



**Jean Ping,  
Président de la  
Commission de l'Union africaine**

## **Transformer la Commission en moteur de la Renaissance de l'Afrique**

Souvent, le changement n'est pas un choix. C'est une question de survie; parce que les circonstances ont changé et ou parce que nos propres demandes ont évolué, nous avons parfois besoin de changer notre façon de faire les choses.

Quand mes collègues et moi avons pris nos fonctions en avril 2008, nous savions que nous n'avions pas d'autre choix que de nous engager dans un programme de réforme ambitieux et partant difficile. La Commission avait besoin d'une profonde transformation afin de mieux remplir son rôle de mécanisme principal de conception, de mise en œuvre et de coordination des programmes et des décisions de l'Union au profit du peuple africain. Tel était le mandat qui nous a été assigné par l'Assemblée et le Conseil exécutif. Sur la base du rapport du Panel de Haut niveau d'Audit de l'Union Africaine, nos priorités ont été clairement identifiées et nous avons eu agir en faisant face à de nombreux défis systémiques.

D'abord et avant tout, notre priorité immédiate a été d'accélérer et de compléter la transformation du Secrétariat de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) en Commission de l'Union Africaine (AUC). Une fois les aspirations légitimes du peuple africain à la libération accomplies, les États africains décolonisés, et le régime abject de l'apartheid aboli, les Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union africaine ont engagé la nouvelle organisation à être le fer de lance de l'agenda de développement et d'intégration du continent, tout en assurant la paix et la sécurité pour ses habitants.

Deuxièmement, en tant qu'organe exécutif de l'Union, la Commission a été chargée de mettre en place les systèmes et les structures de nature à augmenter la synergie entre les États membres, les organes de l'AU et les autres organisations panafricaines, sur la base des principes de subsidiarité, de complémentarité et de l'avantage comparatif. Troisièmement, la tâche majeure de la Commission a consisté à assurer une mobilisation durable des ressources pour le bon fonctionnement de l'institution.

Ces objectifs ont été clairement énoncés dans le Plan Stratégique de l'UA 2009-2012 sous le Programme de renforcement institutionnel des capacités, se déclinant en 4 axes majeurs:

1. Renforcer les capacités et améliorer l'efficacité opérationnelle de la Commission de l'Union Africaine;
2. Favoriser les synergies, les liens et les bonnes relations de travail avec tous les organes de l'UA;
3. Promouvoir l'efficacité des relations de coopération et de collaboration avec les États membres et les Communautés Economiques Régionales;
4. Instaurer des partenariats stratégiques pour tirer parti des sources de financement durables et des avantages comparatifs.

Après trois ans et demi de chemin parcouru, je ne doute pas, en tant que responsable de la Commission, que nous avons fait des progrès substantiels et tangibles dans tous les domaines. D'importantes initiatives ont été prises qui contribuent à la création d'une institution correspondant aux vœux des Chefs d'État et de Gouvernement. Il est nécessaire pour chaque athlète d'échauffer ses muscles avant de s'engager dans la compétition. Pour ceux qui prennent soin de regarder au-delà de la tourmente et de la complexité de cet immense chantier, le cadre d'une solide CUA peut déjà être aperçu, une CUA plus crédible, plus fiable, plus capable de s'acquitter de son rôle de moteur de la Renaissance africaine.

Pour accomplir notre mission, nous avons concentré nos efforts sur le renforcement des systèmes essentiels et sur les méthodes de la Commission:



## I. Prodiguer les directives

En 2009 et pour la première fois, le Plan stratégique de l'Union africaine a été conçu en tant que Plan axé sur les résultats et fondé sur les programmes. Cette entreprise unique a constitué un changement majeur dans la façon dont la Commission exerce ses activités. En adoptant ces principes, la Commission a ouvert la voie à une interaction accrue entre les départements, a réduit les chevauchements entre les activités, et a amélioré la focalisation et la pertinence du travail de terrain, tout en accélérant l'intégration du NEPAD dans les structures de l'UA et ses processus.

Nous avons insisté sur les réunions hebdomadaires de la Commission, avec la présence du président, du vice-président, des commissaires et des hauts fonctionnaires, où chaque mardi, ils échangent les informations au plus haut niveau de gestion et accroissent la coordination interdépartementale. Le suivi des programmes transversaux et des projets est réalisé par le biais de réunions régulières des directeurs.

Dans le même perspective, nous avons accordé une priorité à l'information et à l'implication des États membres et du Comité des Représentants Permanents à propos de nos programmes et nos projets de façon cohérente, étant convaincu que seule une approche intégrative systémique nous permettra d'atteindre les objectifs ambitieux et combien nécessaires, de l'UA.

## II. Créer les instruments

En vue d'aider les départements à adopter cette approche, la Direction de la Planification Stratégique, du Suivi des politiques, d'Evaluation et de la Mobilisation des Ressources (SPPMERM) a été renforcée et des formations ont été dispensées aux cadres supérieurs, planificateurs et gestionnaires de programmes, dans le domaine de la rationalisation du travail. Le cycle de la programmation budgétaire et l'échéancier ont été révisés afin que le financement soit reçu à l'avance, au début de l'exercice financier, et que la mise en œuvre puisse s'effectuer à temps, au lieu qu'elle commence avec 3 à 6 mois de retard, comme c'est le cas actuellement, pour cause de non disponibilité des fonds.

Conformément à la réglementation et aux directives financières de l'UA, la Commission, comme nous l'avons soutenu, adoptera, à partir du prochain exercice budgétaire, la planification pluriannuelle et encouragera la mise en place d'un cadre de dépenses à moyen terme, ce qui permettra de réaliser des améliorations substantielles, tels la réduction des délais de préparation du budget, le perfectionnement de la planification stratégique et à long terme, la conception de projets pluriannuels, la garantie d'un processus budgétaire axé sur les politiques, la consolidation du management de la performance et la réduction des frais liés à la préparation du budget.

Nous avons d'ores et déjà commencé à concevoir le cadre de suivi et d'évaluation qui permettra aux gestionnaires des plans et des projets et à leur personnel d'évaluer les résultats de leur action sur le terrain, de manière à mesurer leur rendement et à obtenir les informations nécessaires pour corriger, le cas échéant, leurs méthodes de travail dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

## III. Garantir les ressources

Pour faire face aux coûts financiers élevés, inhérents à la sécurité de l'Afrique, au développement, à la gouvernance et au programme d'intégration, il s'avère impératif de mobiliser des ressources supplémentaires, à l'appui des contributions des États membres. Nous avons œuvré à obtenir un financement adéquat et probable pour réaliser nos actions. Nous n'avons pas encore atteint cet objectif. Cependant, un groupe de haut niveau sur les sources alternatives de financement de l'Union africaine a été mis en place sous la direction de S.E. Olusegun Obasanjo, ancien président du Nigéria. Le panel a entrepris des consultations au cours de l'année. Il soumettra son rapport, sous peu.

Dans le même esprit de générer de nouvelles sources de financement, des accords conjoints de programmation ont été négociés et signés avec nos partenaires, pour financer trois programmes : Paix et sécurité, Valeurs partagées et Renforcement institutionnel des capacités. Ces arrangements permettront d'améliorer le niveau des prévisions, la transparence des opérations de financement et d'alléger le coût d'établissement des rapports et des opérations d'audit. Ils sont conformes avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et avec l'agenda d'Accra pour l'Action.

## IV. Regagner la confiance

Le plus grand défi auquel la Commission a fait face, est lié aux retards et lacunes reflétés dans les rapports financiers relatifs à la période 2003 à 2008, spécialement ceux concernant les budgets programmes financés par les partenaires. A titre d'exemple, 300 millions de dollars Américains avaient été dépensés lors de la Mission de l'Union Africaine au Soudan (AMIS), entre 2003 et 2008, sans avoir été entièrement et correctement inscrits dans des rapports comptables. La Commission a dû faire face à une grave crise de confiance, lorsque que des partenaires ont émis des ordres de recouvrement unilatéraux et ont menacé de retirer leur appui entièrement – une telle décision aurait produit un effet fort négatif sur l'organisation.

Ce n'était pas une mince affaire de réunir les documents justificatifs des sommes dépensées, depuis très longtemps dans un contexte marqué par la crise. Mais, je suis satisfait que nous l'ayons fait et que nous soyons parvenus à réduire de manière significative le montant des dépenses contestées. Je tiens ici à louer le leadership du vice-président et la persévérance de notre personnel qui a réussi à régler toutes les questions en suspens et réduit le niveau de nos risques financiers à moins de 3 millions de dollars Américains, clôturant, ainsi, avec succès les vérifications financières d'AMIS



en septembre 2011. Les enseignements que nous avons tirés du cas de l'AMIS nous ont bien servis pour la Mission de l'Union Africaine en Somalie (AMISOM).

## V. Consolider les systèmes

Nous ne nous sommes pas attaqués seulement aux problèmes les plus urgents, mais, nous avons aussi interdit tout laxisme dans la gestion des risques financiers, toutes formes de malversations et de négligences, en mettant en place des systèmes et des processus qui empêchent que de telles erreurs ne se reproduisent. Ces mesures comprennent:

- L'introduction, en 2008, du Système SAP, de Planification des ressources d'Entreprise et son extension subséquente à l'AMISOM, ce qui a grandement contribué à améliorer les contrôles financiers internes, rendant la manipulation humaine difficile;
- La réorganisation et le renforcement de l'unité de comptabilité des partenariats, au sein de la Direction de la Programmation, Budgétisation, Finances et Comptabilité, ainsi que l'unité de mobilisation de ressources de la SPPMERM;
- L'établissement d'une Division du Fonds Spécial pour la Paix et la Sécurité ;
- Le développement et l'introduction de directives financières et administratives pour les opérations de maintien de la paix;
- Le démarrage de la mise en œuvre du Service des Normes Comptables Internationales Publiques (IPSAS), qui détaille les normes comptables pour l'organisation, en vue d'accroître la transparence et l'imputabilité ;
- Le recrutement de fonctionnaires spécialisés en finances pour les Bureaux de Liaison et les Représentations de l'UA;
- L'amélioration des fonctions et des systèmes de vérification interne, et la mise en œuvre de plus de 90 % des recommandations de l'audit, qui étaient restées non appliquées depuis 2006.
- L'introduction d'une gestion allégée à travers la méthode Kaizen, conduisant à des réductions des dépenses et à l'amélioration des méthodes, des systèmes et des processus de la Commission.
- L'harmonisation de notre pratique et opérations d'approvisionnement aux normes internationales, notamment par l'adoption d'un manuel d'approvisionnement avec des lignes directrices claires et transparentes ;
- Le renforcement de la fonction de planification, de contrôle et d'évaluation, au moyen de la transformation de l'outil de contrôle et d'évaluation (AMERT) africain, qui passe d'un simple outil de suivi des activités à une plate-forme informatisée axée sur les résultats.

En outre, en cas d'irrégularités détectées, comme c'était le cas dans le Bureau du Congo-Kinshasa et au Mali, la Commission a agi promptement. Dans un cas, nous avons même réussi à récupérer les fonds détournés, tandis que INTERPOL traque l'autre coupable, à notre demande.

## VI. Gérer les ressources humaines

Notre personnel est notre atout le plus important et nous avons accompli des efforts coordonnés pour accroître la motivation des employés et promouvoir la gestion des compétences. Après vingt ans de statu quo, un nouveau statut du personnel et des règlements rénovés ont été adoptés, de manière à faciliter les relations entre les responsables et leurs subordonnés, même si, en raison des répercussions budgétaires, l'application des nouvelles règles se fera progressivement. De même, les termes et conditions de travail ont été révisés et améliorés, en 2009.

Récemment, une étude exhaustive sur le système actuel de gestion des ressources humaines a été entreprise et la Commission envisage d'adopter six politiques administratives qui définiront clairement les règles, les lignes directrices et les responsabilités dans les domaines de l'évaluation du rendement, la responsabilisation, l'affectation, la sélection de Personnel, les missions, le service de l'Assistance médicale, l'allocation de frais de scolarité et les avantages ainsi que les congés.

Afin de renforcer les capacités professionnelles, à travers l'intéressement des meilleurs candidats, les procédures et les opérations de sélection ont été rationalisées. Travaillant en bonne entente avec l'unité chargée des ressources humaines, les départements sont désormais appelés, à participer à la sélection des candidats, de manière qui leur permette de faire le meilleur choix, le plus conforme à leurs besoins en termes de compétences, d'expérience et de professionnalisme.

Cette nouvelle approche en matière de recrutement, incluant les réunions régulières de la commission de sélection et des promotions, nous a permis d'atteindre et même de dépasser les niveaux de recrutement visés et ce pour la première fois depuis la création de la Commission de l'Union Africaine. En 2008, il a été planifié de recruter 50 agents. L'objectif a été atteint conformément à nos prévisions. Il en a été de même en 2009. En 2010, 48 recrutements ont été réalisés et en 2011, le nombre des recrutements a dépassé les prévisions, avec 55 agents recrutés ; Et pour répondre aux demandes en personnel, il a été procédé à la révision de l'organigramme et à la création par les instances de décision, de 123 postes.

Le Conseil de discipline a été réactivé et aujourd'hui, il se réunit toutes les semaines pour examiner les affaires pendantes. Dans le même temps, la qualité des services médicaux a été améliorée et la gamme de services élargie.



## VII. Développer la technologie

La focalisation sur le développement des TIC a continué à servir l'habilitation des personnels à devenir plus productifs dans leur travail, grâce à la fourniture de produits et services techniques et informatiques innovateurs et de haute qualité, centrée sur l'utilisateur, aux coûts réels, permettant le maintien d'un réseau fiable, d'un centre de données de base susceptibles d'appuyer les applications propres aux travaux de la Commission et la formation régulière du personnel technique et des utilisateurs finaux, en fournissant des outils, des orientations et des normes de gestion appropriés.

La connexion internet sans fil de très bonne qualité constitue une fonctionnalité très appréciée, elle constitue un acquis précieux au sein de notre siège. Notre réseau plus fiable et sécurisé, ne laissant qu'une marge minimum à l'interruption du service; le centre des données plus stable, le réseau étendu et accessible aux membres du personnel et aux invités et le système de messagerie est fiable, sont autant de réalisations à notre actif. Aussi, la plupart des bureaux régionaux sont désormais intégrés dans le réseau de l'administration centrale. L'utilisation de la vidéoconférence est fort répandue, comme moyen d'économiser temps et argent, et d'augmenter la productivité.

Des efforts supplémentaires sont actuellement déployés pour intégrer les logiciels qui permettront de faciliter le partage des flux de connaissances et des documents au sein de la Commission, et dont on attend qu'ils se traduisent par un développement du travail collectif et par le partage en temps réel des informations essentielles, de sorte qu'il en résulte une nette amélioration de l'efficacité et de la performance de notre travail sur le terrain.

## VIII. Assurer la liaison avec les intervenants

La CUA ne fonctionne pas à vide. Les États membres, le peuple d'Afrique, les institutions publiques et privées, les médias sont tous intéressés aux activités de la Commission et veulent être partie prenante dans son travail.

Le Bureau du Secrétaire Général de la Commission a joué un rôle clé en matière de coordination entre les directions et les départements, et en apportant l'appui nécessaire aux réunions de la Commission ainsi qu'à celles du Comité des Représentants Permanents et du Conseil exécutif. En outre, la Direction de l'Information et de la Communication a été renforcée afin d'augmenter le niveau d'interaction avec les intervenants et d'accroître la connaissance des activités de la Commission et de sa visibilité.

Afin d'assurer la cohérence entre les trois principales institutions panafricaines, un bureau de soutien commun a été créé avec la CEA et la Banque Africaine de Développement, en vue d'accroître la convergence sur certains projets prioritaires grâce à l'harmonisation des programmes, des plans de travail, des réunions et des autres activités.

## Conclusion

Ce bref exposé n'est qu'un aperçu des actions entreprises et des réformes réalisées durant les trois dernières années et demie dans le but d'accroître la capacité et l'efficacité de la Commission. Le résultat a abouti à une organisation plus concentrée et structurée, gouvernée par les règles de droit. Bien entendu, même si beaucoup a été accompli, je serai le premier, en accord avec le vice-président de la commission, à reconnaître que beaucoup reste à faire sur la voie du progrès et du développement.

Notre ambition est d'élever la capacité de la Commission à exécuter le budget, afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat correctement. Il est utile, à ce propos, de rappeler que le budget annuel de l'union est passé de 40 millions de dollars à 250 millions en moins de dix ans, alors que la restructuration des organigrammes et des systèmes est encore à ses débuts.

Nos équipes travaillent actuellement à l'élaboration des procédures susceptibles de régler ces problèmes. L'amélioration des compétences du personnel occupent, également, une place de élevée dans nos priorités, sachant que le besoin concernant le recrutement, la formation et l'intégration des agents nouveaux engendre un coût qui ne se reflète pas dans notre travail. D'un point de vue positif, il convient de signaler que d'autres organisations apprécient la haute valeur professionnelle de nos agents.

Je tiens ici à réaffirmer que nous sommes décidés à intensifier les efforts pour soutenir les changements actuels et à relever les défis restants. A l'heure où les regards se tournent vers l'Afrique, je suis convaincu que les bases sont en place pour permettre à la Commission de jouer son rôle de la meilleure façon, tant au niveau continental qu'international, au cours des prochaines années.

## La Lettre du Président

Publication mensuelle de  
La Direction de l'Information et de la Communication,  
Bureau du Président

Commission de l'Union Africaine (CUA)  
P.O Box 3243, Addis Ababa, Ethiopia  
E-mail: [dinfo@africa-union.org](mailto:dinfo@africa-union.org)  
Web Site: [www.au.int](http://www.au.int)