : un taux de défaut de soumission de rapports sur la mise en œuvre de 88 % et un non-respect systémique des obligations par les États parties menacent la légitimité et l'efficacité perçues de la Cour.
- ii. **Rétrécissement de la porte d'accès à la Cour** : le retrait des déclarations au titre de l'article 34(6) par certains États membres limite l'accès direct des individus et des ONG, qui sont les principaux justiciables de la Cour.
- iii. **Incertitude financière et politique** : l'absence d'un fonds d'affectation spéciale dédiée rend la Cour vulnérable aux coupes budgétaires et aux revirements de la volonté politique au niveau continental.
- iv. **Conflits et recul démocratique** : L'instabilité politique et les changements de gouvernement anticonstitutionnels dans certaines régions du continent créent un environnement difficile pour l'exécution des arrêts relatifs aux droits de l'homme.

2.3 ANALYSE PESTLE

- 26. L'analyse PESTLE relative au plan stratégique 2026-2028 offre une évaluation exhaustive des facteurs macro-environnementaux externes qui influenceront la capacité de la Cour à rendre justice de manière plus efficace. Cette analyse met

en perspective le contexte de l'Union africaine (UA) et les défis judiciaires spécifiques identifiés dans le rapport de mise en œuvre 2021-2025.

2.3.1 Facteurs politiques

- i. **Fragmentation géopolitique** : L'Afrique évolue dans un contexte marqué par une interaction complexe entre les dynamiques de gouvernance interne et la concurrence géostratégique extérieure. Si l'intégration de l'UA au G20 renforce la voix du continent sur la scène internationale, la résurgence des changements anticonstitutionnels de gouvernements et des positions politiques protectionnistes au sein de certains États membres crée un contexte difficile pour l'autorité judiciaire supranationale.
- ii. **L'État de droit sur le continent** : L'impact de la Cour africaine reste étroitement lié aux différents niveaux d'engagement politique en faveur de l'État de droit au sein des États membres. S'il est vrai que plusieurs États membres font preuve d'un attachement constant aux principes démocratiques, il n'en demeure pas moins que le recul constitutionnel observé dans certaines régions constitue un défi majeur. La politisation de la justice restreint davantage l'indépendance du pouvoir judiciaire, sape la séparation des pouvoirs et tend à supprimer le débat politique et la liberté d'expression, réduisant ainsi l'espace de protection des droits de l'homme. Dans les contextes où l'indépendance judiciaire est limitée, la capacité de la Cour à rendre une justice efficace est souvent entravée par des ingérences extérieures, la corruption ou la non-application systémique de ses décisions au niveau national.
- iii. **La crise liée à la mise en œuvre des décisions de la Cour** : l'on note un manque persistant de volonté politique, qui se traduit par le fait que 88 % des décisions rendues ne font pas l'objet d'un rapport de mise en œuvre. Ces défis persistants liés à la soumission de rapports et à la mise en œuvre des décisions par certains États parties ont un impact sur l'efficacité de la Cour. La pertinence de la Cour est menacée par un rétrécissement de sa compétence, cinq États membres ayant retiré leurs déclarations faites en vertu de l'article 34(6) du Protocole, ce qui restreint l'accès des individus et des ONG à la Cour.

- iv. **Absence de saisine** : La réticence de la CADHP qui est l'un des organes habilités à saisir la Cour – n'ayant saisi la Cour d'aucune affaire au cours du cycle 2021-2025 – compromet la synergie escomptée du système africain des droits de l'homme et rend nécessaire la relance urgente de la diplomatie judiciaire.

2.3.2 Facteurs économiques

- i. **Volatilité macroéconomique et endettement** : Bien que la croissance du PIB réel de l'Afrique soit estimée à 4,14 % pour 2025, les niveaux d'endettement élevés et les fluctuations des prix des matières premières limitent la marge de manœuvre budgétaire des États membres. Cette pression économique se traduit souvent par des fluctuations budgétaires au sein des organes de l'UA.
- ii. **Dépendance financière et autonomie financière** : La Cour reste structurellement tributaire des contributions statutaires des États membres de l'UA, son accès aux financements de ses partenaires étant limité par les décisions du Conseil exécutif. L'absence d'un fonds d'affectation spéciale dédié ou d'un modèle de financement diversifié crée une vulnérabilité qui menace l'indépendance judiciaire de la Cour à long terme.
- iii. **L'intégration par la ZLECAf** : l'extension de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) ouvre des perspectives économiques. La Cour contribue à garantir la sécurité juridique et l'harmonisation des normes juridiques nécessaires à un marché continental interconnecté et intégré, dans la mesure où ces questions relèvent des droits de l'homme.

2.3.3 Facteurs sociaux

- i. **Dividende démographique et engagement des jeunes** : Plus de 60 % de la population africaine étant âgé de moins de 35 ans, on observe une demande croissante en faveur d'institutions publiques réactives et d'une justice axée sur

les citoyens. La population jeune constitue à la fois un vivier potentiel de justiciables et l'un des principaux bénéficiaires de la jurisprudence de la Cour en matière d'éducation et de droits numériques.

- ii. **Confiance des citoyens et sensibilisation aux droits de l'homme** : la question des réparations et de la justice réparatrice fait l'objet d'un débat soutenu sur le continent. Toutefois, le délai moyen de 49 mois fixé pour le règlement des affaires pourrait saper la confiance du public.
- iii. **Diversité linguistique** : Le vaste paysage linguistique de l'Afrique exige que la Cour surmonte ses contraintes linguistiques actuelles afin de rendre des décisions dans les six langues officielles de l'UA, garantissant ainsi une véritable inclusion à l'échelle du continent.

2.3.4 Facteurs technologiques

- i. **Le mandat de transformation numérique** : la stratégie de transformation numérique de l'UA (DTS) offre une occasion unique de franchir un cap. Bien que la Cour ait lancé cette initiative par le biais d'AJUDATA et de la bibliothèque électronique, le passage à un système entièrement intégré et multilingue de gestion électronique des affaires permettra d'accroître le taux annuel d'affaires réglées. Pour garantir que cette transition numérique améliore de manière tangible les taux de règlement des affaires, elle doit être soutenue par des investissements adéquats dans le domaine des services linguistiques, grâce notamment au recrutement de personnel spécialisé et au renforcement des capacités de traduction, afin d'assurer une communication judiciaire fluide dans toutes les langues de l'UA.
- ii. **Cybersécurité et sûreté des données** : à mesure que les systèmes judiciaires se numérisent, les menaces liées aux cyberattaques et aux violations de données s'intensifient. La Cour doit accorder la priorité à un audit rigoureux de la sécurité informatique et à l'hébergement des données judiciaires afin de protéger l'intégrité de ses procédures et la vie privée des justiciables.

- iii. **IA et innovation** : les nouvelles tendances en matière d'intelligence artificielle (IA) offrent un potentiel considérable pour l'optimisation de la recherche juridique et de l'administration judiciaire. Toutefois, pour tirer pleinement parti de ces avancées technologiques, il est nécessaire de mettre en place des mesures de renforcement des capacités spécialisées afin de garantir que le personnel judiciaire soit en mesure de gérer les implications éthiques et les exigences en matière de culture numérique dans un environnement technologique en constante évolution.

2.3.5 Facteurs juridiques

- i. **Diversité des systèmes juridiques** : rendre des décisions dans un contexte où coexistent les systèmes de *Common Law*, de droit civil, de droit coutumier et de droit islamique constitue un défi structurel majeur. Il est donc nécessaire d'harmoniser la jurisprudence afin de garantir une application cohérente de la Charte africaine dans les différents contextes nationaux.
- ii. **Rôle des juridictions nationales en tant que premiers acteurs chargés de la mise en œuvre** : Les systèmes judiciaires nationaux des États membres constituent la première ligne de défense et les principaux acteurs chargés d'appliquer la Charte africaine. La Cour africaine étant un organe subsidiaire, son efficacité ultime dépend de l'adhésion des juridictions nationales à la jurisprudence régionale, de l'utilisation de la Charte dans le contentieux interne et de la mise en œuvre effective des mesures réparatrices décidées au plan régional. Un facteur juridique déterminant réside dès lors dans la diversité des degrés de volonté, de capacités et d'indépendance des magistratures nationales à conformer leurs décisions aux normes internationales en matière de droits de l'homme, ce qui rappelle que la justice continentale relève d'une responsabilité partagée.
- iii. **Révision du Protocole portant création de la Cour** : La suspension de la révision du protocole de la Cour visant à accorder au CAEDBE la qualité pour agir devant la Cour a pour conséquence de priver la Cour africaine d'une compétence structurelle en matière de droits de l'enfant.

- iv. **Faiblesses en matière de complémentarité** : Bien qu'il existe des cadres fondamentaux — tels que le Communiqué de Maputo (2022), la Feuille de route d'Addis-Abeba sur la complémentarité (2022) et les Lignes directrices relatives à la saisine et au renvoi des affaires (2025) —, le manque de cohérence opérationnelle entre la Cour, la CADHP et le CAEDBE entraîne un risque de duplication des efforts et une fragmentation de l'architecture africaine des droits de l'homme. Un obstacle juridique fondamental tient à l'absence, au sein de ces organes régionaux, d'une compréhension commune et partagée du rôle juridictionnel exact et des limites de la Cour telles qu'établies par le Protocole qui l'a institué. Ce décalage conceptuel, conjugué à l'absence d'un système formalisé et automatisé de saisine, restreint considérablement la synergie opérationnelle et empêche le système continental des droits de l'homme de fonctionner comme un bouclier protecteur cohérent.

2.3.6 Facteurs environnementaux

- i. **Justice climatique et droits de l'homme** : Le changement climatique est un facteur de crise qui porte atteinte au droit à l'alimentation, au logement et à la vie. La protection de l'environnement et les migrations climatiques s'inscrivant de plus en plus dans le champ d'application de la Charte africaine, la Cour doit veiller à ce que ses capacités judiciaires et de recherche lui permettent de statuer sur ces questions complexes lorsqu'elles lui sont soumises. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'une connaissance de la jurisprudence émergente en matière environnementale, qui soit fondée sur des données, afin de garantir que la Cour demeure une instance de protection des droits pertinente et efficace au XXI^e siècle.
- ii. **Résilience face au climat et aux situations d'urgence** : la fréquence des catastrophes d'origine climatique et des urgences sanitaires exerce une pression considérable sur les systèmes administratifs nationaux. Ces crises peuvent perturber les processus législatifs et administratifs nécessaires à la transposition des traités de l'UA dans le droit national et à la mise en œuvre en temps voulu des décisions de la Cour. La Cour doit donc s'atteler à instaurer un

dialogue judiciaire plus résilient, capable de résister à de tels chocs systémiques, et veiller à ce que la protection des droits reste une priorité en période d'urgence.

2.4 SYNTHÈSE : ALIGNEMENT STRATÉGIQUE POUR UN IMPACT MAXIMAL

27. La convergence des analyses d'évaluation (FFPM) et des pressions macro-environnementales externes (PESTLE) confirme que la Cour africaine se trouve à un tournant décisif de son évolution. Certes, l'institution dispose d'une architecture analytique et technique performante et fait preuve d'une productivité judiciaire avérée, mais ces atouts sont de plus en plus neutralisés par une crise de mise en œuvre de ses décisions par les Parties (défi externe) et une stagnation des politiques en interne. Le délai de 13 mois pour le règlement des affaires et le taux de défaut de soumission de rapports sur la mise en œuvre, estimé à 88 %, constituent non seulement des défis administratifs, mais également des risques systémiques pour la légitimité de la Cour à l'échelle du continent. Dès lors, le Plan stratégique 2026-2028 n'est pas conçu dans la continuité des cycles précédents, mais plutôt dans une perspective de changement structurel décisif. En poursuivant sa transition vers une culture de gestion axée sur les résultats (GAR) et en mettant en pratique le principe de la *responsabilité partagée*, la Cour entend transformer ces faiblesses identifiées en un fondement de résilience institutionnelle capable d'assurer une justice accessible et efficace sur l'ensemble du continent.

3. OBJECTIFS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES

28. Cette section présente les grandes lignes du plan stratégique 2026-2028. Elle traduit le mandat général de la Cour en actions judiciaires et administratives concrètes, fondées sur la reconnaissance institutionnelle du fait que la protection des droits de l'homme est une entreprise collective à l'échelle du continent.

MÉTHODOLOGIE DU PROGRÈS CONTINU

29. La Cour maintient son cadre établi, qui repose sur trois objectifs, afin d'assurer la continuité institutionnelle et de veiller à ce que ses fonctions essentielles bénéficient d'une attention égale :
- Objectif stratégique 1 : Améliorer la qualité des procédures judiciaires
 - Objectif stratégique 2 : Renforcer la sensibilisation et la coopération
 - Objectif stratégique 3 : Renforcer les capacités institutionnelles
30. Si ces objectifs restent inchangés, la méthodologie pour cette période stratégique a été affinée afin de s'aligner sur un modèle plus résilient de gouvernance axée sur les résultats. Au cours du cycle précédent, plusieurs objectifs chiffrés ambitieux n'ont pas été atteints. La Cour a reconnu que ces résultats différés – tels que le taux de mise en œuvre de ses décisions par les États (+30 %) ou l'enveloppe budgétaire totale (+50 %) – mesurent des effets sur les performances qui sont déterminés par des facteurs politiques et financiers externes échappant largement à son emprise.
31. Pour la période 2026-2028, la Cour a adopté un modèle d'*amélioration continue* qui met l'accent sur le rythme des progrès institutionnels par glissement annuel. Plutôt que de nous focaliser sur un objectif chiffré arbitraire et figé, nous mesurons notre réussite à l'aune de notre capacité à faire passer les projets d'une phase pilote ou d'élaboration à une mise en œuvre opérationnelle durable, où les performances sont optimisées en permanence grâce à un processus continu d'évaluation et d'amélioration. Aussi longtemps que la tendance concernant les

défis identifiés sera à la baisse et que la fonctionnalité de nos systèmes s'améliorera, l'institution tiendra ses engagements.

STRUCTURE

32. Afin d'assurer une transition harmonieuse entre la stratégie et les opérations quotidiennes, chaque résultat présenté dans les sections suivantes est organisé selon une structure en cascade :

- i. **Description du résultat** : Brève explication de l'objectif et de la manière dont sa mise en œuvre repose sur la participation coordonnée des États membres, des autorités judiciaires nationales, des institutions nationales des droits de l'homme (INDH), des associations du barreau, de la société civile, des points focaux nationaux et des organes délibérants de l'UA pour plus d'efficacité.
- ii. **Situation de référence (décembre 2025)** : un aperçu factuel de la situation actuelle de la Cour à la fin du cycle précédent, tel que présenté dans le rapport de mise en œuvre (2021-2025).
- iii. **Orientation stratégique** : description de l'accélération ou du changement principal requis au cours des trois prochaines années pour passer de la situation de référence actuelle à une réalité opérationnelle.
- iv. **Indicateur de succès** : description qualitative de l'idéal visé pour l'institution d'ici janvier 2029.
- v. **OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028)** : Indicateurs spécifiques permettant de suivre les progrès réalisés chaque année.
- vi. **Interventions stratégiques** : une feuille de route par étapes des activités judiciaires et administratives, articulée autour de priorités à court terme (2026), à moyen terme (2027) et à long terme (2028).

33. Cette méthodologie garantit que chaque mesure s'appuie sur la réalité actuelle de la Cour, tout en ouvrant clairement la voie vers une institution judiciaire plus autonome et plus efficace.

3.1 OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : AMÉLIORER LA QUALITÉ DES PROCÉDURES JUDICIAIRES

34. Rendre justice est la principale raison d'être de la Cour. Cet objectif couvre l'ensemble de la procédure judiciaire, depuis le dépôt initial d'une requête jusqu'à l'exécution définitive d'une décision. S'appuyant sur le cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) mis en place lors du cycle précédent, la Cour concentre désormais ses efforts sur l'optimisation concrète de ses procédures existantes. L'objectif est de passer de la dernière main mise aux politiques internes au renforcement et à l'optimisation pratiques des procédures judiciaires existantes qui aient un impact tangible sur la vie des citoyens africains.
35. Les cinq résultats stratégiques suivants témoignent de notre engagement en faveur d'un cadre d'amélioration continue. Cette approche met l'accent sur l'élimination des obstacles procéduraux, le renforcement du raisonnement juridique, la suppression des barrières systémiques à une justice centrée sur le justiciable, la promotion du règlement collaboratif des litiges par le biais de règlements à l'amiable et le renforcement des mesures relevant du mandat de la Cour afin de soutenir la sensibilisation, le suivi et le dialogue sur la mise en œuvre des arrêts. Conformément au principe de responsabilité partagée, ces améliorations sont conçues pour s'inscrire dans un écosystème continental où l'efficacité et l'efficience de la Cour sont soutenues par l'engagement proactif des États membres, des autorités judiciaires nationales, des institutions nationales des droits de l'homme (INDH), des associations du barreau, des ordres des avocats, de la société civile, des points focaux nationaux désignés et des organes délibérants de l'UA.

RÉSULTATS 1.1 : EFFICACITÉ ACCRUE DES PROCÉDURES JUDICIAIRES

36. La capacité de la Cour à protéger les droits de l'homme en Afrique est intimement liée à l'efficacité de ses procédures. Si la période 2021-2025 a été marquée par une augmentation de la production judiciaire, avec environ 33 arrêts rendus par an, la durée moyenne de règlement des affaires est passée à 49 mois. Cette situation s'explique par le contexte de priorité stratégique accordée au règlement des affaires inscrites au rôle depuis longtemps, aux affaires complexes en instance et par le recours à un modèle judiciaire où les Juges siègent à temps partiel. Pour éviter une crise liée à l'accumulation de l'arriéré judiciaire et préserver la légitimité de l'institution, la Cour doit adopter des méthodes de travail innovantes, fondées sur des données. Au cours de ce cycle stratégique, la Cour s'attachera en priorité à résorber cet arriéré dans le règlement des affaires grâce à une planification réaliste, fondée sur les capacités disponibles, tout en renforçant les pratiques de gestion des affaires et les systèmes d'appui judiciaire. Toutefois, ces efforts restent tributaires de ressources institutionnelles suffisantes et de la coopération opportune des parties aux procédures.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

37. Au 31 décembre 2025, le scénario de référence opérationnel de la Cour fait état d'une augmentation du nombre d'affaires réglées, mais aussi d'un arriéré judiciaire croissant, comme le montrent les indicateurs clés suivants :

- i. **Nombre d'affaires réglées par an** : 20 affaires tranchées en 2025.
- ii. **Délai moyen de traitement des affaires** : 49 mois. (Calculé sur la base de la durée moyenne arithmétique entre l'enregistrement officiel de la requête et son règlement définitif, pour l'ensemble des affaires tranchées par la Cour depuis le début de ses activités jusqu'au mois de décembre 2025).
- iii. **Composition du rôle et affaires non tranchées** : un total de 108 affaires pendantes, dont 74 sont considérées comme faisant partie de la liste des affaires non tranchées (affaires en instance enregistrées avant 2023 et ayant

dépassé le délai standard indicatif de 36 mois fixé en fonction des capacités, pour la clôture d'un dossier, entre la date d'enregistrement et celle de la clôture).

- iv. **Disponibilité de la jurisprudence dans les différentes langues** : le taux moyen d'arrêts et d'ordonnances disponibles dans les quatre langues de travail s'élève à 72 %, avec un taux de 99 % pour l'anglais et le français, de 52 % pour le portugais et de 37 % pour l'arabe. Bien que des arrêts et ordonnances aient été traduits en kiswahili, ils ne sont actuellement pas accessibles sur les plateformes numériques de la Cour, la version kiswahili du site Web n'ayant pas encore été mise en ligne. L'on enregistre toujours un déficit important en données concernant l'espagnol. Il convient de noter que l'Union africaine a adopté l'espagnol et le kiswahili comme langues de travail respectivement en 2021 et 2022, et que la mise en œuvre de ces décisions a pris effet à partir de 2023.
- v. **État d'avancement de la numérisation** : taux de numérisation des archives judiciaires de 97 %.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

- 38. La Cour s'attellera en priorité à résorber l'arriéré judiciaire historique grâce à une approche structurée et adaptée aux capacités disponibles, tout en renforçant l'efficacité des procédures judiciaires pour les requêtes nouvellement déposées. À cet égard, la Cour continuera d'améliorer les systèmes de gestion des affaires existants et envisagera progressivement l'intégration d'initiatives numériques, notamment AJUDATA, de manière à garantir la complémentarité avec les systèmes déjà opérationnels au sein du Greffe. L'objectif principal de ce cycle stratégique est d'enregistrer une augmentation mesurable du nombre d'affaires réglées et de disposer d'un volume d'affaires en instance rationalisé et plus facile à gérer d'ici janvier 2029.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

39. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Résorption progressive de l'arriéré judiciaire** : parvenir à une réduction mesurable, par glissement annuel, du nombre d'affaires pendantes, notamment celles déposées de 2017 à 2025, afin de maintenir volume des affaires en instance à un niveau maîtrisable et aligné sur la capacité opérationnelle de la Cour.
- ii. **Renforcement de la gestion des procédures judiciaires** : les procédures judiciaires sont sous-tendues par une numérisation accrue, des pratiques améliorées de gestion des affaires, des mécanismes de coordination renforcés et des spécialisations consolidées au sein de la Division juridique ainsi que des systèmes de soutien administratif renforcés.
- iii. **Amélioration des systèmes de soutien numérique** : les systèmes numériques existants sont progressivement renforcés et rendus interopérables grâce à l'intégration progressive d'AJUDATA et des plateformes connexes pour soutenir les fonctions de gestion des affaires, l'accès à la jurisprudence et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre des décisions.
- iv. **Jurisprudence multilingue et services linguistiques** : la Cour veille à ce que l'ensemble de ses décisions soit accessible et puisse être consulté en anglais et en français. La Cour mettra en œuvre une stratégie progressive pour accroître le pourcentage de décisions disponibles en arabe et en portugais, l'objectif étant de parachever les nouvelles traductions au plus tard 3 mois après leur prononcé et de réduire le volume de traductions en suspens (le volume de traductions en suspens faisant référence à l'ensemble des décisions rendues avant 2023). En ce qui concerne le kiswahili et l'espagnol, la Cour s'attellera en priorité à mettre à disposition des décisions concernant les États défendeurs qui utilisent le kiswahili, ainsi les décisions phares, afin de renforcer progressivement la disponibilité des ressources dans ces langues. La pleine réalisation de ces objectifs dépend de la mobilisation de ressources financières

spécifiques destinées à des services de traduction dans ces deux langues et du recrutement de personnel linguistique supplémentaire.

- v. **Institutionnalisation du partage des responsabilités** : grâce au rôle de facilitation joué par les points focaux nationaux chargés d'assurer la liaison avec la Cour, désignés par les États membres, et à l'engagement proactif d'autres représentants des États, les parties à la procédure respectent systématiquement les délais procéduraux. Cette approche coordonnée garantit que la procédure écrite soit menée à bien dans les délais fixés par la Cour, les points focaux nationaux jouant un rôle de canaux de coordination interne essentiels afin de réduire les retards administratifs qui donnent lieu à des demandes de prorogation des délais de dépôts des mémoires.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

- 40. Pour concrétiser cette vision, la Cour évaluera ses progrès à l'aune des objectifs annuels clés suivants, destinés à mesurer à la fois la stabilisation de la liste des affaires pendantes et la transition progressive vers un cycle de règlement plus efficace :
 - i. **Performance cible en matière de règlement des affaires** : réalisation d'une augmentation annuelle mesurable du nombre d'affaires tranchées (au minimum 20 par an, en augmentant d'année en année) en accordant la priorité à celles qui sont pendantes depuis longtemps, tout en gardant à l'esprit que toute augmentation du nombre d'affaires tranchées dépend directement de l'accroissement des ressources judiciaires, linguistiques et de recherche.
 - ii. **Réduction de la durée de règlement des affaires** : renforcement progressif de la gestion des processus judiciaires grâce à une meilleure coordination des flux de travail, un appui renforcé en matière de recherche et de services linguistiques, ainsi qu'à une gestion du rôle fondée sur les capacités.
 - iii. **Gestion de l'arriéré judiciaire** : enregistrement d'une diminution annuelle continue du nombre d'affaires pendantes dont le délai de traitement dépasse le

seuil indicatif de [36] mois fixé par la Cour, en tenant compte de la complexité des affaires, des ressources disponibles et du niveau de coopération des parties aux procédures.

- iv. **Numérisation des systèmes** : augmentation annuelle du pourcentage enregistré par cycle judiciaire, soutenue par des cadres de gestion numérique intégrés, en mettant l'accent sur le passage d'un traitement manuel à des flux de travail automatisés pour l'enregistrement des affaires, l'inscription au rôle et le suivi de la mise en œuvre.
- v. **Amélioration de la couverture linguistique** : augmentation en glissement annuel des décisions de la Cour disponibles dans les six langues de travail de l'UA.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

41. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route technique et opérationnelle nécessaire pour combler l'écart entre la situation de référence de 2025 et celle visée pour 2029 :

2026

- i. **Indicateur de traitement fondé sur les capacités** : prendre comme repère opérationnel indicatif le délai de trente-six (36) mois fixé pour la gestion des affaires nouvellement introduites, étant entendu que l'atteinte de ce délai demeure tributaire des ressources judiciaires, de recherche et administratives de la Cour disponibles, ainsi que du dépôt en temps utile des mémoires par les parties.
- ii. **Renforcement du système AJUDATA** : améliorer progressivement AJUDATA et les outils numériques connexes pour soutenir la recherche jurisprudentielle, la gestion des connaissances institutionnelles et certaines fonctions de suivi des affaires, en coordination avec les systèmes existants du Greffe.
- iii. **Cadre de responsabilité partagée** : mettre en œuvre le principe de responsabilité partagée en s'appuyant sur les points focaux nationaux afin de garantir la soumission des écritures dans les délais impartis et de réduire le recours systématique aux prorogations de délais, qui nuisent à l'efficacité de la Cour.
- iv. **Optimisation des processus** : mettre en œuvre l'application normalisée des procédures opérationnelles normalisées (PON) relatives à la gestion des affaires et fixer une date pour la révision annuelle des PON dans le plan de travail de la Cour, afin de garantir que les procédures administratives restent en adéquation avec l'évolution des meilleures pratiques en matière de gestion des affaires.

- v. **Efficacité des délibérations internes** : améliorer la mise en œuvre de la Pratiques internes en matière judiciaire en appliquant des critères stricts de gestion du temps lors des délibérations judiciaires. Cette amélioration implique notamment de recourir systématiquement à la procédure administrative tacite pour l'examen des projets de décision, en veillant à ce que la procédure judiciaire se déroule dans les délais fixés, afin de garantir l'efficacité globale du cycle de traitement des affaires.
- vi. **Gestion active via AJUDATA** : utiliser les outils numériques disponibles, notamment AJUDATA, pour faciliter le suivi des affaires pendantes, l'identification des besoins procéduraux tels que la fourniture d'assistance judiciaire, le règlement à l'amiable ou le transfert à la CADHP et une meilleure coordination des flux de travail judiciaires.
- vii. **Suivi linguistique en ligne** : mettre en place des mécanismes numériques internes de suivi afin d'appuyer le contrôle des flux de traduction, d'identifier les goulots d'étranglement au niveau de ces flux et de prioriser l'allocation des ressources en vue d'accroître la disponibilité des décisions en arabe, kiswahili, portugais et espagnol, et de réduire le nombre de documents attendant d'être traduits.

2027

- i. **Réforme procédurale** : achever la révision du Règlement intérieur et des autres textes relatifs à la procédure judiciaire, en mettant l'accent sur la clarification des étapes procédurales afin d'identifier et d'éliminer les doublons contribuant aux retards judiciaires.
- ii. **Possibilité de recours à un personnel d'appui** : réévaluer le recrutement ou le détachement d'assistants judiciaires possédant les compétences linguistiques requises pour fournir un soutien spécialisé en matière de recherche aux Juges rapporteurs.

- iii. **Adéquation des effectifs** : veiller à ce que le Greffe, la Division juridique, l'Unité des langues, les services informatiques et du webmaster soient dotés en personnel de manière à satisfaire aux conditions pour l'atteinte des cibles de règlement des affaires.
- iv. **Mobilisation de ressources aux fins des systèmes d'appui linguistique et numérique** : poursuivre les efforts visant à obtenir un financement dédié pour résorber le volume de traductions en suspens et assurer la maintenance technique des systèmes numériques existants et d'AJUDATA afin de renforcer l'efficacité judiciaire et en matière de traduction.

2028

- i. **Audit de l'intégration d'AJUDATA** : réaliser un audit technique interne du succès de l'intégration d'AJUDATA aux plateformes numériques existantes et de leur contribution au renforcement de l'automatisation du flux de travail qu'implique le processus judiciaire et identifier les possibilités d'adaptations supplémentaires développées en interne pour répondre aux besoins spécifiques de la Cour.
- ii. **Politique fondée sur les données** : institutionnaliser l'utilisation régulière des plateformes numériques existantes et des données de performance d'AJUDATA – notamment les délais de règlement définitif, le nombre d'affaires toujours pendantes, la productivité individuelle et les taux de disponibilité dans toutes les langues – afin d'inspirer toutes les futures politiques judiciaires, administratives et linguistiques.
- iii. **Gestion stratégique des affaires en instance** : exploiter les informations tirées des plateformes numériques existantes et d'AJUDATA pour identifier et orienter de manière proactive les affaires susceptibles de faire l'objet d'une jonction, d'un règlement amiable ou d'être renvoyées à la CADHP, et cartographier les tendances systémiques en matière de droits de l'homme. Cette approche intégrée permettra de maximiser l'impact transformateur de la

Cour tout en réduisant de manière stratégique la charge de travail individuelle grâce au traitement groupé des requêtes.

RÉSULTATS 1.2 : AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES DÉCISIONS JUDICIAIRES

42. L'efficacité judiciaire va nécessairement de pair avec des normes les plus élevées en matière de raisonnement juridique, de précision technique et d'accessibilité linguistique. À mesure que la jurisprudence de la Cour s'affine, l'accent n'est plus mis sur la normalisation de base, mais sur un cadre sophistiqué d'assurance-qualité. Il s'agira de combler les lacunes constatées lors de la mise en œuvre du Règlement intérieur révisé de la Cour (2020), notamment en ce qui concerne les *amici curiae* et l'intervention. Il est également prévu d'institutionnaliser les pratiques rédactionnelles en évolution par le biais d'une gamme élargie de modèles spécialisés, afin de garantir clarté et cohérence. Pour que la Cour puisse s'imposer comme la principale autorité judiciaire du continent en matière de droit des droits de l'homme, il est indispensable que les parties au litige, les avocats de l'État, les associations du barreau, les ordres des avocats, les établissements universitaires, les organisations de la société civile et les INDH collaborent de manière coordonnée afin de fournir des mémoires juridiques de grande qualité et des avis d'*amicus curiae* spécialisés qui enrichissent le processus délibératif de la Cour.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025)

43. Au 31 décembre 2025, le niveau de référence institutionnel en matière de qualité judiciaire affiche des progrès fondamentaux significatifs, mais également des lacunes persistantes sur le plan politique et linguistique :
- i. **Normalisation technique** : formats des résumés des affaires, aux arrêts et aux ordonnances sur les mesures provisoires ont été adoptés en 2022. Toutefois, les formats des différents types d'ordonnances de procédure n'ont pas encore été adoptés.
 - ii. **Respect du guide typographique** : il s'impose d'accroître le niveau de conformité aux modèles standardisés, ce qui nécessite un affinement plus poussé.

- iii. **Lacunes en matière de politique :** Bien que les politiques relatives aux *amici curiae* et à la recherche n'aient pas été adoptées, le processus en cours de révision du Règlement intérieur, ainsi que la création administrative d'une unité de recherche au sein de la Division juridique, faciliteront l'institutionnalisation d'un cadre structuré pour la collaboration juridique externe et le développement de la recherche interne.
- iv. **Disponibilité des résumés des affaires dans toutes les langues :** le taux actuel, en ce qui concerne les affaires pendantes est comme suit : ANG : 44 %, FR : 26 %, AR : 6 %, PT : 7 %, SW : 0 %, ESP : 0 %, ce qui témoigne d'un écart important en matière de visibilité à l'échelle du continent.
- v. **Infrastructure de recherche :** L'architecture numérique de la bibliothèque numérique est en place, mais la plateforme doit encore être alimentée de manière systématique en jurisprudence relative aux droits de l'homme et en littérature universitaire.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

- 44. La Cour améliorera la qualité technique et juridique de sa jurisprudence en tirant parti des mémoires d'*amici curiae* et des capacités de recherche disponibles, et en mettant en place un cadre d'examen technique systématique pour toutes les catégories de projets de décision. Ce contrôle administratif permet de s'assurer que les projets de décision sont conformes aux modèles et aux normes linguistiques établis avant d'être soumis à l'examen des Juges. L'objectif est de veiller à ce que le Greffe apporte un soutien juridique de haut niveau aux Juges en s'appuyant sur des modèles de rédaction perfectionnés qui évoluent au rythme de la pratique judiciaire. Il s'agit notamment d'exploiter les bases de données numériques de terminologie linguistique pour améliorer la clarté, l'uniformité et la cohérence des projets de décision et améliorer les traductions.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

45. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Environnement de rédaction perfectionné** : un ensemble complet de modèles couvrant tous les types de décisions (arrêts, ordonnances et décisions) est actuellement utilisé et fait l'objet d'une révision selon que de besoin afin de tenir compte de l'évolution de la pratique judiciaire.
- ii. **Précisions des procédures et renforcement des capacités de recherche** : le Règlement intérieur révisé précise les modalités de dépôt et de traitement des mémoires d'*amici curiae*, et des services spécialisés d'appui à la recherche ont été mis en place afin de faciliter le travail de la Cour. Ces initiatives garantissent l'encadrement de la participation des *amici curiae* et la conduite des recherches judiciaires par des normes techniques cohérentes et de haut niveau.
- iii. **Déploiement de bases de données terminologiques numérisées** : les outils numériques existants, ainsi qu'AJUDATA, favorisent la normalisation de la terminologie et l'harmonisation entre la rédaction juridique et les traductions, contribuant ainsi à la cohérence et à l'uniformité des décisions de la Cour ainsi qu'à la disponibilité de ces décisions dans ses différentes langues de travail.
- iv. **Base de données de recherche évolutive** : La bibliothèque numérique s'enrichit progressivement de publications pertinentes sur les droits de l'homme et de jurisprudence internationale, et constitue ainsi un outil de recherche fiable pour les Juges, le Greffe et l'ensemble de la communauté juridique continentale, notamment les justiciables, les praticiens du droit et les chercheurs. Cette plateforme en libre accès garantit que toutes les parties prenantes disposent des ressources nécessaires pour soumettre des contributions de bonne qualité.
- v. **Traduction prioritaire des affaires récentes** : tous les résumés des affaires en instance sont disponibles dans les six langues de travail de l'UA, grâce à

une stratégie de traduction « LIFO » qui donne la priorité aux nouvelles affaires avant de traiter celles introduites bien avant.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

46. Pour concrétiser cette vision, la Cour évaluera ses progrès à l'aune des objectifs annuels clés suivants, destinés à mesurer la maturité de ses travaux juridiques et techniques :
- i. **Diversification des modèles-types** : augmentation du nombre de formats ou de modèles décisionnels spécialisés (par exemple, pour les ordonnances de radiation ou de suivi d'exécution) mis au point et adoptés.
 - ii. **Précisions des procédures et renforcement de la capacité de recherche** : clarification des procédures relatives à l'*amicus curiae* et à l'intervention, et renforcement de la capacité de recherche de la Cour.
 - iii. **Progrès réalisés en matière de traduction en employant la méthode LIFO** : augmentation mesurable en glissement annuel du pourcentage de résumés d'affaires disponibles dans les six langues de travail, en commençant par les affaires les plus récentes.
 - iv. **Développement d'AJUDATA** : renforcement d'année en année des plateformes numériques existantes et des fonctionnalités d'AJUDATA en vue d'accroître la cohérence rédactionnelle, la gestion de la base de données terminologiques et le partage des connaissances institutionnelles.
 - v. **Téléversement des recherches** : augmentation trimestrielle constante du volume de documents universitaires et jurisprudentiels mis en ligne dans la bibliothèque numérique.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

47. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route technique et opérationnelle nécessaire pour combler l'écart entre la situation de référence de 2025 et celle visée pour 2029 :

2026

- i. **Précisions des procédures et renforcement des capacités de recherche :** dans le cadre du processus de révision du Règlement intérieur de la Cour, clarifier les modalités de dépôt et de gestion des mémoires d'*amicus curiae* et des demandes d'intervention. Les capacités de recherche de la Cour continueront d'être renforcées en mobilisant les capacités de recherche disponibles pour systématiser la recherche juridique interne.
- ii. **Respect des modèles de rédaction :** renforcer le respect des modèles de décisions et les réviser à échéance régulière afin de les mettre en conformité avec l'évolution des pratiques judiciaires.
- iii. **Application du principe LIFO à la traduction :** mettre en place une stratégie LIFO pour les résumés des affaires dans les six langues de travail de l'UA, afin de garantir l'accessibilité immédiate des affaires relativement nouvelles.
- iv. **Poursuite de l'opérationnalisation et de l'intégration d'AJUDATA :** poursuivre le déploiement progressif et institutionnel des fonctionnalités d'AJUDATA relatives à la gestion des affaires, à l'accès à la jurisprudence et à l'appui à la recherche.
- v. **Lancement de la recherche numérique :** enrichir progressivement la bibliothèque numérique avec des publications fondamentales sur les droits de l'homme afin d'optimiser l'utilité de la plateforme en tant que ressource institutionnelle importante de recherche.

2027

- i. **Numérisation des modèles de décision** : créer des modèles intelligents pour les différents types de décisions grâce au remplissage automatisé des formulations standardisées.
- ii. **Renforcement des capacités en matière d'utilisation des plateformes numériques** : élaborer un programme de formation complet destiné aux Juges, au personnel du Greffe, aux points focaux nationaux et aux parties prenantes externes (notamment les associations du barreau et les organisations de la société civile) et en démarrer la mise en œuvre dans le cadre du déploiement continu des plateformes numériques existantes et d'AJUDATA
- iii. **Accompagnement technique des parties** : élaborer et diffuser des lignes directrices conviviales à l'intention des parties aux procédures, afin de garantir la capacité pour les parties prenantes externes d'utiliser efficacement les plateformes numériques pertinentes et AJUDATA pour le suivi des affaires et la recherche thématique.
- iv. **Base terminologique** : mettre en place une procédure opérationnelle normalisée prévoyant que les mises à jour du glossaire après chaque session fassent l'objet d'un examen conjoint régulier par la Division juridique et l'Unité des langues du Greffe, afin de garantir la cohérence et l'uniformité de la rédaction.

2028

- i. **Intégration du module de gestion des connaissances** : parachever la fusion de la bibliothèque numérique avec le système interne de gestion des connaissances afin de créer un référentiel numérique unifié destiné à la recherche juridique et à la mémoire institutionnelle.
- ii. **Guide relatif aux audiences** : systématiser les meilleures pratiques en matière d'organisation et de conduite d'audiences publiques et d'audiences de suivi d'exécution en élaborant des manuels de procédure exhaustifs.

- iii. **Examen des données tirées des plateformes numériques et d’AJUDATA :**
exploiter les informations provenant des plateformes numériques pour repérer les domaines nécessitant un affinage des modèles ou des lignes directrices au vu des décisions judiciaires rendues l’année précédente.

RÉSULTAT 1.3 : AMÉLIORATION DE L'ACCÈS AUX PROCÉDURES DE LA COUR AFRICAINE

48. La capacité de la Cour à protéger les droits de l'homme en Afrique est intimement liée à son accessibilité. Les exigences procédurales ne doivent pas être trop lourdes pour les victimes en quête de justice. Si la Cour ne tient pas compte du contexte socio-économique dans lequel elle évolue — ou ne propose pas de solutions raisonnables pour surmonter des obstacles tels que la barrière linguistique, la distance et la fracture numérique —, elle risque de décevoir les membres les plus vulnérables de la communauté. La réalisation de cet objectif repose sur la responsabilité partagée de la Cour, des États membres et des points focaux nationaux, qui doivent œuvrer de concert pour lever les obstacles systémiques. Certes, la Cour veille à la mise en place de services judiciaires inclusifs, mais l'efficacité de ces mesures dépend de la capacité des États membres et des points focaux nationaux à fournir les infrastructures nationales et le soutien local nécessaires pour garantir à tous les justiciables une expérience utilisateur fluide et de qualité.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

49. Au 31 décembre 2025, le cadre opérationnel de la Cour traduit une maturité numérique significative, mais aussi des retards persistants en matière de politiques et de publications :

- i. **Utilisation généralisée du numérique** : la Cour a enregistré un taux de saisine par voie électronique d'environ 95 %, faisant ainsi de la saisine par voie numérique la norme principale pour les parties.
- ii. **Capacité en matière d'assistance judiciaire** : la liste des avocats-conseils a été portée à 241 avocats, dépassant ainsi l'objectif fixé ; toutefois, la formation de ces avocats n'en est qu'à mi-parcours (114 au total) en raison de contraintes budgétaires.

- iii. **État d'avancement des politiques** : Des progrès significatifs ont été réalisés au cours du cycle 2021-2025 grâce à l'adoption de la politique linguistique et à la mise en place d'une liste de juristes indépendants. Par ailleurs, la politique d'assistance judiciaire et le manuel de procédures ont été achevés sur le plan technique, tandis que la politique relative à la prestation des services judiciaires fait actuellement l'objet d'une consultation interne au sein du Greffe et d'une révision avant validation institutionnelle.
- iv. **Infrastructure de l'information** : AJUDATA (base de données de jurisprudence en ligne) et la plateforme de recherche sont opérationnelles, mais il subsiste un retard dans l'édition des recueils annuels de jurisprudence (2022-2024) et dans le téléversement des décisions vers la base de données commune de l'UA (11,6 %).
- v. **Suivi de la qualité du service** : un taux de subvention de 100 % a été maintenu pour les requérants éligibles à l'assistance judiciaire, grâce à l'utilisation efficace des outils de suivi internes mis au point par l'équipe chargée de l'assistance judiciaire. Toutefois, l'adoption différée de la politique relative à la prestation des services judiciaires limite actuellement la capacité de la Cour à mener des enquêtes systématiques, à l'échelle de l'institution, sur la satisfaction des usagers à tous les points de contact judiciaires et administratifs.
- vi. **Accessibilité linguistique** : Bien que la Cour soit attachée au principe du multilinguisme intégral, il subsiste des retards avérés dans la mise à jour simultanée des ressources numériques, notamment le site web et les rubriques « FAQ », dans toutes les langues de travail de l'UA. Ce défi se pose avec une acuité particulière pour le kiswahili et l'espagnol, suite à leur adoption comme langues de travail de l'UA en 2023 et 2024, respectivement. La Cour accorde actuellement la priorité à l'harmonisation rétrospective des documents constitutifs dans ces langues afin de les aligner sur les normes établies pour les quatre langues de travail initiales.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

50. La Cour mettra en œuvre la politique d'assistance judiciaire révisée et veillera à l'adoption de la politique régissant les services judiciaires afin de garantir que l'administration de la justice reste accessible, transparente et compréhensible. L'accent est mis sur la concrétisation d'une responsabilité partagée en matière d'accessibilité, où la technologie reste un tremplin plutôt qu'un obstacle. Cela implique notamment de remédier au retard accumulé dans la publication des recueils de jurisprudence en tirant parti du système de balisage de données d'AJUDATA, de mettre en place une unité officielle chargée des archives et d'impliquer activement les points focaux nationaux afin de garantir que les utilisateurs non connectés à Internet et ceux vivant dans des zones isolées ne soient pas exclus du processus judiciaire. À cet égard, AJUDATA et les outils numériques associés appuieront progressivement l'amélioration de l'accès à la jurisprudence et aux informations institutionnelles, en coordination avec les systèmes déjà opérationnels au Greffe.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

51. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :
- i. **Normes de service institutionnalisées** : les politiques relatives à la prestation des services judiciaires et à l'assistance judiciaire sont pleinement opérationnelles ; elles prévoient la désignation de points focaux chargés des services ainsi que de la mise en place d'un cadre garantissant le respect systématique des critères de qualité internes. Cette structure garantit que les normes de service font l'objet d'un suivi systématique et sont constamment améliorées afin de répondre aux besoins opérationnels en constante évolution de la Cour.
 - ii. **Accès universel à l'information** : La Cour mettra en œuvre une approche progressive en matière d'accessibilité de ses productions dans toutes ses langues de travail, en accordant la priorité à la synchronisation de la série de recueils de jurisprudence annuels et des résumés des affaires dans les six langues de travail de l'UA. Le Manuel des procédures et les guides pratiques

thématiques feront l'objet d'une mise à disposition progressive ; les versions de base seront parachevées en 2026 et leur traduction progressive en kiswahili et en espagnol est prévue pour la période 2027-2028, compte tenu de l'adoption récente de ces langues et des contraintes actuelles en matière de ressources.

- iii. **Une assistance judiciaire proactive et inclusive** : un modèle de formation durable et pratique à l'intention des avocats est mis en place, et le programme d'assistance judiciaire continue de couvrir tous les requérants éligibles.
- iv. **Services d'archives professionnels** : une unité dédiée aux archives est mise en place afin de préserver la mémoire institutionnelle au sein d'une structure permanente. La Cour s'efforcera accroître progressivement, chaque année, le nombre de décisions mises en ligne dans la base de données commune de l'UA. Cette évolution croissante reposera sur une stratégie d'harmonisation technique entre les services de documentation, informatique et webmaster afin de remédier aux contraintes actuelles en matière de personnel et de traitement.
- v. **Égalité d'accès** : un mécanisme officiel de retour d'information des utilisateurs est en place, ce qui permet de s'assurer que les utilisateurs non familiarisés avec les technologies numériques, les personnes en situation de handicap et les justiciables résidant dans des zones isolées bénéficient d'un soutien efficace. Cet objectif est atteint grâce à la diffusion de guides de procédure simplifiés et à des actions de sensibilisation ciblées menées par le Greffe, en s'appuyant sur des permanences d'aide juridique et des partenariats avec la société civile afin de garantir une participation inclusive aux procédures de la Cour.
- vi. **Transparence numérique** : AJUDATA assure progressivement le suivi interne et externe des affaires, l'accès à la jurisprudence, la recherche juridique ainsi que certaines fonctions de surveillance et d'information, en coordination avec les systèmes existants du Greffe et les plateformes numériques.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

52. Les progrès réalisés en matière d'amélioration de l'accessibilité seront évalués à l'aune des objectifs annuels clés suivants :

- i. **Mise au point finale des politiques** : application progressive de la politique d'assistance judiciaire révisée et mise au point, adoption et diffusion progressives de la politique relative à la prestation des services judiciaires, de la politique d'assistance judiciaire et du manuel des procédures devant la Cour.
- ii. **Publication accélérée** : mise en œuvre d'une stratégie visant à réduire systématiquement le délai entre la clôture d'une année judiciaire et la publication du volume correspondant du Recueil de jurisprudence. La Cour s'efforcera de réduire progressivement ce décalage dans la publication, en s'orientant vers un processus éditorial rationalisé permettant la transmission trimestrielle des décisions tranchées à la base de données commune de l'UA.
- iii. **Orientation de la formation des avocats** : organisation annuelle de formations pratiques (par visioconférence) basées sur des simulations d'affaires, destinées aux avocats et visant à favoriser la diversité régionale et la parité homme-femme.
- iv. **Suivi de l'assistance judiciaire** : augmentation annuelle du nombre de demandes d'assistance judiciaire évaluées à l'aide de l'outil d'évaluation de la qualité adopté, afin de garantir une représentation efficace.
- v. **Transparence numérique** : augmentation progressive, au fil des ans, de la synchronisation du contenu des sites web et des sections FAQ dans toutes les principales langues de travail, en tenant compte des ressources et des capacités de traduction disponibles.
- vi. **Intégration des retours d'informations** : satisfaction accrue des utilisateurs à la suite de la première enquête de satisfaction menée en 2027.
- vii. **Numérisation des archives** : augmentation annuelle du volume de numérisation des archives administratives et non judiciaires.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

53. Les mesures progressives suivantes constituent la feuille de route visant à améliorer l'accessibilité de la Cour :

2026

- i. **Politique et mise en œuvre** : parachever l'adoption et la mise en œuvre de la politique relative à la prestation des services judiciaires et de la politique d'assistance judiciaire afin d'établir les principales normes de service vérifiables de la Cour.
- ii. **Utilisation des données et suivi** : développer des outils de suivi numérique internes, notamment via AJUDATA, le cas échéant, afin de faciliter la collecte et l'analyse des données relatives aux taux de saisine par voie électronique et au recours à l'assistance judiciaire.
- iii. **Rattrapage du retard en matière de publication de jurisprudences** : mettre en œuvre une stratégie systématique visant à réduire le retard de publication de la série des recueils de jurisprudences et passer à un cycle de diffusion trimestrielle aux fins d'intégration dans la base de données commune de l'UA. Cette intervention vise à rationaliser les processus éditoriaux et à traiter en priorité les décisions judiciaires en attente de publication définitive.
- iv. **Initiative en faveur de la diversité au sein de la liste des avocats** : cibler de manière proactive les avocates et les candidats d'origine nord-africaine afin d'améliorer la diversité régionale et la parité homme-femme dans la liste des avocats.
- v. **Mobilisation des services linguistiques** : mettre en œuvre la politique linguistique et la liste des juristes indépendants afin de faciliter la transition vers un système hexalingue et de rattraper le retard accumulé dans la traduction des documents judiciaires et administratifs.

2027

- i. **Intégration des retours des utilisateurs** : mettre en place le premier mécanisme régulier et formel de recueil d'observations (par exemple, des enquêtes) afin d'obtenir des informations sur le profil démographique des utilisateurs et leur satisfaction à l'égard des programmes de la Cour.
- ii. **Mise en service d'AJUDATA et d'autres outils numériques permettant l'accès public** : dans le cadre du renforcement de l'opérationnalisation d'AJUDATA et d'autres outils numériques, déployer l'interface publique d'AJUDATA et des autres plateformes numériques. Des sessions de sensibilisation spécifiques seront organisées à l'intention des associations du barreau, des ordres d'avocats, des facultés de droit et des organisations de la société civile afin de faire en sorte que les bases de données servent de véritables portails transparents pour accéder à la jurisprudence africaine en matière de droits de l'homme.
- iii. **Responsabilité partagée en matière de vulgarisation** : mettre à contribution les points focaux nationaux pour élaborer des kits de procédure simplifiés ainsi que des guides pratiques spécialement destinés aux justiciables assurant eux-mêmes leur défense et n'ayant pas accès aux outils numériques.
- iv. **Élaboration de guides pratiques** : établir les priorités et produire la première série de guides pratiques consacrés à des droits spécifiques, en s'appuyant sur les travaux préparatoires déjà réalisés.
- v. **Plaidoyer en faveur de la mise en œuvre du Fonds d'aide juridique** : passage à une stratégie conjointe structurée visant à garantir la nomination du conseil d'administration du Fonds d'aide juridique de l'UA.

2028

- i. **Audit de conformité en matière d'accessibilité** : réaliser un audit complet des infrastructures physiques et numériques de la Cour afin de garantir que les utilisateurs en situation de handicap bénéficient d'un soutien total.
- ii. **Mise en place d'une unité chargée des archives** : obtenir le financement nécessaire et parachever le recrutement ou le plan de promotion d'un archiviste dédié afin de créer une unité chargée des archives à part entière, en garantissant une synergie à long terme avec les services d'archives de l'UA.
- iii. **Contrôle de qualité institutionnalisé** : mettre en place une politique officielle visant à assurer un suivi et une évaluation cohérents des services d'assistance judiciaire, notamment par le biais d'une collaboration régulière avec les associations du barreau et les ordres des avocats.
- iv. **Circuit de retour d'information des bénéficiaires** : interagir systématiquement avec les bénéficiaires de l'assistance judiciaire afin d'évaluer la qualité des services et de veiller à ce que le dispositif reste axé sur les besoins des utilisateurs.
- v. **Amélioration avancée d'AJUDATA et d'autres outils numériques** : intégrer progressivement la base de données de suivi des citations dans AJUDATA et d'autres plateformes numériques, ajouter des fonctionnalités d'exportation avancées pour les chercheurs en droit.
- vi. **Campagne de sensibilisation du public** : Concevoir des visuels attrayants et des campagnes d'information visant à vulgariser des procédures juridiques complexes, à l'intention du grand public.
- vii. **Cycle de révision des politiques** : procéder à la première révision bisannuelle des politiques relatives à la prestation des services judiciaires et à l'assistance judiciaire afin de s'assurer qu'elles continuent de répondre aux besoins des utilisateurs et de suivre les progrès technologiques.

- viii. **Examen stratégique des ressources** : Évaluer l'impact des crédits réservés sur la réduction des retards accumulés dans la publication des recueils de jurisprudence et dans les traductions, afin d'orienter le prochain cycle budgétaire.

RÉSULTAT 1.4 : GÉNÉRALISATION DU RECOURS À LA PROCÉDURE DE RÈGLEMENT À L'AMIABLE

54. La procédure de règlement à l'amiable est une forme de règlement extrajudiciaire des litiges à vocation réparatrice, dans le cadre de laquelle les parties règlent volontairement leur différend par le dialogue, soit en prenant l'initiative, soit sous l'égide de la Cour. En permettant aux parties de négocier leurs propres conditions, cette procédure se traduit souvent par des taux élevés de mise en œuvre par les États défendeurs. Compte tenu du contexte socio-économique du continent, la Cour entend renforcer le cadre institutionnel favorable au règlement amiable des différends en tant que moyen supplémentaire de résoudre les différends et d'atténuer leurs répercussions humaines et sociales sous-jacentes, au-delà des simples revendications juridiques. La mise en œuvre de cette initiative incarne le principe de la responsabilité partagée, en mettant l'accent non plus sur les procédures du contradictoire, mais sur la résolution collaborative des problèmes. Le succès de cette procédure dépend entièrement de la bonne foi et de l'engagement proactif des parties au litige, des avocats de l'État, des associations du barreau et des ordres des avocats, qui doivent privilégier les solutions issues de la médiation, lesquelles offrent une justice durable et réparatrice plutôt qu'un conflit juridique interminable. À cet égard, la Cour a pour rôle de faciliter, d'encourager et de fournir un cadre procédural propice à un règlement amiable lorsque cela est approprié.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

55. Au 31 décembre 2025, la Cour a mis en place le cadre juridique de base pour le règlement extrajudiciaire des litiges, mais n'a pas encore réussi à obtenir de résultats concrets :

- i. **Contexte politique** : les lignes directrices novatrices relatives au règlement à l'amiable ont été adoptées en juin 2025, offrant des orientations détaillées visant à favoriser le recours à cette procédure.
- ii. **Taux de résolution** : le taux de résolution est à ce jour à 0 %.

- iii. **Taux de proposition** : un règlement à l'amiable n'a été proposé que dans 2 % des procédures contentieuses, ce qui souligne la nécessité d'une implication judiciaire plus systématique.
- iv. **Capacités internes** : le personnel du greffe a été formé avec succès aux modes alternatifs de résolution des différends (MARD) en 2023, mais la formation à l'intention des Juges, des greffiers et des avocats inscrits sur la liste n'a pas été encore dispensée.
- v. **État de préparation opérationnelle** : la rédaction technique du manuel interne, des PON, du guide pratique à l'intention des utilisateurs externes et des modèles standardisés pour la procédure de règlement à l'amiable est terminée. La validation institutionnelle et l'adoption définitive de ces outils sont encore en cours. Celles-ci permettront de garantir leur intégration complète dans les processus du Greffe.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

56. La Cour accordera la priorité à la mise en œuvre de la procédure de règlement à l'amiable afin de passer de l'élaboration des politiques à la résolution active des affaires. L'accent est mis sur la mise en place d'un mécanisme proactif de proposition, dans le cadre duquel la Cour identifie systématiquement, dès les premières étapes, les affaires se prêtant à un mode alternatif de résolution des différends. Cette approche implique de parachever les outils opérationnels et de lancer une stratégie de communication ciblée visant à lever les réticences des parties en mettant en avant l'efficacité et la rentabilité des règlements négociés. La stratégie reconnaît que le succès des règlements dépend entièrement de la participation volontaire des parties concernées et de leur consentement.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

57. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Cadre fonctionnel de règlement alternatif des différends** : le manuel sur le règlement à l'amiable et les PON y relatives sont pleinement opérationnels, assurant ainsi une application cohérente des garanties procédurales et le respect des délais fixés.
- ii. **Propositions systématiques** : un règlement à l'amiable est systématiquement envisagé et proposé dans toutes les procédures contentieuses éligibles.
- iii. **Assistance aux parties consentant au règlement amiable** : appui à la facilitation des processus de règlement amiable dans les affaires où les parties choisissent volontairement de recourir à cette procédure.
- iv. **Personnel judiciaire et juridique formé** : tous les Juges, ainsi que les avocats inscrits sur la liste de la Cour dans le cadre de son programme d'assistance judiciaire, dont le nombre n'a cessé de s'accroître d'année en année, ont suivi une formation aux procédures spécifiques de règlement alternatif des différends et aux techniques de justice réparatrice de la Cour.
- v. **Impact réparateur** : en cas de règlement à l'amiable, la Cour favorise des approches réparatrices visant à tenir compte des dimensions humaines et sociales des différends.
- vi. **Liste spécialisée relative au règlement alternatif des différends** : une liste de médiateurs et d'experts externes en droits de l'homme, dont les compétences ont été vérifiées, est disponible. Ces personnes peuvent contribuer au renforcement des capacités d'autres praticiens du droit en ce qui concerne les procédures de règlement à l'amiable de la Cour.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

58. Pour concrétiser cette vision, la Cour évaluera ses progrès à l'aune des objectifs annuels clés suivants :

- i. **Achèvement opérationnel** : adoption et mise en œuvre progressives du manuel interne sur les règlements à l'amiable, des PON et du guide pratique à l'intention des utilisateurs externes.
- ii. **Facilitation systématique du règlement à l'amiable** : mettre en œuvre les lignes directrices relatives au règlement à l'amiable (2025) afin de garantir que la possibilité d'un règlement à l'amiable soit proposée et expliquée de manière proactive aux parties dès que possible dans chaque procédure.
- iii. **Objectif clé en termes de règlement** : renforcer les capacités institutionnelles et les actions de facilitation relatives aux procédures de règlement amiable dans les affaires éligibles, tout en reconnaissant que l'issue d'un règlement demeure subordonnée à la volonté des parties.
- iv. **Couverture en matière de formation** : organiser tous les deux ans des sessions de formation en ligne à l'intention des Juges et des avocats afin de garantir une augmentation progressive du nombre de praticiens ayant reçu une formation adéquate aux procédures de la Cour.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

59. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route visant à généraliser le recours au règlement à l'amiable :

2026

- i. **Finalisation des outils opérationnels** : accélérer l'adoption et la mise en œuvre du Manuel sur le règlement à l'amiable et des PON y relatives afin de fournir au Greffe une feuille de route fonctionnelle précise. Ces outils intégreront

des modèles standardisés destinés au processus de règlement à l'amiable et des formats spécialisés d'arrêts découlant d'un règlement amiable, garantissant ainsi la cohérence avec les Lignes directrices sur le règlement à l'amiable (2025).

- ii. **Mandat de proposition proactive** : mettre en place une PON au niveau du Greffe en vue d'examiner de façon systématique toutes les requêtes introduites en vue d'une procédure contentieuse éligibles dès leur réception et de proposer un règlement à l'amiable.

2027

- i. **Lancement du guide pratique** : finaliser et publier le Guide pratique sur le règlement à l'amiable, en mettant l'accent sur les avantages qu'il présente en termes de célérité, de coût abordable et de mesures de réparation.
- ii. **Élaboration de supports de formations adaptés** : privilégier l'élaboration de supports de formation personnalisés, fondés sur les Lignes directrices spécifiques de la Cour, notamment des affaires fictives reflétant sa jurisprudence.
- iii. **Formation des avocats inscrits sur la liste de la Cour** : organiser des ateliers interactifs et des simulations à l'intention des avocats inscrits sur la liste de la Cour, en mettant l'accent sur les techniques de négociation et les exigences spécifiques des règlements en matière de droits de l'homme.
- iv. **Retraite consacrée à l'harmonisation des procédures judiciaires** : organiser une retraite judiciaire spécifique à l'intention de tous les Juges dans l'optique d'examiner les Lignes directrices, le Manuel sur le règlement à l'amiable, les PON, le rôle élargi du Juge-Rapporteur et les critères de proposition d'un mode alternatif de règlement des différends (MARD).

- v. **Intégration des indicateurs** : améliorer la documentation interne et le suivi des processus de règlement à l'amiable et des tendances institutionnelles connexes grâce aux plateformes numériques existantes, notamment AJUDATA.
- vi. **Projets pilotes de justice réparatrice** : recourir activement aux Lignes directrices pour rechercher des approches thérapeutiques ou axées sur la résolution de problèmes dans les affaires appropriées, en accordant une attention particulière aux droits des peuples autochtones ou des communautés.
- vii. **Sensibilisation des États défendeurs** : élaborer des documents de sensibilisation ciblés à l'intention des associations du barreau, des ordres d'avocats et des ministères de la Justice en vue de lever la réticence actuelle des États à recourir au MARD.
- viii. **Liste d'experts externes** : finaliser la rédaction d'une liste approuvée de médiateurs externes et d'experts en droits de l'homme, dont les compétences ont été vérifiées, et la mettre en œuvre afin d'apporter un soutien technique aux praticiens du droit et de renforcer leurs capacités en matière de procédures de règlement à l'amiable de la Cour.

2028

- i. **Rapport annuel sur le plaidoyer en faveur du MARD** : publier un rapport mettant en avant les initiatives visant à obtenir des règlements amiables, qu'elles soient couronnées de succès ou non, en vue de renforcer la confiance du public et de promouvoir une meilleure compréhension des capacités de la Cour en matière de MARD.
- ii. **Révision bisannuelle des politiques** : entreprendre la première révision formelle des Lignes directrices et des PON sur le règlement à l'amiable pour en évaluer l'efficacité sur la base des données relatives aux règlements et des rétroactions des parties prenantes.

- iii. **Intégration régionale** : examiner les moyens d'intégrer les procédures de règlement à l'amiable de la Cour aux programmes d'enseignement juridique des universités et aux programmes de formation juridique des associations du barreaux /des ordres des avocats.

- iv. **Révision de la législation** : mener une étude permettant d'identifier les modifications qu'il convient d'apporter au Règlement intérieur de la Cour pour rationaliser davantage la procédure de règlement à l'amiable, sur la base des enseignements tirés des trois premières années de mise en œuvre des Lignes directrices sur le règlement à l'amiable (2025).

RÉSULTAT 1.5 : MISE EN ŒUVRE ACCRUE DES DÉCISIONS DE LA COUR

60. Une décision judiciaire est utile uniquement lorsqu'elle se traduit par une réparation concrète pour la victime. L'efficacité du système africain des droits de l'homme ne se mesure pas au nombre de jugements rendus, mais à la mesure dans laquelle ceux-ci sont exécutés au niveau national. Au cours de ce cycle stratégique, la Cour s'emploiera à renforcer les mesures relevant de son mandat afin de soutenir la mise en œuvre par le biais du suivi, de la soumission de rapports, du dialogue judiciaire, de la mobilisation des parties prenantes et d'initiatives de sensibilisation. La concrétisation de ce résultat est l'expression ultime de la responsabilité partagée. Si la Cour s'acquitte de son mandat de contrôle judiciaire spécialisé, la traduction des ordonnances de réparation en changements concrets repose strictement sur la volonté politique et juridique des États membres, de la supervision proactive des organes délibérants de l'UA et de la coordination technique des points focaux nationaux.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

61. Au 31 décembre 2025, la Cour a mis en place une architecture exhaustive de suivi de la mise en œuvre des décisions judiciaires, mais continue de faire face à un déficit d'exécution important :
- i. **Architecture de suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour** : l'Unité chargée du suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour, logée au sein du Greffe, est devenue opérationnelle en 2023 et la Plénière a adopté en 2025 un nouveau cadre relatif à la production de rapports sur la mise en œuvre.
 - ii. **Taux de mise en œuvre** : le taux de mise en œuvre intégrale s'élève à 2 % (2 affaires sur 104), avec un taux de mise en œuvre partielle de 10 % et un défaut de soumission de rapports sur la mise en œuvre par les États parties, estimé à 80 %.
 - iii. **Supervision des décisions judiciaires** : le mécanisme des Juges-rapporteurs désignés pour superviser le suivi de la mise en œuvre des décisions par pays

est opérationnel, et la Cour a tenu avec succès sa toute première audience de suivi d'exécution en 2025.

- iv. **Infrastructure numérique** : la base de données sur la mise en œuvre du SIDAC est désormais opérationnelle et intégrée au système d'AJUDATA, qui assure actuellement la gestion de 586 ordonnances de réparation.
- v. **Lacunes politiques** : Bien que le cadre ait été adopté, le manuel administratif, les PON et les modèles-types de soumission de rapports sur la mise en œuvre devant être utilisés par les États sont encore en cours d'élaboration.
- vi. **Contraintes en matière de capacité** : l'Unité chargée du suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour est confrontée à de graves déficits de capacité et à l'absence d'une structure de personnel permanent financée sur le budget de base ; une situation qui ne permet pas un suivi diplomatique et technique approfondi.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

- 62. La Cour veillera, en priorité et de manière proactive, à assurer le suivi de la mise en œuvre par les États en optant pour un modèle spécialisé de suivi post-judiciaire. L'accent est mis sur la préservation du mandat de l'Unité chargée du suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour afin de lui permettre de se concentrer sur le cycle de mise en œuvre des décisions et d'éviter ainsi toute dispersion dans des rôles administratifs. Cette stratégie comprend le lancement officiel de la base de données sur la mise en œuvre au sein d'AJUDATA, le recours systématique à des audiences de suivi d'exécution tenues dans chaque pays et le déploiement de modèles de rapports standardisés pour remédier au goulot d'étranglement que représente le défaut de soumission de rapports sur la mise en œuvre par les États parties, estimé à 80 %. La Cour s'appuiera sur un plaidoyer fondé sur les données pour veiller à ce que la mise en œuvre des décisions demeure une priorité constante pour les États membres et les organes délibérants de l'UA, conformément au principe de responsabilité partagée.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

63. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Approche spécialisée en matière de suivi de la mise en œuvre des décisions** : une Unité chargée du suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour, entièrement dotée en personnel et fonctionnant en permanence, est désormais opérationnelle ; elle se consacre exclusivement au cycle post-judiciaire et à l'assistance aux Juges-rapporteurs désignés par pays pour assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions rendues par la Cour.
- ii. **Croissance ciblée en ce qui concerne la mise en œuvre des décisions** : la Cour enregistre une hausse notable d'une année à l'autre de la fréquence et de la précision des rapports soumis dans le cadre de la reddition des comptes sur les mesures prises en vue de mettre en œuvre les décisions de la Cour et des initiatives de dialogue avec les parties prenantes.
- iii. **Responsabilité fondée sur les données probantes** : le portail d'AJUDATA sur la mise en œuvre est accessible au public et fournit des données consultables en temps réel sur l'état d'exécution de toutes les ordonnances de réparation, à l'intention des parties prenantes et des organes de l'UA.
- iv. **Institutionnalisation de la diplomatie judiciaire**: les audiences de suivi d'exécution sont établies comme une norme procédurale régulière au niveau des pays, garantissant un engagement judiciaire direct avec les États parties sur les obstacles à la mise en œuvre.
- v. **Harmonisation de l'établissement des rapports au niveau continental** : un format commun d'établissement des rapports est adopté en coordination avec la CADHP et le CAEDBE. Cette mesure permet de réduire la charge administrative pesant sur les États membres et de rationaliser le système africain des droits de l'homme.

- vi. **Institutionnalisation des points focaux nationaux** : le mécanisme des points focaux nationaux est pleinement opérationnel grâce à des protocoles de collaboration normalisés adoptés par tous les États membres participants.
- vii. **Cadre de conseil technique** : un processus formel est en place ; il tire parti de l'expertise du Greffe pour fournir aux États membres des orientations techniques sur les paramètres juridiques requis pour la mise en œuvre des décisions de la Cour au niveau national.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUEL CLÉS (2026-2028) :

64. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des décisions feront l'objet d'un suivi à l'aune des objectifs annuels clés suivants :
- i. **Stabilisation de l'unité** : recrutement progressif d'un Chef d'unité permanent et d'un personnel de soutien de base.
 - ii. **Outils opérationnels** : finaliser progressivement et réviser chaque année les outils internes essentiels de l'unité (PON, manuel, modèles de rapports standardisés).
 - iii. **Progrès en matière d'établissement de rapports** : optimiser la portée des modèles standardisés de rapports sur la mise en œuvre et mener des actions de sensibilisation régulières pour réduire les obstacles à la soumission des rapports.
 - iv. **Suivi de la mise en œuvre et établissement de rapports** : enregistrer d'une année à l'autre une hausse du suivi et de la réception systématiques de rapports sur la mise en œuvre des arrêts. L'accent est mis sur la soumission régulière de rapports sur la mise en œuvre des décisions et la collaboration proactive avec les États afin de faciliter l'exécution intégrale ou partielle des décisions de la Cour.

- v. **Fréquence des audiences de suivi d'exécution** : organiser régulièrement des audiences de suivi d'exécution dans chaque pays concerné afin d'examiner l'état d'avancement des mesures de réparation non encore exécutées, sous réserve de la disponibilité des ressources et du calendrier judiciaire.
- vi. **Cohérence des mesures de réparation** : procéder, le cas échéant, à une révision des lignes directrices relatives aux mesures de réparation pour s'assurer que les ordonnances demeurent précises, applicables et conformes aux cadres juridiques nationaux.
- vii. **Cartographie de l'impact** : enregistrer une hausse annuelle du taux de téléversement, sur AJUDATA, des données sur la mise en œuvre des décisions, y compris de la cartographie de l'impact des réformes législatives et politiques induites par les décisions de la Cour.
- viii. **Mise en œuvre du mécanisme des points focaux nationaux** : renforcer la capacité de fonctionnement du mécanisme des points focaux nationaux grâce à la mise en place de protocoles de collaboration standardisés et de cycles réguliers d'information. Cette mesure permettra aux points focaux nationaux de passer du statut de simples représentants nominaux à celui de relais institutionnels actifs, et de facilitateurs des efforts de la Cour en termes de communication et de mise en œuvre au sein de leurs États respectifs.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

- 65. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route visant à garantir la mise en œuvre des décisions de la Cour :

2026

- i. **Passage du Cadre au Manuel** : parachever et publier officiellement le Manuel à usage interne sur la mise en œuvre ainsi que les PON découlant du Cadre de soumission de rapports sur la mise en œuvre des décisions qui a été adopté,

afin d'harmoniser le processus administratif de suivi de la mise en œuvre et de préparation des audiences.

- ii. **Réorientation du mandat de l'unité spécialisée** : institutionnaliser l'indépendance opérationnelle de l'Unité chargée du suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour en veillant à ce qu'elle se consacre exclusivement au suivi et à la surveillance post-judiciaires. Cette mesure implique la séparation formelle de ses fonctions du processus principal de gestion des affaires afin de renforcer la capacité de la Cour à assurer un suivi de l'exécution de ses décisions.
- iii. **Mise en place de systèmes d'établissement de rapports standardisés** : parachever et publier des modèles-types standardisés d'établissements de rapports sur la mise en œuvre à l'intention des États, des requérants, des INDH ainsi que d'autres sources fiables en vue de pallier le manque de données sur la mise en œuvre des décisions.
- iv. **Portail AJUDATA sur la mise en œuvre des décisions** : parachever la transition technique et procéder au lancement officiel de la base de données publique sur la mise en œuvre des décisions, dans l'écosystème AJUDATA.
- v. **Note d'information stratégique à l'intention des Juges-rapporteurs** : mettre à la disposition des Juges-rapporteurs désignés pour assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions de la Cour dans les pays, des notes d'information sur la mise en œuvre des décisions par les pays concernés, en s'appuyant sur les données du SIDAC afin de faciliter un suivi judiciaire et un engagement diplomatique ciblés.
- vi. **Redynamisation et évaluation du mécanisme des points focaux nationaux** : mettre en place un cycle de concertation structuré avec le mécanisme des points focaux nationaux en vue de redynamiser le cadre de référence et d'identifier de manière factuelle les obstacles opérationnels. Cette démarche proactive servira de cadre de référence pour une évaluation

approfondie, permettant de combler les lacunes au niveau des États et de mettre en place une coordination régulière.

- vii. **Harmonisation de l'accessibilité des documents dans toutes les langues dans le cadre de la mise en œuvre** : accorder la priorité à la traduction des décisions comportant des aspects liés à la mise en œuvre à travers la prise de mesures concrètes et veiller à ce qu'elles soient accessibles à toutes les autorités nationales et parties prenantes concernées.

2027

- i. **Promotion du suivi politique** : encourager l'adoption des propositions visant à centraliser le soutien technique à la mise en œuvre au sein de la CUA et institutionnaliser davantage le suivi politique de la mise en œuvre des décisions de la Cour au niveau du Sous-comité du COREP de l'UA sur la démocratie, la gouvernance et les droits de l'homme, du CTS sur la justice et les affaires juridiques et du Conseil exécutif.
- ii. **Initiative conjointe d'établissement de rapport des organes de l'UA ayant un mandat en matière de droits de l'homme** : diriger une initiative tripartite avec la CADHP et le CAEDBE pour élaborer et adopter un format commun d'établissement de rapport pour le suivi des droits de l'homme. Bien que conçue pour s'intégrer à terme dans les cadres plus larges de la Plateforme AGA-APSA, cette initiative garantit que les principaux organes de défense des droits de l'homme assurent un leadership immédiat et unifié dans l'harmonisation de la soumission des rapports par les États et du suivi de la mise en œuvre.
- iii. **Examen de l'impact des mesures de réparation** : entreprendre une évaluation par étapes de certaines ordonnances de réparation antérieures afin d'identifier les facteurs ayant une incidence sur leur applicabilité au niveau national. Cet examen visera principalement à élaborer une typologie affinée des ordonnances de réparation qui soient réalistes sur le plan opérationnel et mieux adaptées aux cadres juridiques nationaux des États parties, tout en veillant à

ce que la charge de travail n'excède pas les capacités institutionnelles actuelles.

- iv. **Dossiers de plaidoyer de haut niveau** : préparer de manière systématique des dossiers stratégiques sur les mesures non mises en œuvre par les États, à l'intention du Bureau et du Greffier, qui pourront ainsi en saisir le Sous-comité du COREP de l'UA sur la démocratie, la gouvernance et les droits de l'homme, le CTS sur la justice et les affaires juridiques et le Conseil exécutif, lors de sessions de suivi dédiées.
- v. **Stratégie ciblée à l'intention des membres de la Plateforme AGA-APSA** : mettre en œuvre une stratégie ciblée visant à encourager les autres membres de la plateforme AGA-APSA à fournir une assistance technique et à soutenir le renforcement des capacités des États en vue de la mise en œuvre des décisions thématiques.
- vi. **Soutien technique et consultatif en matière judiciaire** : mettre en place un cadre formel permettant de fournir, à la demande des États membres, des conseils techniques spécialisés concernant les exigences judiciaires relatives à l'exécution des arrêts de la Cour. Ce mécanisme viendra en complément aux efforts déjà déployés par le PAP et les INDH, en tirant parti de l'expertise du Greffe pour clarifier les révisions juridiques spécifiques requises pour une mise en œuvre effective au niveau national.
- vii. **Plaidoyer législatif** : nouer un partenariat avec le Parlement panafricain pour veiller à ce que la loi type sur la mise en œuvre soit alignée sur le Protocole de la Cour et adoptée comme modèle par les États membres.
- viii. **Étude du Conseil exécutif sur la mise en œuvre des arrêts** : parachever et présenter l'étude demandée par le Conseil exécutif concernant l'état de mise en œuvre des décisions des organes de l'UA ayant un mandat en matière de droits de l'homme, et entamer la mise en œuvre de ses recommandations dans tout le système de l'UA.

- i. **Cartographie avancée de l'impact** : étendre la base de données du SIDAC au sein d'AJUDATA afin de documenter l'influence à long terme des décisions relatives à la jurisprudence, aux législations nationales, aux changements de politiques et aux mutations sociétales à travers le continent.

- ii. **Stratégie de coopération avec les parties prenantes** : mettre en œuvre un cadre de coopération formel en tirant parti des plateformes existantes, telles que le RINADH et le Forum des parties prenantes de la Coalition pour la Cour africaine, en vue de créer une coalition chargée de vérifier l'exécution des décisions au niveau du continent. Cette approche met l'accent sur la responsabilité partagée et s'appuie sur les réseaux établis pour renforcer le suivi systématique des décisions de la Cour tout en évitant la duplication des efforts déjà déployés par les institutions existantes.

- iii. **Application des résultats de l'étude du Conseil exécutif sur la mise en œuvre des décisions** : faciliter la mise en œuvre des recommandations formulées découlant de l'étude du Conseil exécutif sur l'état de mise en œuvre des décisions, dans les processus propres à la Cour. Cela implique une participation active aux efforts menés au niveau de l'Union pour harmoniser le suivi de la mise en œuvre des décisions à l'échelle du système africain des droits de l'homme, en veillant à ce que les mécanismes de suivi de la Cour correspondent aux objectifs stratégiques généraux de l'UA.

- iv. **Mise en œuvre de la base de données tripartite sur la mise en œuvre des décisions** : soutenir la mise en œuvre d'un mécanisme de suivi unifié et d'une base de données commune Cour, CADHP et CAEDBE, dans l'optique d'harmoniser le suivi et la surveillance post-judiciaires. En s'appuyant sur les initiatives existantes de l'AGA-APSA, cette approche tripartite permet de rationaliser le suivi des résultats en matière de droits de l'homme et réduit la charge administrative liée à la soumission de rapports pour les États membres grâce à une interface de suivi unique et coordonnée.

3.2 OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : RENFORCEMENT DE LA SENSIBILISATION ET DE LA COOPÉRATION

66. Pour que les décisions de la Cour produisent pleinement leurs effets, il importe qu'elles soient connues du public, bien comprises et intégrées dans le tissu juridique continental au sens large. Cet objectif met l'accent sur l'impact du travail de la Cour, allant au-delà du simple prononcé des arrêts pour garantir qu'ils soient transposés dans les systèmes juridiques nationaux et résonnent dans la conscience collective. En privilégiant la diplomatie judiciaire de haut niveau et les alliances techniques, la Cour s'efforce d'inverser la tendance à la réduction de sa compétence et de transformer les partenariats formels en canaux actifs au service de la justice.
67. Les deux résultats stratégiques ci-dessous constituent un progrès notable dans un cadre de collaboration axé sur la mission. Cette approche vise à donner un visage humain à la jurisprudence grâce à des récits centrés sur les victimes, à institutionnaliser un réseau judiciaire africain permanent et à mettre fin à l'inaction dans la saisine et le renvoi des affaires entre les organes de l'UA ayant un mandat en matière de droits de l'homme. Conformément au principe de responsabilité partagée, l'impact de la Cour est considéré comme un résultat collectif, nécessitant les efforts coordonnés des États membres, des systèmes judiciaires nationaux, des INDH, des membres de la plateforme AGA-APSA, de la société civile, du monde universitaire, des médias, du secteur privé et des partenaires internationaux afin de garantir que l'État de droit ne soit pas seulement proclamé, mais qu'il soit profondément ancré sur l'ensemble du continent.

RÉSULTAT 2.1 : SENSIBILISATION ACCRUE À L'ÉGARD DE LA COUR AFRICAINE

68. En tant que juridiction continentale, la Cour africaine joue un rôle essentiel dans la promotion de l'intégration juridique et l'instauration d'un État de droit qui constitue le fondement d'une paix et d'un développement durables. Si la Cour n'investit pas suffisamment de ressources pour communiquer sur son travail, son impact sur le paysage des droits de l'homme restera limité. De plus, une gestion inadéquate de l'information est susceptible d'engendrer des incompréhensions de la part des médias et du public, ce qui pourrait entraîner une résistance institutionnelle. La réalisation de ce résultat consiste à donner un visage humain à la jurisprudence de la Cour par le biais d'une approche fondée sur la responsabilité partagée. Grâce à la collaboration active des États membres de l'UA, des instances judiciaires nationales, régionales et internationales, des membres de la plateforme AGA-APSA, des associations du barreau, des ordres d'avocats et de la société civile, la Cour veille à ce que son mandat ne soit pas simplement diffusé, mais qu'il s'intègre profondément dans la conscience juridique continentale.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

69. Au 31 décembre 2025, la Cour a fait preuve d'une grande résilience opérationnelle en dépit d'un contexte politique instable et d'une réduction significative de sa compétence :

- i. **Portée juridictionnelle** : 34 États membres de l'UA ont ratifié le Protocole (62 %) ; toutefois, le retrait par cinq États parties de la déclaration visée à l'article 34(6), a réduit le nombre de déclarations en vigueur à sept (7), limitant considérablement l'accès direct des individus et des ONG.
- ii. **Tendances en matière de saisine** : la Cour a enregistré une forte baisse du nombre de nouvelles requêtes, ne recevant que 57 affaires au cours de la période 2021-2025, soit en moyenne moins de 12 nouvelles affaires par an pendant la période visée par le rapport ; une telle baisse ayant un lien direct avec le retrait des déclarations.

- iii. **Visibilité numérique** : la Cour est parvenue à étendre sa portée numérique, atteignant un nombre record de 14 000 visiteurs mensuels sur son site web au dernier trimestre de 2025, dépassant ainsi l'objectif fixé à 10 000 visiteurs.
- iv. **Activités de sensibilisation** : le Greffe a mené 53 missions de sensibilisation dans 37 États entre 2010 et 2025 ; toutefois, chaque année, plus d'une douzaine d'États membres ne donnent pas suite aux demandes d'invitation à y entreprendre de telles missions, ce qui témoigne d'un manque persistant de volonté politique de s'engager.
- v. **Disponibilité des connaissances** : le contenu technique et la conception du programme de deux cours en ligne ouverts à tous (destinés aux animateurs des systèmes judiciaires et à divers publics) sont achevés, mais le lancement public a été reporté en raison de lacunes techniques et de ressources insuffisantes.
- vi. **Infrastructure stratégique** : les travaux de recherche fondamentale relatifs au Manuel de sensibilisation et au projet de suivi des médias sont achevés sur le plan technique, fournissant ainsi une base méthodologique pour les futures actions de sensibilisation.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

- 70. La Cour accordera la priorité à une initiative de diplomatie judiciaire de haut niveau visant à rétablir et à étendre sa portée juridictionnelle. Elle visera spécifiquement à obtenir que les États membres reviennent sur leur décision de retrait de leurs Déclarations faites en vertu de l'article 34(6). L'accent est mis sur le passage d'une sensibilisation générale à un engagement ciblé, grâce à l'adoption formelle de la Stratégie de communication révisée, du Manuel de sensibilisation et au lancement des cours en ligne élaborés. La Cour tirera parti de sa forte dynamique numérique pour donner un visage humain à sa jurisprudence. Pour ce faire, elle partagera des témoignages touchants de victimes ayant obtenu réparation, afin d'établir un lien entre le travail juridique et les résultats concrets et de renforcer la confiance des citoyens africains en publiant ses travaux dans toutes les langues de travail

de l'UA, la priorité étant accordée à l'amélioration de l'accessibilité de ces travaux en portugais, en arabe, en kiswahili et en espagnol.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

71. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Plaidoyer juridictionnel renforcé** : une stratégie soutenue de diplomatie judiciaire et de plaidoyer à un haut niveau est adoptée et mise en œuvre afin de renforcer la sensibilisation et l'engagement des États membres de l'Union africaine en matière de ratification des protocoles et de dépôt des déclarations prévues à l'article 34(6), notamment par des interventions et mémoires d'*amicus curiae*, ainsi que par le recours à la compétence consultative de la Cour.
- ii. **Mise en œuvre des PON sur la sensibilisation** : le Manuel de sensibilisation et une Stratégie de communication régulièrement révisée sont pleinement institutionnalisés, garantissant l'application systématique des meilleures pratiques en matière de sensibilisation.
- iii. **Impact en termes de formation** : les deux cours en ligne sont pleinement opérationnels et font l'objet d'une promotion active pour être exploités par les instituts nationaux de formation judiciaire, les universités, les associations du barreau et les ordres d'avocats, afin de toucher un public varié à travers le continent.
- iv. **Jurisprudence numérique consultable** : AJUDATA est progressivement enrichie en tant que base de données jurisprudentielles centrale de la Cour, intégrant des fonctionnalités de recherche thématique en texte consultable et la tenue d'un fichier des parties prenantes dont l'identité a été vérifiée.
- v. **Institutionnalisation des relations avec les médias** : un réseau africain de journalistes spécialisés dans le domaine judiciaire/juridique est opérationnel,

traduisant avec précision des décisions judiciaires complexes en informations destinées au grand public.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

72. Les progrès réalisés en matière de sensibilisation et d'extension de la compétence feront l'objet d'un suivi à l'aune des objectifs annuels clés suivants :

- i. **Étapes importantes sur le plan diplomatique** : œuvrer à une hausse annuelle du nombre d'actions de diplomatie judiciaire ciblées et de la diffusion de dossiers sur la ratification et des initiatives de suivi auprès des États membres au sujet du cadre de compétence juridictionnelle de la Cour.
- ii. **Portée de la formation** : parvenir à une hausse, par glissement annuel, du nombre de participants ayant suivi avec succès les cours en ligne dispensés par la Cour.
- iii. **Accessibilité numérique** : assurer une augmentation annuelle de la conversion de toutes les décisions numérisées sous forme d'images dans AJUDATA en texte consultable et enregistrer une hausse, par glissement annuel, du nombre de fonctionnalités facilitant la consultation de documents sur AJUDATA.
- iv. **Extension du réseau** : réaliser une augmentation par glissement annuel du nombre vérifié de personnes et d'organisations figurant dans la base de données du réseau des parties prenantes.
- v. **Indicateurs de visibilité** : enregistrer une augmentation par glissement annuel du nombre de visiteurs mensuels sur le site web et des interactions sur les réseaux sociaux.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

73. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route visant à accroître la sensibilisation et à rétablir l'accès à la Cour :

2026

- i. **Initiative de diplomatie judiciaire de haut niveau** : lancer une stratégie ciblée, sous l'égide du Bureau, afin d'engager un plaidoyer auprès des États n'ayant pas encore ratifié le Protocole de la Cour, des cinq États qui ont retiré leurs Déclarations et auprès des États qui, bien qu'ayant ratifié le Protocole, n'ont pas encore déposé leur Déclaration.
- ii. **Adoption du Manuel de sensibilisation** : parachever le Manuel de sensibilisation en vue de formaliser les procédures opérationnelles et d'identifier les principaux groupes cibles pour un suivi permanent.
- iii. **Lancement de cours en ligne** : parachever les partenariats techniques et s'engager à respecter un calendrier de lancement précis des cours en ligne sur le système judiciaire et les procédures contentieuses.
- iv. **Révision de la Stratégie de communication** : réviser la Stratégie de communication et adopter une nouvelle stratégie visant à traiter systématiquement les données issues du projet de suivi des médias et à donner un visage humain au message de la Cour sur la base de calendriers de contenu clairs.
- v. **20^e anniversaire** : tirer parti de la série d'activités organisées à l'occasion du 20^e anniversaire pour mettre en place des initiatives de sensibilisation du public au travail, aux défis et aux réalisations de la Cour.

2027

- i. **Initiative de plaidoyer** : Plaider pour un suivi continu de la part du Président de la CUA, en collaboration avec le Bureau du Conseiller juridique de la CUA, en vue de l'obtention des ratifications restantes du Protocole portant création

de la Cour et du dépôt des Déclarations, notamment en élaborant des « Dossiers sur la ratification » standardisés.

- ii. **Projet de mise à niveau d'AJUDATA** : mettre en œuvre le projet technique visant à convertir toutes les décisions numérisées en texte consultable et à mettre en place des filtres de recherche essentiels pour chaque type de violations des droits de l'homme.
- iii. **Sensibilisation élargie et intégration judiciaire** : étendre le mandat de sensibilisation de la Cour au-delà de la promotion de la ratification pour y inclure la mise en œuvre de partenariats avec les Cours suprêmes, les associations nationales du barreau, les facultés de droit et les INDH. Par cette approche, nous passons de la conclusion d'accords formels à la mise en œuvre d'initiatives conjointes qui facilitent l'application transversale des décisions en transposant directement la jurisprudence de la Cour dans la pratique judiciaire nationale, l'enseignement du droit et le suivi des droits de l'homme au niveau national.
- iv. **Contrôle de la qualité de l'Annuaire** : mettre en place une structure éditoriale interne révisée pour l'Annuaire africain des droits de l'homme afin de garantir un équilibre régional et linguistique entre toutes les langues de l'UA.
- v. **Amélioration de la visibilité juridictionnelle** : élaborer des calendriers de contenu ciblés pour les réseaux sociaux, axés sur l'explication régulière des principales évolutions jurisprudentielles et de l'impact concret des décisions de la Cour.
- vi. **Réseau de journalistes spécialisés dans le domaine judiciaire** : promouvoir la création et le financement d'un réseau de journalistes spécialisés dans le domaine judiciaire en Afrique en vue de tirer parti des formations médiatiques dispensées par le passé et d'assurer une couverture professionnelle des questions juridiques sur le continent.

- i. **Donner un visage humain à la jurisprudence** : entreprendre la collecte et la publication de récits émouvants et de témoignages de victimes afin d'établir un lien entre le travail judiciaire et les résultats concrets auxquels le public peut s'identifier.
- ii. **Gestion proactive des critiques** : élaborer des stratégies de communication internes et externes robustes afin d'anticiper les critiques potentielles formulées à l'encontre de la Cour africaine et d'y répondre de manière constructive, dans le but de garantir la résilience institutionnelle et une meilleure gestion de la perception du public.
- i. **Diffusion systématique et multilingue de la jurisprudence** : veiller à ce que tous les supports de communication, y compris les dossiers d'information sur mesure, soient diffusés de manière proactive dans toutes les langues officielles de l'Union, en accordant la priorité au portugais, à l'arabe, au kiswahili et à l'espagnol. Cette approche ciblée vise spécifiquement à remédier aux faibles niveaux d'engagement observés dans certaines régions et à garantir que la jurisprudence de la Cour est accessible à l'ensemble des États membres et parties prenantes à travers le continent.
- iii. **Formation judiciaire et intégration dans les programmes d'études** : collaborer avec les acteurs concernés à l'élaboration de ressources pédagogiques spécialisées, de modules consacrés à la jurisprudence et de cours adaptés au contexte, à l'intention des associations du barreau, des ordres d'avocats, des instituts de formation judiciaire et des facultés de droit, en vue de faciliter l'intégration de la jurisprudence et des pratiques procédurales de la Cour africaine dans leurs programmes professionnels et universitaires.

RÉSULTAT 2.2 : AMÉLIORATION DE LA COOPÉRATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

74. L'ampleur des défis liés aux droits de l'homme en Afrique requiert des solutions holistiques qui transcendent les capacités de chaque institution. Seule une coopération à valeur ajoutée, permettant d'éviter les chevauchements et de capitaliser sur les atouts propres à chaque partie prenante, permettra de combler les lacunes en matière de protection. Ce résultat constitue l'élément central du thème « *Protéger les droits de l'homme en Afrique : une responsabilité partagée* ». Il reconnaît que l'impact de la Cour repose fondamentalement sur un réseau fonctionnel à l'échelle du continent, au sein duquel les institutions étatiques, les systèmes judiciaires nationaux et régionaux, les INDH, les organes de l'UA/des CER, la société civile et les partenaires internationaux agissent en tant que co-garants actifs de la justice. Le passage d'interactions ponctuelles à des alliances techniques permanentes permet à la Cour de faire en sorte que la protection des droits de l'homme, qui consistait jusqu'alors en une série d'interventions isolées, se transforme en un effort continu et coordonné sur le continent.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

75. Au 31 décembre 2025, la Cour a mis en place un cadre de coopération solide, mais elle reste confrontée à des obstacles majeurs en matière de saisine / renvois judiciaires et de mise en œuvre au niveau national :
- i. **Réseau continental** : la Cour a dépassé son objectif en matière de partenariats en concluant 38 accords interinstitutionnels (AI) et en obtenant la désignation de points focaux nationaux par 24 États membres de l'Union africaine (UA). Elle a signé des protocoles d'accord avec les cours suprêmes des États membres de l'UA suivants : Cabo Verde, Éthiopie, Kenya, Mozambique et Sao Tomé-et-Principe. La Cour a également signé des protocoles d'accord avec la Cour de justice de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la Cour de justice de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Cour de l'UEMOA).

- ii. **Synergie judiciaire et alignement sur l'AGA-APSA** : la Cour a mis en place un dialogue judiciaire tripartite permanent avec les Cours de la CEDEAO et de la CAE, jouant ainsi un rôle d'organe d'exécution clé dans le cadre de l'AGA-APSA. Si la Cour contribue activement aux stratégies de l'UA-ONU et de l'UA-UE en matière de droits de l'homme, les statuts du Réseau judiciaire africain (RJA) n'ont pas encore été formellement adoptés par les organes délibérants de l'UA, ce qui limite la coordination systématique de ces synergies judiciaires.
- iii. **Stagnation du nombre de saisines par la Commission** : en dépit de l'adoption de la Feuille de route sur la complémentarité (2022) et des Lignes directrices relatives à la saisine de la Cour et au renvoi des affaires à la Commission, la Commission africaine n'a soumis aucune affaire devant la Cour au cours du cycle 2021-2025. De même, aucune affaire n'a été renvoyée à la Commission ; ce qui témoigne d'un échec majeur de la synergie fonctionnelle au sein du système africain des droits de l'homme.
- iv. **Collaboration avec les INDH** : un Protocole d'accord historique a été conclu avec le Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADH) ; il offre un cadre structuré visant à encourager les INDH à assumer efficacement leur rôle d'*amicus curiae* et d'observateurs de la mise en œuvre au niveau national, conformément au Règlement de la Cour et au Protocole. Cet accord facilite la coordination et les échanges techniques afin de combler l'écart entre les décisions judiciaires au niveau continental et le suivi des droits de l'homme au niveau national.
- v. **Préparation technique** : les travaux préparatoires au 7^e Dialogue judiciaire africain (2026) sont achevés, notamment la mise en place d'AJUDATA et l'élaboration du cadre méthodologique du *Rapport sur l'état du système judiciaire en Afrique*.
- vi. **Positionnement judiciaire au niveau mondial** : le protocole d'accord conclu avec la Cour européenne des droits de l'homme et la Cour interaméricaine des droits de l'homme a été renouvelé. À cela s'ajoutent des échanges fructueux de haut niveau avec la Cour internationale de justice (CIJ). Par ailleurs, la Cour a

concrétisé sa collaboration avec la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) grâce à sa participation au Réseau des cours supérieures, facilitant ainsi les échanges directs entre institutions et l'accès à la jurisprudence comparative.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

76. La Cour s'attachera en priorité à transformer son vaste réseau d'alliances formelles en saisines / renvois judiciaires actifs et en une mise en œuvre cohérente au niveau national. L'accent sera mis sur la résorption du retard accumulé par la Commission africaine en matière de saisine et sur la mise en œuvre du partenariat avec le RINADH de manière à ce que la Cour soit systématiquement saisie d'affaires à fort impact et afin de renforcer le suivi de la mise en œuvre au niveau national. La Cour transposera le Dialogue judiciaire africain d'un modèle ponctuel vers un échange technique continu à travers la publication du *Rapport sur l'état du système judiciaire en Afrique* et du Calendrier électoral international des Juges. Cette transition inclut la mise à profit de la Retraite de 2026 du COREP pour obtenir le soutien politique nécessaire à l'adoption des statuts du RJA et un plaidoyer en faveur de la nomination d'un Champion de l'UA pour la justice et les droits de l'homme. Les différents dialogues judiciaires et protocoles d'accord conclus avec les juridictions nationales et régionales seront mis à profit pour renforcer le partage de la jurisprudence et la formation judiciaire internationale, notamment par le biais des cours en ligne sur le système judiciaire et les procédures contentieuses.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

77. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :
- i. **Complémentarité fonctionnelle** : les Lignes directrices relatives à la saisine de la Cour et au renvoi des affaires à la Commission sont pleinement mises en œuvre par le biais d'un engagement technique structuré, de mécanismes réguliers de coordination et de procédures renforcées de facilitation des Lignes directrices relatives à la saisine de la Cour et au renvoi des affaires à la

Commission. Des initiatives conjointes de plaidoyer accrues auront été menées avec le CAEDBE en vue de modifier le Protocole de la Cour afin que le CAEDBE puisse avoir qualité pour agir devant la Cour.

- ii. **Mise en œuvre et plaidoyer en faveur du Réseau judiciaire africain (RJA) :** mener des actions de plaidoyer ciblées pour faciliter l'examen et adoption éventuelle des statuts du RJA par les organes délibérants compétents de l'UA. En attendant la création formelle du Réseau, le Greffe facilitera des échanges judiciaires dans les limites des capacités institutionnelles et des ressources existantes, en s'appuyant sur les mécanismes du dialogue judiciaire de l'Union africaine et sur les plateformes numériques déjà en place.
- iii. **Évaluation judiciaire fondée sur les données probantes :** le Greffe parachève les processus techniques en vue de la publication du premier rapport sur la situation du système judiciaire en Afrique, sous réserve de la disponibilité des ressources et de la coopération des parties prenantes.
- iv. **Renforcement du rôle de proue des INDH en matière d'engagement et suivi de la mise en œuvre des décisions :** les INDH et le Réseau africain des INDH (RINADH) participent activement au cycle judiciaire par un engagement accru, notamment par la soumission de mémoires d'*amicus curiae*, l'intervention, le suivi de la mise en œuvre des décisions par les juridictions internes, les actions de sensibilisation et la coopération technique liées au mécanisme de saisine / renvoi entre la Commission et la Cour.
- v. **Intégration de la formation judiciaire :** mener un plaidoyer soutenu et un dialogue auprès des instituts nationaux de formation judiciaire, des associations de barreaux, des ordres d'avocats et des facultés de droit afin d'encourager l'intégration et l'utilisation volontaires des cours en ligne sur le système judiciaire et le contentieux dans leurs programmes respectifs de formation et de perfectionnement professionnel.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

78. Les progrès réalisés en matière d'amélioration de la coopération entre les parties prenantes feront l'objet d'un suivi à l'aune des objectifs annuels clés suivants :

- i. **Dialogue sur la reprise des saisines par la Commission** : mettre en place des mécanismes réguliers d'échanges techniques et de suivi avec la Commission africaine en vue de faciliter l'utilisation opérationnelle du cadre de saisine et des lignes directrices relatives à la saisine et au renvoi des affaires.
- ii. **Mise en œuvre et plaidoyer en faveur du Réseau judiciaire africain (RJA)** : promouvoir l'adoption formelle des statuts du RJA par le biais d'actions de plaidoyer ciblées auprès des organes délibérants de l'UA, tout en poursuivant la mise en œuvre fonctionnelle du réseau sous l'égide du Dialogue judiciaire de l'Union africaine afin de faciliter les échanges judiciaires continus et le renforcement des capacités aux sein des systèmes judiciaires nationaux.
- iii. **Mise en œuvre et impact des partenariats** : enregistrer une hausse annuelle du nombre d'initiatives conjointes, de programmes collaboratifs de formation et d'échanges techniques déployés avec les juridictions nationales et régionales, les membres de la plateforme AGA-APSA, les associations nationales du barreau, les facultés de droit et les INDH. Cette réorientation privilégie la mise en œuvre concrète des partenariats existants et nouveaux au détriment de la simple signature d'accords formels, garantissant ainsi que la collaboration se traduise par un soutien tangible au mandat de la Cour.
- iv. **Extension du réseau des points focaux nationaux et dialogue avec ceux-ci** : soutenir des actions ciblées de mobilisation et de plaidoyer visant à accroître la désignation de points focaux nationaux et le dialogue avec ceux-ci par les États membres de l'Union africaine.
- v. **Plaidoyer en faveur de la mise en œuvre et suivi** : institutionnaliser un mécanisme de suivi systématique pour surveiller la mise en œuvre des protocoles d'accord, des accords interinstitutionnels et des résolutions adoptés lors des dialogues judiciaires de l'UA et des dialogues judiciaires tripartites et en rendre compte. Il s'agit notamment de veiller à ce que les engagements pris

par la Cour dans le cadre des forums internationaux sur les droits de l'homme et du Cadre conjoint UA-ONU pour les droits de l'homme soient effectivement intégrés aux plans de travail annuels et aux activités opérationnelles du Greffe.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

79. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route visant à renforcer la coopération entre les parties prenantes :

2026

- i. **Dialogue sur la saisine par la Commission** : engager un dialogue technique de haut niveau avec la CADHP afin d'identifier et de lever les obstacles spécifiques qui entravent la saisine de la Cour.
- ii. **Retraite stratégique de la Cour et du COREP** : organiser une retraite de haut niveau avec le COREP afin d'engager un plaidoyer en faveur de l'examen des questions clés en suspens, notamment les ratifications du Protocole et les dépôts de la Déclaration visée à l'article 34(6) qui doivent être effectués par les États membres, la mise en œuvre partielle des décisions, la désignation d'un champion de l'UA pour la justice et les droits de l'homme, l'adoption des statuts du Réseau judiciaire africain (RJA) et l'octroi d'un statut permanent au CAEDBE.
- iii. **Mise en œuvre de stratégies d'engagement sur mesure** : mettre en œuvre les stratégies d'engagement sur mesure destinées aux INDH, aux facultés de droit, aux associations du barreau et aux ONG, telles que définies dans le Manuel sur la stratégie de communication et la sensibilisation. Cette approche permettra au Greffe d'utiliser efficacement les cadres et modèles établis pour les accords interinstitutionnels (AI) en vue d'assurer un suivi et évaluation des résultats des partenariats auprès de l'ensemble des principaux groupes de parties prenantes.

- iv. **Organisation du 7^e Dialogue judiciaire de l'Union africaine** : sous réserve de la disponibilité des fonds, organiser le 7^e Dialogue judiciaire de l'Union africaine et le mettre à profit pour renouveler et signer des protocoles d'accord avec les juridictions suprêmes nationales et les juridictions régionales.
- v. **Rendre opérationnel le suivi de la mise en œuvre** : entreprendre la mise en œuvre du système tripartite de points focaux et de complémentarité ainsi que du plan de travail conjoint, établis respectivement dans le cadre du Dialogue tripartite et de la Feuille de route sur la complémentarité.
- vi. **Soutien technique aux initiatives menées par le RINADH** : collaborer avec le RINADH dans le cadre des initiatives de formation axées sur les Lignes directrices relatives à la saisine de la Cour et au renvoi des affaires à la Commission. Cette collaboration permettra également d'organiser des sessions spécialisées sur le processus de soumission de mémoires *d'amicus curiae* et le cadre d'établissement de rapports de conformité de la Cour, en tirant parti du réseau du RINADH pour renforcer le rôle des INDH dans le système africain des droits de l'homme.
- vii. **Mise en œuvre du cadre conjoint UA-ONU** : élaborer une feuille de route spécifique au niveau du Greffe pour mettre en œuvre les aspects judiciaires du Cadre UA-ONU (2023) pour les droits de l'homme, en mettant l'accent sur l'assistance technique et le renforcement conjoint des capacités.

2027

- i. **Transposition de la jurisprudence de la Cour au niveau national** : accorder la priorité à la collaboration fonctionnelle avec les INDH, les associations nationales du barreau et les facultés de droit afin d'ancrer la jurisprudence de la Cour dans les programmes nationaux de formation juridique et de développement professionnel. Par ce changement d'orientation, nous passons de la signature d'accords formels à l'intégration concrète des décisions de la Cour dans la pratique judiciaire nationale et l'enseignement du droit, garantissant ainsi l'influence transversale du mandat de la Cour.

- ii. **Plaidoyer stratégique auprès des gouvernements par l'entremise des organes de l'UA** : Engager un plaidoyer direct auprès des pouvoirs exécutifs des États membres en tirant parti du forum offert par le CTS sur les affaires juridiques comme principal cadre de dialogue institutionnel. Par cette approche, la Cour étend son rayonnement au-delà du COREP afin d'assurer des rétroactions techniques régulières et une sensibilisation, favorisant ainsi une meilleure compréhension du mandat de la Cour au sein des ministères nationaux de la Justice et des affaires juridiques.
- iii. **Optimisation conjointe du Forum des États parties** : mettre en place un mécanisme structuré de planification conjointe avec la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples afin de concevoir en commun le Forum des États parties institutionnalisé. Cette initiative officialise le rôle de la Cour en tant que co-organisatrice, garantissant que les questions relatives à la non-exécution des décisions, à la mise en œuvre des arrêts et à l'harmonisation de la jurisprudence soient structurellement intégrées à l'ordre du jour du Forum afin de renforcer l'engagement avec les États.
- iv. **Calendrier des élections des Juges internationaux** : lancer l'outil numérique fournissant des prévisions pluriannuelles concernant les vacances de postes au sein de la magistrature afin de permettre aux juges nationaux de soumettre leur candidature aux fins de nomination à des postes judiciaires internationaux.
- v. **Institutionnalisation du plaidoyer parlementaire auprès du PAP** : mettre en œuvre le protocole d'accord entre la Cour et le PAP en institutionnalisant un mécanisme de rapport annuel à son Comité sur la justice et les droits de l'homme. En collaboration avec le PAP, le Greffe élaborera et diffusera des documents d'information spécialisés et des rapports de synthèse adaptés aux parlementaires nationaux, soutenus par des séminaires de sensibilisation conjoints axés sur les mesures législatives requises pour la mise en œuvre des décisions de la Cour au niveau national.

- vi. **Campagne d'intégration des cours en ligne** : lancer une campagne de sensibilisation ciblée afin d'assurer l'intégration officielle du cours en ligne sur le système judiciaire dans les programmes nationaux de formation judiciaire.
- vii. **Soutien à la formation judiciaire décentralisée** : fournir un soutien technique et une expertise aux instituts nationaux de formation judiciaire (INFJ) pour l'élaboration de modules spécialisés et de projets pilotes ciblant les juridictions nationales de première instance. Cette collaboration transfère la responsabilité principale des « mini-dialogues judiciaires africains » et de la formation des juridictions de première instance aux INFJ, le Greffe veillant à ce que le contenu reste conforme à la jurisprudence la plus récente de la Cour et aux normes internationales en matière de droits de l'homme.
- viii. **Mise en œuvre du programme de bourses judiciaires** : mettre en œuvre le programme de bourses judiciaires tel que prévu dans la politique de détachement de personnel de la Cour afin d'accroître la visibilité et l'influence de celle-ci dans le paysage judiciaire africain. Cette tâche se fera par des détachements de personnel auprès d'institutions, des échanges professionnels et des modalités de coopération en vertu des accords interinstitutionnels existants et dans les limites des capacités disponibles, afin que le programme constitue un mécanisme durable visant à approfondir la connaissance de la jurisprudence de la Cour parmi les praticiens du droit.
- ix. **Plaidoyer en faveur de l'harmonisation** : organiser des réunions ciblées avec la CADHP et le CAEDBE afin d'harmoniser les procédures en matière de preuve (par exemple, les règles et pratiques en matière d'interventions d'*amicus curiae*, l'audition des témoins) et plaider pour l'harmonisation de la jurisprudence des organes de l'UA ayant un mandat en matière de droits de l'homme.
- x. **Missions conjointes de sensibilisation** : planifier et entreprendre des missions de sensibilisation conjointement avec la CADHP et le CAEDBE afin de mieux faire connaître les trois mécanismes de protection des droits de l'homme.

- xi. **Initiative d'alignement continental** : lancer des dialogues ciblés visant à conclure des accords interinstitutionnels (AI) ou des protocoles d'accord (PdA) spécifiques à chaque organe avec les membres de la plateforme AGA-APSA (notamment le MAEP, l'AUABC, le CUADI et le CPS) en vue d'identifier les synergies techniques, d'éviter les chevauchements de mandats et d'établir une feuille de route coordonnée pour la surveillance des droits de l'homme à l'échelle de l'Union.
- xii. **Parachever la cartographie des parties prenantes** : mener à bien le projet de cartographie exhaustive visant à recenser et à répertorier l'ensemble des associations du barreau, ordres d'avocats, médias, ONG, institutions nationales des droits de l'homme, universités et facultés de droit concernés, afin de permettre une diffusion efficace et ciblée des informations relatives au travail de la Cour africaine.
- xiii. **Activer ou officialiser le cadre d'échanges de personnel** : s'appuyant sur les cadres existants d'échanges de personnel et les protocoles d'accord existants, approcher la CADHP, le Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être de l'enfant (CAEDBE), la Cour de la CEDEAO, la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH), la Cour interaméricaine des droits de l'homme (CIDH) et l'UEMOA afin d'explorer des possibilités d'échanges de personnel et de congés sabbatiques, en vue d'approfondir l'expertise technique et de partager les bonnes pratiques judiciaires.
- xiv. **Engagement global avec les procédures spéciales des Nations unies** : procéder à un examen systématique de tous les mandats thématiques et nationaux des Nations unies afin d'identifier des points d'entrée stratégiques pour la coopération. La Cour devrait s'engager de manière proactive auprès des rapporteurs spéciaux et des groupes de travail concernés afin d'aligner les objectifs, de partager les connaissances jurisprudentielles régionales et de faciliter la participation des titulaires de mandat aux dialogues et aux projets de recherche menés par la Cour.

- xv. **Coopération avec la CDI et le CUADI** : institutionnaliser la contribution de la Cour au développement progressif du droit international en établissant des échanges techniques réguliers et en soumettant des notes d'information thématiques à la Commission du droit international (CDI) et à la Commission de l'Union africaine sur le droit international (CUADI). Cette approche garantit que la jurisprudence de la Cour est systématiquement intégrée aux travaux de rédaction et de codification de ces organes.

- i. **Publication du premier *Rapport sur l'état du système judiciaire en Afrique*** : publier le premier *Rapport complet sur l'état du système judiciaire en Afrique*, lors du 8^e Dialogue judiciaire de l'Union africaine, en mettant en avant les meilleures pratiques et les indicateurs de performance judiciaire et en identifiant les opportunités de renforcement des capacités.
- ii. **Modèle de contribution des participants** : mettre en œuvre la première phase du modèle de contribution des participants pour le 8^e Dialogue judiciaire de l'Union africaine afin de garantir la viabilité financière.
- iii. **Établissement de rapports conjoints sur les performances** : publier le premier rapport conjoint avec la CADHP et le CAEDBE concernant la mise en œuvre de la Feuille de route sur la complémentarité.
- iv. **Contribution au dialogue UA-UE sur les droits de l'homme** : participer activement au dialogue UA-UE sur les droits de l'homme dans l'optique de garantir que le mandat judiciaire de la Cour soit au cœur des relations bilatérales.
- v. **Contribution au cadre conjoint ONU-UA** : intégrer pleinement les activités judiciaires de la Cour dans le cadre conjoint ONU-UA, en positionnant la Cour comme le pilier judiciaire principal chargé de la réalisation de ses objectifs de prévention et de protection.
- vi. **Institutionnalisation du partage des données judiciaires à l'échelle mondiale** : explorer les voies techniques permettant l'intégration mutuelle ou le partage des capacités entre AJUDATA et les bases de données jurisprudentielles des organismes mondiaux afin de garantir que la jurisprudence africaine soit systématiquement citée dans la recherche et les décisions internationales en matière de droits de l'homme.

- vii. **Poursuite des activités de sensibilisation universitaire** : mettre en place un programme durable de conférences et de présentations dispensées par des Juges de la Cour et le personnel du Greffe dans le cadre de programmes universitaires afin d'assurer un engagement continu et de haut niveau ainsi que l'intégration des travaux de la Cour dans les programmes d'études, en s'appuyant sur l'expérience acquise lors des activités relatives à la célébration du 20^e anniversaire.

3.3 OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

80. Un système judiciaire efficace nécessite plus qu'une simple expertise juridique ; il exige un cadre organisationnel solide et résilient. Cet objectif met l'accent sur les activités opérationnelles essentielles de la Cour, en veillant à ce que ses ressources humaines, numériques, intellectuelles, matérielles et financières soient gérées selon les normes les plus élevées de professionnalisme et de prévoyance. L'institutionnalisation des protocoles de gestion des risques, visant à anticiper et à atténuer les perturbations politiques, financières et techniques, constitue l'élément central de cette approche. En accordant la priorité à la santé institutionnelle, à l'atténuation proactive des risques et à l'innovation technique, la Cour se dote de l'autonomie nécessaire pour accomplir sa mission sur le continent sans interruption administrative ou logistique.
81. Les cinq résultats stratégiques suivants s'inscrivent dans le prolongement du cadre institutionnel intégré de la Cour. Ce cadre privilégie le bien-être général du personnel, la numérisation complète de la chaîne judiciaire, la préservation de la mémoire institutionnelle et la poursuite de l'autonomie en matière d'infrastructures et de finances. Conformément au principe de responsabilité partagée, ces progrès internes visent à créer un environnement autonome où la stabilité du fonctionnement de la Cour est garantie grâce au soutien coordonné de la Commission de l'Union africaine, des États membres et des autorités de l'État hôte.

RÉSULTAT 3.1 : PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

82. Dans l'optique de protéger efficacement les droits de l'homme, la Cour doit promouvoir une culture organisationnelle qui accorde la priorité au perfectionnement du personnel, au bien-être global et à la sécurité absolue de son personnel. Ce cycle stratégique met l'accent sur le passage de la stabilisation des effectifs vers l'apports de soins spécialisés et l'excellence institutionnelle. En mettant en œuvre une stratégie solide en matière de bien-être, en coordination avec la Direction des services médicaux et de santé (MHSD) de la CUA et en institutionnalisant un système de gestion modernisé de la sécurité, la Cour veille à ce que son personnel dispose des conditions optimales lui permettant de remplir son mandat. Ce résultat incarne le principe de la responsabilité partagée, reconnaissant que la capacité de la Cour à servir le continent dépend du soutien constant des organes délibérants de l'UA, qui doivent fournir les ressources nécessaires au développement de son capital humain.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

83. Au 31 décembre 2025, le paysage des ressources humaines de la Cour reflète un haut niveau de préparation technique malgré des obstacles structurels et l'évolution des besoins en matière de bien-être :
- i. **Stabilisation des effectifs** : le taux d'occupation des postes s'élève à 75,56 %. Il est donc nécessaire d'adopter une stratégie ciblée visant à poursuivre les efforts de plaidoyer et à pourvoir les postes budgétés vacants.
 - ii. **Transparence lors du recrutement** : la Cour a mené à bien sa transition vers le système de rapport de gestion (MBRS) afin de renforcer la transparence et d'assurer un équilibre entre les réalisations institutionnelles et les lacunes en matière de recrutement, notamment la numérisation des candidatures aux stages et aux affectations.

- iii. **Autonomie administrative** : conformément au Protocole, la Cour a recours à ses comités internes chargés du recrutement et de la sélection des candidatures en vue de gérer ses ressources humaines.
- iv. **Distinction** : la politique de distinction du personnel est mise en œuvre afin de saluer les réalisations remarquables des individus et des équipes au cours de cycles spécifiques.
- v. **Évolution de carrière** : la mise en place d'un parcours de promotion interne structuré, régi par les Statut et règlement du personnel (SRR) et les politiques pertinentes en matière de promotion et de mobilité, demeure une priorité pour garantir le développement de carrière à long terme.
- vi. **Santé et bien-être** : la Cour s'aligne sur la politique de bien-être à l'échelle de l'UA, pilotée par la MHSD, afin de traiter les questions liées à la prise en charge du stress et des maladies non transmissibles (MNT).
- vii. **Infrastructure de sécurité** : l'Unité chargée de la sécurité et de la sûreté (SSU) a entamé la formalisation de son manuel des opérations de sécurité afin de s'orienter vers une structure permanente de commandement et de coordination.
- viii. **Politique relative aux affectations** : une nouvelle politique concernant les stagiaires, les boursiers et les chercheurs a été adoptée en 2024, bien qu'un manuel d'orientation complet destiné à toutes les catégories de personnel soit encore en cours d'élaboration.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

- 84. La Cour accordera la priorité à la stabilisation des effectifs par le biais d'un plaidoyer continu qui permettra de pourvoir les postes vacants prévus au budget. L'accent est mis sur la mise en œuvre d'une stratégie de développement des ressources humaines sur mesure qui concilie l'expertise institutionnelle avec une approche visant à créer une « famille de la Cour africaine saine et sûre ». Parallèlement, la Cour coordonnera ses efforts avec la Direction des services

médicaux et de santé de la CUA afin de lancer des initiatives globales en matière de bien-être. La sécurité sera formalisée par le biais d'un système de gestion intégré — comprenant les technologies prévues pour les nouveaux locaux — afin de protéger le personnel et les biens.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

85. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Stabilité des effectifs** : Plaider pour obtenir un taux d'occupation des postes, en mettant également en place un parcours de promotion interne transparent et en œuvrant pour la fidélisation de l'expertise institutionnelle.
- ii. **Gouvernance sur mesure en matière de ressources humaines et de bien-être** : mise en œuvre complète de la stratégie de développement des ressources humaines spécifique à la Cour et d'un cadre de santé mentale intégrant un soutien professionnel régulier et la gestion du stress.
- iii. **Sécurité et sûreté renforcées** : un système de sécurité opérationnel intégré, comprenant un manuel d'exploitation finalisé et des protocoles d'intervention d'urgence standardisés.
- iv. **Soins médicaux de pointe** : une clinique de la Cour entièrement équipée utilisant un système de gestion électronique des soins de santé (EHMS) et des dispositions d'orientation vers des soins spécialisés, grâce à un conseil médical régional.
- v. **Réserve de talents durable** : collaborations fonctionnelles avec des établissements universitaires en vue de soutenir des stages et des bourses financés par des sources externes, complétées par un manuel d'orientation intégral.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

86. Les progrès en matière de développement des ressources humaines seront suivis à l'aide des objectifs annuels clés ci-après :

- i. **Hausse du taux d'occupation des postes** : Engager un plaidoyer annuel et mettre en œuvre des procédures de recrutement qui permettront de renforcer progressivement le taux d'occupation des postes budgétés.
- ii. **Indicateurs de bien-être** : enregistrer une hausse annuelle de la participation du personnel aux programmes de bien-être et de gestion du stress mis en place par la MHSD.
- iii. **Préparation à la sécurité** : organiser des exercices d'urgence semestriels et atteindre progressivement un taux de participation de 100 % aux cours de remise à niveau en matière de sécurité.
- iv. **Mise en œuvre des politiques** : adopter progressivement la stratégie de développement des ressources humaines sur mesure et le manuel des opérations de l'Unité chargée de la sécurité et de la sûreté.
- v. **Reddition de comptes par la direction** : augmentation annuelle du nombre de cadres soumis à des évaluations de performance à 360 degrés, incluant un volet bien-être.
- vi. **Excellence de l'intégration** : veiller à ce que les nouveaux membres du personnel participent à une formation d'orientation formelle au cours de leur premier trimestre.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

87. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route pour le renforcement du capital humain et institutionnel de la Cour :

2026

- i. **Campagne de recrutement** : Lancer un processus ciblé de promotion et de recrutement en vue de pourvoir les postes permanents et budgétisés vacants, dans la limite du budget approuvé et avec le soutien des services de l'UA chargé des recrutements.
- ii. **Conseil médical régional** : mettre en place un conseil médical régional afin d'améliorer le système d'orientation et de garantir l'accès du personnel à des spécialistes.
- iii. **Adoption de la stratégie des ressources humaines** : parachever et mettre en œuvre la stratégie de perfectionnement des ressources humaines spécifique à la Cour, en conformité avec les politiques de l'UA.
- iv. **Évaluation de référence en matière de bien-être** : réaliser la première évaluation de référence de la santé mentale et établir le calendrier des interventions de soutien professionnel et de gestion du stress.
- v. **Stabilisation du commandement de l'Unité chargée de la sécurité et de la sûreté** : adopter officiellement le manuel des opérations de sécurité et institutionnaliser la structure de commandement et la gestion des équipes.
- vi. **Partenariats éducatifs** : conclure des accords de collaboration avec des institutions afin de faciliter et de soutenir le séjour des stagiaires et des boursiers à la Cour.

2027

- i. **Suivi systémique et évaluations à 360°** : mettre en place le cadre de suivi des politiques des ressources humaines et institutionnaliser les évaluations à 360° pour les cadres et le personnel.

- ii. **Publication du manuel d'orientation** : parachever et publier le manuel d'orientation complet ainsi que les PON à l'intention des nouveaux Juges, membres du personnel et du personnel bénévole.
- iii. **Prévention des maladies non transmissibles** : lancer des stratégies de modification des modes de vie et des améliorations ergonomiques des postes de travail en coordination avec des experts médicaux.
- iv. **Mise en œuvre du système de gestion électronique des soins de santé (EHMS)** : faire en sorte que la clinique de la Cour adopte un système de gestion électronique des soins de santé afin de garantir une planification fondée sur les données et la confidentialité.

2028

- i. **Harmonisation de la politique de développement de carrière** : affiner le cadre de recrutement et de développement de carrière afin de garantir la reconnaissance d'un parcours de promotion interne transparent.
- ii. **Évaluation des interventions** : mettre en place un système d'évaluation de l'efficacité de la formation technique, des interventions dans le domaine de la santé mentale et du développement des compétences.
- iii. **Planification de la relève** : élaborer un cadre pluriannuel de planification des talents afin d'assurer la continuité institutionnelle pour les postes clés de direction et les fonctions techniques.

RÉSULTAT 3.2 : UTILISATION OPTIMISÉE DES RESSOURCES NUMÉRIQUES

88. La transformation numérique de la Cour est une nécessité stratégique qui va au-delà du simple soutien technique. Pour une instance judiciaire continentale, l'optimisation des ressources numériques constitue le principal moyen d'assurer la continuité des activités, la sécurité de l'information et l'accessibilité à l'échelle mondiale. Si le cycle précédent a permis d'obtenir des résultats positifs sur le plan fonctionnel en matière de reprise après sinistre et de flux de travail à distance, l'absence d'une gouvernance stratégique cohérente a entravé la mise en œuvre des mises à niveau indispensables des salles d'audience et du système e-court. Cette période stratégique met l'accent sur la professionnalisation de la gouvernance des technologies de l'information et la mise en œuvre complète du service E-Court afin de garantir que la Cour reste une institution innovante et sécurisée sur le plan des données. Ce résultat incarne le principe de la responsabilité partagée en reconnaissant que la justice numérique repose sur un partenariat hautement performant entre l'infrastructure technique de la Cour et la préparation numérique des justiciables, des associations du barreau et des systèmes judiciaires nationaux.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

89. Au 31 décembre 2025, l'infrastructure numérique de la Cour affiche un décalage entre la résilience opérationnelle et la gouvernance stratégique :

- i. **Situation en matière de gouvernance** : la Cour applique la politique relative aux technologies de l'information à l'échelle de l'UA, qui sert de cadre réglementaire global pour la conduite et les normes numériques dans l'ensemble de l'Union. Cependant, cette politique n'a pas encore été adaptée aux exigences judiciaires spécifiques de la Cour. En outre, la stratégie en matière de technologies de l'information interne — la feuille de route pour la mise en œuvre de ces politiques — n'a pas fait l'objet d'un examen formel au cours du cycle 2021-2025, ce qui a entraîné un décalage entre l'infrastructure numérique actuelle et l'évolution des besoins opérationnels.

- ii. **Continuité des activités** : un site de reprise après sinistre robuste et un système de sauvegarde en nuage sont pleinement opérationnels, ce qui renforce considérablement la sécurité des données.
- iii. **Efficacité des flux de travail** : la mise en œuvre de DocuSign s'est déroulée avec succès, ce qui a permis de moderniser le flux de travail des documents électroniques et de réduire de manière tangible la consommation de papier.
- iv. **Cybersécurité** : un système unifié de gestion des menaces est en place, soutenu par des formations de sensibilisation destinées aux Juges et au personnel.
- v. **Lacunes en matière d'infrastructure** : les mises à niveau technologiques essentielles des salles d'audience — notamment les systèmes audiovisuels et les logiciels judiciaires spécialisés — sont restées au point mort en raison de contraintes budgétaires et stratégiques.
- vi. **Dotation en personnel et formation** : l'Unité chargée des technologies de l'information reste en sous-effectif en raison de retards accusés dans le recrutement de l'assistant chargé des technologies de l'information, et la formation technique à la gestion de l'E-Court a été sporadique.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

90. La Cour accordera la priorité à la révision et à l'harmonisation immédiates de sa stratégie en matière de technologies de l'information afin qu'elle serve de plan d'action fonctionnel pour les trois prochaines années. L'accent est mis sur la mise en œuvre complète du service E-Court de la Cour africaine, en veillant à ce que les Juges et le personnel concerné soient équipés afin d'appliquer les normes relatives à la saisine par voie numérique et à la gestion des affaires. Ce processus intègre un plaidoyer pour l'obtention du budget nécessaire pour la modernisation des technologies haute définition des salles d'audience, la garantie de l'interopérabilité technique entre toutes les plateformes départementales et le

renforcement des mesures de cybersécurité afin de protéger l'intégrité des dossiers judiciaires.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

91. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Gouvernance des technologies de l'information institutionnalisée** : la stratégie en matière de technologies de l'information de la Cour est systématiquement révisée et adaptée pour s'aligner sur la politique relative aux technologies de l'information globale de l'UA. Cette stratégie inclut la mise en place d'un cycle de révision annuel rigoureux afin de garantir que la feuille de route numérique reste en phase avec l'évolution des besoins judiciaires et opérationnels de la Cour.
- ii. **Interface judiciaire unifiée** : accorder la priorité à la convergence de tous les flux de travail judiciaires — y compris la saisine par voie électronique, la gestion interne des affaires et le suivi de la jurisprudence — au sein d'un environnement numérique unique et hautement performant. Cette stratégie vise à éliminer les doublons fonctionnels en regroupant les outils existants au sein d'une interface unifiée, réduisant ainsi les coûts de maintenance à long terme et garantissant une chaîne judiciaire fluide et axée sur les données, du dépôt de la requête jusqu'à la publication de la décision finale y relative.
- iii. **Technologie de pointe dans les salles d'audience** : Mise en œuvre de plans techniques et mise à niveau progressive des technologies audiovisuelles et de transcription numérique de la salle d'audience de manière à faciliter la tenue d'audiences en mode hybride de haute qualité. Cette infrastructure garantit une transcription en temps réel et une interprétation multicanal fluide dans toutes les langues de l'Union, améliorant ainsi l'accessibilité et la précision de l'archivage des procédures judiciaires.

- iv. **Cyber-résilience** : un cadre de cybersécurité proactif est opérationnel, comprenant la détection automatisée des menaces et le respect à 100 % des protocoles de protection des données par les Juges et le personnel.
- v. **Numérisation systémique** : toutes les procédures opérationnelles de la Cour sont numérisées et normalisées, en privilégiant des interfaces centrées sur l'utilisateur, en éliminant les goulots d'étranglement manuels et en garantissant la compatibilité entre les systèmes.
- vi. **Capacité d'assistance optimisée** : une unité chargée des technologies de l'information dont les effectifs et les capacités techniques sont progressivement renforcés maintient un taux de satisfaction élevé pour la prestation de services numériques internes et externes.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

92. Les progrès vers l'optimisation des ressources numériques seront suivis à l'aide des objectifs annuels clés ci-après :
- i. **Alignement stratégique** : réviser et mettre à jour progressivement la stratégie globale en matière de technologies de l'information.
 - ii. **Optimisation des flux de travail numériques** : enregistrer une hausse annuelle de l'intégration et de l'utilisation des composantes consolidées du service E-Court d'ici fin 2027. Les progrès seront mesurés par la migration réussie des processus manuels vers l'environnement numérique unifié, en mettant l'accent sur les gains d'efficacité en termes de coûts et l'élimination de la maintenance logicielle redondante.
 - iii. **Modernisation de l'infrastructure** : mettre progressivement en œuvre les mises à niveau audiovisuelles et logicielles prévues pour la salle d'audience.

- iv. **Formation à la cybersécurité** : organiser régulièrement des ateliers sur la cybersécurité et l'intégrité des données à l'intention de l'ensemble des Juges et du personnel.
- v. **Étape clé en matière de recrutement** : pourvoir progressivement le poste d'assistant chargé des technologies de l'information et tous les postes techniques vacants.
- vi. **Normalisation** : enregistrer une hausse par glissement annuel de la normalisation des logiciels parmi le personnel judiciaire et du greffe.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

93. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route de l'évolution numérique de la Cour :

2026

- i. **Révision de la stratégie** : mener une révision immédiate et participative de la stratégie en matière de technologies de l'information afin d'aligner les investissements numériques sur les objectifs stratégiques pour la période 2026-2028.
- ii. **Stabilisation des effectifs chargés des technologies de l'information** : Plaider en priorité pour le recrutement urgent de l'assistant chargé des technologies de l'information et établir une hiérarchie claire du support technique afin d'améliorer les délais de réponse.
- iii. **Renforcement de la cybersécurité** : mettre à niveau le système de gestion unifiée des menaces et mettre en œuvre une authentification multifactorielle avancée pour toutes les bases de données judiciaires et administratives.
- iv. **Financement de la formation technique** : Plaider pour l'obtention des ressources pour une formation spécialisée sur la gestion de l'E-Court, en mettant l'accent sur la Division juridique, le Greffe et l'Unité des langues, afin d'assurer la mise en œuvre opérationnelle.
- v. **Évaluation technique et analyse des besoins** : réaliser un audit technique exhaustif des équipements audiovisuels existants dans les salles d'audience et élaborer les spécifications techniques d'une infrastructure modernisée et compatible avec les technologies hybrides. Cela garantit que la refonte éventuelle sera fondée sur des données et parfaitement alignée sur la stratégie numérique à long terme de la Cour.

2027

- i. **Évaluation de l'IA et des technologies émergentes** : réaliser une étude de faisabilité sur l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle (IA) pour la recherche juridique et la transcription automatisée au sein de la Cour.

- ii. **Plaidoyer budgétaire et intégration technique** : lancer le processus de plaidoyer budgétaire au titre du cycle 2028 en finalisant l'analyse coûts-avantages et les plans d'intégration technique. Cette phase vise à solliciter et obtenir des organes délibérants de l'UA les autorisations nécessaires, en démontrant la manière dont la modernisation des salles d'audience soutient l'objectif plus large de transparence et d'accessibilité judiciaires.
- iii. **Intégration technique des composants du système E-Court** : mettre en service les composants restants du système E-Court et assurer une intégration transparente avec le portail AJUDATA.
- iv. **Harmonisation des logiciels** : achever la normalisation de tous les logiciels et protocoles d'acquisition afin de garantir la cohérence et la compatibilité du système.
- v. **Archives numériques (documentation électronique)** : lancer la numérisation et l'indexation systématiques de tous les dossiers judiciaires historiques afin de garantir l'intégrité des données à long terme et la précision de leur recherche.

2028

- i. **Audit de la numérisation systémique** : examiner et numériser toutes les procédures opérationnelles manuelles restantes afin de garantir un environnement administratif entièrement dématérialisé.
- ii. **Gestion du cycle de vie des actifs à long terme** : mettre en œuvre une politique officielle de maintenance et de remplacement pour l'ensemble du matériel informatique et de communication afin d'éviter l'obsolescence technologique.
- iii. **Amélioration de l'interface numérique publique** : optimiser le site web de la Cour et les portails publics afin de garantir l'accessibilité mobile et la synchronisation multilingue dans toutes les langues de travail de l'UA.

- iv. **Mise en œuvre de la refonte technologique des salles d'audience** : obtenir le budget alloué et procéder à la mise à niveau technique graduelle de l'infrastructure audio, vidéo et de diffusion en direct des salles d'audience. Cette phase accordera la priorité à l'installation de systèmes de transcription numérique et d'outils d'interprétation multicanaux afin de faciliter la tenue d'audiences en mode hybride de haute qualité et de garantir la constitution d'un dossier numérique permanent et consultable des procédures.

RÉSULTAT 3.3 : AMÉLIORATION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

94. La Cour est une organisation apprenante engagée dans le développement, l'acquisition et le partage systématiques des connaissances judiciaires et administratives. Pour une cour continentale, la gestion des connaissances constitue un pilier stratégique qui garantit la cohérence jurisprudentielle et la mémoire institutionnelle. Alors que le cycle précédent a atteint un taux de numérisation historique de 97 % en ce qui concerne les dossiers judiciaires, le fossé architectural entre le stockage des données et leur accessibilité persiste. Cette période stratégique vise à instaurer une culture fondée sur la connaissance, dans laquelle la recherche et la documentation s'intègrent de manière fluide dans le fonctionnement de la Cour. Ce résultat concrétise le principe de responsabilité partagée en transformant les archives internes non confidentielles de la Cour en une base de données continentale accessible au public. En respectant strictement les protocoles relatifs à la protection des données et à la confidentialité, la Cour veille à ce que ses ressources documentaires publiques soutiennent le développement du droit africain des droits de l'homme dans le cadre d'une initiative collaborative impliquant les points focaux nationaux, les partenaires universitaires, les médias et les instances judiciaires nationales et régionales.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

95. Au 31 décembre 2025, la Cour dispose d'une multitude de ressources numériques, mais ne s'est pas dotée de l'architecture unifiée nécessaire à une recherche efficace des connaissances :

- i. **Succès de la numérisation judiciaire :** la Cour a atteint un taux de numérisation de 97 % pour l'ensemble des dossiers judiciaires depuis 2008, améliorant ainsi de manière considérable la sécurité des données et leur conservation à long terme.
- ii. **Lacunes en matière de numérisation institutionnelle :** à l'inverse, la numérisation des documents institutionnels et administratifs (2006-2025)

s'élève à moins de 5 % en raison d'un manque chronique de personnel et de l'absence d'une unité des archives dédiée.

- iii. **Situation en matière de gouvernance** : un comité officiel de gestion des connaissances (KMC) a été créé au niveau du greffe ; il rend compte directement au comité chargé du plan stratégique, composé de Juges, pour le suivi des performances.
- iv. **Ressources technologiques** : la bibliothèque électronique de la Cour africaine (ELA) et le logiciel de gestion de la bibliothèque sont techniquement opérationnels, bien que l'enrichissement du contenu soit toujours en cours.
- v. **Lacunes des systèmes** : il manque cruellement un référentiel de stockage opérationnel centralisé, ce qui signifie que les fichiers numérisés restent fragmentés et difficiles d'accès via une plateforme unifiée.
- vi. **Volatilité des ressources** : le budget consacré à la bibliothèque électronique a subi une réduction de 84 %, ce qui entrave la capacité de la Cour à répondre aux demandes de recherche spécialisées.
- vii. **Retard accusé dans le traitement de l'information** : la classification des documents n'en est qu'à 2 %, et les archives administratives plus anciennes sont toujours conservées dans des conditions de stockage physique inadéquates.
- viii. **Contraintes en matière de dotation en personnel** : l'absence d'un archiviste dédié a ralenti l'institutionnalisation du système de gestion des connaissances.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

- 96. La Cour accordera la priorité à la mise en place et à l'exploitation d'un référentiel de stockage électronique centralisé, destiné à servir de plaque tournante institutionnelle pour l'ensemble des ressources numérisées. L'objectif est de passer d'un stockage fragmenté des données à un « Système de documentation

de la Cour africaine » (SDCA) opérationnel et à une « Base de données sur la jurisprudence africaine » (AJUDATA) intégrée. Cette démarche implique la mise en œuvre d'un cadre rigoureux de gouvernance des données — axé sur la normalisation de la dénomination des documents et des règles de communication — ainsi qu'un plaidoyer visant à faire de la « Bibliothèque électronique de la Cour africaine » (ELA) un centre d'excellence continental pour la recherche sur les droits de l'homme en Afrique.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

97. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Architecture numérique unifiée** : un référentiel de stockage électronique centralisé est opérationnel et héberge les systèmes intégrés de la bibliothèque électronique, AJUDATA et SDCA.
- ii. **Archives professionnalisées** : Mise en place et renforcement progressifs des fonctions archivistiques par un plaidoyer en faveur du recrutement d'un archiviste à titre permanent afin d'institutionnaliser un système de stockage sécurisé et permanent. La Cour accordera la priorité à une augmentation progressive, par glissement annuel, de la classification et du stockage sécurisé des dossiers administratifs et judiciaires, dans le but d'éliminer systématiquement le retard institutionnel en matière de numérisation — en particulier le déficit de 95 % concernant les dossiers administratifs — d'ici la fin du cycle stratégique.
- iii. **Centre d'excellence en matière de connaissances** : la Cour se positionne comme le premier centre d'excellence continental en matière de droit africain des droits de l'homme, servant de référentiel principal pour la jurisprudence spécialisée, la recherche juridique comparative et l'expertise institutionnelle.

- iv. **Cadre de recherche et d'engagement** : un cadre structuré de recherche est opérationnel, impliquant une collaboration active avec les facultés de droit africaines et les éditeurs universitaires internationaux.
- v. **Culture du partage des connaissances** : des normes de formatage et de référencement des documents sont pleinement institutionnalisées dans tous les départements, soutenues par une formation régulière du personnel.
- vi. **Leadership en matière de libre accès** : la Cour sert de catalyseur pour la création d'une bibliothèque africaine en libre accès, rendant la littérature clé sur le droit africain librement accessible afin de promouvoir la démocratisation des connaissances.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

98. Les progrès vers une meilleure gestion des connaissances seront suivis à l'aide des objectifs annuels clés ci-après :
- i. **Mise en place du référentiel** : installation et mise en service progressives du référentiel de stockage centralisé.
 - ii. **Étape importante en matière de classification** : enregistrer une hausse par glissement annuel de la classification des documents.
 - iii. **Enrichissement numérique** : enregistrer une hausse par glissement annuel de l'enrichissement de la bibliothèque électronique et AJUDATA par des documents consultables et traités par la reconnaissance optique de caractères (OCR).
 - iv. **Stabilisation budgétaire** : Plaider pour une allocation budgétaire durable et cohérente consacrée à la bibliothèque électronique et aux abonnements aux ressources numériques.

- v. **Étape importante en matière de dotation en personnel** : recrutement progressif d'un archiviste permanent et régularisation du poste d'assistant à la saisie de données.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

- 99. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route pour le renforcement de l'infrastructure de connaissances de la Cour :

2026

- i. **Acquisition d'un référentiel central** : Mettre en priorité l'acquisition et le déploiement progressifs du référentiel de stockage électronique centralisé.
- ii. **Gouvernance et coordination** : charger le Comité de gestion des connaissances de diriger l'examen annuel des stratégies de gestion des connaissances et des technologies de l'information afin d'assurer leur cohérence technique.
- iii. **Mise à niveau des logiciels de numérisation** : acquérir un logiciel moderne de reconnaissance optique de caractères (OCR) afin de remplacer les fichiers image de mauvaise qualité et d'accélérer le traitement des dossiers en attente.
- iv. **Cadre de gouvernance des données** : établir et appliquer des lignes directrices en matière de gestion des documents et d'étiquette de communication pour la normalisation du référencement et de l'enregistrement des fichiers.

2027

- i. **Déploiement des systèmes (ELA / AJUDATA / SDCA)** : assurer le développement complet, l'enrichissement et le lancement officiel des principaux systèmes de connaissances numériques.

- i. **Stratégie de collaboration avec les éditeurs** : collaborer systématiquement avec les éditeurs universitaires afin d'obtenir des exemplaires institutionnels et un accès libre aux contenus universitaires essentiels.
- ii. **Campagne de numérisation institutionnelle** : mettre en place un projet pilote d'externalisation afin d'accélérer la numérisation des archives institutionnelles en attente (2006-2025), en mettant l'accent sur la transition des archives administratives d'un stockage physique vers un stockage numérique sécurisé.
- iii. **Formation à la gestion des connaissances** : Dispenser une formation à l'ensemble du personnel sur les nouvelles procédures de partage des connaissances afin de développer une culture de la recherche au sein de l'institution.
- iv. **Mise en œuvre du cadre stratégique de recherche** : rendre opérationnelle la politique de recherche de la Cour en identifiant et en développant des domaines de recherche stratégiques. Cette orientation facilite une collaboration structurée avec les facultés de droit africaines et des institutions internationales de renom afin de garantir que la jurisprudence de la Cour s'appuie sur une recherche juridique rigoureuse et multijuridictionnelle.

2028

- ii. **Centre d'excellence linguistique** : maintenir une gestion terminologique avancée au sein du flux de travail des procédures judiciaires afin de garantir l'exactitude jurisprudentielle dans toutes les langues de l'Union.
- iii. **Centre d'excellence en matière de connaissances** : enrichir pleinement la bibliothèque numérique et la base de données de recherches afin de répondre aux divers besoins linguistiques et universitaires du continent.
- iv. **Intégration au système africain de ressources à accès libre** : officialiser la participation de la Cour aux initiatives existantes de l'Union africaine en matière de ressources à accès libre — telles que celles gérées par la Direction de

l'information et de la communication (DIC) — afin de garantir un accès élargi aux bases de données de recherches continentales. Cet engagement vise à tirer parti des programmes phares à l'échelle de l'Union en vue de fournir au personnel chargé des affaires judiciaire et de la recherche de la Cour des ressources académiques et juridiques de haute qualité, tout en œuvrant en faveur de la démocratisation du savoir au sein du système africain des droits de l'homme.

- v. **Audit de la numérisation systémique** : examiner et numériser l'ensemble des procédures administratives et opérationnelles restantes afin d'assurer la compatibilité intersystémique entre les systèmes judiciaires, financiers et de gestion des ressources humaines.
- vi. **Initiative relative à la dotation en personnel permanent** : lancer le recrutement pour le poste d'archiviste approuvé afin de mettre en place l'Unité des archives officielle chargée des dossiers administratifs.

RÉSULTAT 3.4 : AMÉLIORATION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

100. La capacité de la Cour à exercer efficacement ses fonctions judiciaires repose sur la disponibilité d'un environnement physique sécurisé, moderne et bien géré. Des ressources matérielles optimales garantissent que les Juges et le personnel puissent travailler avec les outils nécessaires tout en offrant un cadre digne de la justice continentale. Alors que le cycle précédent a été marqué par une prestation de services exceptionnelle — caractérisée par un taux de satisfaction des clients de 95 % et la mise en œuvre de règlements modernisés en matière de voyage et d'achats — l'occupation prolongée de locaux temporaires a atteint ses limites structurelles, entraînant une dégradation des infrastructures et des contraintes opérationnelles. Cette période stratégique met l'accent sur l'institutionnalisation d'un cadre de maintenance proactive tout en tirant parti du Comité mixte de facilitation chargé de la mise en œuvre de l'Accord de siège afin de doter la Cour d'un siège permanent. Ce résultat incarne le principe de la responsabilité partagée en reconnaissant que l'envergure physique et la sécurité de la Cour constituent une obligation conjointe de l'Union africaine et de l'État hôte, garantissant ainsi que les infrastructures judiciaires soient à la hauteur de la gravité de son mandat continental.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

101. Au 31 décembre 2025, le paysage des ressources matérielles de la Cour se caractérise par une grande efficacité interne et une forte volatilité des infrastructures externes :

- i. **Excellence opérationnelle** : l'Unité achats, voyages et magasins (PTSU) a constamment excédé un taux de satisfaction des clients de 95 % et a maintenu une intégrité des actifs et une conformité aux audits de 100 %.
- ii. **Terrain et engagement** : l'État hôte a officiellement alloué 25 hectares de terrain dans l'enclave diplomatique d'Arusha et approuvé un budget initial de construction de 1,7 million de dollars EU.

- iii. **État d'avancement des travaux** : les travaux étaient achevés à 58 % en décembre 2025. Une collaboration avec les départements concernés de la Commission de l'UA a été mise en place concernant la soumission des spécifications techniques répondant aux besoins spécifiques de la Cour.
- iv. **Avancées en matière de réglementation** : la Cour a mis en œuvre avec succès une politique de voyage modernisée et un règlement exhaustif en matière d'achats, qui ont rationalisé la prestation de services et amélioré la responsabilisation financière.
- v. **Contrôle institutionnel** : les comités fonctionnels chargés des achats sont désormais pleinement opérationnels, garantissant que les acquisitions de matériel respectent les normes de l'Union en matière de transparence et de rapport qualité-prix.
- vi. **Intégration numérique** : la Cour a mené à bien plusieurs cycles de formation sur le système de planification des ressources d'entreprise (ERP), permettant au personnel d'acquérir un haut niveau de maîtrise des différents modules afin d'optimiser la gestion des actifs.
- vii. **Lacunes stratégiques** : la stratégie de développement des infrastructures n'a pas été élaborée, et le Comité mixte de facilitation (CMF) s'est réuni à nouveau au mois de mai 2025 après une interruption de huit ans.
- viii. **État des locaux** : le bâtiment temporaire actuel subit une dégradation importante, le propriétaire ne procédant pas aux rénovations indispensables, ce qui augmente les coûts d'entretien.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

102. La Cour accordera la priorité à l'adoption d'une stratégie globale de développement des infrastructures afin de gérer de manière proactive ses actifs immobiliers et la transition vers ses locaux permanents. L'accent est mis sur l'intensification de l'engagement diplomatique par l'intermédiaire du Comité mixte

de facilitation afin de garantir l'achèvement des locaux permanents. Cela comprend la mise en œuvre d'une planification interne rigoureuse des achats, le recrutement du personnel technique essentiel pour l'Unité achats, voyages et magasins et la finalisation de toutes les spécifications techniques requises pour les nouveaux locaux.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

103. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Locaux permanents** : La Cour a pris toutes les dispositions institutionnelles pour déménager dans ses locaux permanents une fois que les autorités pertinentes en auront achevé la construction.
- ii. **Gouvernance proactive des infrastructures** : une stratégie globale de développement des infrastructures est pleinement opérationnelle et guide la gestion du cycle de vie de tous les actifs physiques.
- iii. **Arusha, capitale judiciaire de l'Afrique** : Promouvoir le statut d'Arusha en tant que pôle continental de la justice et des droits de l'homme en Afrique, notamment en tirant parti du siège permanent de la Cour et des dialogues judiciaires continentaux.
- iv. **Systèmes logistiques automatisés** : les processus d'achats et de logistique sont entièrement automatisés et intégrés au système SAP, garantissant un suivi budgétaire en temps réel et une visibilité des ressources.
- v. **Culture de planification standardisée** : les unités internes adhèrent à une méthodologie de planification standardisée, permettant une mise en œuvre à 100 % du plan d'achats annuel.

- vi. **Gestion durable des actifs** : un système structuré de gestion des actifs est en place pour suivre les coûts d'entretien, de remplacement et d'exploitation à long terme des nouvelles installations.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

104. Les progrès vers l'amélioration des ressources matérielles seront suivis à l'aide des objectifs annuels ci-après :

- i. **Étapes clés de la construction** : atteindre Assurer un suivi et élaborer des rapports trimestriels sur la progression des travaux de construction, tels que vérifiés par le Comité technique mixte sur la construction des locaux permanents de la Cour.
- ii. **Fréquence des réunions** : Plaider en faveur de la tenue de réunions régulières du Comité mixte de facilitation afin de contrôler la mise en œuvre de l'Accord de siège.
- iii. **Satisfaction à l'égard des services** : garantir un taux de satisfaction annuel d'au moins 90 % pour l'ensemble des services d'achats, de voyages et de magasins.
- iv. **Respect des délais de planification** : atteindre progressivement un taux de respect de 100 % du délai minimum de deux semaines pour toutes les demandes d'achats non urgentes.
- v. **Exécution du budget** : atteindre progressivement une mise en œuvre à 100 % des plans annuels approuvés en matière d'achats et de maintenance des infrastructures.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

105. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route pour la modernisation de l'infrastructure et de la logistique de la Cour :

2026

- i. **Mise en œuvre de l'Accord de siège :** Veiller à ce que se tienne la réunion annuelle du Comité mixte de facilitation afin d'assurer un suivi formel de la mise en œuvre de la feuille de route pour la construction des locaux permanents et d'autres questions liées à la mise en œuvre de l'accord de siège.
- ii. **Consolidation d'Arusha en tant que capitale judiciaire :** Soutenir les initiatives visant à renforcer le rôle d'Arusha en tant que pôle continental de la coopération judiciaire et juridique, en consolidant la coopération et la coordination avec les institutions judiciaires régionales et continentales, notamment par le biais des dialogues judiciaires de l'Union africaine.
- iii. **Réforme de la planification interne :** imposer un délai strict de deux semaines pour toutes les demandes, en liant le respect de ces délais par les unités aux évaluations annuelles de performance afin d'assurer une meilleure planification des ressources.
- iv. **Respect des normes relatives aux achats et appui technique :** En collaboration avec la Commission de l'Union africaine, fournir, le cas échéant, des informations sur le mobilier, les équipements et les besoins fonctionnels liés aux locaux permanents de la Cour. Il s'agit notamment d'examiner les cahiers des charges et les installations proposés, selon les besoins, afin de garantir leur conformité avec les exigences judiciaires, opérationnelles et de sécurité de la Cour.

2027

- i. **Adoption de la stratégie d'infrastructure :** élaborer et déployer progressivement la stratégie globale de développement des infrastructures afin de gérer la maintenance courante et la planification de la transition.

- i. **Coordination diplomatique de haut niveau** : institutionnaliser le cadre de la capitale judiciaire d'Arusha par un engagement diplomatique soutenu auprès de l'UA et de l'État hôte. S'attacher à obtenir le soutien officiel des organes politiques pour l'initiative de promotion de la marque Arusha, en veillant à ce que le développement du siège permanent reflète le statut de la ville en tant que site central de la justice internationale africaine.
- ii. **Intégration de l'automatisation des processus** : élaborer et mettre en place un système automatisé de planification des achats intégré au logiciel SAP et au logiciel budgétaire de l'UA.
- iii. **Transition vers les locaux permanents** : collaborer avec les experts de la Commission de l'Union africaine (CUA) pour garantir que les locaux sont prêts à accueillir l'institution et formuler des propositions en vue de l'achèvement et de la mise en œuvre du plan technique de remise des nouvelles installations, toutes les composantes étant prises en compte
- iv. **Supervision de la durabilité environnementale** : assurer le suivi de l'intégration de systèmes écoénergétiques à automatisation autonome et de protocoles axés sur le numérique au sein des nouveaux locaux. Cela garantit que les installations fonctionnent en totale conformité avec les exigences environnementales de la Cour, en tirant parti des technologies de bâtiment intelligent pour réduire systématiquement l'empreinte carbone de l'institution.

2028

- i. **Déploiement du système de gestion des actifs** : mettre en œuvre le système structuré permettant de suivre les cycles de maintenance et de remplacement de tous les équipements dans les locaux permanents.
- ii. **Mise en service de l'espace d'archivage** : veiller à ce que la nouvelle Unité des archives soit entièrement équipée de rayonnages spécialisés et d'un système de climatisation conforme à la stratégie de gestion des connaissances.

- iii. **Révision de la structure logistique** : proposer une structure optimale de gestion des installations et du PTSU adaptée aux besoins opérationnels accrus liés à la gestion d'une installation internationale permanente.
- iv. **Audit de viabilité à long terme** : réaliser un examen complet du cycle de vie des infrastructures et de l'efficacité logistique afin d'éclairer le prochain cycle stratégique.

RÉSULTAT 3.5 : AUGMENTATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

106. Pour que la Cour puisse mener à bien ses travaux en toute indépendance et de manière durable, elle doit se doter de ressources financières à la hauteur de son mandat continental en expansion. Bien que la Cour ait fait preuve d'une intégrité fiduciaire exceptionnelle — obtenant systématiquement des avis d'audit sans réserve — elle reste limitée par une tendance budgétaire régressive et par des contraintes politiques externes pesant sur le financement des partenaires. Ce cycle stratégique met l'accent sur la transition d'une stagnation financière vers un cadre de mobilisation des ressources diversifié et prévisible. Ce résultat met en œuvre le principe de la responsabilité partagée en relançant la proposition de création d'un fonds d'affectation spéciale de la Cour et en plaidant en faveur d'une ligne budgétaire judiciaire dédiée, garantissant ainsi que la stabilité financière de la Cour soit reconnue comme une obligation conjointe de l'Union africaine et de ses États membres afin de protéger la poursuite de la justice contre l'instabilité politique et les goulets d'étranglement administratifs.

SITUATION DE RÉFÉRENCE (DÉCEMBRE 2025) :

107. Au 31 décembre 2025, la situation financière de la Cour se caractérise par des normes fiduciaires élevées mais une croissance stagnante :

- i. **Intégrité fiduciaire** : la Cour a obtenu quatre avis d'audit sans réserve consécutifs (2021-2024) et a maintenu un taux d'exécution des audits externes de 95 %.
- ii. **Tendance budgétaire** : le budget est revenu à des niveaux proches de ceux de référence, le montant total approuvé pour 2025, soit 10 813 232 dollars EU, ne représentant qu'une hausse nette de 3,2 % par rapport à 2020.
- iii. **Lacunes en matière de mobilisation des ressources** : la stratégie de mobilisation des ressources n'a pas été adoptée, et le principal instrument de diversification — le Fonds d'affectation spéciale de la Cour — a été mis en veilleuse au cours du cycle précédent.

- iv. **Mise en veilleuse du Fonds d'aide juridique :** le Fonds d'aide juridique de l'UA demeure inopérant, son Conseil d'administration n'ayant pas encore été nommé par la Commission de l'UA.
- v. **Capacité de l'Unité chargée de l'audit :** bien que l'Unité chargée de l'audit interne ait atteint un taux de mise en œuvre des recommandations de 76 %, l'absence d'une ligne budgétaire dédiée et d'un deuxième poste d'auditeur limite la capacité de l'Unité à assurer une supervision continue et de haut niveau de l'ensemble des activités de la Cour.
- vi. **Inadéquation systémique :** L'outil de suivi, d'évaluation et de rapport continental (AMERT) n'est toujours pas adapté au modèle opérationnel judiciaire et reste trop rigide pour s'adapter aux processus budgétaires supplémentaires, ce qui crée des frictions procédurales inutiles.

ORIENTATION STRATÉGIQUE :

108. La Cour privilégiera une approche à plusieurs volets afin de favoriser un financement durable, principalement par la soumission d'une proposition visant la création d'un fonds fiduciaire pour venir en appoint aux sources de financement additionnels, tout en se conformant au règlement de l'UA et en maintenant son indépendance judiciaire. Parallèlement, la Cour fera valoir ses antécédents éprouvés d'excellence en matière d'audit, son indépendance judiciaire, son impartialité et son intégrité pour mener une campagne de plaidoyer en vue de faire lever les contraintes qui limitent à ce jour le financement direct des partenaires. Cette stratégie comprend l'adoption d'une stratégie officielle de mobilisation des ressources, un plaidoyer pour l'obtention d'une ligne budgétaire dédiée à l'audit interne et l'intensification des efforts visant à rendre opérationnel le Fonds d'aide juridique. Pour soutenir ces initiatives, la Cour formulera des normes objectives de qualité financière afin d'établir une méthodologie fondée sur des données factuelles pour toutes les futures demandes de financement.

INDICATEUR DE SUCCÈS :

109. Pour ce cycle stratégique, l'indicateur de succès consistera à atteindre les objectifs suivants d'ici janvier 2029 :

- i. **Viabilité financière** : La proposition visant la mise en place du Fonds d'affectation spéciale de la Cour en est aux dernières étapes des processus décisionnels pertinents de l'UA .
- ii. **Stabilisation budgétaire** : La Cour reçoit le budget nécessaire à l'exercice de ses fonctions essentielles.
- iii. **Fonds d'aide juridique opérationnel** : le Fonds d'aide juridique sera bientôt opérationnel, doté d'un conseil d'administration désigné.
- iv. **Supervision numérisée** : un logiciel spécialisé de gestion de l'audit est utilisé, permettant une certification à 100 % des fonds et un taux de mise en œuvre de 90 % des recommandations internes.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ANNUELS CLÉS (2026-2028) :

110. Les progrès vers l'augmentation des ressources financières seront suivis à l'aide des objectifs annuels clés ci-après :

- i. **Adoption des politiques** : parachever et adopter progressivement les stratégies de mobilisation des ressources et d'audit interne.
- ii. **Indépendance de l'audit** : Plaider pour la mise en place d'une ligne budgétaire dédiée et indépendante pour l'Unité chargée de l'audit interne dans le cycle budgétaire 2028.
- iii. **Levée des contraintes** : Plaider pour un réexamen formel de la décision du Conseil exécutif qui empêche la Cour d'obtenir des financements des partenaires.

- iv. **Mise en œuvre du Fonds d'aide juridique** : Plaider pour la nomination du Conseil d'administration du Fonds d'aide juridique.
- v. **Excellence dans l'exécution** : maintenir un taux d'exécution budgétaire annuel minimum de 95 % et poursuivre la série d'avis d'audit sans réserve.
- vi. **Croissance des ressources** : Plaider pour que la Cour reçoive les ressources nécessaires à l'exercice de ses fonctions essentielles.

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES :

111. Les interventions séquentielles suivantes constituent la feuille de route visant à garantir la viabilité financière de la Cour :

2026

- i. **Adoption d'une stratégie de mobilisation des ressources** : parachever et adopter sans délai une stratégie globale de mobilisation des ressources intégrant un cadre formel pour la coordination de la collecte de fonds entre les cours régionales. Cette stratégie servira d'instrument principal en vue d'orienter l'engagement de toutes les parties prenantes et les initiatives conjointes recommandées par le Dialogue tripartite.
- ii. **Conception et relance du Fonds d'affectation spéciale** : actualiser l'étude exhaustive relative à la création du Fonds d'affectation spéciale de la Cour en menant une analyse comparative avec le Fonds pour la paix de l'UA et d'autres mécanismes de ressources de l'Union ayant fait leurs preuves. Cette démarche permettra de garantir que la structure de gouvernance proposée respecte les normes financières établies par l'UA tout en ne perdant pas de vue le mandat spécifique de la Cour en matière de droits de l'homme.
- iii. **Plaidoyer de haut niveau en faveur du Fonds d'aide juridique** : accorder la priorité à la collaboration avec le Président de la Commission de l'UA afin de parachever la nomination du conseil d'administration du Fonds d'aide juridique.

- iv. **Enquête sur la transparence des coûts** : mener un examen complet des dépenses liées aux réunions afin d'identifier des mesures d'économie et de renforcer la transparence pour les États membres.

2027

- i. **Groupe de travail sur le fonds fiduciaire dédié** : renvoyer aux instances compétentes de la CUA et des organes délibérants de l'UA la proposition visant à créer le fonds fiduciaire.
- ii. **Campagne de personnalisation de l'outil AMERT** : collaborer avec la Direction des finances de la CUA afin d'adapter le système de rapports aux exigences opérationnelles spécifiques d'un organe judiciaire et de tenir compte des changements rendus nécessaires par l'octroi de budgets à la suite du cycle budgétaire supplémentaire.
- iii. **Normes financières judiciaires** : proposer des normes financières objectives relatives à la dotation de ressources aux tribunaux, lesquelles couvriront le personnel judiciaire, l'équipement technique et la sécurité des salles d'audience.
- iv. **Stabilisation de l'Unité chargée de l'audit** : Plaider pour que des ressources soient allouées pour pourvoir le deuxième poste d'auditeur interne de grade P2 et mettre à jour l'univers des risques d'audit afin d'y inclure les nouveaux processus informatiques et opérationnels.
- v. **Numérisation de l'audit interne** : obtenir un financement pour un logiciel d'audit spécialisé afin d'améliorer la documentation et le suivi automatisé des recommandations.

2028

- i. **Mise en œuvre du fonds fiduciaire** : obtenir l'approbation des organes délibérants de l'UA pour la création du fonds fiduciaire et parachever le cadre juridique et de gouvernance nécessaire à son lancement. Ce processus intègre la préparation des lignes directrices techniques pour la collaboration avec les États membres, le secteur privé et la diaspora afin de garantir que le fonds soit prêt à être immédiatement capitalisé une fois approuvé.
- ii. **Évaluation d'impact du modèle judiciaire** : parachever une étude exhaustive sur les exigences structurelles et financières d'un modèle judiciaire dans lequel les juges siègent à temps plein afin de garantir l'état de préparation institutionnelle. Cette évaluation technique sera conservée pour être soumise aux organes délibérants de l'UA à leur demande, garantissant ainsi que la Cour est prête à mettre en œuvre toute décision souveraine concernant sa structure judiciaire.
- iii. **Renforcement de la délégation financière** : tirer parti de l'excellence historique de la Cour en matière d'audit pour formaliser et étendre les niveaux actuels de délégation financière. Cela garantit que, à mesure que la Cour s'installe dans son siège permanent et met en œuvre de nouvelles sources de financement, sa souplesse administrative reste à la hauteur de son indépendance judiciaire.
- iv. **Nomination d'un expert financier externe** : renforcer le Comité d'audit en nommant un expert financier externe et en dispensant une formation spécialisée sur le contrôle judiciaire.
- v. **Intégration systémique des recommandations** : exiger l'intégration de toutes les recommandations d'audit dans les plans de travail des unités, assortie de rapports trimestriels aux comités judiciaires concernés.

4. CADRE DE GOUVERNANCE ET DE MISE EN ŒUVRE

112. La réussite de la mise en œuvre du présent Plan stratégique dépend de la poursuite de la transition d'un système de rapports axé sur les activités vers une culture de gestion axée sur les résultats. Cette dernière section définit les mécanismes de gouvernance nécessaires permettant de traduire les objectifs stratégiques de la Cour en opérations quotidiennes, garantissant ainsi que l'institution reste agile, responsable et financièrement résiliente au cours de la période 2026-2028.

113. Bien que les mécanismes de gouvernance interne régissent les opérations quotidiennes, la pleine mise en œuvre de certaines interventions stratégiques demeure intrinsèquement tributaire du contexte politique externe. Par conséquent, l'obtention de résultats spécifiques nécessitera des décisions, des autorisations, de l'allocation des ressources ou la coopération des organes délibérants de l'UA, de la Commission de l'Union africaine, des États membres, des autorités de l'État hôte et des partenaires stratégiques.

4.1 PLANIFICATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET DÉCLINAISON EN CASCADES

114. Afin de combler le fossé historique entre la stratégie de haut niveau et le travail quotidien, la Cour poursuivra l'harmonisation de son système de planification de la gestion axée sur les résultats (GAR) par le biais :

- i. **Matrice du cadre logique opérationnel** : afin de faire le lien entre les résultats de haut niveau et le cycle de planification annuel sans alourdir le texte fondamental du présent Plan stratégique, le Greffe élaborera une matrice du cadre logique opérationnel exhaustive et autonome. Cette matrice servira de principal produit dérivé permettant de définir des indicateurs détaillés, des situations de référence, des cibles et des moyens de vérification. Elle sera utilisée de manière dynamique par le Comité chargé du plan stratégique et le Greffe au cours des cycles de planification annuels afin de suivre les

interventions et de garantir une déclinaison sans heurts de la stratégie triennale en des plans de travail annuels (PTA) gérables.

- ii. **Des plans de travail annuels unifiés (PTA) :** toutes les divisions et unités utiliseront un modèle GAR axé sur les résultats et un livre de codes uniformes afin de garantir que les activités quotidiennes soient explicitement liées aux 3 Objectifs stratégiques et aux 12 Résultats stratégiques définis dans le présent plan ;
- iii. **D'une planification opérationnelle conjointe :** le Comité chargé du plan stratégique (SPC), appuyé par son secrétariat au niveau du Greffe et par le Comité chargé de la gestion des connaissances, organisera des retraites annuelles structurées de planification conjointe. Ce cadre garantit l'appropriation judiciaire des priorités stratégiques tout en tirant parti de l'expertise du Greffe afin de favoriser la synergie interdépartementale et éviter une exécution fragmentée du mandat de la Cour ; et
- iv. **Les prévisions stratégiques semestrielles :** la Cour mettra en œuvre un calendrier glissant semestriel aligné sur les cycles d'évaluation du personnel à semestriels et annuels. Ce cadre permet à la direction d'adapter les activités aux nouvelles tendances politiques et judiciaires tous les six mois, garantissant ainsi que les plans de travail opérationnels restent adaptés sans perdre de vue les objectifs stratégiques triennaux.
- v. **Hiérarchisation des priorités et mise en œuvre progressive :** Compte tenu des contraintes financières, de personnel et opérationnelles existantes, la Cour adoptera une approche de mise en œuvre progressive et hiérarchisée du Plan stratégique. Les plans de travail annuels identifieront les interventions à fort impact et réalisables au regard des ressources disponibles pour chaque cycle de mise en œuvre, tandis que les activités jugées moins prioritaires pourront être reportées en fonction des ressources disponibles et de l'évolution des besoins institutionnels.

4.2 SUIVI, ÉVALUATION, RESPONSABILISATION ET APPRENTISSAGE (MEAL)

115. La Cour passera à un modèle *d'examen continu de la mise en œuvre*, s'éloignant ainsi d'un système de rapports de fin d'année descendant, grâce :

- i. **A l'Équipe chargée du MEAL** : une équipe technique dédiée sera mise en place au sein du Comité chargé de la gestion des connaissances afin de superviser un cycle semestriel de saisie et d'examen des données, d'offrir au personnel une formation sur les principes axés sur les résultats et de rendre compte au Comité chargé du plan stratégique ;
- ii. **Aux boucles de rétroaction ascendantes** : les données de suivi seront collectées par le biais d'interactions directes au niveau des unités afin de garantir que les rapports de performance reflètent la réalité opérationnelle sur le terrain ;
- iii. **Aux rapports fondés sur les risques** : chaque examen des progrès inclura une évaluation stratégique des risques afin d'identifier et d'atténuer en temps réel les menaces pesant sur la mise en œuvre ;
- iv. **Aux analyses institutionnelles intégrées** : le système de gestion des connaissances (KMS) — comprenant AJUDATA, la bibliothèque électronique et SDCA — servira de cadre intégré pour les indicateurs institutionnels. En regroupant les données issues de ces trois piliers, le KMS fournira une source automatisée unifiée pour les rapports tant judiciaires qu'administratifs. Il allège la charge de travail liée à la production manuelle de rapports pour le personnel et garantit que les indicateurs, allant des tendances jurisprudentielles à l'utilisation de la bibliothèque en passant par l'état d'archivage des documents, sont extraits d'un environnement unique et vérifié ;
- v. **Suivi des contraintes de mise en œuvre** : Le cadre de suivi doit permettre d'identifier et de documenter systématiquement les contraintes structurelles qui affectent la mise en œuvre, notamment les retards liés aux autorisations externes, aux contraintes budgétaires, aux pénuries de personnel, aux

procédures de l'État hôte et aux décisions des organes délibérants. Une telle approche garantit que les évaluations de la mise en œuvre établissent une distinction entre les difficultés liées à la performance institutionnelle et les facteurs échappant au contrôle direct de la Cour ;

- vi. **A la terminologie normalisée** : afin de garantir l'intégrité des données, la Cour mettra en place un recueil de codes MEAL définissant les paramètres essentiels (par exemple, les « réalisations » par opposition aux « résultats ») à utiliser par toutes les unités chargées de l'établissement des rapports, des modèles uniformes fondés sur la gestion axée sur les résultats (GAR) pour les plans de travail annuels (PTA) et les rapports sur l'état d'avancement trimestriels, ainsi qu'un guide de style assorti d'exemples adaptés.

4.3 GOUVERNANCE FINANCIÈRE ET MOBILISATION DES RESSOURCES

116. Afin de garantir le réalisme de ce plan, la Cour adoptera un *modèle d'établissement des coûts intégré*, reliant chaque intervention stratégique à une source de financement ou à un objectif de mobilisation spécifique, notamment :

- i. **La budgétisation par activités (BPA)** : la mise en œuvre de ce plan sera sous-tendue par une feuille de route indépendante pour la mise en œuvre du volet financier, qui présente une répartition exhaustive et détaillée des coûts pour le cycle 2026-2028. Élaboré comme un outil dérivé de base de la stratégie, ce cadre évolutif relatif aux ressources présente les besoins financiers précis de chaque intervention par phases afin de veiller à ce que tous les projets de budget annuel ultérieurs soumis à l'Union africaine soient vérifiés sur le plan structurel, aient un bon rapport coût/efficacité et soient compatibles avec le mandat de la Cour ;
- ii. **La diversification axée sur les politiques** : la Cour plaidera de manière proactive en faveur de la révision des décisions de financement restrictives, tout en mettant en œuvre le Fonds d'affectation spéciale de la Cour et en explorant d'autres mécanismes de mobilisation des ressources, notamment les

détachements de personnel technique et les subventions pluriannuelles des partenaires ; et

- iii. **L'alignement financier stratégique** : le cycle du Plan de travail annuel sera strictement synchronisé avec le calendrier budgétaire de l'Union africaine afin de maximiser le succès des demandes d'allocation de ressources et de garantir un bon rapport qualité-prix pour toutes les dépenses institutionnelles.

4.4 REDDITION DE COMPTES ET TRANSPARENCE INSTITUTIONNELLES

117. La Cour renforcera son cadre de responsabilité interne afin de favoriser une identité institutionnelle cohérente grâce :

- i. **Au déploiement du Plan stratégique et sensibilisation des parties prenantes** : afin de garantir une large appropriation et une grande visibilité à l'échelle du continent, le lancement officiel de ce document s'accompagnera d'une campagne de sensibilisation coordonnée et en plusieurs langues. En s'appuyant sur la Stratégie de communication, le Greffe ciblera les acteurs des systèmes judiciaires nationaux, les ordres des avocats, les barreaux, la société civile, ainsi que les mécanismes régionaux, continentaux et internationaux de défense des droits de l'homme afin de décliner les priorités du cycle 2026-2028. Ce déploiement s'appuiera sur les plateformes numériques de la Cour afin de garantir que le thème de la responsabilité partagée soit activement distillé et intégré dans la conscience juridique continentale dès le début du cycle de mise en œuvre.
- ii. **Au protocole de communication interne** : afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la Cour diffusera ce plan en interne afin de garantir une circulation rapide de l'information en vue de l'harmonisation des plans de travail ;
- iii. **Aux rapports intégrés axés sur les résultats** : la Cour fera évoluer ses rapports statutaires - principalement le rapport d'activité annuel - d'un registre traditionnel axé sur les activités vers un outil d'évaluation complet axé sur les

résultats. Ce format amélioré évaluera l'impact judiciaire, l'efficacité procédurale et la satisfaction des utilisateurs par rapport à des repères stratégiques établis, fournissant ainsi un compte rendu fondé sur des données de la performance de la Cour ;

- iv. **A l'alignement sur les priorités continentales** : cette évolution des rapports vise à démontrer de façon explicite en quoi les résultats judiciaires et administratifs de la Cour contribuent aux objectifs de l'Agenda 2063 et du Plan stratégique de l'UA (2024-2028). En fournissant des preuves fondées sur des données de sa contribution à l'état de droit et à l'intégration continentale, la Cour s'assure que sa proposition de valeur est clairement communiquée aux organes délibérants de l'UA et aux États membres ; et
- v. **Aux boucles de rétroaction institutionnalisées** : la Cour mettra en place un mécanisme formel visant à garantir que les conclusions tirées du rapport d'activité annuel axé sur les résultats soient utilisées par le Comité chargé du plan stratégique et la direction de la Cour pour adapter de manière itérative les politiques, affiner les procédures de travail et améliorer la prestation de services sur une base semestrielle.
- vi. **Mémoire institutionnelle et continuité** : Afin d'assurer la continuité lors des transitions judiciaires et administratives, la Cour renforcera les systèmes de mémoire institutionnelle grâce à des procédures de passation de pouvoirs normalisées, à la conservation des archives, à des mécanismes de partage des connaissances et à des processus d'intégration structurés destinés aux juges nouvellement élus et au personnel recruté