

AFRICAN UNION  
الاتحاد الأفريقي



UNION AFRICAINE  
UNIÃO AFRICANA

---

Addis Ababa, ETHIOPIA

P. O. Box 3243

Telephone 517700

Fax: 517844

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

---

SP7637

**CONSEIL EXECUTIF**  
**Vingt et unième session ordinaire**  
**9 – 13 juillet 2012**  
**Addis-Abeba (ETHIOPIE)**

**EX.CL/720(XXI) ii**  
Original: Anglais

**RAPPORT DU SOUS-COMITE SUR LES  
PROGRAMMES ET CONFERENCES**

## RAPPORT DU SOUS-COMITE SUR LES PROGRAMMES ET CONFERENCES

### I. INTRODUCTION

1. Le Sous-Comité du Comité des Représentants permanents (COREP) sur les conférences et programmes a tenu trois sessions dont la première les 12 et 13 mars, la deuxième les 16 et 17 mai et la troisième le 21 mai 2012. Les première et deuxième sessions se sont tenues sous la présidence de Dr Monica Juma, Ambassadrice du Kenya en Ethiopie et Représentante permanente du Kenya auprès de l'Union africaine et de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA). La troisième session s'est tenue sous la présidence de S.E.M Mamodou Jallow, Ambassadeur de Gambie en Éthiopie et Représentant permanent de ce pays auprès de l'Union africaine et de la CEA. M. Mamodou Jallow a présidé cette session au nom de Mme Juma qui se trouvait hors du pays dans le cadre de ses fonctions officielles. Tous les membres du Sous-comité étaient présents à cette première session qui a été également honorée de la présence de Son Excellence le Vice-président de la Commission, M. Erastus Mwencha.

2. La première Session du Sous-comité sur les programmes et les Conférences a été convoquée le 28 février 2012 pour identifier les domaines de travail du Sous-comité pour l'année. En particulier, la réunion a défini le Plan de travail du Sous-comité qui comprend les éléments suivants :

- i. termes de référence du Sous-comité du COREP sur les programmes et les Conférences ;
- ii. examen du document-cadre du budget 2013 afin de guider la préparation du budget 2013 ;
- iii. orientation de la préparation du nouveau plan stratégique en termes de :
  - évaluation et la mise en œuvre du Plan stratégique de 2009-2012 ;
  - note d'orientation contenant l'approche y compris la méthodologie et la feuille des routes ;
  - examen de différentes phases de l'élaboration du nouveau Plan stratégique.

3. Le Sous-comité a également discuté des modalités de travail et du renforcement des synergies avec les autres Sous-comités, en particulier le Sous-comité sur les questions, administratives, budgétaires et financières. A cet égard, le Sous-comité a souligné que même si s'il existait également des questions d'intérêt commun pour les deux Sous-comités, il y avait également des points propres à chacun des deux.

4. Il a également été décidé que le Sous-comité sur les questions administratives, budgétaires et financières se pencherait spécialement sur d'autres questions financières administratives y compris la vérification et la révision des salaires et des autres avantages.

5. Il a en outre été décidé que la session conjointe des deux Sous-comités examinerait les points suivants :

- rapport sur l'exécution du budget annuel et ;
- projet de budget 2013.

6. En conséquence, les Sous-comité sur les programmes et les conférences a examiné le point 2 (i-ii) dans son intégralité et le point 2 (iii) partiellement, le reste du travail sera effectué au cours du second semestre de l'année en ce qui concerne le processus d'élaboration du nouveau Plan stratégique.

## **PREMIERE SESSION**

### **II. ORGANISATION DES TRAVAUX ET ORDRE DU JOUR**

7. Le Sous-comité s'est réuni pendant deux jours, les 12 et 13 mars 2012. Les points suivants de l'ordre du jour ont été examinés et adoptés :

- i. allocution d'ouverture ;
- ii. termes de référence du Sous-comité du COREP sur les Conférences et les Programmes ;
- iii. examen du Document cadre du Budget 2013 ;
- iv. examen du Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de la Commission de l'Union africaine ;
- v. questions diverses.

### **III. ALLOCUTIONS D'OUVERTURE**

8. Dans l'allocution qu'elle a prononcée à l'ouverture de la première réunion, la Présidente a informé les participants que l'objectif de la réunion était d'examiner le Document-cadre du Budget 2013 qui a pour but d'orienter les activités de la Commission de l'UA en 2013. Par conséquent, elle a invité la réunion à examiner sérieusement le document en vue d'apporter à la Commission de l'UA des contributions nécessaires et de lui fournir des directives appropriées sur le prochain processus budgétaire.

9. Dans son allocution, Son Excellence, le Vice-président a rappelé le contexte et l'importance du Document-cadre en tant qu'outil d'orientation pour les activités de la Commission dans le processus de budgétisation. Il a souligné le fait que c'était la troisième année consécutive que la Commission préparait un tel document qui s'avérait utile. Il a donc demandé à la réunion d'examiner le Document-cadre avec tout le sérieux qu'il méritait.

#### **IV. TERMES DE REFERENCE POUR LE SOUS-COMITE DES CONFERENCES ET DES PROGRAMMES**

10. Les participants ont fait remarquer que malgré son existence depuis un certain temps, le Sous-Comité n'avait pas de termes de référence définissant son mandat et ses fonctions. Ils ont donc recommandé que des termes de référence soient élaborés pour mieux orienter les activités du Sous-Comité. À cet égard, la Commission a été invitée à préparer les termes de référence qui seront soumis à la prochaine réunion du Sous-comité, pour examen.

#### **V. EXAMEN DU DOCUMENT-CADRE DU BUDGET 2013**

11. Le Directeur du Département de la Planification stratégique, du suivi, de l'évaluation des politiques et de la mobilisation des Ressources (SPPMERM) a présenté le Document-cadre du Budget 2013 en mettant l'accent sur le contexte dans lequel le Document-cadre était préparé, à savoir, que le budget 2013 serait un budget de transition et que ledit budget mettrait l'accent sur l'exécution des programmes inachevés du Plan stratégique 2009-2012. Il a également présenté les objectifs et les résultats de l'exécution des budgets antérieurs, les principes budgétaires, ainsi que les programmes et les projets phares, y compris les modalités et la voie à suivre proposées pour la mise en œuvre du budget.

#### **Débat**

12. Au cours des débats, le Sous-comité a formulé les observations et recommandations suivantes :

- a. le Sous-comité a recommandé d'inclure dans le Document-cadre du budget 2013 un avant-propos qui doit comporter davantage de statistiques sur les performances de l'Afrique dans divers domaines et mettre en exergue l'Afrique dans le contexte mondial, c'est-à-dire présenter l'avenir et les perspectives du continent et situer le rôle de l'Union africaine à cet égard ;
- b. le Sous-comité a également recommandé que le Document-cadre du budget donne un aperçu du contexte dans lequel le budget 2013 a été préparé, à savoir qu'il s'agit d'un budget de transition, que le Plan stratégique 2009-2012 devrait être examiné en prévision du nouveau Plan stratégique et, que le budget 2013 serait un budget couvrant l'ensemble de

l'Union et mettant un accent particulier sur les questions de complémentarité et de subsidiarité ;

- c. les participants ont par ailleurs recommandé de souligner les efforts déployés par la Commission de l'UA en vue d'élaborer un Cadre à moyen termes pour l'UA d'où la Commission de l'UA et les organes de l'UA tireraient leurs orientations stratégiques ;
  - d. la réunion a également souligné la nécessité de mettre en relief le thème actuel «stimuler le commerce intra-africain » » en tant que l'un des principes fondamentaux de l'intégration de l'Afrique ;
  - e. de plus, le Sous-comité a rappelé que 2013 serait l'année d'entrée en fonction des Comités techniques spéciaux (CTS) et que par conséquent le budget devrait leur accorder la priorité et tenir compte de leurs incidences financières ;
  - f. en ce qui concerne l'objectif du budget, le Sous-comité a recommandé que le document reflète le fait que le budget en préparation couvrait l'ensemble de l'Union et non pas seulement la Commission de l'UA. Et que les projets qui doivent être mis en œuvre au titre du budget 2013 sont les projets inachevés en 2012, ainsi que tout nouveau projet découlant des décisions du Conseil exécutif et de la Conférence de 2012 ;
  - g. le Sous-comité a également abordé l'exécution du dernier budget de la Commission de l'UA et a demandé à la Commission d'apporter des précisions surtout en ce qui concerne l'exécution du budget de fonctionnement et du budget programme en mettant en exergue les taux d'exécution et les soldes entre ces deux catégories budgétaires ;
  - h. s'agissant des difficultés rencontrées en matière d'exécution du budget, le Sous-comité a demandé à la Commission de donner des précisions sur ces difficultés en mettant l'accent sur des questions telles que les relations avec les partenaires, le décaissement tardif des fonds, les rapports tardifs, les vérifications tardives et la mise en œuvre des projets hors budget.
13. En ce qui concerne les conditions préalables et les hypothèses budgétaires, le Sous-comité a convenu de ce qui suit :

#### Conditions préalables

- i. accent sur les résultats plutôt que sur les activités (gestion axée sur les résultats) ;

- ii. prise en compte des taux d'exécution des budgets-programmes des exercices précédents ;
- iii. amélioration de l'efficience et de l'efficacité dans l'utilisation des ressources financières ;
- iv. suppression des transactions extrabudgétaires et intégration dans le cadre du budget de tous les projets identifiables de l'ensemble des Départements ;
- v. fourniture d'indicateurs du cadre pour permettre un suivi, une évaluation et un établissement de rapports plus efficaces ;
- vi. respect du plafond budgétaire de 5% sur les ressources des États membres ;
- vii. uniformité et cohérence dans le calcul des postes budgétaires de chaque département ;
- viii. respect des principes de subsidiarité et de complémentarité ;
- ix. respect du Règlement financier de l'UA, ainsi que des orientations du COREP et de ses Sous-comités.

#### Hypothèses sur le budget de fonctionnement et le budget-programme

##### **a) Budget de fonctionnement**

- i. les coûts de recrutement du personnel ne devraient pas dépasser ceux afférents à 100 fonctionnaires ;
- ii. augmentation du salaire du personnel actuel d'un échelon en fonction des performances jugées satisfaisantes ;
- iii. dépenses de fonctionnement et d'entretien supplémentaires en raison de l'utilisation du nouveau Centre de conférence de l'UA ;
- iv. les coûts relatifs à l'entrée en fonction des CTC en 2013, comme l'a demandé la Conférence.

##### **b) Budget-programme**

- i. les budgets des programmes des organes de l'UA connaîtront une croissance nulle par rapport au budget 2012 ;

- ii. les projets approuvés en 2012 mais restés inachevés seront maintenus. Aucun nouveau projet ne sera admis au titre du budget ;
- iii. le budget intégrera les activités visant à la mise en œuvre des nouvelles décisions prises par le Conseil exécutif et la Conférence en janvier 2012 ;
- iv. les coûts liés à la célébration du cinquantenaire de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) et du dixième anniversaire de la création de l'UA seront intégrés. Ces coûts tiendront également compte de l'examen exhaustif des réalisations accomplies et des difficultés rencontrées durant les dix ans d'existence de l'UA et de son programme du NEPAD ;
- v. le budget-programme doit respecter l'esprit du Cadre de dépenses à moyen terme (MTEF) selon lequel les projets prévus pour un exercice donné ne peuvent pas tous être achevés mais font plutôt l'objet d'une approche « par étapes ».

14. A la fin de la première session, le Sous-comité a adopté le Document-cadre du budget 2013 sous réserve des modifications apportées.

## **DEUXIEME SESSION**

15. Le Sous-comité a tenu sa deuxième session les 16 et 17 mai 2012 et a adopté l'ordre du jour suivant:

- i. allocution d'ouverture ;
- ii. examen des Termes de référence du Sous-comité du COREP sur les Conférences et les Programmes ;
- iii. confirmation et adoption du Document cadre du Budget 2013 ;
- iv. examen du Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de la Commission de l'Union africaine ;
- v. questions diverses.

## **VI. ALLOCUTION D'OUVERTURE**

16. Dans son allocution d'ouverture, la Présidente a rappelé que cette séance était le prolongement de la réunion tenue les 12 et 13 mars et que compte tenu des contraintes de temps, la priorité serait donnée aux points (ii) et (iii) de l'ordre du jour susmentionné. Il a été convenu que le point (iv) de l'ordre du jour serait débattu et traité en temps

opportun car il était différent des autres points. Elle a, en outre, fait observer que l'essentiel était d'examiner et de déterminer si la commission avait tenu compte des recommandations du Sous-comité dans le document.

## **VII. EXAMEN DES TERMES DE RÉFÉRENCE RÉVISÉS**

17. Le Directeur du Département de la Planification stratégique, du Suivi, de l'Evaluation des politiques et de la Mobilisation des ressources (SPPMERM) a présenté les termes de référence du Sous- comité en soulignant le contexte dans lequel celui-ci a été créé, ainsi que la mission et les fonctions qui lui ont été confiées.

18. Le Sous-comité a examiné les Termes de référence, tels qu'établis et révisés par la Commission. Le Sous-comité s'est félicité de l'élaboration des termes de référence par la Commission et a formulé des observations complémentaires en vue de les affiner.

19. La Commission a pris note des observations du Sous-comité et a amendé les termes de référence en conséquence.

20. La Commission a pris note en particulier de l'instruction visant à " assurer que la Commission, sauf dans des situations exceptionnelles, n'organise pas de réunions ou de conférences un mois avant les Sommets de janvier et de juin."

## **RECOMMANDATIONS**

21. Le Sous-comité a décidé de recommander ses termes de référence pour adoption au COREP.

## **VIII. EXAMEN DU DOCUMENT-CADRE RÉVISÉ DU BUDGET**

22. Le Sous-comité a examiné le Document-cadre du budget, tel que révisé par la Commission à la suite des recommandations formulées lors de la première session et a proposé d'autres amendements, comme suit:

- a) la réunion a recommandé que la Commission fournisse des informations sur les taux d'exécution du budget de fonctionnement et du budget-programme, tels que calculés par rapport aux fonds disponibles;
- b) la réunion a recommandé également que la comparaison des contributions des Etats membres et des partenaires soit effectuée par rapport au budget composite plutôt qu'au seul budget-programme. Elle a, en outre, convenu que les chiffres du budget composite devraient tenir compte des fonds supplémentaires afin de dresser un tableau précis des taux d'absorption ;

- c) en ce qui concerne les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget, il a été souligné que celles-ci étaient de nature intersectorielle touchant aux six domaines des programmes ;
- d) s'agissant des conditions budgétaires préalables, le Sous-comité a précisé que les projets prévus au titre de l'exercice 2013 seront intégrés aux projets qui avaient été annoncés dans le Plan stratégique 2009-2012 et à ceux issus des décisions du Sommet de janvier 2012 ;
- e) pour ce qui est des hypothèses du budget 2013, la réunion a convenu que les budgets-programmes de tous les organes de l'UA connaîtront une croissance zéro par rapport au budget 2012 ;
- f) en ce qui concerne les fonds des partenaires, la réunion a convenu que le budget doit refléter les fonds obtenus et non de simples promesses ;
- g) la réunion a suggéré à la Commission de l'UA de revoir les tableaux sur la disponibilité des fonds pour y intégrer les derniers chiffres, ce qui permettrait de donner une meilleure idée de la situation en matière de financement.

## **IX. RECOMMANDATIONS**

- a. Le Sous-comité a confirmé que les amendements nécessaires avaient été effectués par la Commission et que le document-cadre du budget fournit les directives appropriées pour la préparation du budget 2013 ;
- b. En raison de ce qui précède, le Sous-comité a décidé de recommander au COREP l'adoption du document-cadre du budget 2013.

## **TROISIEME SESSION**

### **X. INTRODUCTION**

23. La troisième session du Sous-comité s'est tenue le 21 mai 2012 sous la présidence de S.E.M Mamodou Jallow, Ambassadeur de Gambie en Éthiopie et Représentant permanent de la Gambie auprès de l'Union africaine et de la CEA. M. Sajo Jallow a présidé la rencontre au nom de l'Ambassadrice du Kenya en Éthiopie, S.E.Mme Monica Juma, qui est également Représentante permanente de son pays auprès de l'Union africaine et de la CEA. Son Excellence Mamosadinyana P.J Molefe, Ambassadeur du Botswana en Éthiopie et Représentant permanent du Botswana auprès de l'Union africaine et de la CEA a assisté à la réunion en présidant une partie de la session.

## **XI. ORGANIZATION DES TRAVAUX ET ORDRE DU JOUR**

24. Le Sous-comité a examiné et adopté l'ordre du jour comme suit :

- i. allocution d'ouverture ;
- ii. examen du Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de la Commission de l'UA;
- iii. questions diverses.

## **XII. ALLOCUTION D'OUVERTURE**

25. Dans son allocution d'ouverture, le Président a souhaité la bienvenue aux participants et les a informé qu'il présidait la réunion au nom de Mme Juma qui se trouvait hors du pays dans le cadre de ses fonctions officielles. Il a également fait savoir aux participants que la réunion avait pour but d'examiner et de discuter du Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de la Commission de l'UA, tel qu'élaboré par M. Omar Touray, Consultant qu'il a présenté aux membres du Sous-comité.

## **XIII. PRESENTATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012 DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE**

26. Dans son exposé, le Consultant a expliqué que les objectifs et la portée de l'évaluation étaient comme suit :

- i. examiner la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2012 de la Commission de l'UA;
- ii. évaluer la réponse du Plan stratégique à la vision de l'UA et au mandat de la Commission de l'UA;
- iii. identifier les forces et les faiblesses du Plan stratégique ;
- iv. évaluer la pertinence et l'impact des programmes ;
- v. recenser les pratiques exemplaires et les insuffisances à combler ;
- vi. formuler des recommandations sur la voie à suivre.

27. M. Touray a par ailleurs informé les participants que les forces et les faiblesses du Plan se présentent comme suit :

- a) **Réponse aux priorités de l'UA.** Avec ses 4 piliers, ses 6 programmes, ses 18 objectifs stratégiques et ses 91 résultats escomptés, le Plan stratégique répond au mandat de la Commission en ce sens que les programmes abordent l'ensemble des questions que définit l'Acte constitutif comme étant les priorités de l'Afrique ;
  - b) **Clarté du contexte et des objectifs.** En plus de répondre à la vision de l'Union africaine et au mandat de la Commission, le Plan stratégique évalue également et de manière adéquate les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les problèmes auxquels fait face l'Union africaine. En outre, le Plan présente des objectifs pertinents ;
  - c) **Priorisation excessivement ambitieuse et limitée.** Malgré le fait qu'il tient compte du mandat de la Commission de l'UA et des autres points forts sus mentionnés, le Plan est trop ambitieux. Mettre en œuvre 18 objectifs stratégiques, 74 stratégies et réaliser 91 résultats escomptés dans un délai de 4 ans n'est pas réaliste, en particulier compte tenu des difficultés de financement et des contraintes de ressources humaines. En outre, il a été accordé à tous les programmes la même importance et la même priorité ;
  - d) **Stratégies floues et peu pratiques et distinction insuffisante entre stratégies et résultats escomptés.** Certaines des stratégies et des objectifs stratégiques identifiés dans le Plan sont trop vagues ou se trouvent en dehors de la compétence de la Commission. De même, il n'y a guère de différence entre les stratégies et les résultats escomptés. Dans tous les quatre piliers, les stratégies sont tout aussi bien les résultats escomptés ;
  - e) **Favorise la duplication des efforts.** Il y a beaucoup de chevauchement des efforts. Dans certains cas, bien que les nomenclatures du programme soient différentes, la mise en œuvre nécessite la même action ;
  - f) **Souci du détail incohérent et insuffisant.** Dans quelques cas, les stratégies ont été attribuées par erreur à certains acteurs. Dans d'autres cas, les acteurs ont été totalement omis, et la matrice de la mise en œuvre n'a pu combler cette lacune de manière satisfaisante ;
  - g) **Absence de Plan de mise en œuvre détaillé.** Le Plan stratégique n'est pas accompagné par un plan de mise en œuvre détaillé, d'où l'approche en silo adoptée par les Départements, qui prévoit très peu de collaboration interdépartementale pendant la mise en œuvre.
28. Dans ses observations finales, le consultant a fait les observations suivantes :
- a) **Plan de mise en œuvre du programme.** D'une manière générale, la mise en œuvre du programme était satisfaisante parce que, dans une large

mesure, la Commission avait mis en œuvre les différents programmes identifiés dans le Plan ;

- b) **Collaboration interdépartementale.** Certains faits indiquent que la coordination et la **collaboration** interdépartementales se sont améliorées dans certains cas, toutefois, elles demeurent à des niveaux généralement faibles, et les départements continuent de travailler en silo ;
- c) **Relations avec les Etats-membres.** Les relations avec les Etats-membres se sont améliorées, mais des défis demeurent. Il s'agit notamment des difficultés liées en particulier aux finances, au budget et aux services de conférence (traduction) ;
- d) **Partenariats.** Les partenariats de l'UA ne sont pas seulement des instruments de facilitation politiques, ils fournissent également à l'UA le soutien financier qui lui est vital. Toutefois, un certain nombre de défis restent à relever. La Stratégie conjointe Afrique-Europe (SCAE), par exemple, souffre de l'insuffisance de la participation de toutes les parties prenantes au processus de mise en œuvre. La stratégie par ailleurs n'accorde pas suffisamment d'attention au volet développement. L'insuffisance des fonds alloués à la SCAE demeure également un obstacle majeur à la mise en œuvre ;
- e) **Participation des partenaires au processus de planification.** La Commission de l'UA et les Etats-membres établissent les programmes prioritaires de l'UA, et attendent des partenaires plus de 90 pour cent des ressources nécessaires aux programmes de l'Union. Peu de partenaires ont exprimé des réserves sur les processus internes qui aboutissent à la production des programmes prioritaires, mais les partenaires estiment qu'ils devraient prendre part au processus de planification de la mise en œuvre des programmes ;
- f) **Communication.** La communication entre la Commission de l'Union africaine et ses partenaires n'est pas optimale, et en conséquence, les attentes des deux parties sont parfois en contradiction ;
- g) **Responsabilisation.** Les faits prouvent qu'il y a une forte volonté politique d'approfondir la responsabilisation et la transparence au sein de la Commission, et les partenaires sont d'avis que la Commission a fait beaucoup de progrès dans ce domaine. Toutefois, **les** partenaires estiment que le progrès n'est pas suffisant pour leur permettre d'apporter un soutien budgétaire direct à la Commission ;
- h) **Dotations extrabudgétaires.** La capacité d'absorption budgétaire de la Commission de l'Union africaine constitue un de ses principaux points faibles. Alors que la Commission de l'Union africaine attribue aux processus

budgétaires de l'Union les faibles taux d'exécution du budget qui ont été enregistrés au cours des années, les partenaires et les Etats-membres attribuent le faible taux de mise en œuvre du budget à la faible capacité d'absorption de la Commission de l'Union africaine. Les allocations hors budget ont eu un effet de distorsion sur la mise en œuvre et le suivi du programme de la Commission de l'Union africaine ;

- i) **Relations avec les CER.** La faiblesse de la capacité de la Commission de l'Union africaine à coordonner les activités des CER fait problème dans les relations entre la Commission de l'Union africaine et les CER, même si au cours de ces dernières années notamment, un certain progrès a été enregistré dans ce domaine. Les CER reconnaissent et acceptent le principe de subsidiarité dans leurs relations avec la Commission de l'Union africaine, mais les choses sont moins claires quant à son application. Certaines CER sont d'avis que la Commission de l'Union africaine ne doit pas se considérer comme une agence d'exécution, mais doit surtout jouer un rôle de coordination ;
- j) **Adéquation du financement.** Compte tenu du volume des ressources affectées aux budgets de **fonctionnement** et des programmes, il est clair que les fonds sont suffisants tels que budgétisés. Le problème, cependant, est le temps que mettent les fonds pour être disponibles, en effet, ils accusent généralement du retard, ce qui en affecte l'efficacité ;
- k) **Contributions des Etats membres.** Non seulement les Etats membres apportent une faible contribution au budget programme (en moyenne 10%), mais leurs contributions au budget opérationnel est souvent largement en retard. Ainsi, il existe toujours un écart important entre la dotation et le décaissement effectif ;
- l) **Capacité d'absorption de la Commission.** Même si la capacité d'absorption de la Commission **en** ce qui concerne le budget opérationnel est élevée, elle est faible pour le budget programme, et le cycle budgétaire est en partie responsable de cette situation, étant donné que le budget programme et le budget opérationnel sont votés dans le même cycle budgétaire ;
- m) **Complément de personnel.** Les 912 membres du personnel comprenant 518 professionnels et 384 membres du service général, approuvés en juillet 2011, auraient contribué à **satisfaire** les besoins en ressources humaines de la Commission mais l'effectif réel du personnel de la Commission est inadéquat et ne permet pas à la Commission de répondre efficacement aux nécessités des programmes ;
- n) **Impact.** Vu sous l'angle du continuum de l'incidence-impact, la plupart des activités que la **Commission** a entreprises aboutissent à des résultats. Les

impacts de ces activités ne sont pas optimaux car ils sont déterminés par des résultats qui sont en général des processus aux niveaux national et régional. La Commission a obtenu d'importants résultats, mais pour que ces activités aient un impact significatif, il devrait y avoir des résultats aux niveaux national et régional. La production et le suivi de ces résultats au niveau national constituent la partie la plus difficile du continuum de la Commission de l'Union africaine. Il s'agit de l'une des principales lacunes dans la mise en œuvre du Plan stratégique.

29. Sur la base des observations précitées, le consultant a fait les recommandations suivantes:

- i. au vu des difficultés rencontrées en ce qui concerne les incidences, les résultats et le continuum de l'impact, le prochain plan stratégique ne devrait pas être un *plan stratégique de la Commission de l'Union africaine*, mais un *Plan stratégique de l'Union africaine* dont la mise en œuvre nécessiterait la participation intégrale des CER, des Etats membres et d'autres parties prenantes qui endosseraient la responsabilité de la traduction des résultats en conclusions aux niveaux régional et national ;
- ii. les Etats membres et d'autres parties prenantes devraient être adéquatement associés à la phase de conception du prochain plan stratégique et des matrices de mise en œuvre afin que les rôles et les responsabilités soient établis dès le départ. Cela permettrait également que le compte rendu des mesures prises aux niveaux national et régional devienne une partie intégrante du contrôle et de l'évaluation des programmes ;
- iii. l'on devrait convenir d'une période transitoire de deux ans pour faciliter l'élaboration d'un plan à l'échelle de l'Union. Entre-temps, un plan à court terme devrait être élaboré pour servir de passerelle au plan de l'Union et créer un cadre pour les activités de la Commission au cours de cette période. Cependant, le risque associé à un nouveau plan transitoire est que, en dehors des ressources additionnelles jugées nécessaires, il faudrait plus de temps pour la préparation par la Commission, ainsi que l'examen et l'adoption par les Etats membres ;
- iv. une alternative au point 3 ci-dessus est la prorogation du plan stratégique actuelle de deux ans pour permettre à la Commission de finaliser un certain nombre de programmes entamés mais demeurés inachevés. Cette alternative a l'avantage d'être plus rentable que l'option de l'élaboration d'un nouveau plan transitoire ;
- v. le plan stratégique transitoire devrait s'articuler autour des créneaux déjà créés par la Commission de l'Union africaine et où elle a la capacité

d'exécuter et/ou d'appliquer les décisions aux niveaux continental, régional et national. Il s'agit, entre autres:

- a. **Paix et sécurité:** renforcement des opérations d'appui à la paix, achèvement des négociations de paix en cours, et résolution des cas d'urgence ;
  - b. **Commerce et industrie.** Réduction des barrières au commerce intra-africain; appui aux CER pour promouvoir leur programme d'intégration régionale; coordination améliorée de la **position** africaine dans les accords de partenariat stratégique (APE) et négociations de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) ;
  - c. **Affaires politiques.** Suivi de la mise en œuvre et adaptation de la gouvernance actuelle et des **instruments** des droits de l'homme sur le continent ;
  - d. **Agriculture:** Suivi de l'évolution du Programme détaillé de développement de l'agriculture en **Afrique** (CAADP) aux niveaux régional et national et tirer profit de l'appui international sur le continent ;
  - e. **Infrastructure et énergie:** Finaliser les études et concevoir le programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA) ;
  - f. **Affaires sociales:** suivi de la mise en œuvre de la campagne pour la réduction accélérée de la **mortalité** maternelle, prénatale et infantile en Afrique (CARMMA) et d'autres instruments juridiques sur les objectifs liés aux OMD qui ont été adoptés et signés par les Etats membres ;
  - g. **Science et technologie.** Consolidation de l'Université panafricaine (UPA) et d'autres initiatives de renforcement des capacités ;
  - h. **Affaires économiques:** contribution au renforcement de la capacité d'analyse économique y **compris** le recueil et l'interprétation des statistiques /données aux niveaux national et régional; coordonner la mise en œuvre du programme d'intégration minimum au niveau régional ;
- vi. les contraintes de capacité auxquelles est confrontée la Commission devraient être examinées minutieusement et des solutions à long terme identifiées. A cet égard, la Commission de l'Union africaine, outre le Programme de renforcement des capacités de dix ans, engagera des partenariats avec d'autres organisations telles que la Fondation africaine de

renforcement des capacités (ACBF) pour appuyer le développement des capacités à la Commission ;

- vii. L'Union africaine devrait saisir l'occasion du 10<sup>ème</sup> anniversaire de l'Union africaine pour évaluer l'état de l'Union afin de déterminer si le statu quo devrait être maintenu ou si des réformes majeures des structures et des processus devraient être entreprises.

#### **XIV. DÉBATS ET RECOMMANDATIONS DU SOUS-COMITÉ**

30. Dans les débats qui ont suivi, le Sous-comité a félicité le consultant pour le travail réalisé et a fait remarquer que les observations et les recommandations de l'évaluation apporteraient une contribution importante à l'élaboration du prochain Plan stratégique de l'UA.

31. Le Sous-comité a également formulé les observations suivantes :

- a) l'évaluation a été au-delà de son objectif qui était d'examiner la mise en œuvre du programme au cours de la période couverte par le Plan, en permettant également une vérification de la performance de la Commission ;
- b) l'évaluation aurait dû permettre l'analyse de chacune des activités prévues par la Commission pour la période 2009-2012, des résultats accomplis, des projets réalisés et de ceux qui ne l'ont pas et pourquoi, de ceux qui restent à mettre en œuvre, et des dépenses réelles de chaque activité par rapport au budget prévu ;
- c) le Sous-comité s'accorde avec le constat de l'évaluation que le Plan stratégique 2009-2012 a été trop ambitieux et s'est traduit par une dispersion importante des activités de la Commission de l'UA ;
- d) sur la nécessité d'avoir une phase de transition de deux ans, le Sous-comité a indiqué que les organes délibérants de l'UA ont approuvé une phase de transition d'un an, c'est-à-dire 2013 ;
- e) la Commission a tendance à opter pour des institutions étrangères plutôt que des institutions africaines pour les formations ou autres mesures de renforcement des capacités ;
- f) les États membres ont des procédures différentes de ratification des instruments juridiques et la lenteur ne dénote pas un manque d'engagement ;
- g) en ce qui concerne l'observation que la plupart des ambassades des États membres manquaient de compétence pour discuter utilement des questions concernant la planification et le budget, il a été estimé que cette observation était inexacte.

## Réponse du consultant et de la Commission

32. Dans sa réponse aux questions soulevées par le Sous-comité, le consultant a fait les remarques suivantes :

- a) il n'aurait pas été possible de procéder à un examen détaillé en se limitant uniquement à la mise en œuvre du programme. Il a fallu, en revanche, examiner également l'environnement dans son ensemble, y compris les systèmes, les processus et les moyens (par exemple le complément d'effectifs et la disponibilité des fonds) ;
- b) l'analyse par activité n'avait pas été possible parce que le Plan stratégique 2009-2012 n'était pas accompagné d'un plan de mise en œuvre détaillé et chiffré ;
- c) en ce qui concerne les autres observations sur la lenteur de la ratification des instruments juridiques, la compétence des ambassades en matière de budgétisation et de planification, l'insuffisance du complément d'effectifs de la Commission de l'UA, il a précisé qu'il s'agissait de ses propres observations professionnelles fondées sur les réponses qu'il avait reçues des parties prenantes interrogées au cours de l'exercice.

33. En réponse à certaines des questions soulevées par les États membres, la Commission, à son tour, a indiqué ce qui suit :

- i. la phase de transition d'un an approuvé par les organes délibérants était basée sur l'hypothèse selon laquelle la pratique actuelle de préparation du Plan stratégique de la Commission de l'UA se poursuivra. Toutefois, la recommandation visant l'élaboration d'un plan à l'échelle de l'Union nécessitera des consultations rigoureuses et une participation de toutes les parties prenantes clés ; ce qui demandera, par conséquent, davantage de temps et de ressources ;
- ii. la préparation du prochain Plan stratégique offre l'occasion de rationaliser et d'axer les activités de l'Union sur quelques résultats clés ;
- iii. la Commission s'efforcera de mieux utiliser les possibilités de renforcement des capacités disponibles dans les États membres.

## XV. RECOMMANDATIONS

34. À la suite des réponses du consultant et de la Commission, le Sous-comité a pris note du rapport sur l'évaluation du Plan stratégique et a décidé de recommander au COREP ce qui suit :

- a) la Commission en étroite collaboration avec le Sous-comité sur les programmes et conférences doit immédiatement initier le processus d'élaboration d'un plan stratégique élargi de l'Union ;
- b) il faut veiller à ce que les recommandations du rapport d'évaluation du Plan stratégique 2009-2012 prennent, particulièrement, en compte les points ci-après :
  - l'implication des principales parties prenantes telles que les CER, les autres organes de l'UA, les Etats membres, l'Agence de Planification et de Coopération du NEPAD et la société civile ;
  - un plan de mise en œuvre détaillé doit être annexé au nouveau Plan stratégique ;
  - un cadre détaillé d'évaluation et de contrôle doit être annexé au nouveau plan stratégique.

## **XVI. DISCOURS DE CLÔTURE**

35. Le Président a remercié les membres du Sous-Comité pour leurs délibérations constructives et a prononcé la clôture de la réunion.

**AFRICAN UNION UNION AFRICAINE**

**African Union Common Repository**

**<http://archives.au.int>**

---

Organs

Council of Ministers & Executive Council Collection

---

2012

# Report of the sub-committee on programmes and conference

African Union

African Union

---

<http://archives.au.int/handle/123456789/4167>

*Downloaded from African Union Common Repository*