

# Plan stratégique de l'UAFA 2022- 2026



**Approuvé le : 28/10/2021**

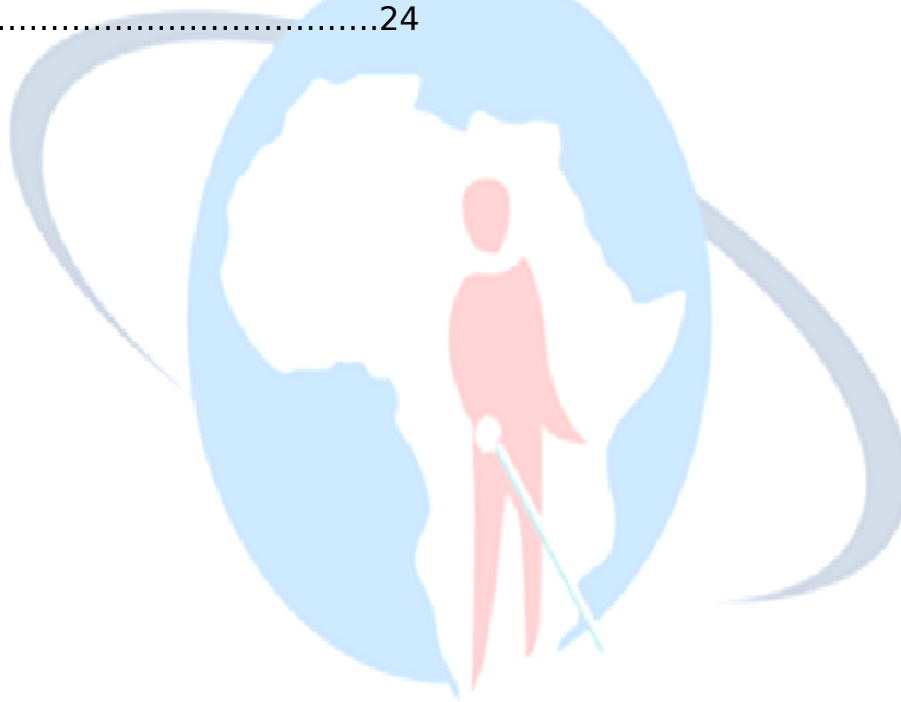
## Contenu

Liste des tableaux .....	iii
ACRONYMES.....	iv
PREFACE .....	v
CHAPITRE UN: L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE.....	1
1.1. Introduction.....	1
1.2. Le Contexte Historique de l'UAFA .....	1
1.3. Les Domaines Thématiques Actuels.....	1
1.4. Notre Vision.....	1
1.5. Notre Mission.....	1
1.6. Les Objectifs.....	1
1.7. Les Principes Opérationnels .....	2
1.8. La Structure Organisationnelle.....	2
1.9. La Couverture Géographique .....	3
1.10. Les Bénéficiaires Ciblés .....	3
1.11. Les Affiliations .....	3
1.12. L'Aperçu de la Période Stratégique 2017-2021 .....	3
CHAPITRE DEUX.....	5
L'ANALYSE DU CONTEXTE.....	5
2.1. Introduction.....	5
2.2. Les Principales Réalisations .....	5
2.3. Les Défis Généraux Pendant la Période Stratégique 2017-2021 .....	5
2.4. La Perspective Globale de la Malvoyance et les Tendances.....	6
2.5. L'Analyse PESTEL .....	7
2.5.1. L'Environnement Economique .....	7
2.5.2. L'Environnement Politique .....	8
2.5.3. L'Environnement Technologique.....	9
2.5.4. L'Environnement Social .....	9
2.6. L'Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (SWOT) .....	11
2.6.1. Les Forces .....	11
2.6.2. Les Faiblesses .....	11
2.6.3. Les Opportunités.....	12
2.6.4. Les Menaces .....	13
2.7. L'Analyse des Parties Prenantes .....	14
2.8. L'Analyse des Risques.....	16
CHAPITRE TROIS : .....	18
ORIENTATION STRATEGIQUE POUR 2022-2026 .....	18

3.1. Introduction.....	18
3.2. La Théorie du Changement.....	18
3.3. L'Objectif Stratégique.....	18
3.4. Les Résultats Stratégiques.....	18
3.5. Les Domaines de Résultats Clés.....	18
3.6. Les Stratégies de Mise en Œuvre.....	19
3.6.1. Le Plaidoyer pour l'Inclusion.....	19
3.6.2. Le Développement des Membres.....	19
3.7. Les Questions Transversales.....	19
3.7.1. COVID-19.....	20
3.7.2. L'Inclusion et la Diversité.....	20
3.7.3. La Dignité et l'Intégrité Humaines.....	20
3.7.4. L'Équité de Genre.....	20
CHAPITRE QUATRE :.....	21
STRATEGIES DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL.....	21
4.1. Introduction.....	21
4.2. Mobilisation de Fonds.....	21
4.3. La Coordination Décentralisée.....	21
4.4. Les Ressources Humaines.....	21
4.5. Renforcement des Partenariats et de Réseautage.....	21
4.6. Renforcement du Réseautage.....	22
4.7. L'Utilisation de Personnes Ressources Techniques.....	22
4.8. L'Augmentation de l'Adaptabilité et de Résilience.....	22
4.9. La Planification Annuelle.....	22
4.10. Le Cadre de Suivi et d'Évaluation du Plan Stratégique.....	22

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Matrice des parties prenantes.....	15
Tableau 2 : Matrice d'analyse des risques.....	16
Tableau 3 : Cadre de mise en œuvre et de suivi.....	24



## LES ACRONYMES

<b>CADHP</b>	Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples
<b>ACRWC</b>	Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant
<b>ADP</b>	Protocole Africain sur les Personnes Handicapées
<b>UAFA</b>	Union Africaine des Personnes Aveugles
<b>UA</b>	Union Africaine
<b>BPS</b>	Persones Aveugles et Malvoyantes
<b>CBR</b>	Réhabilitation à Base Communautaire
<b>COVID-19</b>	Maladie du Virus Corona
<b>CRPD</b>	Convention on the Rights of Persons with Disabilities (Convention sur les Droits des Personnes Handicapées)
<b>EAC</b>	Commission de l'Afrique de l'Est
<b>CEDEAO</b>	Communauté Économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>GDS</b>	Sommet Mondial des Personnes Handicapées
<b>TIC</b>	Technologie de l'Information et de la Communication
<b>IGAD</b>	Autorité Intergouvernementale pour le Développement
<b>OING</b>	Organisation Internationale Non Gouvernementale
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>SDGs</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)
<b>USAID</b>	Agence des Etats-Unis pour le Développement International
<b>WSSQ</b>	Washington Short Set of Questions

## PREFACE

Au nom du Conseil d'Administration et du personnel de l'Union Africaine des Personnes aveugles (UAFA), j'ai le plaisir de présenter le Plan Stratégique révisé de l'UAFA 2022-2026. Mon Conseil d'Administration été élu en octobre 2019 lors de la 9ème Assemblée Générale de l'UAFA qui s'est tenue à Addis-Abeba, en Ethiopie. Après sa prise de fonction, le Conseil d'Administration s'est lancé dans l'achèvement réussi de la mise en œuvre du Plan Stratégique 2017-2020. UAFA a également dirigé les travaux d'élaboration de cette nouvelle stratégie. Durant la période de mise en œuvre, l'UAFA a réalisé que l'objectif stratégique n'était pas pleinement réalisé. Pour y parvenir, un plan d'action pour 2020-2021 a été élaboré.

Avant son élaboration, une évaluation pour mesurer les performances de la stratégie précédente a été réalisée. Les domaines qui n'ont pas bien performé ont été pris en compte pour cette nouvelle stratégie et les domaines qui ont bien performé ont été soit laissés de côté, soit leur portée a été élargie. La stratégie décrit l'orientation stratégique que l'UAFA prendra au cours des cinq prochaines années en s'appuyant sur trois piliers stratégiques : le plaidoyer, le renforcement des adhésions et le développement organisationnel. Chaque objectif stratégique est ancré par des stratégies et des résultats correspondants. La stratégie a développé un cadre de mise en œuvre intégré pour faciliter le suivi et la responsabilisation. Elle a été élaborée en pensant à l'avenir - permettant le développement d'activités à partir des stratégies plus larges et des résultats alignés dans une logique horizontale.

Le processus d'élaboration de la stratégie a été hautement participatif, bien que le Conseil, en raison des limitations de déplacement, ait chargé le Secrétariat d'entreprendre la mission tout en consultant le Conseil. Plusieurs engagements participatifs ont été tenus. Le premier était une réunion d'examen d'une journée à Mombasa en juin pour le Conseil, le Secrétariat et les membres, qui a conclu qu'une nouvelle stratégie était nécessaire. Cette réunion a été suivie d'un atelier participatif de trois jours organisé par les membres du secrétariat avec l'aide de deux consultants en septembre 2021. Le troisième engagement a eu lieu avec le conseil d'administration où le projet de stratégie était présenté virtuellement, ce qui a permis de finaliser la stratégie. Enfin, la stratégie a été approuvée par le conseil d'administration en octobre 2021, marquant ainsi son début.

Sincère gratitude à tous ceux qui ont contribué de diverses manières à cet effort et à tous ceux dont la contribution nous a aidés à façonner cette stratégie. Remerciements particuliers à Wisena Consultancy, dirigé par Nathaniel Muthomi et Dennis Moogi pour avoir fourni des conseils techniques au processus.

**Ishumael Zhou**

**Président-de-l'UAFA**

# CHAPITRE UN

## L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

### 1.1. Introduction

Ce chapitre rappelle notre mandat historique et constitutionnel, le fondement de notre impulsion ainsi que notre champ d'action géographique et bénéficiaire.

### 1.2. Le contexte historique de l'UAFA

L'Union Africaine des Personnes Aveugles (UAFA) a été créée en octobre 1987, à Tunis, en Tunisie, sous les auspices de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA), aujourd'hui Union Africaine (UA). L'assemblée fondatrice a enregistré une adhésion initiale de 23 pays membres. La motivation de la formation de l'UAFA était la nécessité de fournir une voix collective aux personnes aveugles et malvoyantes à travers le plaidoyer et la création d'organisations nationales de personnes aveugles et malvoyantes en Afrique. Il s'agissait également de fournir un cadre régional à l'Union Mondiale des Aveugles (UMA).

L'Union africaine des aveugles (UAFA) jouit du statut d'observateur auprès de l'Union africaine en vertu de la résolution CM/Res.944 (XL) et détient un statut semi-consulaire au Kenya, conformément à l'Accord de siège entre le Gouvernement de la République du Kenya et l'Union Africaine des Personnes Aveugles ».

### 1.3. Les domaines thématiques actuels

Le travail de l'UAFA est ancré sur la sauvegarde des droits de l'homme des personnes aveugles et malvoyantes. Les principaux sous-thèmes de défense des droits de l'homme qui dominent notre programme de plaidoyer sont :

- L'accès à l'éducation inclusive.
- L'emploi
- L'accès à la justice.

Au cours de cette période stratégique, nous nous réjouissons d'intégrer d'autres thèmes dans notre programme de défense des droits de l'homme, notamment la protection des enfants et des jeunes, et l'accès aux normes les plus élevées en matière de soins et de services de santé.

### 1.4. Notre Vision

Notre vision est celle d'un continent où les personnes aveugles et malvoyantes jouissent de l'égalité des droits, de l'inclusion sociale et de la pleine participation au développement.

## **1.5. Notre Mission**

Notre mission est de renforcer les membres et de créer une unité de but entre eux par le renforcement des capacités et du plaidoyer en partenariat avec les gouvernements, les agences internationales et les autres parties prenantes.

## **1.6. Les objectifs**

- a) Promouvoir les droits humains des personnes aveugles et malvoyantes en Afrique;
- b) Renforcer les associations nationales d'aveugles pour leur permettre de sauvegarder et de promouvoir les droits des aveugles dans leur pays ; et
- c) Renforcer la conscience de soi des personnes aveugles et malvoyantes, développer leur personnalité, le respect de soi et le sens des responsabilités..

## **1.7 Les valeurs**

Nous croyons et pratiquons les valeurs suivantes:

- a) L'engagement et la loyauté
- b) La transparence et la responsabilité
- c) L'équité de genre, la diversité et l'inclusion
- d) Le changement et l'innovation
- e) L'efficacité et l'efficacité

## **1.7. Les Principes Opérationnels**

Conformément à notre vision, nous opérons sur la base des principes opérationnels suivants :

- a) Toutes les personnes sont égales sans distinction de sexe, d'âge, de race, de religion ou de handicap;
- b) Toutes les personnes ont droit à une vie indépendante, à la représentation, à la justice sociale, aux soins de santé primaires, à l'accès à l'information et à un niveau de vie raisonnable ; et que ;
- c) Toutes les personnes ont droit à une éducation et à une formation de qualité et inclusive, à une famille et à une vie exempte de négligence et d'abus.

## **1.8. La Structure Organisationnelle**

L'UAFA est une organisation qui est principalement constituée de membres ordinaires qui sont des organisations nationales membres de personnes aveugles et malvoyantes en Afrique. Les membres sont actuellement organisés en cinq régions : Afrique centrale, Afrique de l'Est, Afrique du Nord, Afrique australe et Afrique de l'Ouest. Les autres membres composent les membres internationaux et les membres honoraires à vie.



Chaque région a une assemblée régionale qui se réunit au moins six mois avant l'assemblée générale de l'Union. Une partie de son ordre du jour consiste à élire un président régional qui sera ensuite membre du conseil d'administration de l'UAFA. L'UAFA dispose de ligues/comités régionaux pour les femmes et les jeunes, au sein desquels un jeune et une femme sont élus pour siéger au conseil d'administration.

Une Assemblée générale composée des délégués des organisations membres, des membres du conseil d'administration sortant, des membres internationaux et honoraires à vie et des observateurs se réunit tous les quatre ans pour examiner les politiques et les progrès de l'Union. En outre, l'Assemblée générale élit et confirme le président, le vice-président, la présidente de la commission des femmes, le président de la commission des jeunes et les autres membres du Conseil d'administration pour un mandat de quatre ans. Une Assemblée générale extraordinaire peut être convoquée pour des raisons particulières.

Un Conseil d'administration de neuf membres se réunit régulièrement par téléconférence et au moins une fois en personne chaque année pour traiter les affaires au nom de l'Assemblée générale. Le Bureau est composé de cinq représentants régionaux, de la présidente de la commission des femmes et du président de la commission des jeunes. Le président et le vice-président sont élus, ainsi qu'un trésorier honoraire et le directeur exécutif, qui sert de secrétaire du bureau au conseil. Le conseil d'administration peut créer des sous-comités conformément à la constitution ou s'il le juge opportun.

Un comité de direction composé du président, du vice-président, du directeur exécutif, des représentants des femmes et des jeunes se réunit et se consulte régulièrement pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre des politiques du conseil d'administration et pour prendre des décisions exécutives. Un secrétariat dirigé par le directeur exécutif met en œuvre les politiques et les programmes de l'union.

### **1.9. La Couverture Géographique**

Le travail de l'UAFA couvre l'ensemble du continent africain. Actuellement, nous avons des organisations nationales des et pour les personnes aveugles et malvoyantes dans 53 pays africains et nous menons des programmes dans tous ces pays sans discrimination.

### **1.10. Les Bénéficiaires Ciblés**

Les programmes de l'UAFA ciblent principalement les millions de personnes aveugles et malvoyantes en Afrique sans discrimination de genre, d'âge, de race, de sexe, de religion et de handicap. En outre, l'UAFA fournit une

assistance technique et des conseils à des partenaires tels que les gouvernements, les organisations internationales de développement, les Organisations des Personnes Handicapées (ODP), les organisations de la société civile et d'autres acteurs du développement qui partagent notre vision. Au cours de cette période stratégique, nous avons l'intention d'inclure délibérément les sous-groupes marginalisés de BPS, notamment les femmes, les jeunes, les enfants, les personnes âgées, les soignants et/ou les parents des BPS, les personnes atteintes d'albinisme et celles atteintes du VIH/SIDA.

### **1.11. Les Affiliations**

L'UAFA jouit d'un statut d'observateur auprès de l'Union africaine, de la Commission Africaine des Droits de l'Homme (CADHP) et du Comité Africain d'Experts sur les Droits et le Bien-être de l'Enfant ((CAEDBE). L'UAFA est affiliée à d'autres agences internationales telles que l'Union Mondiale des Aveugles et joue un rôle important dans leur travail en Afrique.

### **1.12. L'Aperçu de la Période Stratégique 2017-2021**

Le cadre stratégique de l'UAFA 2017-2021 comprenait deux phases, un plan stratégique triennal 2017-2019 et une prolongation supplémentaire de deux ans du plan 2020-2021. La première phase, le plan stratégique triennal 2017-2019, était élaboré à la suite de la mise en œuvre et de l'examen du plan stratégique 2013-2016 ainsi que d'un plan de transition de 18 mois qui avait été adopté par le conseil d'administration de l'UAFA pour relever les défis pertinents de développement organisationnel auxquels l'organisation était confrontée. Le nouveau plan visait à réorganiser le travail de l'UAFA en trois domaines de résultats clés, avec des objectifs stratégiques clairs et des résultats attendus qui étaient en accord avec ces domaines de résultats clés.

La deuxième phase du cadre stratégique a été adoptée par le conseil d'administration de l'UAFA après un examen du plan stratégique 2017-2019 et des leçons tirées de sa mise en œuvre. En particulier, il était constaté que la plupart des indicateurs de développement organisationnel n'avaient pas été pleinement réalisés, d'où la nécessité d'une prolongation de deux ans. Cette prolongation a pris la forme d'un plan d'action élaboré autour des cibles, objectifs et résultats du Plan 2017-2019.

Un examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2017-2019 et du Plan de transition effectué par le personnel de l'UAFA, a révélé que la performance de l'UAFA était supérieure à la moyenne, avec un agrégat cumulé de 60,7%. En termes de domaines de résultats clés, le renforcement organisationnel a enregistré la performance la plus élevée avec 84,6 %, suivi du plaidoyer avec 60,0 %, tandis que le développement de l'adhésion a enregistré la performance la plus faible avec 37,6 %. Un nombre considérable de produits livrables ont enregistré des scores de 100%, ayant atteint ou dépassé les

objectifs fixés, tandis que peu d'entre eux ont obtenu un score nul ou inférieur à 20%.



## CHAPITRE DEUX L'ANALYSE DU CONTEXTE

### 2.1. Introduction

Ce chapitre examine les principales réalisations, les défis rencontrés au cours de la période stratégique écoulée, l'environnement de l'analyse, les tendances sectorielles connexes dans lesquelles l'UAFA opère et leur impact sur son orientation stratégique.

Le chapitre souligne également les facteurs internes qui auront un impact sur le travail d'UAFA au cours de la prochaine période stratégique. L'analyse contextuelle fournit une perspective de fond à partir de laquelle les choix stratégiques pour la prochaine période stratégique sont faits..

### 2.2. Les Principales Réalisations

En général, l'examen du cadre stratégique de l'UAFA 2017-2021 a démontré un succès substantiel dans sa mise en œuvre et la réalisation des objectifs stratégiques pour la période. Il y a eu une augmentation du nombre et de l'opérationnalisation des politiques qui garantissent les droits et l'inclusion des personnes aveugles et malvoyantes en Afrique ; un renforcement de la capacité et du rôle des organisations membres nationales dans la promotion des droits des personnes aveugles et malvoyantes dans leurs pays ; et, une capacité accrue de l'UAFA à remplir efficacement ses rôles de plaidoyer et de coordination en Afrique. Tous ces éléments ont contribué à la réalisation de l'objectif de l'UAFA - un continent où les personnes aveugles et malvoyantes jouissent de l'égalité des droits, de l'inclusion sociale et de la pleine participation au développement. Parmi les membres nationaux qui ont été des pays actifs au cours de la période, on peut citer le Nigeria, le Rwanda, le Togo, le Lesotho, la Guinée équatoriale, la Namibie, le Ghana, le Cap-Vert, Sao Tomé-et-Principe, le Congo Brazzaville, le Liberia, le Malawi, Djibouti, entre autres.

### 2.3. Les Défis Généraux Pendant la Période Stratégique 2017-2021

Certains des défis rencontrés au cours de la période stratégique et qui ont affecté négativement la mise en œuvre du plan comprennent ;

- Le faible niveau d'intérêt des gouvernements africains pour le Protocole africain sur le handicap. Ils ne semblent pas reconnaître l'importance du PDA une fois qu'ils ont ratifié la CNUDPH.
- Faible communication avec les membres. Malgré les efforts du Secrétariat de l'UAFA pour diffuser et collecter des informations auprès des membres, leur réponse a toujours été très lente et dans de nombreux cas, aucune information n'a été reçue.
- La pandémie de COVID-19 a poussé de nombreuses agences de financement à réorienter leurs fonds vers l'atténuation de la pandémie.

- Le non-paiement des cotisations par les membres et l'instabilité du financement en raison d'une dépendance excessive à l'égard du financement des donateurs.
- Les mesures de restriction et les confinements liés à la pandémie de COVID-19 ont affecté les opérations.
- L'absence du directeur exécutif pour diriger le secrétariat, l'insuffisance des capacités du personnel et la forte rotation du personnel.

#### **2.4. La Perspective Globale de la Malvoyance et les Tendances**

Selon le Rapport mondial sur la vision de l'Organisation mondiale de la santé (2019), à l'échelle mondiale, au moins 2,2 milliards de personnes présentent une déficience visuelle de près ou de loin. Dans au moins un milliard - soit près de la moitié - de ces cas, la déficience visuelle aurait pu être évitée ou n'a pas encore été prise en charge. Ce milliard de personnes comprend celles souffrant d'une déficience modérée ou sévère de la vision de loin ou de cécité due à un défaut de réfraction non traité (88,4 millions), à une cataracte (94 millions), à un glaucome (7,7 millions), à des opacités de la cornée (4,2 millions), à une rétinopathie diabétique (3,9 millions) et à un trachome (2 millions), ainsi qu'à une déficience de la vision de près due à une presbytie non traitée (826 millions).

En termes de différences régionales, on estime que la prévalence des déficiences de la vision de loin est quatre fois plus élevée dans les régions à revenu faible ou intermédiaire que dans les régions à revenu élevé. En ce qui concerne la vision de près, les taux de déficience de la vision de près non traitée sont estimés à plus de 80 % en Afrique subsaharienne occidentale, orientale et centrale, tandis que les taux comparatifs dans les régions à revenu élevé d'Amérique du Nord, d'Australie, d'Asie, d'Europe occidentale et d'Asie-Pacifique seraient inférieurs à 10 %. Des données plus précises et plus fiables sur les besoins en soins oculaires satisfaits et non satisfaits sont nécessaires pour la planification.

Le fardeau des maladies oculaires et des déficiences visuelles n'est pas supporté de manière égale. Elle tend à être plus importante dans les pays à revenu faible ou intermédiaire et dans les populations mal desservies, telles que les femmes, les migrants, les populations autochtones, les personnes souffrant de certains types de handicaps et les communautés rurales. La croissance et le vieillissement de la population, ainsi que les changements de comportement et de mode de vie, et l'urbanisation, augmenteront considérablement le nombre de personnes atteintes de maladies oculaires, de déficience visuelle et de cécité au cours des prochaines décennies.

Une vie sans vision claire devient souvent une vie dépourvue de liberté, d'indépendance et de dignité. Pour une personne du monde en

développement, cela peut être catastrophique. Les mères et les pères qui perdent la vue perdent souvent leur capacité à subvenir aux besoins de leur famille. Les enfants malvoyants sont contraints d'abandonner l'école et sont souvent victimes de harcèlement. Les membres plus âgés de la famille perdent leur indépendance et doivent recevoir des soins supplémentaires de la part de leurs proches plus jeunes.

L'action concertée menée au cours des 30 dernières années a donné de nombreux résultats : des efforts de plaidoyer ont été lancés au niveau mondial, des résolutions de l'Assemblée mondiale de la santé ont été adoptées et des plans d'action ont été mis en œuvre. Les récentes avancées scientifiques et technologiques promettent d'accélérer encore ces progrès. Néanmoins, les progrès ne suivent pas le rythme des besoins de la population en matière de soins oculaires. Des défis majeurs nous attendent. Tout d'abord, les besoins en soins oculaires augmenteront fortement dans le monde en raison de l'évolution de la démographie et du mode de vie. Deuxièmement, les données font souvent défaut et les systèmes d'information sanitaire sont faibles, ce qui entrave la planification. Troisièmement, les soins ophtalmologiques sont souvent mal intégrés dans les systèmes de santé, par exemple dans les plans stratégiques nationaux de santé et les systèmes d'information sanitaire, et la main-d'œuvre ophtalmologique est mal coordonnée.

En faisant progresser la Couverture Sanitaire Universelle (CSU), intégrer les soins oculaires à la CSU contribuera à atteindre la cible 3.8 des ODDs. « Réaliser la couverture sanitaire universelle, y compris la protection contre les risques financiers, l'accès à des services de soins de santé essentiels de qualité et l'accès à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et abordables pour tous. » Pour cela, des services de soins oculaires de qualité doivent être fournis en fonction des besoins de la population et le coût des interventions oculaires prioritaires ne peut exposer l'utilisateur à des dépenses catastrophiques. A cet égard, les soins ophtalmologiques intégrés centrés sur la personne (IPCEC) peuvent contribuer à relever les défis importants liés aux soins ophtalmologiques auxquels de nombreux pays sont confrontés. L'IPCEC adopte une perspective de système de santé avec quatre stratégies :

- (i) Faire participer et responsabiliser les personnes et les communautés ;
- (ii) Réorienter le modèle de soins basé sur des soins primaires solides ;
- (iii) Coordonner les services au sein des secteurs et entre eux ; et
- (iv) Création d'un environnement favorable, en particulier l'inclusion des soins ophtalmologiques dans les plans stratégiques nationaux de santé, l'intégration des données pertinentes pour les soins ophtalmologiques dans les systèmes d'information sur la santé, et la planification du

personnel de soins ophtalmologiques en fonction des besoins de la population.

## **2.5. L'Analyse PESTEL**

### **2.5.1. L'Environnement Economique**

Les statistiques montrent une légère amélioration du revenu national brut par habitant (RNB) entre 2012 et 2018, un plus grand nombre de pays africains comme le Kenya passant d'un revenu faible à un revenu moyen inférieur et les Seychelles transitant d'un revenu moyen supérieur à un revenu élevé. Malgré ces progrès, la majeure partie des pays africains représentant plus de 70 % des personnes gagnent toujours moins de 4,035 dollars par an ou 336,25 dollars par mois. Il est également important de noter que seuls les pays du continent africain ne fournissent pas d'informations sur leur statut économique, y compris le RNB. Il s'agit notamment de la Somalie et de l'Erythrée en 2018. Cette situation est attribuée aux troubles civiques et politiques qui jusqu'à aujourd'hui continuent d'être vécus notamment en Somalie et en Erythrée parmi d'autres pays africains qui peinent à faire des soumissions sur le progrès économique. Cela démontre que l'UAFA travaille au sein d'un continent parmi les populations les plus pauvres du monde.

Face à ces défis et en réponse à la mondialisation économique croissante, les blocs économiques régionaux d'Afrique renforcent leurs opérations et leurs rôles dans la promotion du commerce et de la croissance économique au sein de leurs Etats membres. Ces blocs économiques régionaux, comme la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADEC), le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), sont allés plus loin en créant des organes législatifs et en investissant dans le développement social. Il s'agit donc d'une opportunité pour l'UAFA d'aligner ses structures régionales et de développer une relation de travail avec les blocs économiques afin de renforcer sa présence régionale dans les pays et de promouvoir son plaidoyer pour l'inclusion dans les systèmes et cadres législatifs respectifs.

### **2.5.2. L'Environnement Politique**

Les programmes de recherche de la Banque mondiale sur la gouvernance montrent que la bonne gouvernance est essentielle pour la stabilité politique, la croissance et le développement. L'Etat de droit est un indicateur clé de la bonne gouvernance. L'Etat de droit est le principe juridique selon lequel la loi doit gouverner une nation, et non être gouvernée par les décisions arbitraires de certains fonctionnaires.

La corruption reste un énorme défi pour le développement en Afrique. Ce vice sape la démocratie et la bonne gouvernance en bafouant, voire en subvertissant les processus formels. La corruption reste le défi le plus important pour l'éradication de la pauvreté et le développement socio-économique général en Afrique. Les rapports mondiaux sur la gouvernance de 2013 à 2015 placent un seul pays d'Afrique dans le percentile 75-90, ce qui signifie que plus de 90 % des pays du continent sont corrompus.

L'efficacité du gouvernement et la qualité de la formulation et de la mise en œuvre des politiques, ainsi que la crédibilité de l'engagement du gouvernement à l'égard de ces politiques, sont essentielles pour créer un environnement politique stable propice à la croissance. Le tableau est également sombre pour l'Afrique dans ce domaine. Seuls 4 pays sur les 40 qui ont présenté un rapport ont obtenu un score compris entre 50 et 75 %.

Selon ces indicateurs, l'image globale de la gouvernance pour l'Afrique est celle d'un échec constant, présentant une situation difficile qui a un impact direct sur le travail de l'UAFA et celui de ses organisations membres

L'UAFA travaille avec l'UA et ses agences pour plaider en faveur des programmes et processus inclusifs au niveau régional. Nous pensons que l'adoption du Protocole africain sur les droits des personnes handicapées par les chefs des Etats membres de l'Union africaine en janvier 2018 garantira une protection égale des droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques aux personnes handicapées. Ceci, nous le comptons comme une recette de bonne gouvernance pour tous, y compris les personnes aveugles et malvoyantes du continent.

Le Cadre d'orientation stratégique de l'Union africaine sur les Personnes handicapées de 2019 a été rédigé pour succéder au Cadre d'orientation du Plan d'action continental de la deuxième Décennie africaine des personnes handicapées 2010-2019. Il vise à catalyser une action qui accélérera la réalisation de la vision continentale d'une société inclusive qui garantit, promeut et fait respecter les droits de toutes les personnes handicapées en Afrique. Elle envisage un changement positif et durable dans la vie de toutes les personnes handicapées et de leurs familles sur le continent africain, en particulier celles vivant dans la pauvreté, grâce à des mesures économiques, sociales, culturelles et politiques vérifiables, qui luttent contre l'exclusion sociale et à la pauvreté, afin de renforcer les droits de l'homme, la participation, l'autonomisation et l'inclusion.

### **2.5.3. L'Environnement Technologique**

Bien que l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) et d'autres organismes professionnels du secteur des TIC ne fournissent pas de



statistiques et d'indicateurs exclusifs sur le handicap et les TIC, l'inclusion minimale et lente des personnes handicapées dans divers secteurs du développement, notamment la santé, l'éducation, l'accessibilité et l'emploi, est une indication de la lenteur de la consommation des TIC par les personnes handicapées, notamment les aveugles et les malvoyants. Bien que de nombreuses solutions technologiques aient été développées pour les aveugles et les malvoyants, ce qui est un aspect positif, le défi réside dans leur accessibilité et dans les coûts élevés d'acquisition et de maintenance. La technologie devenant de plus en plus centrale dans la façon dont les gens communiquent, établissent des relations et accèdent à l'information, l'UAFA et ses partenaires doivent créer des moyens d'accroître l'accès et l'utilisation des TIC parmi les aveugles et les malvoyants en Afrique.

#### **2.5.4. L'Environnement Social**

Les Objectifs de Développement Durable (ODDs) des Nations Unies sont un appel universel à l'action pour construire un monde plus sain pour l'ensemble de la population et l'environnement d'ici 2030. Les 17 ODDs et 169 cibles sont intégrés, ce qui signifie qu'ils reconnaissent que l'action dans un domaine aura une incidence sur les résultats dans les autres.

La vision apporte une contribution importante à l'Agenda 2030 pour le développement durable et recoupe de nombreux objectifs de développement durable, de la réduction de la pauvreté à la croissance économique et à l'emploi en passant par l'éducation, le genre et la réduction des inégalités. Il est donc essentiel que les pays adoptent une approche globale de la vision et incluent la santé oculaire dans leur mise en œuvre des objectifs de développement durable au niveau national. L'UAFA travaillera activement avec ses membres et les parties prenantes pour promouvoir l'inclusion de la santé oculaire dans l'Agenda 2030 pour le développement durable et soutenir le développement de partenariats avec des secteurs autres que la santé, tels que l'éducation, le genre et le développement économique.

##### **a) La Pandémie de COVID -19 et les Personnes Malvoyantes**

Les personnes malvoyantes sont confrontées à d'énormes défis pendant la pandémie de COVID- 19. Certaines mesures d'hygiène de base, comme le lavage des mains, la distanciation sociale ou le fait d'éviter de toucher les surfaces, sont difficiles à respecter pour les personnes aveugles. Les aveugles ont besoin d'aide pour effectuer certaines tâches, parfois en étant tenus par la main, ce qui rend difficile de maintenir une distance sociale ou d'éviter de toucher des objets pour obtenir les informations nécessaires. L'apparition de la maladie COVID-19 a fait que de nombreux établissements réduisent les services de soins oculaires aux seuls cas critiques, laissant de côté le soutien continu essentiel que les autres patients obtenaient des établissements. L'UAFA envisage de plaider pour le droit des personnes aveugles à accéder

aux bonnes informations sur la maladie COVID-19 et à la vaccination afin de protéger la vie des personnes aveugles et de leurs familles. Au cours de l'élaboration de ce plan stratégique, environ 4,57% de la population africaine était entièrement vaccinée<sup>1</sup>. Il s'agit d'une proportion significativement faible qui appelle à faire davantage pour s'assurer que les BPS puissent travailler sans risque d'être infectés.

### **b) La Santé Mentale Parmi les Personnes Malvoyantes**

La détresse psychologique chez les personnes souffrant de déficience visuelle et de cécité est une question complexe et un problème majeur de la santé publique. Les ajustements soudains du mode de vie habituel et des aspirations professionnelles de ces personnes entraînent et/ou aggravent leur niveau de stress. Pourtant, la détresse psychologique des personnes souffrant de déficiences visuelles et de perte de vision est mal comprise. Par conséquent, une prise en charge psychologique complète est nécessaire pour les patients souffrant de maladies oculaires ou ayant des difficultés de vision. L'UAFA cherchera à travailler en étroite collaboration avec les gouvernements et les parties prenantes pour défendre les questions de santé mentale et les soins pour toutes les personnes aveugles et malvoyantes dans les pays membres. Grâce à ces partenariats, il sera essentiel de développer des interventions plus efficaces et d'élargir l'accès aux services afin d'améliorer la détection et le traitement des problèmes de santé mentale parmi la population des personnes aveugles et malvoyantes.

### **c) L'équité de Genre, la Diversité et l'Inclusion**

Globalement, et en Afrique, les femmes sont environ 1,4 fois plus susceptibles d'être aveugles que les hommes. Alors que les femmes vivent généralement plus longtemps que les hommes, le manque d'accessibilité et d'utilisation des services est probablement la raison la plus importante de l'excès de cécité chez les femmes en Afrique. Les engagements mondiaux en faveur du handicap et les ODDs concernant les femmes peuvent être réalisés en Afrique, mais des investissements sont nécessaires dans une variété de stratégies qui garantiront que les services de soins oculaires sont abordables, accessibles et acceptables pour les femmes et les filles. L'UAFA se fera le champion de la promotion de l'équité de genre pour les femmes et les filles aveugles et malvoyantes.

### **d) La Réduction des Risques de Catastrophe et la Résilience**

Dans les situations d'urgence et de catastrophes, les personnes handicapées ont les mêmes droits et besoins fondamentaux que les autres et sont confrontées aux mêmes défis. Cependant, elles sont confrontées à de

---

<sup>1</sup> <https://africacdc.org/covid-19-vaccination/>

nombreux obstacles supplémentaires et aux risques particuliers en matière de protection, notamment un risque accru de violence, d'exploitation et d'abus, et des niveaux élevés de stigmatisation. Elles ont des difficultés d'accès à l'aide humanitaire, à l'éducation, aux moyens de subsistance, aux soins de santé et à d'autres services. Elles peuvent se voir refuser certains droits légaux et sont souvent exclues des processus décisionnels et des opportunités de leadership.

L'article 11 de la CDPH - Situations de risque et d'urgence humanitaire stipule que les nations doivent prendre « toutes les mesures nécessaires pour assurer la protection et la sécurité des personnes handicapées dans les situations de risque, y compris les situations de conflit armé, les urgences humanitaires et la survenue de catastrophes naturelles ». La Nouvelle directive sur les rapports nationaux de la CDPH pour l'article 11 sur les situations de risque et les urgences humanitaires fournit aux personnes handicapées, aux OPH et aux autres organisations de la société civile un soutien pratique pour analyser et rendre compte de l'application de l'article 11 de la CDPH au niveau national. Elle fournit également une analyse prospective des cadres juridiques appliqués au niveau international et d'autres mécanismes de rapport pertinents. Au cours de cette période du plan stratégique, l'UAFA s'efforcera de renforcer les capacités et de défendre les droits des aveugles et des malvoyants dans les situations d'urgence.

## **2.6. L'Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (SWOT)**

### **2.6.1. Les Forces**

Nous sommes fiers d'un ensemble de forces qui constitueront les fondements de la planification et de la réalisation de notre travail au cours des cinq prochaines années. Parmi ces forces, les plus importantes sont les suivantes :

- L'UAFA a été créée par une résolution de l'Union africaine. C'est la source de force de l'UAFA pour négocier avec l'Union africaine, les gouvernements et les autres agences internationales.
- L'UAFA tire son mandat de ses membres. Avec une adhésion actuelle de 53 des 55 Etats africains, l'UAFA jouit d'une légitimité et d'une autorité inégalées pour représenter et articuler les questions relatives aux personnes aveugles et malvoyantes en Afrique..
- L'UAFA dispose de structures de gouvernance et d'administration bien établies, définies dans une constitution stable et testées sur une période de plus de trente ans. La nature démocratique du système de gouvernance d'UAFA est un témoignage de l'appropriation et de l'implication de ses membres dans l'organisation..
- L'UAFA dispose d'un système de gestion stable caractérisé par un secrétariat qui est hébergé dans un pays où l'UAFA jouit d'un statut

semi-consulaire ; le secrétariat est doté de personnel et d'autres ressources pour faciliter la mise en œuvre et la coordination des programmes..

- L'UAFA a une longue et riche histoire avec ses partenaires de développement, ce qui témoigne de sa crédibilité. Cela reste un atout important dans la négociation de nouveaux partenariats et financements..
- L'UAFA possède une vision, une mission, des objectifs, une couverture géographique et des bénéficiaires cibles clairement définis, ce qui facilite la planification et la mise en œuvre des programmes et du travail de plaidoyer.
- L'UAFA est forte dans son engagement avec l'UA et ses blocs pour influencer les politiques publiques et les pratiques régissant l'emploi, l'éducation, la santé, les sports et les loisirs et d'autres droits de l'homme connexes aux personnes aveugles et malvoyantes en Afrique.
- L'UAFA a fait ses preuves dans le renforcement de la capacité de ses organisations membres à s'engager auprès de leurs gouvernements pour mettre en place des systèmes et/ou promulguer des lois en faveur des personnes aveugles et malvoyantes dans leurs pays respectifs.

### **2.6.2. Les Faiblesses**

Certaines des faiblesses que nous chercherons à remédier au cours de la période à venir

incluent les éléments suivants:

- L'UAFA n'a pas eu de directeur exécutif fonctionnel depuis 2019, une situation qui a considérablement affecté sa gouvernance et ses efforts de mobilisation des ressources,
- Le bureau loué qui abrite le secrétariat consomme une grande partie des coûts administratifs de l'UAFA,
- La faible communication avec les organisations membres et le manque de retour d'information de leur part,
- La dépendance excessive des cotisations des membres pour constituer les fonds sans restriction ,
- La lente opérationnalisation de la stratégie de mobilisation des ressources,
- La faible visibilité de l'UAFA en dehors de ses membres,
- La faible documentation et partage des leçons apprises et des réalisations,
- La lenteur des efforts pour établir de nouveaux partenariats avec des entreprises et d'autres organisations philanthropiques afin de compléter les subventions de nos donateurs traditionnels,

- Une structure de leadership et de gouvernance faible au sein des organisations membres, caractérisée par l'absence d'une chaîne de responsabilités claire, de mauvaises pratiques de gouvernance d'entreprise et d'autres défis de gouvernanc

### **2.6.3. Les Opportunités**

Nous reconnaissons plusieurs facteurs externes pertinents pour notre travail et qui nous offrent de grandes opportunités pour faire avancer notre mission au cours des cinq prochaines années. Ils comprennent les éléments suivants :

- A travers les membres nationaux, la pénétration de l'UAFA dans les Etats africains lui offre de grandes opportunités de travailler avec les gouvernements africains pour un plaidoyer ou un lobbying spécifique au niveau de l'Etat pour les questions de plaidoyer à l'échelle continentale relatives aux personnes aveugles et malvoyantes.
- Avec des membres issus d'organisations nationales de personnes aveugles dans leurs pays respectifs, l'UAFA dispose d'une riche ressource de volontaires au sein de ces pays qui pourraient fournir des opportunités rentables pour étendre son travail sur le continent. Le renforcement des capacités de ces organisations membres sera donc une priorité majeure dans la recherche de l'exploitation de cette ressource bénévole.
- Il y a une tendance croissante vers la responsabilité sociale des entreprises, une tendance par laquelle les entreprises à but lucratif investissent dans le travail à but non lucratif. Avec un mandat et un bénéficiaire cible clairs, l'UAFA a une grande opportunité de développer des partenariats avec des agences d'entreprise afin de faciliter l'accès aux ressources pour entreprendre des initiatives mutuelles. Cela donne également à l'UAFA la possibilité de diversifier ses sources de financement.
- Aujourd'hui, plus de 50 des 55 Etats africains ont ratifié la Convention relative aux droits des personnes handicapées. La Convention exige des Etats parties qu'ils préparent et soumettent des rapports d'avancement sur sa mise en œuvre, tout en offrant à la société civile la possibilité de préparer des rapports parallèles qui seront examinés en même temps que les rapports des Etats. En travaillant avec ses membres nationaux, l'UAFA a une excellente occasion de contribuer à la pleine mise en œuvre de la Convention en facilitant l'implication de ses organisations membres dans la domestication de la Convention dans leurs pays et dans la préparation de rapports parallèles.
- Les Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés en 2015 présentent un espace plus ouvert et des voies d'implication pour l'UAFA. L'Agenda contient des cibles et des indicateurs particuliers

sur le handicap. Pour atteindre les intentions des ODDs, similaires à la CDPH, les Organisations de la Société Civile (OSC) dans les pays ainsi que leurs gouvernements sont tenus de préparer des rapports volontaires à l'ONU. En tant qu'OSC, l'UAFA, à travers ses organisations membres, a une excellente occasion de présenter dans le rapport les besoins et les préoccupations au nom des personnes aveugles et malvoyantes.

- La Conférence Diplomatique de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) siégeant à Marrakech, Maroc a adopté en 2013 le Traité de Marrakech. La ratification et la mise en œuvre du Traité par les Etats africains présentent une opportunité qui permettra de faciliter l'accès aux œuvres publiées par les personnes malvoyantes et les personnes incapables de lire les imprimés.
- L'UAFA bénéficie du statut d'observateur auprès de l'UA en vertu de la résolution CM/Res.944 (XL) et détient un statut semi-consulaire dans la République du Kenya, un Etat membre de l'UA, où se trouve son secrétariat. En outre, l'UAFA et l'UA partagent un emplacement géographique commun. Cela offre une opportunité stratégique de participer et de contribuer à la majorité des décisions, aux politiques et aux lois continentales clés de l'UA liées aux droits de l'homme et au handicap, y compris le Protocole africain sur le handicap.
- Ces dernières années, de nouvelles organisations panafricaines de personnes handicapées telles que l'Alliance Africaine des Personnes Handicapées (ADA) et le Forum Africain des Personnes Handicapées (ADF) ont vu le jour. En collaboration avec l'UAFA et d'autres acteurs concernés du secteur, la voix du plaidoyer pour l'articulation et la représentation de l'agenda du handicap, y compris celui des personnes aveugles et malvoyantes sur le continent, est plus forte.
- Grâce à notre travail en Afrique, de nombreuses personnes aveugles et malvoyantes ont eu accès à l'éducation, à l'emploi et aux soins de santé. Nous utiliserons ces bénéficiaires comme modèles, défenseurs et personnes ressources dans notre travail dans les pays.

#### **2.6.4. Les Menaces**

Certaines des situations externes qui poseront un défi à notre travail au cours de la prochaine période stratégique sont les suivantes:

- Réduction des revenus provenant des partenaires de développement. La lassitude des donateurs et la réduction du financement du développement en raison de la réorientation des fonds vers l'atténuation de l'impact de la pandémie de COVID-19 sont susceptibles d'entraîner une réduction des activités de l'UAFA dans la région.

- Les organisations faitières panafricaines émergentes sont en concurrence pour le financement des donateurs, les partenariats avec les gouvernements nationaux, etc.
- Les partenaires du développement diversifient leurs destinataires de financement afin d'inclure des organisations travaillant sur de multiples handicaps. Les partenaires du développement diversifient leurs bénéficiaires de financement . L'UAFA, en tant qu'organisation de cécité, pourrait être tenue de concevoir une stratégie de travail avec d'autres parties prenantes dans d'autres domaines de handicap afin de rester attractive pour ces donateurs.
- L'instabilité civile et politique résultant des violences post-électorales, des coups d'Etat militaires, des attaques terroristes, etc., continue de poser une menace à la sécurité des opérations de l'UAFA et d'entraver l'accès aux sites des projets.
- La faiblesse de la gouvernance d'entreprise et du leadership au sein des membres de l'UAFA.

## **2.7. L'Analyse des Parties Prenantes**

Les parties prenantes sont essentielles pour la promotion du travail d'UAFA. Il est reconnu qu'il y a six catégories principales de parties prenantes avec lesquelles l'UAFA a l'intention de travailler. Certaines d'entre elles sont continentales, intersectorielles, quasi-gouvernementales, gouvernementales et non gouvernementales. Les six catégories identifiées sont les suivantes:

- a) Les organisations membres nationales
- b) Les organisations homologues intercontinentales et continentales - l'Union mondiale des aveugles, l'Union Européenne des personnes Aveugles, l'Alliance Africaine des Personnes Handicapées, le Forum Africain des Personnes Handicapées.
- c) Les Communautés Economiques Régionales (CAE, IGAD, SADC, CEDEAO, etc.)
- d) L'Union Africaine et ses Organisations Affiliées (CADHP, ACRWC).
- e) Les Ministères, Départements et Agences Pertinents (MDA)
- f) Les Donateurs et les Partenaires de Développement - USAID et des Agences des Nations Unies.

Le tableau 1 ci-dessous indique comment les principales parties prenantes seront engagées au cours de la période de la stratégie.

Tableau 1: Matrice des Parties Prenantes

<b>Parties prenantes stratégiques</b>	<b>Champ géographique</b>	<b>Type de partie prenante</b>	<b>Secteur clé d'intérêt</b>	<b>Influen sur manda de l'UAFA</b>
Les organisations nationales membres	Les pays membres en Afrique	ONG	Thématiques transversales	Elevée
Les organisations intercontinentales et continentales de pairs - Union mondiale des aveugles, Union européenne des aveugles, Alliance africaine des personnes handicapées, Forum africain des personnes handicapées.	Panafricain, intercontinental et régional.	INGO	Thématiques transversales sur les droits de l'homme	Moyen
Les Communautés Economiques Régionales (EAC, IGAD, SADC, ECOWAS etc.)	Régional	Régional	Thématiques transversales sur les droits de l'homme	Défense des droit de l'homme
Union africaine et organisations affiliées (ACHPR, ACRWC).	Afrique	Union continentale	Droits de l'homme	Elevée
Ministères, Départements et Agences Pertinents (MDA)	National	Gouvernements	Développement de politiques	Elevée
Donateurs et partenaires du développement - USAID, ONU	Global	Agences gouvernementales multinationales	Défense des droits de l'homme	Elevée



Entreprises privées et sociétés - Safaricom, MTN	Toute l'Afrique	Secteur privé	Droits de l'homme	Moyen
--	-----------------	---------------	----------------------	-------



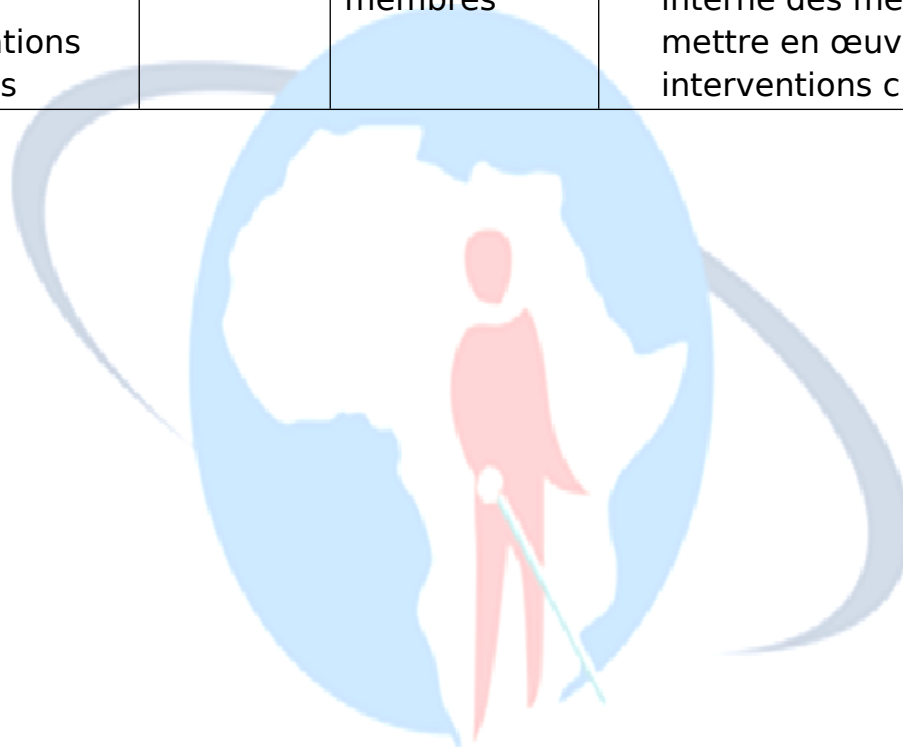
## 2.8. L'Analyse des Risques

Il est entendu que les risques font partie de toute opération organisationnelle. L'UAFA cherche à identifier et à mettre en place les mesures nécessaires pour atténuer les défis qui pourraient affecter ses opérations. Le tableau 2 ci-dessous met en évidence les principaux risques et propose des stratégies d'atténuation..

Tableau 2: Matrix Matrice d'Analyse des Risques

Risque éventuel	Probabilité	Impact sur l'UAFA	Stratégie d'atténuation
La flambée des infections à COVID-19 et les protocoles de restriction de mouvement	Elevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenteur de la mise en œuvre des activités</li> </ul>	Promotion de l'accès à l'information sur la prévention et la vaccination contre le COVID-19
Risques liés à la sécurité technologique	Elevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des opérations et des programmes inefficaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter l'utilisation de technologies sécurisées pour soutenir les opérations du bureau et la mise en œuvre des activités du programme.</li> <li>Améliorer l'infrastructure TIC au niveau du secrétariat et des membres.</li> </ul>
Une concurrence accrue de la part des pairs et des organisations nationales	Moyenne	La réduction des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des unités commerciales stratégiques de mobilisation des ressources, par exemple les soins ophtalmologiques.</li> <li>Adopter des modèles de consortium pour la collecte de fonds</li> </ul>
Privation de droits des sous-groupes parmi les BPS	Moyenne	Discrimination des bénéficiaires très ciblés	Intégrer les sous-groupes privés de leurs droits dans les programmes, tels que les enfants, les jeunes, les femmes et les membres des pays les moins développés.

La faible visibilité du continent	Moyenne	La capacité réduite de faire du lobbying pour les questions de BPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'image de marque et de la visibilité</li> <li>• Participation à des plateformes de plaidoyer continentales et internationales</li> </ul>
La faiblesse des systèmes de gouvernance et du leadership dans les organisations membres	Elevée	Une confiance affaiblie dans les organisations membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre la politique de décentralisation</li> <li>• Renforcer la capacité interne des membres à mettre en œuvre des interventions ciblées</li> </ul>



## CHAPITRE TROIS : ORIENTATION STRATEGIQUE POUR 2022-2026

### 3.1. Introduction

Le cadre stratégique de l'UAFA 2022-2026 a été développé par un processus participatif, impliquant le Conseil d'administration de l'UAFA et le secrétariat. Cependant, en raison des limitations de déplacement, les membres du Conseil ont été consultés virtuellement. Le processus comprenait également une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces actuelles de l'UAFA, ainsi qu'une prise en compte des environnements politique, économique, social et technologique dans lesquels l'UAFA travaille..

### 3.2. La Théorie du Changement

L'UAFA souhaite un changement de paradigme pour se positionner comme l'un des principaux acteurs de la défense des personnes handicapées en Afrique en situant ses influences et ses initiatives à travers l'UA et ses cinq blocs économiques. Dans son travail de plaidoyer, elle travaillera en étroite collaboration avec l'Union africaine pour influencer la ratification des instruments juridiques par les Etats membres. L'UAFA cherchera à décentraliser ses opérations aux niveaux régional et sous-régional par le renforcement des membres, tout en répondant à l'évolution de leurs besoins. Pour réaliser le plaidoyer et le renforcement des membres, l'UAFA renforcera sa capacité interne à répondre aux besoins de ses membres.

### 3.3. L'Objectif Stratégique

Au cours de la période stratégique 2022-2026, l'UAFA continuera à protéger et à promouvoir les droits humains des personnes aveugles et malvoyantes en Afrique en plaidant pour des politiques continentales inclusives, le soutien des membres et le renforcement des capacités organisationnelles internes.

### 3.4. Les Résultats Stratégiques

Jusqu'en décembre 2026, l'UAFA devra atteindre les résultats suivants:

- a) Des politiques qui garantissent les droits et l'inclusion des personnes BPS en Afrique sont développées et mises en œuvre par les membres.
- b) Le renforcement de la capacité et du rôle des organisations nationales membres dans la promotion des droits des personnes BPS dans leurs pays grâce à l'élargissement de son champ d'action.
- c) La capacité interne de l'UAFA renforcée afin de remplir efficacement son rôle de plaidoyer et de coordination en Afrique.

### **3.5. Les Domaines de Résultats Clés**

Pour atteindre les résultats escomptés, au cours de la prochaine période stratégique, nous nous concentrerons sur trois domaines de résultats clés, à savoir :

- a) Le plaidoyer pour l'inclusion ;
- b) Le développement des membres;
- c) Le renforcement de l'organisation interne.

### **3.6. Les Stratégies de Mise en Œuvre**

#### **3.6.1. Le Plaidoyer pour l'Inclusion**

Dans ce domaine de résultat clé, l'UAFA plaidera pour des politiques et des pratiques qui garantissent les droits et favorisent l'inclusion des personnes aveugles et malvoyantes aux niveaux nationaux et internationaux. Les stratégies suivantes seront employées pour réaliser un programme de plaidoyer inclusif .

- Soutenir les processus de signature, de ratification, de domestication, de mise en œuvre et de suivi des instruments internationaux et régionaux relatifs aux droits de l'homme.
- Promouvoir la recherche et la diffusion d'informations pour éclairer les interventions des politiques et des programmes sur les personnes aveugles et malvoyantes en Afrique.
- Intégrer le risque de catastrophe et la résilience dans la programmation.
- S'engager auprès de l'UA et des communautés économiques régionales pour influencer la priorisation des questions relatives aux BPS dans l'agenda des gouvernements africains.
- Travailler avec les organisations membres pour plaider auprès des gouvernements nationaux en faveur de l'amélioration de la vie des personnes BPS en Afrique.
- Promouvoir la documentation et la diffusion d'informations sur la situation des droits humains des personnes BPS en Afrique.

#### **3.6.2. Le Développement des Membres**

Au cours de cette période, nous renforcerons la capacité et le rôle des organisations nationales membres dans la promotion des droits des personnes aveugles et malvoyantes dans leur pays.

Pour parvenir au développement des membres, les stratégies suivantes seront mises en œuvre:

- Renforcer la gouvernance, la gestion et la capacité opérationnelle des organisations membres afin de réaliser efficacement leurs programmes.
- Promouvoir l'accès aux informations sur la prévention du COVID-19 et à la vaccination.

- Renforcer la capacité des organisations membres à appliquer les principes de la CDPH, des ODDs, de l'ADP et des instruments nationaux relatifs au handicap pour défendre les droits et les intérêts des BPS en Afrique.
- Mettre en œuvre la politique de décentralisation de l'UAFA.
- Renforcer l'infrastructure et la capacité de communication des organisations membres.
- S'engager dans un espace de handicap plus large, comme travailler avec les réfugiés, les pays portugais et espagnols et les pays les moins développés où les associations nationales sont les plus faibles.

### **3.6.3. Le Renforcement Organisationnel**

Au cours de cette période, nous chercherons à renforcer notre capacité opérationnelle afin de remplir efficacement nos rôles de plaidoyer et de coordination en Afrique.

- Renforcer les structures administratives et de gouvernance.
- Recruter un directeur exécutif et d'autres postes clés du personnel qui sont vacants.
- Améliorer les mécanismes de communication et de visibilité au sein de l'organisation.
- Elargir la mobilisation des ressources.
- Accroître la résilience et la capacité d'adaptation de l'UAFA pour travailler dans un contexte changeant.

### **3.7. Les Questions Transversales**

Nous reconnaissons certaines questions pertinentes pour la promotion de notre cause et qui recourent les différents domaines et niveaux de notre travail. Ces questions ne seront pas uniquement au cœur de notre travail mais serviront également d'indicateurs de performance importants. Il s'agit notamment des questions suivantes:

#### **3.7.1. COVID-19**

COVID-19 est une pandémie mondiale qui a bouleversé la façon dont les choses sont habituellement faites. L'UAFA n'a pas non plus été épargnée. La plupart des activités ont été interrompues pendant environ un an. Ceci jusqu'à ce que les protocoles COVID-19 soient assouplis et que le personnel puisse poursuivre les activités nécessitant des rencontres physiques. L'UAFA a fait des efforts pour s'adapter à la situation de différentes manières, notamment en travaillant et en se réunissant virtuellement. Pour obtenir davantage de résultats, l'UAFA doit développer une résilience interne face à ces distractions inattendues. L'UAFA doit également promouvoir l'accès aux informations sur la prévention du COVID-19 et la vaccination parmi ses membres.

### **3.7.2. L'Inclusion et la Diversité**

La réalisation de l'inclusion au cours de cette période stratégique implique de collaborer avec une variété de bénéficiaires tels que les jeunes atteints de malvoyance, les réfugiés, les pays portugais et espagnols, les associations membres nationales faibles et d'atteindre les pays et les communautés les plus sous-développés.

L'inclusion jouera également un rôle dans l'agenda de plaidoyer au niveau continental tout en travaillant avec des organisations multi-handicap. L'UAFA reconnaît que la promulgation des lois et des politiques, ainsi que la prestation de services ne favorisent pas l'équité et la dignité à moins qu'elles ne s'inscrivent dans un cadre inclusif. L'UAFA va donc promouvoir la non-ségrégation et les approches inclusives dans la formulation des politiques et la prestation de services aux personnes aveugles et malvoyantes dans le cadre de notre travail aux niveaux national et régional.

### **3.7.3. La Dignité et l'Intégrité Humaines**

Au cours de cette période stratégique, nous mettrons l'accent sur la promotion de la dignité des personnes aveugles et malvoyantes dans notre travail et nos relations avec les différentes personnes, agences et institutions. Nous chercherons à garantir que tous les processus dans lesquels nous sommes impliqués respectent la dignité et l'intégrité des personnes aveugles et malvoyantes.

### **3.7.4. L'Équité de Genre**

Nous croyons que tous les hommes et toutes les femmes jouissent des mêmes droits et des mêmes opportunités de services et d'auto-développement. Nous nous engageons donc à promouvoir des dispositions appropriées pour assurer l'équité de genre dans le cadre de nos activités de plaidoyer, à fournir des lignes directrices en matière d'équité de genre dans la mise en œuvre des projets initiés par l'UAFA avec nos membres nationaux et à respecter les principes de l'équité de genre dans le cadre de nos opérations de gouvernance et de gestion.

## **CHAPITRE QUATRE : STRATEGIES DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL**

### **4.1. Introduction**

Pour réaliser les objectifs de ce plan stratégique, les stratégies suivantes seront mises en œuvre.

## **4.2. Mobilisation de Fonds**

Nous renforcerons continuellement notre capacité interne à collecter des fonds pour plus de ressources. Par exemple, nous chercherons à nous aventurer dans des alternatives durables de mobilisation des ressources telles que la création d'unités commerciales stratégiques, par exemple, les soins ophtalmologiques en partenariat avec les pays membres. Cela permettra non seulement de collecter des fonds pour l'UAFA, mais également de fournir une intervention sanitaire aux membres, à un coût subventionné.

## **4.3. La Coordination Décentralisée**

Nous nous efforcerons de renforcer le rôle des coordinateurs nationaux afin de réduire les dépenses et d'accroître notre présence et notre pertinence parmi nos membres nationaux. Cela permettra aussi d'améliorer la coordination des activités des pays. Dans le cadre du processus de décentralisation, en utilisant la contribution des membres à notre travail, nous chercherons à utiliser les installations et les ressources de nos membres nationaux pour la mise en œuvre et la coordination de nos programmes et activités au niveau régional. Il s'agit notamment d'espaces de bureaux, de services publics et de ressources humaines.

## **4.4. Les Ressources Humaines**

Conformément au processus de décentralisation prévu, nous réaliserons un audit des ressources humaines afin d'établir la capacité optimale du personnel et de travailler à sa réalisation. L'audit des ressources humaines portera sur les domaines de spécialisation, les compétences requises et le portefeuille général des effectifs et sera lié au processus de décentralisation. En outre, nous donnerons la priorité au développement professionnel du personnel par la formation à court terme, les bourses d'études et d'autres formes de développement des connaissances et des compétences afin d'améliorer leurs performances. Nous chercherons en outre à maintenir et à renforcer la motivation du personnel par des rémunérations appropriées, un environnement de travail favorable et d'autres incitations professionnelles.

## **4.5. Renforcement des Partenariats et de Réseautage**

Nous nous efforcerons de renforcer et de créer de nouvelles relations de travail avec les partenaires de développement. Nous devons maintenir un haut niveau de transparence et de responsabilité et entretenir une communication ouverte. Ceci sera renforcé par une programmation innovante et durable pour les personnes BPS ainsi que pour les personnes avec d'autres formes de handicap dans l'exécution des programmes. Nous chercherons également à travailler avec des organisations inter-handicap ayant une présence régionale. Nous réviserons continuellement notre plan



de gestion des parties prenantes afin de garantir la satisfaction continue de leurs besoins et de cultiver des relations spécifiques aux donateurs de l'UAFA.

#### **4.6. Renforcement du Réseautage**

Nous serons ouverts et profiterons des opportunités de réseautage et de plaider au niveau national, régional, continental ou international. Ces opportunités peuvent inclure, sans s'y limiter, le Sommet sur le handicap, la Conférence de l'UA, entre autres

#### **4.7. L'Utilisation de Personnes Ressources Techniques**

Nous chercherons à établir des groupes de travail techniques pour consulter et demander conseil sur des objectifs stratégiques spécifiques. Les membres de ces groupes de travail seront des experts issus du cadre des professionnels aveugles et malvoyants du continent, ainsi que d'autres professionnels non malvoyants disposant d'une expertise dans les différents domaines de notre travail.

#### **4.8. L'Augmentation de l'Adaptabilité et de Résilience**

Le protocole et les restrictions du COVID-19 nous ont fait apprendre plusieurs façons de nous adapter. Nous devons aider nos membres à rester actifs dans l'accès aux services en partageant des informations sur la prévention du COVID-19, y compris l'accès aux vaccins. Le secrétariat devra maintenir sa communication active en tirant continuellement parti des opportunités technologiques nouvelles et émergentes. Nous continuerons à renforcer notre infrastructure TIC tant au niveau du secrétariat que des membres, conformément à la politique de décentralisation. Nous allons intégrer les TIC dans tous les aspects de notre travail, y compris la collecte et la gestion des données du programme, la gestion financière, et des ressources humaines. Les TIC joueront également un rôle clé dans le programme de sensibilisation. Nous nous adapterons à la nouvelle façon de faire les choses tout en cherchant à créer des solutions sur mesure qui nous conviennent.

#### **4.9. La Planification Annuelle**

Vers la fin de chaque année, des plans de travail et des budgets annuels pour l'année suivante seront préparés et adoptés par le Conseil d'administration. Les plans et les budgets annuels seront établis en fonction des activités de l'UAFA et alimentés par les rapports de suivi annuels.

#### **4.10. Le Cadre de Suivi et Evaluation du Plan Stratégique**

Un cadre organisationnel de suivi et d'évaluation est en place. Nous mettrons en œuvre et examinerons nos outils de suivi, tant

programmatiques que financiers, afin de nous assurer qu'ils correspondent aux priorités stratégiques actuelles. Nous utiliserons le cadre de suivi pour évaluer l'efficacité de nos interventions et communiquerons les progrès réalisés à nos parties prenantes, le cas échéant. Nous faciliterons la participation et l'implication des différents organes de l'UAFA dans les processus de suivi et d'évaluation. A cette fin, un cadre de mise en œuvre a été développé pour informer la mise en œuvre des stratégies et des activités. Il fournit une logique horizontale, des indicateurs et des cibles pour chaque résultat attendu. Les indicateurs et les objectifs permettront de suivre l'avancement des travaux en vue de réaliser les actions prévues. Une révision du plan stratégique sera effectuée à mi-parcours pour suivre l'évolution de sa mise en œuvre et informer la révision si nécessaire.



Tableau 3: Cadre de mise en œuvre et de suivi

L'objectif globale stratégique	Les objectifs spécifiques stratégiques	Les stratégies	Les résultats	Indicateurs	Ligne de base	Cible				
						2022	2023	2024	2025	2026
L'UAFA cherchera à protéger et à promouvoir les droits de l'homme des aveugles et des malvoyants en Afrique.	Influencer le développement de politiques et de pratiques qui assurent les droits et l'inclusion des personnes BPS en Afrique.	Appuyer les processus de signature, de ratification, de domestication, de mise en œuvre et de suivi des instruments relatifs aux droits de l'homme.	Les instruments des droits de l'homme et juridiques ratifiés	Le nombre de pays ayant ratifié des instruments relatifs aux droits de l'homme	● MARRAKESH - 11 ● ADOPTION DP - 1	2	2	2	2	2
			La domestication des instruments des droits de l'homme	Le nombre de pays ayant adopté les instruments des droits de l'homme	-	2	2	2	2	2
			Suivi et évaluation des instruments relatifs aux droits de l'homme	Nombre de rapports de S&E	-	2	2	2	2	2

		Promouvoir la recherche et la diffusion d'informations afin de guider les interventions en faveur des personnes aveugles et malvoyantes en Afrique.	Disponibilité des données sur les personnes BPS	Nombre de recherches menées sur BPS	0	1	1	1	1	1
			Les données diffusées dans des formats accessibles (PDF accessible, audio, braille et gros imprimés)	Des informations produites dans différents formats accessibles	0	4	4	4	4	4
		Intégrer la résilience dans la programmation	Des programmes intégrant la résilience	Le nombre de projets réussis intégrant la résilience	0	1	1	1	1	1
		Accroître l'engagement de l'UAFA auprès de l'Union africaine afin de donner la priorité aux questions concernant les personnes aveugles et malvoyantes dans l'agenda des gouvernements africains.	10 pays dans les organisations membres formés sur l'ADP	Le nombre de pays formés sur l'ADP	0	2	2	2	2	2

		S'engager auprès de l'UA et des communautés économiques régionales pour influencer la priorisation des questions de BPS dans l'agenda des gouvernements africains.	Les questions relatives au BPS discutées dans l'agenda des gouvernements africains	Les types de questions relatives aux BPS figurant dans les résolutions de l'UA et des CER.	0	1	1	1	1	1
			Réunions organisées avec l'UA et les communautés économiques régionales	Le nombre de réunions tenues avec l'UA et les CER	2	2	2	2	2	2
		Travailler avec les organisations membres pour plaider auprès des gouvernements nationaux pour l'amélioration de la vie des personnes BPS en Afrique.	Les gouvernements mettent en place des politiques, des législations et des initiatives appropriées pour améliorer le bien-être des personnes BPS.	Le nombre de politiques et de législations mises en place par le gouvernement national pour la promotion des droits des BPS.	10	2	2	2	2	2

	Promouvoir la diffusion d'informations sur la situation des droits de l'homme des personnes BPS en Afrique.	Information sur la situation des droits des BPS diffusée	Le nombre de forums de dissémination de l'information réalisés.	1	2	2	2	2	1
Renforcement de la capacité et du rôle des organisations nationales membres dans la promotion des droits des personnes BPS dans leur pays.	Renforcer la gouvernance, la gestion et la capacité opérationnelle des organisations membres pour leur permettre de réaliser efficacement leurs programmes.	La capacité des organisations membres renforcée	Nombre d'organisations membres dont la capacité a été renforcée	-	5	5	5	5	5
	S'engager dans des programmes inter-handicap	Engagement de nouveaux groupes de BPS, notamment les réfugiés, les pays portugais et espagnols et les pays les moins développés.	Nombre de nouveaux groupes de BPS travaillant avec l'UAFA	-	1	1	1	1	1

		Développer la capacité des organisations membres à appliquer les principes de la CDPH, des ODDs et de l'ADP, ainsi que d'autres instruments régionaux et internationaux relatifs au handicap, pour plaider en faveur des droits et des intérêts des BPS en Afrique.	Les organisations membres articulent et utilisent la CDPH, les ODDs, l'ADP.	La proportion d'organisations membres capables d'articuler et d'appliquer la CDPH, les ODDs, l'ADP pour le plaidoyer.	20%	10%	100%	100%	100%	100%
		Renforcer la décentralisation de l'UAFA	L'opérationnalisation de la politique de décentralisation	Nombre d'unités de décentralisation en opération	0%	10%	100%	100%	100%	100%
		Renforcer l'infrastructure et la capacité de communication des organisations membres	Renforcement des infrastructures et des capacités de communication des membres	Nombre de membres ayant une infrastructure de communication	-	10%	100%	100%	100%	100%

		Promouvoir l'accès aux informations sur la vaccination du COVID-19.	La sensibilisation des membres réalisée	La population de BPS complètement vaccinée	4.57% <sup>2</sup>	15 %	1 5 %	1 5 %	1 5 %	1 5 %
Renforcer la capacité de l'UAFA à remplir efficacement son rôle de plaidoyer et de coordination en Afrique pour Décembre 2026.	Renforcement des structures administratives et de gouvernance	Recrutement d'un directeur exécutif titulaire	Nombre d'ED recrutées	-		1				
		L'évaluation des besoins en personnel a été réalisée	Nombre d'évaluations réalisées	0	1	-	-	-	-	
		La sélection du personnel est réalisée en fonction de l'évaluation des besoins du personnel.	Nombre de personnel recruté	6	-	-	-	-	-	
		Développement des compétences et des connaissances du personnel	Nombre de formations réalisées	3	1	1	1	1	1	1
			Performance du personnel (évaluation)	2	2	2	2	2	2	

<https://africacdc.org/covid-19-vaccination/>



		Amélioration des mécanismes de communication et de visibilité au sein de l'organisation	Mise en œuvre de la stratégie de communication	Proportion des coûts administratifs alloués à la communication	1%	2%	3%	4%	5%	6%
		Renforcement de l'approche holistique de mobilisation des ressources	Alternatives de mobilisation des ressources mises en place - unités commerciales stratégiques, par exemple, soins ophtalmologiques	La proportion des ressources apportées par les alternatives	0%	4	4	4	4	4
			Création d'un consortium pour la mobilisation des ressources	Nombre de consortiums réussis	0	1	1	1	1	1
		Acheter/construire ses propres bureaux pour abriter le secrétariat	Construire/acheter des bureaux	Nombre/taille des bureaux acquis	0					1