

**AFRICAN UNION**

**الاتحاد الأفريقي**



**UNION AFRICAINE**

**UNIÃO AFRICANA**

---

Addis Ababa, ETHIOPIA

P. O. Box 3243

Telephone : 517 700

Fax : 517844

website : [www.africa-union.org](http://www.africa-union.org)

---

**CONSEIL EXECUTIF**

**Huitième Session ordinaire**

**16 – 21 janvier 2006**

**Khartoum (Soudan)**

**EX.CL/206 (VIII)**

**RAPPORT INTERIMAIRE SUR LE PROCESSUS  
DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE  
DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE**

**RAPPORT D'ETAPE SUR LE PROJET  
DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE  
DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE**

---

**A. INTRODUCTION**

1. En sa session extraordinaire de Novembre 2004, le Conseil exécutif, agissant au nom de la Conférence, a adopté par décision EX.CL/Dec.1 (VI), le Cadre stratégique ainsi que le Plan stratégique hiérarchisé de la Commission à l'horizon 2007. Les axes prioritaires de ce Plan stratégique sont les suivants :

- a) Transformation institutionnelle
- b) Promotion de la Paix, de la Sécurité humaine et de la Gouvernance ;
- c) Promotion de l'Intégration régionale ;
- d) Construction d'une vision partagée dans le Continent.

2. La Transformation institutionnelle occupe ainsi une place de choix dans les priorités de la Commission. Elle constitue même une précondition pour que la Commission de l'UA soit le catalyseur de l'intégration africaine et d'une Afrique correspondant à la vision que les Chefs d'Etat du continent ont avalisée au sommet de l'UA en juillet 2004.

3. Moteur du projet d'intégration, la Commission se doit d'améliorer, de façon drastique, sa capacité à concevoir ses politiques et programmes, à suivre et évaluer leur mise en œuvre de façon transparente, responsable et participative. Elle a également identifiée les nouveaux rôles de leadership, de changement de perception, le plaidoyer et l'harmonisation des activités en collaboration étroite avec les CER. D'où la nécessité pour elle, de se doter d'outils et d'une culture du travail permettant d'atteindre les résultats attendus.

4. A cet effet, les objectifs de la transformation institutionnelle sont de :

- a) Doter l'Union d'une Commission forte et responsable en l'équipant des hommes et femmes dont elle a besoin ; de structures et mécanismes à tous les niveaux, administratifs, financiers, de communication et de partage du savoir ;
- b) Procéder à une rationalisation institutionnelle sur le Continent sur la base du principe de la subsidiarité, tout en évitant la prolifération d'institutions plus ou moins viables les unes que les autres et souvent pas efficaces et en apportant plus de cohérence entre les institutions, y compris les CER ;
- c) Contribuer à la Construction du Cadre institutionnel nécessaire à la bonne Gouvernance de l'Union et au consensus pour la marche vers l'Intégration.

## **B. METHODOLOGIE ADOPTÉE POUR LA TRANSFORMATION**

**5.** La méthodologie utilisée vise à la fois :

- a) L'individu, en tant qu'acteur principal des performances de la Commission ;
- b) Les valeurs et attitudes à observer au sein d'une institution responsable et pour la bonne conduite de sa mission ;
- c) Les structures, systèmes et méthodes qui constitueront les outils modernes dont a besoin la Commission pour fonctionner efficacement.

**6.** La recherche de l'efficacité, en puisant dans les expériences de diverses institutions qui ont recouru au schéma de la transformation institutionnelle a commandé une approche-projet où l'accent serait mis sur :

- 1) une organisation à visage humain qui s'attelle à améliorer les systèmes et les structures en vue de promouvoir une culture de responsabilité ;
- 2) une politique des ressources humaines permettant de répondre aux besoins en personnel, d'attirer à la Commission les profils adéquats et d'apporter l'accompagnement nécessaire au personnel (informations, formation, développement personnel...) ;
- 3) l'évolution vers une organisation plus performante, s'appuyant sur des standards de management internationaux ;
- 4) la transformation de l'image de l'institution grâce à une politique de communication externe redynamisée.

## **C. ACTIVITÉS PRÉPARATOIRES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET**

**7.** Pour assurer cet appui institutionnel et assister la Commission, un appel d'offres international a été lancé en octobre 2004 conformément aux dispositions du Règlement financier en vigueur. Il a été décidé que la mise en œuvre d'un projet de cette envergure nécessitait l'intervention d'un consortium et l'appel d'offres avait été lancé sur cette base.

**8.** Cet appel d'offres a aussi été relayé par l'ensemble des Représentations permanentes des Etats membres à Addis-Abeba. Le dépouillement qui a été **opéré** selon le règlement en vigueur a permis de sélectionner un consortium de trois cabinets.

**9.** Le Consortium retenu était composé de :

- a) Performance Management Consulting (PMC), une firme sénégalaise de renommée internationale, spécialisée dans les domaines de Gestion, Structures, Systèmes et Méthodes ;
- b) (ECDPM), une firme de consultance de l'Union européenne, spécialisée dans les questions de Gouvernance et d'Intégration régionale ;
- c) Hirzel Leder & Partner (HLP), une firme de consultance de la GTZ, spécialisée dans la gestion du changement, notamment la Culture institutionnelle.

#### **D. ARCHITECTURE DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE**

**10.** La charpente autour de laquelle s'articule le Projet de la Transformation institutionnelle repose sur trois piliers essentiels, à savoir :

- a) Le renforcement institutionnel de la Commission ;
- b) La rationalisation institutionnelle et Relations avec les autres organes ;
- c) L'amélioration du cadre institutionnel de la Gouvernance.

**11.** Autour de ces trois piliers, le Consortium de Consultants retenu a bâti un programme de travail et une méthodologie en trois phases allant de Janvier 2005 à Juin 2007, comme suit :

##### **a) Période : janvier 2005 à juin 2007**

- i) **1<sup>ère</sup> phase**, Préparation pour l'ensemble du Projet avec la mise en place des structures de gestion de la transformation institutionnelle;
- ii) **Phase n° 2**, c'est celle qui se rapporte au lancement et à la mobilisation de l'ensemble du Personnel en faveur du processus de la Transformation institutionnelle;
- iii) **Phase n°3**, c'est la phase de diagnostic au cours de laquelle les actions proposées visent le Renforcement de la Commission : l'identification de la Culture de la Commission, des obstacles au projet de transformation ainsi que les opportunités à saisir ; l'identification des processus ; à cet effet trois types de processus ont été définis, à savoir les PROCESSUS DE GESTION, LES PROCESSUS SUPPORTS et LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS ; élaboration d'un Tableau de marche pour la Transformation institutionnelle.
- iv) **Phase n° 4**, c'est celle de la formulation et de la mise en place de la cartographie des processus ci-dessus mentionnés selon le schéma ci-après :
  - a. Pour le pilier de Renforcement de la Commission : Pour le pilier Renforcement de la Commission : formulation de propositions et de

plans d'action détaillés en vue d'améliorer les processus dits « de Gestion », « Supports » et « Opérationnels ».

- b. Pour le pilier de la Rationalisation institutionnelle, le travail consistera en un examen et une redéfinition des nouvelles relations de la Commission avec les Communautés économiques régionales (CER);
- c. Pour le pilier de la Gouvernance, cette phase s'articulera sur l'organisation du dialogue et des relations inter-institutionnelles, celles entre des différents organes de l'UA.

**b) Période : août 2005 – juillet 2006**

- v) **Phase n°5** est l'étape de formulation de Plans d'Actions à mettre en œuvre au cours de la Seconde Etape.

**12.** C'est la phase de la mise en œuvre des Plans d'Actions élaborés de même que de l'accélération du processus de changement ; c'est une étape critique pour le succès de l'ensemble du processus. En effet, un projet de changement a besoin de résultats concrets pour maintenir la mobilisation du personnel et la dynamique du projet. Cependant, de tels changements sont rarement rapides dans une organisation caractérisée par une multitude de faiblesses structurelles. Une accélération est donc nécessaire, permettant des gains rapides, visibles et significatifs, parallèlement à la transformation en profondeur (processus de plus longue haleine) de la culture de la Commission.

**c) Période : août 2006 à juin 2007**

**13.** Cette troisième étape est celle de la consolidation du processus de changement dans l'ensemble des domaines d'activités de la Commission, pour les trois piliers identifiés de la transformation.

**d) Domaines d'Actions de la Première Etape**

**14.** Après la présentation de la méthodologie ci-dessus à la Commission, par le Consortium, et compte tenu de la faible disponibilité en ressources humaines au sein de la Commission, et surtout des ressources financières dont dispose la Commission, compte tenu également de l'importance que la Commission attache aux processus internes et à l'amélioration du personnel, elle a décidé de mettre l'accent sur la mobilisation du personnel et le lancement du processus de changement ; l'analyse et le réaménagement des processus de gestion ("Management") et les processus supports (ressources humaines, administration, finances, systèmes d'information, services des Conférences, communication) ainsi que sur la Culture de la Commission (valeurs et attitudes). Elle a ainsi amorcé la seconde phase portant sur les autres composantes de la transformation institutionnelle, (volet processus opérationnels du Pilier 1

« Renforcement de la Commission », l'ensemble du Pilier 2 « Rationalisation institutionnelle » et l'ensemble du Pilier 3 « Gouvernance »).

## **E. STRUCTURE DE GESTION DU PROCESSUS INSTITUTIONNEL**

**15.** La mise en œuvre du Projet nécessite la mise en place d'une structure de Gestion apte à conduire les activités inhérentes à la transformation institutionnelle afin d'en gérer avec toute l'efficacité et l'efficience requises pour en assurer le succès ; la Structure et le mécanisme suivants ont été mis en place.

### **a) L'Equipe de la Transformation institutionnelle**

**16.** L'équipe a été l'Élément moteur du processus ; son rôle était de conduire, avec toute l'assistance requise de la part du Consortium de Consultants, tout le processus, d'en définir et mettre en œuvre la démarche et les activités relatives au projet. Sa composition reflétait bien son rôle principal de mobilisation et de ralliement autour du processus ; en effet, l'Equipe était composée de 22 éléments, tous en poste au sein de la Commission, représentants désignés de tous les Départements depuis les Bureaux du Président et du Vice-Président en passant par les Départements, les Directions autonomes et autres services tel que le Centre médical et autre.

**17.** Une autre particularité de l'Equipe était que sa composition prenait aussi en compte toutes les catégories du personnel au sein de la Commission, y compris l'Association du Personnel, donc un dosage de représentation horizontale et verticale bien assuré. L'Equipe était dirigée par un Chef d'Equipe assisté d'une Adjointe.

**18.** Il était impérieux de mettre en place une structure à composition élargie plutôt qu'une composition qui mettrait l'accent purement sur les compétences, les aptitudes et l'expérience. Parce que cette première phase devrait mettre l'accent sur la mobilisation, l'intéressement et la mise à niveau de l'ensemble du personnel de la Commission pour emporter son adhésion au processus du changement dont la Transformation est porteuse.

**19.** L'Equipe a accompli l'ensemble de ses tâches par l'intermédiaire de Groupes de Travail composés de ses membres avec la participation d'autres membres du personnel sur une base participative volontaire ; cette catégorie sera abordée plus loin. Au dessus de l'Equipe du Projet se trouve le Comité de Pilotage.

### **b) Le Comité de Pilotage**

**20.** C'est l'organe suprême de Gestion et de décision du Projet de la Transformation institutionnelle ; il en définit les orientations et valide les activités et recommandations de l'Equipe du Projet. Le Comité est composé du Président, du Vice-Président, de tous les Commissaires et du Président de l'Association du Personnel. Pour bien marquer sa fonction d'organe de Gestion du Projet, il n'est pas présidé par le Président de la Commission, mais par la MARRAINE désignée du Projet. Le Comité de Pilotage rend finalement compte au Collège des Commissaires.

**c) Le Collège des Commissaires (COMMISSION)**

**21.** C'est l'Organe de Gestion de la Commission de l'Union Africaine, Secrétariat de l'Union ; il prend les décisions finales relatives au Projet pour leur mise en œuvre au sein de toutes les structures de la Commission susceptibles de matérialiser le changement.

**d) La Marraine**

**22.** Ce rôle est dévolu à une Commissaire (en l'occurrence la Commissaire en charge des Affaires sociales) désignée par le Président de la Commission. Elle est responsable de tout le processus de la Transformation et du changement et en assure la propagande, la vulgarisation tant à l'intérieur à l'extérieur de la Commission ; elle est à la fois l'artisan et l'agent principale de l'incitation et de la mobilisation du personnel. Elle assure la liaison entre l'Equipe du Projet et le Comité de Pilotage qu'elle préside.

**e) Processus de prises de décisions**

**23.** Les prises de décisions au sein de la structure de gestion du Projet sont assurées comme suit :

- a) La Commission (Collège des Commissaires) prend les décisions sur les questions de politique et orientations du processus ainsi que celles, approuve le Budget de la transformation au sein de l'enveloppe allouée par les organes de décision de même que les actions de changement à mettre en place pour une meilleure gestion et gouvernance de la Commission ;
- b) Le Vice-Président, en charge de l'Administration et des Finances, approuve toutes les dépenses inhérentes à la mise en œuvre du Projet dans les limites des ressources disponibles ;
- c) Le Comité de Pilotage est responsable de l'allocation des ressources pour la conduite du Projet de la nomination et du remplacement des membres de l'Equipe du Projet et de l'approbation des orientations globales du Projet.

**24.** La Marraine et la direction de l'Equipe du Projet approuvent la méthodologie, la planification et la répartition des tâches ainsi que la gestion quotidienne des fonds alloués au projet.

**25.** L'équipe de la Transformation institutionnelle est responsable de la gestion du Projet dans son ensemble.

## **F. MISE EN ŒUVRE DU PROJET**

### **i) La mobilisation du Personnel autour du Projet**

**26.** Les processus de changement antérieurs au sein de l'Institution ont montré que l'information et la mobilisation du personnel représentaient des faiblesses majeures. C'est pourquoi un temps important a été consacré dans ce processus, à la mobilisation du personnel ; à cet effet les actions suivantes ont été menées.

- a) Une présentation globale de la démarche à l'ensemble du personnel, par l'envoi de communications individuelles écrites du Président de la Commission à l'ensemble du personnel en place, suivi de séances de communications orales sur le processus, d'abord au Siège de la Commission, puis dans tous les Bureaux hors-siège ;
- b) L'Organisation d'une Convention du personnel le 25 Mai 2005 (journée de l'Afrique) qui a rassemblé à Addis-Abeba l'ensemble du personnel au siège et des représentants des bureaux hors-siège autour du thème : « Ensemble nous réussirons ». Cette Convention fut un moment privilégié pour tous d'échanger sur les objectifs, la méthodologie et les avancées du Projet de la Transformation ; cette date correspond aussi à celle du lancement officiel du Projet de la transformation institutionnelle.

**27.** Dans ce domaine de la Communication, et dans le but de tenir l'ensemble du personnel de la Commission, les Etats membres, les CER et les partenaires régulièrement informés de l'évolution de la mise en œuvre du Projet, un BULLETIN DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE a été lancé et est publié tous les quinze jours. Depuis son lancement, quatre numéros ont été publiés ; le Bulletin est largement diffusé à toutes les parties intéressées.

### **ii) Le Volet « CULTURE » de la Transformation**

**28.** La Transformation Institutionnelle, que les responsables de la Commission ont souhaité humaine et centrée avant tout sur le personnel, comprend également un volet « CULTURE » très important ; ce volet vise à accompagner le personnel de la Commission vers la construction commune d'une nouvelle culture de responsabilité, d'esprit panafricaniste, d'esprit d'équipe et d'esprit de performance orienté sur la recherche de résultats.

**29.** Dans ce cadre, un séminaire de dialogue et de renforcement de l'esprit d'équipe a été organisé pendant deux jours, les 1<sup>er</sup> et 2 avril 2005 pour les membres de l'Equipe de Projet et un autre le 21 mai pour le Président, le Vice-Président, les Commissaires et les Directeurs tous ensembles. Une série d'ateliers visant ce même objectif ont été organisés pour l'ensemble du personnel de la Commission au Siège, par petits groupes de 20 personnes, du 8 juin au mois de novembre 2005. Il est prévu de conduire ces mêmes ateliers pour les membres des Bureaux techniques et de représentation hors-

siège. Le dialogue suscité lors de ces ateliers permettra de mieux informer les membres du personnel sur les objectifs et les composantes de la transformation et de recueillir leurs avis sur la meilleure manière de conduire la transformation, mais surtout de leur faire prendre conscience de leur rôle dans le processus.

**30.** Le principal acquis au cours de cette phase de mobilisation est qu'elle a permis, dans un environnement initialement sceptique au changement compte tenu des expériences antérieures, une attitude plus ouverte et plus positive du personnel de la Commission face au changement.

### **iii) Diagnostic et établissement de la cartographie des Processus Supports et de Gestion**

**31.** Les activités menées ont servi à établir le " diagnostic" du fonctionnement de la Commission. Vingt et un (21) processus de Gestion et support ont été identifiés et regroupés en Sept (7) Catégories, à savoir : Les Ressources humaines (RH) ; la Communication ; les Finances ; l'Administration ; la Gestion (Management) ; les Conférences ; le Partage de l'Information et la Gestion du Savoir (PI/GS).

**32.** Chacun de ces processus a été confié à un Groupe de Travail dirigé par un membre de l'Equipe de la Transformation et comprenant d'autres membres de l'équipe avec d'autres membres du personnel intéressés ou membres des départements et directions concernés. Le rôle des Groupes de travail est de procéder à l'analyse, à l'exploration des processus, afin d'établir les diagnostics et la cartographie nécessaires à la mise en forme finale de Plans d'Action dans chaque domaine pour mise en œuvre.

**33.** L'identification de ces plans correspond à la fin de la première phase ; les Groupes de travail ont travaillé d'arrache-pied pour en arriver là. Toutefois, l'élaboration des plan d'actions doit être finalisée.

### **iv) Les Projets Prioritaires**

**34.** Le processus de Transformation est un chantier de longue haleine et 2007 constitue une étape-charnière à l'issue de laquelle un grand nombre de processus améliorés seront en place. Mais il existe certains processus dont la mise en place est si urgente et nécessaires pour la réussite de la transformation qu'il leur est accordé une importance particulière sous la forme de PROJETS PRIORITAIRES qui ont démarré au cours de la première phase; ils concernent :

- a) Recrutement et intégration du personnel ;
- b) Mise en place de nouveaux systèmes financiers ;
- c) Supports de communication interne et externe.
- d) Gestion du savoir.

**35.** Quatre (4) équipes baptisées « Equipes de Mise en œuvre des Projets Prioritaires » (PPIT) ont été mises en place et chargées de la conduite des activités relatives à ces projets prioritaires. Le travail assidûment mené par ces équipes a permis d'accélérer la mise en œuvre de ces projets.

## **G. RESULTATS OBTENUS A LA FIN DE LA PREMIÈRE PHASE**

**36.** La fin de la première période (janvier – juillet 2005) a permis de faire un premier bilan susceptible d'évaluer les résultats obtenus, tirer les leçons pour corriger les erreurs commises et capitaliser sur les acquis avant de lancer les actions de la seconde phase. A ce stade du projet les résultats et contraintes suivants ont été enregistrés :

### **a) La mobilisation du Personnel et la culture de gestion**

**37.** Sur le laps de temps relativement court de 6 mois il est pratiquement difficile d'apprécier si la mobilisation du personnel a été effective. Il convient de noter que le personnel à la Commission comprend aussi bien les nouveaux agents et les fonctionnaires en services depuis longtemps. Il faut s'attendre donc à une certaine résistance surtout de la part des anciens qui sortaient d'expériences antérieures pas très encourageantes. La réussite viendra lorsque tout le personnel au sein de la Commission se rendra compte que le changement est inévitable et que la Commission est entrain de changer pour le meilleur. Leur participation est également essentielle à l'internalisation et l'appropriation du processus par la Commission.

**38.** Un diagnostic a été établi à travers les ateliers de dialogue au cours desquels le personnel s'est exprimé sur diverses questions portant sur la culture, les valeurs, la gestion et la direction, le développement des carrières, l'environnement du travail au sein de la Commission. C'est la raison pour laquelle le volet « Culture » et continueront d'occuper une place prépondérante dans l'ensemble du processus car, si les fonctionnaires appelés à utiliser les systèmes aussi modernes et sophistiqués que possibles, ne sont pas préparés et habilités à les utiliser, les efforts seront vains et la mise en place et en œuvre des systèmes et méthodes sont voués à l'échec.

**39.** Aujourd'hui, avec la Convention et les ateliers de dialogue avec le personnel, il est plus que certain d'affirmer que le processus engagé a obtenu l'adhésion d'au moins 60% du personnel qui toutefois attend d'être entièrement convaincu par des Actions concrètes. C'est une proposition encourageante si l'on sait que l'objectif final fixé par l'équipe du projet était de 80% en 2007. Il est certain que la seconde phase, celle de la mise en œuvre des Plans d'Action sera encore déterminante pour convaincre un certain nombre des 40% restants qui, sans certainement être foncièrement sceptiques, attendent de voir des actes concrets posés vers la bonne marche de l'Institution. C'est pourquoi il est plus qu'urgent d'enclencher sans plus trop tarder cette seconde phase attendue par tous.

**b) L'élaboration d'un Plan de Changement**

**40.** A la sortie de cette première phase, il existe aujourd'hui un Plan de changement pour les différents volets du processus et le diagnostic. Ce qui reste à faire est la finalisation des plan d'actions des processus de gestion et des processus support à savoir, Administration, Finance, Conférences, Communication, sous la forme de Plan d'Actions assortis d'une feuille de route, prévus pour être mis en œuvre de Août 2005 à Juin 2006. Réalisés par les Groupes de Travail cités plus haut et avec l'appui des Consultants, ces Plans d'Actions s'appuient sur les diagnostics internes détaillés et une prise de repère par rapport aux meilleures pratiques internationales.

**c) Accélération des recrutements pour mettre en œuvre la structure de Maputo (un rapport séparé sera présenté)****d) Publication d'un bulletin d'informations de l'Union africaine**

**41.** Ce bulletin d'informations est publié de fois par mois dans le but de tenir informer le personnel de la Commission, les autres organes ainsi que les Etats membres sur les principales activités de l'Union.

**H. LA VOIE À SUIVRE**

**42.** A ce stade de sa mise en œuvre, le projet/ processus de la transformation institutionnelle accuse un retard de six (6) mois par rapport à son tableau de marche initialement arrêté. Ce retard est à attribuer en grande partie à l'évaluation du processus et à la cartographie de la voie à suivre afin de donner le temps de mettre en place les structures de gestion et de mise en œuvre. Le processus est aujourd'hui arrivé à un point tel que chaque agent à tous les niveaux de la Commission doit s'impliquer activement en vue de s'approprier le processus et lui assurer un plein succès. Il s'agit d'un processus à long terme et intensif mais les actions doivent être menées dès maintenant afin de donner à toutes les parties intéressées l'assurance que leurs attentes sont prises en compte. Cela nécessite que les priorités soient bien cernées et définies. C'est pourquoi il est plus qu'urgent de définir les nouvelles bases du redémarrage du processus ainsi que l'élaboration d'un chronogramme avec des objectifs mesurables, des actions et des ressources.

**43.** Les actions ci-après sont requises :

**a) Création des structures de mise en œuvre**

**44.** La première phase était une phase de mobilisation, de lancement et de diagnostic essentiellement ; c'est pourquoi la nature et la composition et la nature de l'Equipe du Projet devraient être pluridisciplinaire et interdépartementale. Cette équipe a bien mené sa tâche et elle devra laisser la place à présent à une équipe plus technique et orientée vers la mise en œuvre de projets spécifiques ; une telle équipe qui doit reposer sur les Chefs de projets doit être mise en place sans tarder pour démarrer la phase n°2. Un bureau de gestion du projet sera créé et doté de personnel

permanent tel que un gestionnaire de projet, un assistant administratif et d'autres personnels d'appui.

**b) Poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre des plan d'actions**

**45.** Le processus de finalisation et de mise en œuvre de plan d'action sera mené par les équipes au sein de chaque département. Chaque département devra décidé dans quel domaine il serait à mesure de mettre en œuvre les plans d'actions en 2006 et comment ils procéderont à cette mise en œuvre, et il établira les jalons pour le calcul des coûts et l'établissement des rapports. Cela comprendra notamment la prise en compte des recommandations des consultants au cours de la première phase (en combinaison avec les orientations stratégiques et les lignes d'action développés dans le Plan stratégique). Chaque département établira en outre un ordre priorité, évitera les chevauchements et intégrera en fin de compte les résultats combinés dans son plan d'action départemental.

**c) Activités de la phase n°1 non encore menées.**

**46.** Comme il a été mentionné plus haut, certaines activités prévues comme partie intégrante de la première phase et qui ont été différées à la seconde phase doivent être impérativement menées pour finaliser les analyses, diagnostics et propositions de plans d'actions pour :

- a) Les processus opérationnels du pilier n°1 (Renforcement de la Commission).
- b) Toutes les activités relatives au pilier n°2 (Analyse et esquisse de plan des relations inter-institutionnelles) ; il s'agit des relations entre la Commission et ses piliers les CER, avec les Agences spécialisées, etc...
- c) Toutes les activités relatives au pilier n°3 (Analyse et esquisse de plans de la Gouvernance de l'UA), entre autres, les relations entre les différents organes de l'Union les unes avec les autres et globalement.

**47.** Les dispositions doivent être prises pour que ces activités qui faisaient partie des soumissions du Consortium de Consultances initial, et qui avaient été reléguées à la seconde phase par manque de ressources à la fois financières et humaines, soient conduites rapidement dans les activités propres de la seconde phase.

**d) Activités en cours dans le cadre de la culture de gestion**

**48.** Comme mentionné tantôt, les aspects liés à la culture et aux valeurs de la transformation seront primordiales pour la réussite du processus. Ainsi les activités seront accès sur la transformation de la gestion et du leadership ainsi que l'information de l'équipe de gestion du projet.

**e) La mobilisation des Ressources financières et techniques**

**49.** Il va s'en dire que cette phase sera la plus coûteuse du programme de la Transformation institutionnelle. Les montants requis sont inscrits au Budget-programme 2006 sous la rubrique de la Transformation, et les partenaires, conscients que ce programme est celui qui conditionne l'efficacité et l'efficiency de la Commission dans les décennies à venir, ont déjà fait des annonces de mise à disposition de fonds pour les divers projets. La mobilisation réelle de ces fonds (dont certains ont déjà été libérés) constitue une activité immédiate pour le démarrage des mises en œuvre ; des contacts ont déjà été établis et devront aboutir incessamment.

2005

# Interim report on alternative sources of financing the African Union

African Union

African Union

<http://archives.au.int/handle/123456789/4422>

*Downloaded from African Union Common Repository*