

UNION AFRICAINE
**BUREAU INTERAFRICAIN DES
RESSOURCES ANIMALES**



PLAN STRATEGIQUE

– *résumé exécutif*

2010-2014

Décembre 2009
Nairobi, Kenya

UNION AFRICAINE
**BUREAU INTERAFRICAIN DES
RESSOURCES ANIMALES**

PLAN STRATEGIQUE
- résumé exécutif
2010-2014

Décembre 2009
Nairobi, Kenya

Tous droits réservés. La reproduction et la distribution de parties ou de la totalité de cette publication pour des besoins éducatifs et non commerciaux est autorisée sans autorisation préalable écrite du détenteur des droits de propriété intellectuelle à condition que la source soit clairement mentionnée par l'utilisateur. La reproduction et la distribution de parties ou de la totalité de cette publication pour la revente ou d'autres objets commerciaux est interdite sous réserve de l'accord écrit du détenteur des droits de propriété intellectuelle.

Les demandes d'autorisation doivent être adressées à:

Mr le Directeur
Union Africaine – Bureau Interafricain des Ressources Animales
Kenindia Business Park
Museum Hill, Westlands Road
P.O. Box 30786
00100, Nairobi, KENYA
Ou par courrier électronique à: ibar.office@au-ibar.org

© AU-IBAR 2009

AVANT-PROPOS

J'ai le privilège de vous présenter le Plan Stratégique du Bureau Interafricain des Ressources Animales de l'Union africaine (UA-BIRA) pour la période 2010-2014.

Malgré les efforts et un engagement soutenu de l'UA-BIRA au cours de nombreuses décennies, avec la collaboration des Communautés économiques régionales (CER), des autorités vétérinaires nationales, du secteur privé et des partenaires techniques au développement, les potentialités des ressources animales dans la lutte contre la pauvreté et le développement de l'Afrique restent encore sous-exploitées

Avec l'éradication de la peste bovine, l'UA-BIRA a acquis une expérience et des connaissances considérables pour opérer, avec succès, au niveau continental. L'UA-BIRA s'appuie davantage sur cette dynamique, tout en prenant conscience des défis majeurs du secteur de l'élevage, à savoir : la pénurie de vétérinaires professionnels sur le continent, l'insuffisance des budgets nationaux consacrés au développement du secteur, la complexité des échanges internationaux, les changements climatiques, les maladies émergentes et ré-émergentes, et l'insécurité alimentaire croissante, qui exigent des efforts innovants et concertés au niveau de nos institutions. Ce plan stratégique a pour objectif d'identifier les possibilités permettant de surmonter ces défis.

Les défis et l'environnement mondial sans cesse changeant dans lequel nous exerçons nos activités rendent nécessaires de nouveaux modèles de gestion, d'organisation et des partenariats plus solides. Ce Plan stratégique marque ainsi un changement d'orientation majeur et reflète l'engagement de notre institution de faire émerger de ce processus un UA-BIRA plus entreprenant, plus novateur et plus ouvert aux partenaires.

Prof Ahmed El-Sawalhy
Directeur de l'UA-BIRA
16 décembre 2009

REMERCIEMENTS

Le plan stratégique de l'UA-BIRA a été élaboré en étroite collaboration avec les Communautés Economiques Régionales (CER), les autorités vétérinaires nationales, ainsi que nos partenaires au développement, et avec le concours financier de la Commission Européenne (CE) a travers le projet SERECU.

Le directeur de l'UA-BIRA tiens à remercier du fond du cœur les organisations et les personnes qui se sont impliquées dans ce processus d'échange d'idées et d'expériences; ils ont considérablement contribué à la qualité de notre plan stratégique. Le directeur reste convaincu que ce Plan stratégique sera une source d'inspiration et d'orientation de nos activités dans les 5 années à venir.

Ses vont également au personnel de l'UA-BIRA pour sa disponibilité et le temps qu'il a consacré à la préparation de ce document. leurs énergies, idées, convictions et leur enthousiasme ont constitué un motif d'encouragement et une vraie source d'inspiration. Je suis fier d'avoir une équipe aussi talentueuse à ma disposition. J'exprime également toute ma gratitude à PICOTEAM pour son rôle de facilitateur au cours de l'élaboration de ce Plan Stratégique.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Introduction

Le Bureau Interafricain des Ressources Animales (BIRA) est un bureau technique spécialisé du Département de l'Economie Rurale et de l'Agriculture (DERA) de la Commission de l'Union Africaine (CUA). Le mandat du BIRA est d'assister et de coordonner la gestion des ressources animales et halieutiques dans les Etats Membres de l'Union Africaine (UA) pour le bien-être de leurs populations et leur développement économique.

Malgré plusieurs décennies d'efforts soutenus et d'engagement de la part du BIRA et d'autres acteurs, les potentialités des ressources animales dans la lutte contre la pauvreté et le développement du Continent Africain restent encore sous exploitées. En élaborant ce nouveau plan stratégique, le BIRA a voulu consolider les acquis de ses interventions passées, en prenant en compte les nombreux et complexes défis auxquels est aujourd'hui confronté le développement du secteur de l'élevage; de ces défis s'émaneront des opportunités qui prennent en compte la niche stratégique ainsi que les avantages comparatifs du BIRA. Ce Plan stratégique marque ainsi un changement d'orientation majeur et reflète l'engagement à faire émerger de ce processus un UA-BIRA plus entreprenant, plus novateur et plus ouvert aux partenaires.

Le processus d'élaboration de ce plan

Ce Plan Stratégique est le fruit d'un processus qui s'est étendu sur la majeure partie de l'année 2009. Bien que le processus de planification ait été facilité par des consultants externes, les idées et le matériel produit découlent avant tout d'une large consultation avec tous les acteurs. Par conséquent, le Plan Stratégique 2010-2014 de l'UA-BIRA est à la fois la propriété et la produit de ses dirigeants, du personnel, et des principaux clients et partenaires de l'institution.

Evolutions, facteurs stimulants, défis et opportunités du secteur des ressources animales en Afrique

Le Plan Stratégique du BIRA doit tenir compte des changements qui s'opèrent tant au niveau du continent africain que sur la scène internationale. Les principales évolutions et les facteurs stimulants du secteur africain des ressources animales ont donc été analysés et ont servi de base à l'identification des principaux axes stratégiques du BIRA.

Les principaux facteurs influençant le développement du secteur des ressources animales en afriques sont entre autres: les risques et les opportunités que présente la globalisation; les potentialités de la

“Révolution de l’Elevage” (Livestock revolution) pour les éleveurs Africains; les obstacles à un meilleur accès au marché; le rôle potentiel de l’élevage sur un continent globalement plus chaud et plus sec, en comparaison à sa contribution au changement climatique à travers l’émission de gaz à effet de serre; la dynamique des maladies animales ainsi que leur émergence et ré émergence en particulier les zoonoses; l’intérêt renouvelé pour l’agriculture comme moyen de lutte contre la pauvreté et pour le développement économique; l’émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux modes de structuration du secteur, un changement dans l’agenda politique consistant à placer la lutte contre la pauvreté en tête des préoccupations; la reconnaissance des difficultés auxquelles doivent faire face les femmes dans le domaine de l’élevage; les progrès rapides au niveau des Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication, en particulier l’accès par un grand nombre de personnes aux téléphones mobiles ainsi que les potentialités qu’offrent les biotechnologie; la vulnérabilité des pauvres à l’instabilité, aux catastrophes naturelles, aux maladies, aux conflits; et enfin, l’incertitude quant à l’accès aux ressources et aux marchés, tout cela étant très souvent accentué par l’absence de moyens adéquats pour la gestion de ces risques.

Vision, mission, mandat, valeurs fondamentales et niche stratégique

Dans le cadre de ce processus de planification, le BIRA a aussi repensé sa vision, sa mission et son mandat. De ce processus a émergé une nouvelle série de déclarations plus cohérente avec sa nouvelle orientation:

Vision: Une Afrique dans laquelle les ressources animales contribuent de façon importante à la diminution de la pauvreté et de la faim.

Mission: Assurer le leadership dans le développement des ressources animales en Afrique en soutenant et renforçant les capacités des Etats Membres de l’UA et des Communautés Economiques Régionales.

Mandat: Soutenir et coordonner l’utilisation des ressources animales et halieutiques pour le bien être des populations et la croissance économique dans les Etats Membres de l’Union Africaine. Les points spécifiques du mandat sont:

1. L’amélioration de la santé publique et de la santé animale par le contrôle et si possible l’éradication des maladies animales transfrontalières et des zoonoses;
2. L’amélioration de la gestion des ressources animales et des ressources naturelles dont elles dépendent;

3. L'identification des possibilités d'investissement permettant d'accroître la compétitivité des produits animaux Africains;
4. La contribution à l'élaboration de normes et de réglementations adéquates ainsi que l'appui à leur mise en oeuvre par les Etats Membres;
5. Le renforcement des capacités institutionnelles et le soutien à l'élaboration et à l'harmonisation des politiques;
6. La diffusion des informations et des connaissances sur les ressources animales aux Etats Membres, aux Communautés Economiques Régionales et aux autres institutions; et
7. L'assistance de base aux Etats Membres ayant des besoins spécifiques ou en situation d'urgence.

Une série de *valeurs fondamentales* a également été développée: l'UA-BIRA aspire à être une institution où le travail d'équipe, le respect pour la diversité, la volonté de changement constituent des valeurs clefs, et qui opère de manière transparente, responsable et intègre.

Le champ *d'intervention* de l'UA-BIRA est avant tout continental et régional, les CER et les autres organisations régionales étant les partenaires essentiels. Un des principes directeurs principaux de l'action du BIRA est la subsidiarité. Les activités liées aux ressources animales doivent être

prises en œuvre à l'échelon le plus local possible, l'UA-BIRA assumant la responsabilité des activités que les institutions nationales et régionales ne peuvent prendre en charge et pour lesquelles il jouit d'un avantage comparatif et stratégique certain.

Un des centres d'intérêt importants de ce Plan Stratégique est l'élaboration et la promotion des positions communes africaines dans le domaine des ressources animales dans les instances internationales. En tant que bureau technique spécialisé de la CUA, l'UA-BIRA bénéficie d'une capacité de mobilisation unique et occupe une position centrale et constitue un outil de plaidoyer sans pareil. Il est en effet en mesure de rassembler responsables et les décideurs politiques des Etats Membres, y compris au niveau ministériel. Il est dès lors certain que le BIRA est très bien placé pour traduire les recommandations techniques en actions et cadres politiques nationaux, régionaux et continentaux.

Programmes stratégiques

Six programmes, stratégiques interconnectés et complémentaires, qui constituent l'ossature de ce Plan Stratégique, ont été identifiés. Ce sont:

Programme 1: Réduction de l'impact des maladies animales transfrontalières et des zoonoses sur les revenus des ménages et la santé publique en Afrique

Objectif: Améliorer le contrôle des Maladies Animales Transfrontalières et des Zoonoses en Afrique en facilitant le développement et la mise en œuvre d'un programme continental destiné à améliorer la gouvernance des services vétérinaires.

Résultats et impacts: Amélioration de la gouvernance vétérinaire d'une manière générale repose sur les éléments suivants: le renforcement des capacités en matière de surveillance épidémiologique, d'analyse socio-économique et d'analyse du risque, de diagnostic de laboratoire; l'amélioration de la collecte, de la gestion, de la diffusion de l'information et de sa mise en réseau. Une meilleure compréhension de la dynamique des maladies animales constitue la garantie d'une approche holistique dans la conception des stratégies de prévention et de contrôle des maladies.

De telles stratégies globales, si elles sont mises en œuvre et coordonnées correctement, permettront de réduire efficacement l'apparition des maladies animales transfrontières et des zoonoses et garantiront dans le même temps des réponses rapides.

À long terme, ces efforts permettront

de renforcer les économies nationales et régionales et la sécurité alimentaire, de protéger les moyens de subsistance, et de diminuer les risques pour la santé humaine.

Programme 2: Renforcement de la capacité de l'Afrique à conserver et à utiliser de façon durable ses ressources animales et les ressources naturelles dont elles dépendent

Objectif: Catalyser le développement des politiques et des actions qui conduiront à l'utilisation et à la gestion durables des ressources animales et des ressources naturelles dont elles dépendent.

Résultats et impacts: Les activités de ce programme contribueront à:

- La réduction de la perte de diversité génétique du bétail, de la faune sauvage et des ressources halieutiques;
- La réduction des conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles;
- L'amélioration de la gouvernance et de la gestion durable des ressources naturelles;
- La mise en place d'un mécanisme de coordination pour la mise en commun des ressources de plusieurs Etats Membres dans la conservation des ressources génétiques animales;

- La sensibilisation des décideurs et de l'opinion publique sur l'équilibre entre la contribution de l'élevage aux revenus des ménages, sa contribution apparente au changement climatique, l'impact probable du changement climatique sur la production animale, en particulier pour les petits éleveurs;
- L'amélioration de la gestion des pâturages et de la santé animale;
- L'amélioration des politiques environnementales et des pratiques de gestion qui conduisent à une meilleure gestion des ressources naturelles dans les systèmes où l'élevage et la pêche sont importants, y compris l'exploitation des créneaux de marché liés à la rémunération des services environnementaux.

Programme 3: Amélioration des opportunités d'investissement et de la compétitivité des ressources animales en Afrique

Objectif: Accroître les investissements des secteurs public et privé dans les ressources animales en Afrique et renforcer la compétitivité des produits d'origine animale Africains à l'échelle nationale, régionale et mondiale.

Résultats et impacts: En facilitant l'accès aux données, informations et connaissances importantes pour les producteurs (en particulier celles relatives à la performance des différents systèmes de production)

et opérateurs des filières, cet axe thématique permettra d'améliorer la compétitivité de l'élevage, en permettant aux éleveurs d'opérer des choix raisonnés entre différentes options de production (espèces, races, et type de système de production). Un résultat attendu majeur est l'accroissement de l'investissement privé et public dans les ressources animal, sur la base d'informations tangibles comme par exemple la contribution réelle de l'élevage au PIB.

Programme 4: Promotion du développement et l'application des normes et des réglementations

Objectif: Renforcer la capacité de l'Afrique à mettre en place et à se conformer aux normes de production et de commercialisation, exigées pour les animaux et les produits d'animaux (SPS Normes sanitaires et phytosanitaires, sécurité sanitaire des aliments, normes de qualité et systèmes de certification) qui favorisent la compétitivité des producteurs africains sur les marchés à haute valeur ajoutée au sein et au-delà du continent.

Résultats et impacts: Le renforcement des capacités des Etats Membres et des CER dans les domaine des normes et de la réglementation accroîtra la capacité à influencer le processus d'élaboration des normes, facilitera le commerce des produits animaux et l'accès aux marchés, et renforcera

le respect des normes pour une meilleure protection des producteurs et des consommateurs.

Programme 5: Amélioration de la gestion des connaissances sur les ressources animales afin de faciliter l'information et la prise de décision

Objectif: Recueillir, analyser et mettre à disposition en temps opportuns des données, informations et connaissances mises à jour et fiables sur les ressources animales pour permettre la planification et la prise de décisions.

Résultats et impacts: Les résultats des activités conduites dans cet axe thématique seront:

- L'élaboration de politiques sur la base de données fiables à l'échelle nationale, régionale et continentale;
- Des réponses plus efficaces et plus rapides aux épizooties et pandémies;
- Une prise de conscience accrue de la contribution des ressources animales à la réduction de la pauvreté et au PIB. Cette prise de conscience aura pour effet un accroissement des investissements dans le secteur ainsi qu'un renforcement de la compétitivité des produits d'animaux africains sur les marchés domestiques, nationaux, régionaux et internationaux.

Programme 6: Appui à l'élaboration des politiques et aux capacités institutionnelles pour une meilleure utilisation des ressources animales en Afrique

Objectif: Faciliter la formulation et l'harmonisation de politiques cohérentes et renforcer les capacités des institutions publiques et privées afin qu'elles assument de manière efficace leurs rôles dans la transformation du secteur des ressources animales, pour une meilleure contribution à la réduction de la pauvreté.

Résultats et impacts: L'élaboration et la mise en œuvre de politiques harmonisées et de réformes institutionnelles auront pour effet l'amélioration de la santé et de la production animale, un meilleur accès au marché et une compétitivité accrue des produits animaux africains au niveau national, régional et mondial, une meilleure sécurité alimentaire, et un plus grand le respect des normes. Le résultat final sera l'amélioration de la gestion des ressources animales, avec un impact positif sur le bien être des populations.

Mise en œuvre du plan

Pour permettre à l'UA-BIRA de remplir sa mission de façon efficace selon les axes stratégiques nouvellement définis, un certain nombre de fonctions clés et de mécanismes à mettre en place en relation avec: la communication interne et externe, les partenariats

avec d'autres organisations, le financement du plan, le suivi des activités et de leurs enseignements, l'identification et l'atténuation des risques, la recherche d'interactions entre les axes stratégiques de manière à créer des synergies et éviter la duplication des efforts.

Communication: au cours du processus de planification stratégique, l'information et la communication sont apparues comme étant des domaines où l'UA-BIRA devrait consentir davantage d'efforts. Une communication externe efficace avec les principaux utilisateurs, partenaires, les CER et les Etats Membres est particulièrement importante et pourra être accomplie en mettant à profit les médias, les et outils et, les langues les plus appropriés.

Le site Web constituera un outil de communication clé et des ressources seront allouées pour garantir son attractivité, une bonne organisation et une mise à jour régulière.

Afin de jouer pleinement son rôle de leader dans le secteur des ressources animales en Afrique, le BIRA se doit de développer et de fournir des informations claires, ciblées, à jour, destinées à tous les niveaux de public (du citoyen ordinaire aux décideurs politiques) de fournir des conseils, des orientations et même de rassurer dans les périodes de crise et d'incertitude. En se transformant en une organisation plus proactive qui cherchant les

ressources nécessaires pour réaliser ses stratégies, l'UA-BIRA accordera une attention toute particulière à la gestion de ses relations, notamment en engageant une communication plus dynamique avec les donateurs et les partenaires.

Partenariats et Alliances stratégiques: Pour accomplir son mandat, l'UA-BIRA devra faire preuve d'innovation pour établir des partenariats et des alliances efficaces afin de tirer profit de l'expertise et des autres ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

L'UA-BIRA s'engagera et participera de manière active au développement et à la valorisation de formes de partenariat innovantes telles que les plateformes, qui rassemblent un large éventail d'acteurs dans le but de partager les visions et élaborer des approches coordonnées. L'UA-BIRA est pleinement conscient que l'atteinte de ses objectifs stratégiques dépendra de l'étendue et de la qualité de ses engagements avec ses principaux partenaires, les CER et les Etats Membres.

Pour améliorer son efficacité et délivrer davantage, grâce à des modes de partenariat innovants, l'UA BIRA se devra de jouer un rôle moteur au sein de ses partenariats. En conséquence, la stratégie de partenariat du BIRA sera fondé sur cinq principes fondamentaux: la gestion de ses relations, la clarté de sa mission et de sa stratégie, ses

Résumé Exécutif

ressources, une communication honnête et ouverte, et une capacité à reconnaître ses limites.

Plan de financement: Le programme de l'UA BIRA pour cette période est plus ambitieux et il diffère du précédent à la fois par son contenu, son champ d'intervention et son approche. Une augmentation significative des ressources est nécessaire pour réaliser ce plan. A l'heure actuelle, l'essentiel des ressources du BIRA provient des projets spécifiques de durée limitée. En développant de nouvelles activités dans chacun des six nouveaux axes, l'UA-BIRA aura pour objectif d'obtenir un budget d'environ 40 millions de \$US par an au cours des 5 prochaines années.

Suivi, évaluation et rapportage: Le Suivi et Evaluation (S&E) joue un rôle central croissant au sein des institutions de l'UA depuis le lancement de la stratégie et du manuel de S&E de la CUA en octobre 2007. Les principes et les directives de ce manuel constitueront la base pour l'élaboration d'un système de S&E destiné à évaluer les progrès et la mise en œuvre du Plan Stratégique de l'UA-BIRA 2010-2014.

Gestion et organisation managériale: L'UA-BIRA est un bureau technique spécialisé de la CUA. Il est dirigé par un Directeur qui relève du Département de l'Economie Rurale et de l'Agriculture (DERA) de la CUA. Le Directeur assure

l'orientation stratégique et assume la responsabilité de la gestion quotidienne des programmes. Le Directeur est également en communication directe avec les partenaires techniques et financiers. Les activités de l'UA-BIRA sont mises en œuvre à travers des programmes et des projets dont les coordinateurs rendent compte aux chefs d'unités lesquels, à leur tour, rendent compte au Directeur.

L'administration et les finances sont dirigées par des fonctionnaires placés sous la supervision directe du Directeur. Chacun des six grands axes thématiques sera coordonné par un Chef d'Equipe nommé par le Directeur. Les projets en cours seront gérés au sein de ces axes thématiques suivant le principe de "centre de gravité": L'axe thématique qui hébergera le projet sera celui qui présentera la plus forte synergie ou pertinence pour les activités du projet en question.

Le Directeur, les coordonnateurs des programmes, les responsables financiers et administratifs, l'expert du S&E ainsi que les autres membres forment l'Equipe managériale du BIRA (EMB).

La gestion scientifique et technique ainsi que l'orientation stratégique générale de l'UA-BIRA sont validées par un comité de pilotage (CP). Le CP est composé du Commissaire du département de l'Economie Rurale et Agriculture de la Commission de l'Union Africaine (CUA), qui le

préside, le Directeur de la planification stratégique, la mobilisation des ressources, suivi et évaluation de la CUA, le Directeur de l'UA-BIRA, le ministre en charge des Ressources Animales d'un État membre de manière rotative, trois représentants des communautés économiques régionales, également de manière rotative, et des représentants de la FAO, l'OMS, l'OIE, les partenaires de développement, de recherche et établissements universitaires et le secteur privé. Le CP se réunit une fois par an ou plus souvent que le besoin s'en fait sentir.



African Union – Interafrican Bureau for Animal Resources
(AU-IBAR)

Kenindia Business Park
Museum Hill, Westlands Road
P.O. Box 30786
00100, Nairobi
KENYA

Telephone: +254 (20) 3674 000
Fax: +254 (20) 3674 341 / 3674 342
email: ibar.office@au-ibar.org
website: www.au-ibar.org