



مركز بحوث الرقابيين الأفارقة  
African Ombudsman Research Centre  
Centre de Recherche des Ombudsmen Africains  
Centro de Investigação da Provedoria de Justiça Africana

Registration Number : 2014/112069/08

Dennis Shepstone Building, Howard College Campus, University of Kwazulu-Natal, Durban South Africa 4001, Landline: +27 31 260 3823, Fax: +27 31 260 3824

Email: [brocka@ukzn.ac.za](mailto:brocka@ukzn.ac.za), [www.aoma.ukzn.ac.za](http://www.aoma.ukzn.ac.za)

## 16<sup>e</sup> Réunion du Conseil - CROA 6 Septembre 2017

### RAPPORT D'ACTIVITE – CROA - pour la période Février - Août 2017

Ce rapport est une actualisation au Conseil d'administration sur les opérations, les programmes et les tableaux financiers du CROA depuis sa 15<sup>e</sup> réunion, le 14 février 2017 (15<sup>e</sup> réunion du conseil d'administration).

#### A. OPERATIONS

##### 1. *La proposition de financement à DIRCO*

Le Protecteur du Citoyen de l'Afrique du Sud a présenté une proposition à DIRCO pour le financement du CROA. A la mi-janvier, le CROA a donné son avis pour une proposition de deux ans. En mai, le PDG du PPSA demanda plutôt à ce qu'une proposition quinquennale soit présentée au lieu de celle de deux ans. Le directeur passa une journée à Pretoria pour assistance avec les modifications nécessaires de la proposition. Le CROA a été invité à assister à une réunion avec DIRCO en Mai, mais était informé par la suite que la réunion à été reportée au 27 juin 2017. Le PPSA actualisera le Conseil d'avantage.

##### 2. *AUDIT*

- a) *La réponse de la direction à la lettre de recommandation du vérificateur:* les audits pour 2013-14 et 2014-15 concernent les exercices financiers où les activités quotidiennes et les comptes du CROA ont été gérés par la PPSA. Le protocole d'entente entre AOMA, par l'entremise du PPSA, et UKZN (« MOU ») a été signé en Février 2015 mais n'a pas été mis en œuvre avant le 25 Octobre 2015 - lorsque la gestion quotidienne réelle des opérations et des comptes était transférée du PPSA à l'UKZN. La lettre de recommandation du vérificateur pour 2015-16 aurait dû être révisée et répondue par le CROA seulement pour des questions relèvent de leur connaissance, du 25 octobre 2015 au 31 mars 2016.

Le CROA a fait plusieurs demandes que le directeur financier du Collège des études de droit et de gestion soient autorisés à examiner et à discuter des préoccupations découlant des audits directement avec le vérificateur. On nous a assuré le 5 avril que cela serait fait mais ça n'est jamais arrivé. La lettre de recommandation des vérificateurs pour les audits de l'année 2015-16 a été émis avec erreurs dans quatre « réponses primaires du management » attribuées au directeur. Je n'ai jamais donné ou accepté ces réponses et je n'ai toujours aucune idée de la façon dont elles ont été générées.

Après une discussion détaillée avec le Directeur financier, j'ai envoyé une déclaration des motifs de préoccupation accompagner des preuves à l'appui au PDG du PPSA le 27 juillet. (Pièce jointe A). J'ai réitéré mon souci «au compte rendu » car la lettre de recommandation des vérificateurs est un document juridique.

- b) *Recommandation des vérificateurs:* La recommandation la plus critique des commissaires aux comptes qui auraient bénéficié d'une communication préalable directe avec le chargé de finance et le directeur est que le devrait avoir un compte bancaire distinct, le logiciel et comptable. Cela semble refléter un malentendu sur le système du centre de coûts et le contrôle financier strict de l'UKZN. L'UKZN ne peut - pratiquement ou sous les termes du protocole d'entente - transférer des fonds pour les opérations et la comptabilité générale (salaires, loyers, etc.) vers un compte bancaire distinct. Il serait sans entrave et inutile de transférer des fonds pour des programmes (formation, recherche, etc.) à un compte bancaire distinct. Comme indiqué dans la pièce jointe A, cela pourrait mettre le CROA au risque significatif d'entreprise.
- c) Il y a eu deux défis comptables avec le système UKZN qui ont été décelés au cours de la vérification:
- 1) Les intérêts pour l'exercice et les charges courantes pour les trois mois suivant la fin de l'exercice financier du 31 mars n'ont pas été rapidement accessibles. Cela était dû en partie au fait que l'UKZN subissait son audit en même temps. Par conséquent, les requêtes du CROA ont dû attendre dans la file d'attente avec d'autres départements et entités qui ont soumis des requêtes d'audit aux fonctionnaires concernés. Il y a eu également des retards du fait que, comme notre première vérification au sein de l'UKZN, l'agent des opérations financières a dû apprendre à savoir quelles demandes doivent être adressées à qui (pas toujours les mêmes personnes qui ont traité les transactions).

Le retard dans l'obtention d'intérêts courus est en grande partie en raison du fait que la fin de l'exercice UKZN est l'année civile: Décembre 31. Bien que les intérêts soient accumulés sur une base mensuelle, il est versé chaque année dans chaque centre de coûts dans les trois semaines suivant la fin de l'exercice. L'obtention d'informations pour une vérification de fin d'année au 31 mars nécessite une extraction manuelle dans le système électronique.

- 2) Le deuxième problème (dont notre agent des opérations de finances a été confronté avant et pendant la vérification) est la proximité des factures de voyage pour chaque voyageur individuel avec les devis d'origine et avec les écritures bancaires de comptabilité générale. Bien que le processus de devis soit simple, la facturation ne reflète pas les devis. Au contraire, les factures du fournisseur de services de voyage de l'UKZN accumulent éléments chaque mois sur des lignes distinctes pour la TVA, les frais, etc., en plus des coûts de vol réels sans référence simple au voyageur ou au devis. Par conséquent, notre responsable des opérations financières, (comme tous les autres départements de l'UKZN) doit concilier manuellement et laborieusement les factures avec les devis et les postes du grand livre. Cela prend du temps. L'UKZN est actuellement en cours d'appel d'offres pour trouver différents fournisseurs de services de voyage ainsi qu'un nouveau système automatisé qui facilitera la comptabilité et les rapprochements. Cela devrait être en place d'ici la fin de l'année.

- d) *Date de l'exercice financier*: comme il est indiqué ci-dessus, les comptes UKZN pour le CROA sur une base de l'année civile. Compte tenu du fait que la gestion des opérations quotidiennes du CROA, y compris la comptabilité, se trouve au sein de l'UKZN, il serait correct que la fin de l'année financière du CROA soit identique à celle de l'UKZN. Certes, à des fins de vérification, la comptabilité et l'extraction de l'information seraient beaucoup plus faciles avec une fin d'année civile. L'expérience de FM est que des problèmes d'audit semblables pour d'autres centres financés par l'extérieur à l'UKZN ont été facilement résolus lorsqu'ils ont aligné leurs fins d'année à l'UKZN.

La fin d'année statutaire du CROA est en fin février. A ce jour, la comptabilité du CROA a été pour la fin de l'exercice financier du 31 mars. Le CROA avait travaillé sur dans des processus compliqués pour changer la fin de l'année statutaire au 31 mars (un processus compliqué). Cependant, il est plus approprié de le changer au 31 décembre.

**Le Conseil est prié d'approuver la modification de la fin de l'année statutaire de février à décembre.**

- e) *Nomination d'un commissaire aux comptes pour l'exercice 2016-17*: Les audits pour la période Avril 2013 - Octobre horizon 2015 ont été remis en cause par la nécessité de localiser et de reconstruire les fichiers détenus au PPSA, que certains membres du personnel concernés sont parti. L'audit pour la période Octobre 2015 - Mars 2016 a été compliquée en grande partie par le fait que la fin de l'année de l'UKZN est le 31 Décembre alors que la vérification était une fin d'année du 31 Mars.

Le directeur des finances avait fait remarquer que tous les cinq grand cabinets d'audit sont familiarisés avec le système comptable UKZN. D'autres centres de l'UKZN les utilisent avec succès.

**Le Conseil est invité à approuver que le CROA commence un processus concurrentiel pour se procurer d'un commissaire aux comptes pour l'année 2016-17, conformément à la politique d'approvisionnement UKZN conforme à la Loi sur la gestion des finances publiques.**

### **3. DOTATION EN PERSONNEL**

Ce rapport reflète le travail de trois employés à temps plein et un à temps partiel:

- Franky Lwelela a d'abord été engagé par CROA en 2013 en tant que traducteur, puis stagiaire, puis en informatique et maintenant agent de communication. Il a tenu le fort comme seul membre du personnel pendant environ 18 mois. En conséquence, son travail a entraîné et implique toujours les tâches mentionnées ci-dessus ainsi que le travail au-delà de sa description de poste, y compris la logistique du voyage et les entrevues de recherche en français pour l'étude IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique.
- Marion Adonis rejoint en Septembre 2016, comme l'officier des opérations de financement. En plus de la comptabilité quotidienne, elle gère la préparation et les requêtes d'audit et rassemble les fichiers sur les politiques, le personnel et les ressources

pertinentes de la comptabilité, des ressources humaines et d'autres systèmes de l'UKZN. Elle mène également des entretiens de recherche pour l'étude IIO/ CROA à l'échelle de l'Afrique.

- Le Dr Annie Devenish a été le directeur par intérim de Février - Juillet 2016. Elle poursuit maintenant ses études postdoctorales. La politique UKZN lui permet de travailler seulement 12 heures par semaine. En conséquence, ses tâches sont limitées à la gestion des projets de recherche - en particulier pour les articles périodiques des médias et l'étude IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique.

L'ensemble du personnel fonctionnent - avec enthousiasme hors du commun - à pleine capacité et doivent être félicités pour leur production stable et multitâches. Pour les raisons déjà indiquées dans notre dernier rapport du conseil d'administration, le CROA ne procédera pas au recrutement du chercheur, du directeur adjoint ou du personnel de soutien administratif jusqu'à la confirmation du financement supplémentaire.

En attendant, nous profitons de l'opportunité de collaborer avec le service Ressources Humaines de l'UKZN pour examiner et modifier éventuellement les descriptions de poste rédigées en 2014 afin de répondre à nos besoins réels. Plus spécifiquement:

- Nous devons modifier la description du poste pour les stagiaires qui nécessitent 3 ans d'expérience pertinente. Il serait probablement impossible de trouver des stagiaires avec une telle expérience pour travailler avec le CROA pour le faible taux de compensation interne autorisé par l'UKZN.
- Nous devons aligner et améliorer les descriptions de travail de l'agent des communications et de l'agent des opérations financières aux descriptions de poste appropriées autorisées par l'UKZN qui reflètent plus précisément leur travail.
- La description de travail originale prévoyait que le directeur adjoint serait pleinement occupé par l'administration quotidienne. Depuis septembre, le directeur et l'agent des opérations financières ont appris les systèmes UKZN et les personnes concernées qui peuvent assister à la comptabilité quotidienne et aux opérations. En conséquence, la comptabilité quotidienne et la tenue de dossiers commencent à courir dans un chenal systématique. Par conséquent, tant que la description du poste pour l'agent des opérations financières est améliorée, il est possible de combiner les fonctions du directeur adjoint et du chercheur dans un seul poste - à court terme.
- Cela permettrait d'économiser sur les frais d'espace du bureau et le salaire de deux personnes, tout en assurant la capacité de faire le travail. Toutefois, à plus long terme - d'ici 2020 - si des projets de plus grande envergure se concrétisent (comme la traduction et la redéfinition de la plate-forme E-Learning du Pérou et la création d'un responsable en Etudes d'Ombudsman à UKZN), il faudrait certainement un Directeur adjoint à temps plein, un chercheur à temps plein, des stagiaires au besoin et au moins un personnel de soutien administratif supplémentaire.

#### **4. PLAN STRATEGIQUE ET PLAN DE PERFORMANCE ANNUEL**

Le Plan stratégique pour la période 2016-19 est aligné sur la proposition de financement DIRCO et finalisé dans le modèle de gouvernement.

Comme indiqué dans le rapport de février 2017 au Conseil d'administration, le Plan de performance annuel (APP) a été préparé en septembre 2016 après l'arrivée du Directeur et approuvé par le Conseil le 26 septembre 2016. Exceptionnellement, l'APP a été rédigée pour Période de neuf mois terminée en juin 2017. Cela est dû sur:

- Le fait que le premier trimestre financier (avril-juin 2016) avait pris fin et,
- La probabilité qu'il n'y ait pas assez de temps pour le CROA d'obtenir de nouveaux fonds d'ici le 30 Mars 2017. Par conséquent, il a semblé sage d'étendre les fonds et les plans existants au-delà de la fin de l'année du 31 Mars au 30 Juin 2017.

Le plan de rendement annuel actuel proposé pour approbation par le conseil d'administration du CROA est pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars conformément à la proposition au DIRCO. Si le Conseil accepte d'aligner la fin d'année du CROA avec UKZN, cela peut être reformulé en conséquence. (Pièce jointe B).

#### **5. ENTENTE DE RENDEMENT DU DIRECTEUR**

Le Département des ressources humaines de l'UKZN exige que l'entente de rendement du directeur (demandée par la PPSA pour cette réunion du conseil d'administration) soit aussi proche que possible du profil d'emploi. En plus du profil d'emploi, elle est également dérivée de (a) les principales responsabilités énoncées dans l'Offre d'emploi et (b) les conditions du permis de travail du directeur. (Pièce jointe C).

La présente entente de performance aurait dû être introduite dans le système de gestion électronique de la performance de l'UKZN en un mois de mon arrivée. J'ai failli à la tâche et j'apprécie le rappel du président de l'inclure dans l'ordre du jour de cette réunion. La défaillance a été corrigée. Le doyen intérimaire W. Freedman (supérieur hiérarchique actuel) et le vice-chancelier adjoint par intérim (supérieur hiérarchique jusqu'à février 2017) ont terminé l'examen juste à temps pour la date limite du 31 août UKZN pour l'exécution.

#### **6. ADMINISTRATION**

##### *a) Remboursements de loyer*

La question de paiement excédentaire du CROA pour (a) deux mois complets d'août et de septembre 2012 alors qu'il n'y avait pas accès à l'espace en raison de rénovations et (b) l'utilisation d'espaces communs d'octobre 2012 à avril 2016 était signalé dans le rapport du directeur dans la réunion du conseil d'administration au mois de février 2017. L'UKZN a accepté de rembourser le montant de R128 610.76 sous forme d'un crédit. En conséquence, le CROA ne paiera pas le loyer pour juin - novembre 2017 et effectuera un paiement partiel en décembre. (Pièce jointe D)

##### *b) Un nouveau contrat de bail*

CROA négociera un nouveau bail, actif à partir de Janvier 2018. Nous avons noté que le Département de droit maritime ne paie pas le loyer du tout. Cependant, des centres discrets tels que CROA paient un loyer. CROA fait l'argument selon lequel le taux de loyer ne doit pas être comme locataire externe, mais plutôt comme une entité interne.

*c) Enregistrement S.21*

Lors de sa réunion du 14 février 2017, le conseil d'administration du CROA a accepté de ne pas procéder au désengagement en tant que société sans but lucratif S.21. En outre, le Conseil s'est convenu que cette décision concerne l'AOMA et pas le CROA. Une question est de savoir si le CROA peut valablement être enregistré comme une entreprise distincte de son organisation mère qui est enregistrée au Kenya. La pièce jointe E est un Mémoire à l'AOMA énonçant les questions examinées par le Conseil d'administration du CROA qui informe sa recommandation à AOMA que l'CROA devrait conserver son enregistrement actuel.

## **B. PROGRAMMES**

### **7. RECHERCHE**

#### *a) IIO / CROA MOU (Protocole d'Entente)*

Lors de la réunion du conseil d'administration du 14 février 2017, le Directeur a présenté la genèse de l'étude et plan IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique et un plan pour un protocole d'entente IIO / CROA pour l'aboutissement, étant donné que le protocole d'entente entre l'IIO et l'AOMA n'a pas inclus la recherche. Le Directeur et l'IIO ont travaillé sur un protocole d'entente qui constituerait également le terrain pour une collaboration approfondie en matière de recherche et de formation. Le Conseil d'administration de l'IIO a ratifié le protocole d'entente lors de sa réunion annuelle du Conseil d'administration en fin avril et a envoyé des copies pour la signature dans ses trois langues officielles: français, anglais et espagnol (**pièce jointe F**). Le président du CROA a depuis indiqué que l'AOMA devrait d'abord admettre que le CROA peut procéder avec le protocole d'entente avec l'IIO. S'il le fait, le protocole d'entente peut être exécuté à Pretoria.

#### *b) IIO / CROA- Étude à l'échelle Africaine*

En prévision du protocole d'entente, l'IIO a donné au CROA son modèle de sondage (utilisé pour sa précédente étude en Asie). Le CROA y a également ajouté deux sujets supplémentaires:

- a) Des questions sur les « antécédents historiques » du rôle d'Ombudsman / Médiateur dans les cultures Africaines traditionnelles. Cela sera résumée dans l'étude IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique. Cependant, il constituera également le fondement d'une étude approfondie et d'une publication du CROA sur le sujet après une recherche de bureau supplémentaire, une interview téléphonique et une analyse anthropologique / juridique.
- b) Questions sur les besoins de formation des pays interrogés. Au lieu d'une étude autonome coûteuse (la dernière a été réalisée par GIZ en 2011), les réponses donnent une rétroaction continue au CROA sur ce qui devrait être priorisé dans la formation à venir. **L'annexe G** montre les réponses préliminaires.

Le CROA a lancé l'utilisation de l'enquête IIO en Côte d'Ivoire fin février 2016. Onze pays (Ombudsman et cadres supérieurs) ont été interviewés. La plupart d'entre eux ont fourni le CROA avec les documents demandés. Six entretiens ont eu lieu en Zambie (fin de mars) et trois au Burundi (début juillet). Le CROA a maintenant complété des entretiens complets avec 20 bureaux d'ombudsmans, ainsi que quatre autres entrevues partielles, qui ont été menées à l'origine pour l'Étude de l'analyse comparative des systèmes juridiques (au cours de l'AG de l'AOMA, novembre 2016).

Le processus de recherche, qui comprend des entretiens approfondis et des suivis significatifs, donne de nouvelles idées et des leçons pour notre équipe de recherche révélant la diversité et l'adaptabilité de l'institution de l'Ombudsman sur le continent et soulignant la « différence Africaine ». Les commentaires des bureaux de pays sur le processus d'entrevue ont également été positifs, par exemple:

*"L'entrevue de recherche du CROA a été un exercice très fructueux pour moi. Il m'a fait concentrer sur notre voyage jusqu'à ZHRC, les défis auxquels sont confrontés et notre réponse, et les domaines d'intérêt pour améliorer la prestation de notre mandat, en particulier notre mandat du Protecteur du citoyen / Ombudsman » a noté le Dr Ellen Sithole, vice-présidente de la Commission des droits de l'homme au Zimbabwe (une institution à double mandat qui sert de la Commission des droits de l'homme et de Protecteur du citoyen).*

CROA continuera d'exploiter autant que possible tous les rassemblements d'ombudsman pour la formation et la recherche simultanée pour cette étude de l'IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique. Ceci est moins coûteux que l'approche de recherche précédente (pour l'analyse comparative des systèmes juridiques de huit pays) lorsque deux chercheurs ont voyagé dans chaque pays pour mener les entretiens. Sur la base de l'utilisation de l'enquête IIO à ce jour, l'équipe de recherche l'a également simplifiée pour une utilisation plus facile. Notez que chaque entretien consomme environ deux heures. Les entretiens sont organisés à la fois avec l'Ombudsman (en particulier pour la vision globale et la stratégie) et un cadre supérieur (en particulier pour les opérations détaillées et comme point de contact pour les questions électroniques de suivi).

## **8. INFORMATION**

### *a) Document de politique générale*

La réunion du conseil d'administration de l'CROA du 14 février 2017 a examiné la question du Résumé de la politique des meilleures pratiques (« BPPB »). Le mémoire a été fondé sur l'étude comparative des systèmes judiciaires d'Ombudsman à 8 pays. Il a été produit à la suite de la directive du Conseil de février 2016 que le plus grand nombre de produits possibles devraient être achevés avant le 31 mars 2016. Toutefois, lors de la réunion du Conseil d'administration du 6 juillet 2016, le Président a demandé que le mémoire soit retiré, car l'étude comparative devrait être étendue à Huit autres pays.

Maintenant que l'étude juridique comparative sera intégrée à l'Étude de l'IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique, le Conseil a décidé, lors de sa réunion du 14 février 2017, que le BPPB pourrait être distribué avec une mise en garde que ses recommandations pour les meilleures pratiques sont provisoires et basées seulement sur l'analyse de huit pays. Quatre-vingts exemplaires de la version anglaise du BPPB avaient déjà été distribués avant le retrait.

Une version anglaise et française du mémoire sont maintenant disponibles sur le site Web. Le directeur ne suggère pas que les ressources soient investies dans la publication papier dans toutes les autres langues à ce moment comme un BPPB plus complet sera produit en temps voulu.

**Le Conseil est prié de décider s'il souhaiterait des copies papier produites en français, en arabe et en portugais en ce moment.**

### *b) Site Web*

Le site Web est mis à jour continuellement et régulièrement avec les informations reçues des membres de l'AOMA. CROA a également réussi à ajouter des liens vers les sites Web de 29 Membres AOMA. CROA continue de dépendre des membres de l'AOMA pour donner des commentaires sur le site Web et aussi pour transmettre des informations et des mises à jour sur leurs activités et les histoires réussies qu'ils aimeront voir publiés. L'objectif est de faire du site

une source d'information principale pour quiconque veut en savoir plus sur les institutions africaines de l'Ombudsman.

Le UKZN qui héberge le site Web travaille actuellement sur une plate-forme conviviale qui permettra au CROA de faire rapport sur les statistiques des visites sur le site (la conception actuelle ne permet pas un abattage facile de cette statistique). [Http://aoma.ukzn.ac.za](http://aoma.ukzn.ac.za)

*c) Les médias sociaux (Facebook et Twitter)*

Les pages Facebook et Twitter du CROA/AOMA sont mises à jour quotidiennement avec des informations telles que:

- Brèves descriptions d'un membre de l'AOMA incluant une courte biographie de son Ombudsman
- Mise à jour sur un nouvel Ombudsman en Afrique et dans le monde, une brève biographie, une brève description de l'institution.
- Des citations de dirigeants célèbres ou Ombudsman sur la bonne gouvernance, la démocratie et la primauté du droit.
- Des histoires réussies et des nouvelles récentes des institutions de l'Ombudsman en Afrique et dans le monde.

Toutes les photos des conférences, des réunions, des formations ou des événements qui impliquent la participation de AOMA et CROA peuvent être extraites de notre page Facebook. Lien Facebook: <https://www.facebook.com/aoma>.  
CROA Lien Twitter: <https://twitter.com/AOMAOMBUDSMAN>

*d) Le bulletin d'information*

En 2016, le CROA a produit un bulletin d'information. Cette année, deux seront produits. Le plan stratégique prévoit trois par an. La 8<sup>ème</sup> édition du « Africain Ombudsman Toray » (AOT 8) a été produite en avril 2017 et un projet de la prochaine Newsletter (AOT 9) est presque terminé.

*e) Mise à jour de la base de données de contact AOMA / CROA*

Afin de gérer efficacement et d'organiser l'information, et dans le processus d'identification de à qui s'adresser en cas besoin d'informations auprès des membres de l'AOMA et des collaborateurs du CROA, le CROA est en train de créer une source unique d'informations de contact. Bien qu'une base de données de contacts améliore la fiabilité et organise une mine d'informations, il est important de vérifier que les informations de contact sont exactes et à jour. CROA a demandé à tous les membres de l'AOMA de nommer une personne-ressource pour faciliter l'échange d'informations et de mises à jour. Ce processus est toujours en cours parce que nous avons reçu très peu de réponses en provenance des membres.

*f) Les ressources en ligne*

CROA a réussi à intégrer une simple bibliothèque de ressources en ligne avec les pays membres de l'AOMA et leurs documents officiels (dont beaucoup ont été soumis pour les entretiens de recherche). Nous avons également créé une bibliothèque élémentaire en ligne qui servira de base de données sur la jurisprudence pour l'Ombudsman Africain. Cela s'appuiera sur une contribution saine des membres de l'AOMA aux jugements plus anciens et récent arrêt de la Cour concernant ou qui se réfèrent à l'Ombudsman.

## **9. RENFORCEMENT DES CAPACITES**

### **Formation**

L'approche générale actuelle de la formation est décrite dans l'annexe H. CROA vise à pivoter la formation à son tour, en fonction de la disponibilité des hôtes, parmi les six régions du continent. Le plus souvent, les pays de l'océan Indien se joindront à la formation en Afrique centrale. L'objectif est de s'assurer que les régions reçoivent essentiellement le même sujet. Le plan de CROA était de mener une formation Introduction à la Médiation dans toutes les régions en vue d'offrir une formation de médiation avancée plus le programme Train-the-Trainer lors de l'Assemblée générale de l'AOMA en novembre 2018. Cependant, il est encore plus important de soutenir les initiatives des membres de l'AOMA.

#### *a. Formation de l'Afrique de l'Ouest: OPCAT (Côte d'Ivoire)*

La CROA a soutenu l'initiative de l'Ombudsman pour la Côte d'Ivoire et l'a considérée comme une formation en Afrique de l'Ouest. Du 27 février au 1er mars, l'Ombudsman de Côte d'Ivoire a initié et accueilli 18 pays pour un atelier sur le Protocole facultatif des Nations Unies à la Convention contre la torture et la désignation des mécanismes nationaux de prévention (MNP). L'ombudsman de la Côte d'Ivoire doit être félicité pour cette initiative prospective car aucun NPM n'a encore été officiellement désigné en Afrique.

Lorsque l'Ombudsman du Burkina Faso, Mme. Traore a sollicité que CROA appuie cette initiative, seuls cinq pays s'étaient inscrits. La plupart des bureaux de l'ombudsman n'ont toujours pas de budget pour la formation. Les voyages étaient organisés par le CROA, logement (une personne par bureau), dîner de bienvenue, réunion régionale (lieu et déjeuner) de l'AOMA pour: le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Tchad, le Cap-Vert (logement seulement), le Gabon, la Gambie, le Ghana, le Niger, le Nigéria, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe. Les participants non parrainés étaient l'ombudsman militaire d'Afrique du Sud et l'hôte Côte d'Ivoire. Onze pays ont été représentés par les Ombudsman eux-mêmes et sept par des cadres supérieurs tels que les secrétaires généraux ou les chefs des divisions des droits de l'homme.

La formation menée par l'Association pour la prévention de la torture (APT) basée à Genève a été parrainée par l'International Ombudsman Institute (qui a également soutenu la traduction et d'autres logistique). L'APT a facilité un excellent programme de diffusion et d'échange d'informations et d'enquêtes. Comme rapporté à l'APT, la satisfaction globale sur une échelle de 1 à 100 (haute satisfaction) variait de 85 à 95% en ce qui concerne: le contenu technique sur l'OPCAT; Pertinence et réponses aux questions; L'opportunité de partager les situations et les défis existants; Et la consultation sur l'élaboration de stratégies à l'avenir.

Les participants se sont engagés à adopter cinq catégories d'actions et de stratégies générales et en pleine échelle allant de l'information à leurs gouvernements des principes discutés dans la formation à la négociation de la désignation formelle en tant que MNP. (Pièce jointe I). Ces engagements fermes et une action étaient probablement possible parce que les Ombudsman étaient eux-mêmes présents à prendre des engagements. Généralement, suite à une telle formation, les cadres supérieurs ne pouvaient que recommander des mesures à leur ombudsman, mais n'auraient pas le pouvoir de prendre des engagements sur place à la fin de la formation.

Le CROA a exhorté tous les pays à signaler tout progrès sur leurs engagements d'ici la fin de septembre. Deux bureaux ont déjà signalé à ce jour:

- Cote d'Ivoire
  - Un Suivi de la formation de l'OPCAT avec une visite au vice-président
  - Des promesses de ratification ont été remises au chef de l'Etat
  - Une plate-forme pour la société civile / ONG a été créée pour la prévention de la torture sous les auspices de l'ancien président de la Fédération internationale de l'action chrétienne pour l'abolition de la torture en Côte d'Ivoire.
  
- Nigeria
  - Préparation d'un rapport
  - Tenu d'une réunion de stratégie
  - Planification d'une réunion avec les parties prenantes
  - Recherche des moyens de collaborer avec la Commission nationale permanente de la torture

La formation OPCAT a été un développement passionnant.

- Tout d'abord, il est clair que la formation n'a pas simplement transmis d'information, mais a également contribué à la capacité des bureaux de l'Ombudsman en inspirant des actions dans une arène pour la démocratie et la bonne gouvernance dont ils ne s'étaient pas engagés auparavant.
- Deuxièmement, les engagements et le suivi de l'OPCAT ont aidé CROA à réfléchir à de nouvelles façons de mesurer notre impact. Depuis sa création, la mesure principale du renforcement des capacités de CROA a été quantitative: c'est-à-dire le nombre de personnes formées. En mesurant les mesures prises à la suite de la formation, CROA peut ajouter une mesure qualitative de l'impact de la formation.

CROA suivra de même que les bureaux des participants ont appliqué l'apprentissage de la formation de planification stratégique ci-dessous en Zambie. Bien que moins clairs que les engagements de l'OPCAT, nous espérons qu'il y aura des impacts notables.

L'Ombudsman de la Côte d'Ivoire doit être remercié pour un accueil réfléchi et transparent des conférenciers francophones, anglophones, lusophones et arabes. C'était une opportunité pour l'Ombudsman de la région de l'Afrique de l'Ouest et quelques-uns d'ailleurs pour considérer les visions et les capacités de l'institution de l'Ombudsman.

#### ***b. Formation en Afrique australe: planification stratégique (Zambie)***

La CROA a appuyé l'initiative du Protecteur public pour la Zambie qui a planifié une réunion de la Région Afrique de l'Ouest avec une session de planification stratégique pour l'AOMA. La réunion du Conseil du CROA du 6 juillet 2016 avait accepté de payer pour les frais de facilitateur pour la planification stratégique de l'AOMA. A combiné l'assistance précédemment engagée à l'AOMA pour son plan stratégique avec une formation en planification stratégique. Lors de sa réunion du 14 février 2017, le président du Conseil de CROA a suggéré que le CROA offre une formation en planification stratégique (conformément aux besoins de gestion et de leadership identifiés par l'évaluation des besoins de 2011) au cours de cette réunion d'Ombudsman. La formation a eu lieu à Lusaka en Zambie du 26 au 30 mars 2017. Organisé par le Protecteur public de la Zambie, auquel ont participé quelque 35 Ombudsman et / ou cadres supérieurs.

Le Dr Victor Ayeni, expert mondial sur les institutions de surveillance, a facilité une journée complète de formation: "Création d'un processus d'ombudsman piloté par la stratégie". Il a utilisé des scénarios vifs et des questions pénétrantes pour explorer les hypothèses sur la stratégie et la façon dont les organisations fonctionnent. Les participants ont réfléchi sur les principes, les méthodes et les processus pour développer et exécuter des stratégies. Comme toujours, la compréhension par le Dr Ayeni de l'institution et de l'évolution de l'Ombudsman (en particulier en Afrique) a aidé les participants à réfléchir profondément et largement à propos de leurs propres plans stratégiques (qu'ils ont apportés avec eux) comme moyens de subsistance pour réaliser des performances élevées.

Ce rassemblement s'est terminé par un petit cadeau inscrit du cuivre zambien (contribué par le directeur) pour féliciter le Dr Ayeni pour sa **nomination en tant que chercheur honoraire dans le programme de démocratie, de gouvernance et de prestation de services du Conseil de recherches en sciences humaines de l'Afrique du Sud.**

Le protecteur public pour la Zambie doit être félicité pour l'excellente tenue des multiples réunions et les résultats abordés dans cette très courte période. Ce fut l'occasion - comme collective récente - de réfléchir aux possibilités offertes par l'adhésion à l'IIO, à la vision de brainstorming AOMA et de renforcer les techniques de planification stratégique.

Note: Lors de la réunion IIO Afrique, la notion a été développée que le CROA pourrait devenir le Secrétariat pour IIO Afrique. La fonction de coordination de l'AOMA précédemment effectuée par CROA a été transférée au Secrétariat de l'AOMA au Kenya. Le CROA n'a pas la capacité de s'engager dans des fonctions de coordination / Secrétariat. (Pièce jointe M)

### *c) Formation en Afrique centrale: introduction à la médiation (Burundi)*

Seize agents de l'Ombudsman et cadres supérieurs d'Afrique centrale ont participé à cette formation au Burundi du 2 au 8 juillet. Cette formation fournit un modèle pour la formation à venir dans les régions. CROA a obtenu un formateur local de médiation au Burundi. Le professeur Abekyamwale Abi de l'Université Espoir au Burundi s'est suffisamment orienté dans l'institution, les principes et la pratique de l'Ombudsman, qu'il a été en mesure de fournir une formation crédible et un aperçu des principes et des techniques de médiation pertinents. Son rapport complet est joint (pièce jointe J). L'Ombudsman du Burundi a ensuite demandé au Professeur Abi de faire une présentation clé à la Conférence sur le rôle des institutions de médiation dans la consolidation de la paix le lendemain de la formation.

L'Ombudsman du Burundi est peut-être le seul Ombudsman du monde avec le mandat statutaire de faire la paix. Il s'est engagé à créer un groupe de médiateurs formés au sein d'AOMA qui pourraient être appelés par l'UA et d'autres personnes comme ressources pour intervenir ou prévenir des situations inflammatoires. Cette formation a lancé l'exploration de cette vision et la manière dont l'Ombudsman sans mandat statutaire peut encore contribuer à la paix et à la prévention des conflits.

### **Programme d'attachement**

Le programme pilotes d'Attachement a entraîné la participation de deux personnes de différentes régions aux bureaux de CROA afin d'obtenir une fertilisation croisée des acquis et des compétences. La pièce jointe K détaille l'ordre du jour. L'objectif était de permettre à deux

personnes de différentes régions de partager et d'apprendre une expérience intense d'un mois. Ils apprenaient les uns des autres, du programme offert par CROA et, à leur tour, contribuent aux projets du CROA. Plus précisément, les Attachés ont aidé (a) à résumer quelques-unes des entrevues de recherche pour l'étude de l'IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique et (b) la recherche et les projets d'articles pour le prochain Bulletin d'informations.

Le programme a été offert en première instance à Hilda Ojiambo en tant que juriste et point de contact de l'AOMA. Il a également été offert à Chipi Mangulama du Malawi. L'Ombudsman pour le Malawi a exprimé son intérêt enthousiaste et encouragement en Septembre 2016 (quand l'idée était encore un simple souhait - pendant les quatre jours de formation en d'enquête pour son bureau qu'elle a parrainé, sans frais du CROA).

La plupart des dynamiques ont été les sessions auxquelles nous avons analysé et lancé un brainstorming approfondir à des enquêtes difficiles en cours dans leurs bureaux. Nous avons par la suite été informés que ces séances fournissaient des informations essentielles pour le récent argument de la Cour d'appel du Malawi et que le Kenya s'attaquait à une affaire qui semblait insoluble.

Pour tenter de répondre aux besoins de formation linguistique identifiés dans l'évaluation des besoins 2011 et à plusieurs reprises demandées au fil des ans, le CROA a organisé des cours de langue française pour le Attachées (le directeur de CROA et responsable des opérations des finances ont également assisté à ses cours). C'était la dépense la plus douteuse en termes d'optimisation des ressources. Un programme aussi court ne fournit pas un résultat durable, à moins que les étudiants continuent leurs cours lorsqu'ils retournent dans leur propre pays. Le CROA lui-même n'est pas une institution de formation linguistique. Le Département des langues appliquées de l'UKZN ne pouvait pas offrir une formation plus d'une fois par semaine. Par conséquent, nous avons engagé l'Alliance Française à le faire. À l'exception de la traduction de documents et de l'interprétation dans les formations régionales, nous devons repenser les façons pratiques que CROA peut soutenir la capacité linguistique comme cela a été si souvent demandé. Si le programme des Attachés devrait continuer, il serait juste que les deux Attachés suivants ne soient pas anglophones.

Le programme d'Attachement a également fourni des occasions pour chaque membre du personnel du CROA à développer leurs propres compétences en faisant une présentation ou la supervision d'une tâche. (Dans un très petit bureau, le personnel doit apprendre quelque chose sur d'autres compétences pour assurer une couverture et une redondance lorsque des collègues sont en congé. Cela élargit également les ressources internes.) Le personnel CROA doit être remercié pour leur enthousiasme et leur investissement personnel dans la fourniture de transports locaux, hébergement, accueillir nos invités à la maison, en organisant d'autres courtoisies et d'orientation à Durban. Nous étions tous heureux de le faire et nos visiteurs étaient charmants, curieux et ajoutaient une énergie merveilleuse à nos bureaux, ainsi que de nouvelles façons de penser à ce que nous faisons.

Bien que ce soit une expérience précieuse pour tous, le pilote a prouvé que le Programme d'attachement ne peut être durable plus d'une fois par an aux niveaux actuels du personnel. C'est très cher - en termes de planification, d'exécution, de temps et de fonds. Les coûts sont indiqués dans la pièce jointe L.

**Le Conseil est prié de décider si ce programme devrait se poursuivre.**

## **10. PLAIDOYER**

**Visite d'orientation:** après avoir assisté à la visite du CROA le 14 février 2017, l'Ombudsman du Burundi et trois collègues ont visité le CROA le lendemain matin. Il a détaillé sa vision passionnée du rôle de médiateur africain dans l'ensemble du continent afin de développer l'expertise de la médiation comme étant « sur appel » au besoin. CROA a apprécié sa visite.

**Médias:** Merci au Dr Annie Devenish pour suggérer l'idée, la recherche et le premier projet d'un article publié dans le Sud l'Afrique-Sunday Tribune Magazine, le 26 Mars 2017 à honneur de la Journée des droits de l'homme. L'article: « L'Afrique pourrait paver la voie des droits » a été distribué au Conseil CROA, tous les membres de l'AOMA, la Commission scolaire du droit et d'autres personnes et organisations intéressées. Il est sur le site web. Un deuxième article sur les femmes Ombudsman sur tout le continent est en cours de finalisation pour publication. La CROA espère que l'Ombudsman diffusera largement cette production.

### **Présentations:**

- a) 15 mai 2017: à la réunion du personnel académique de l'UKZN Law School sur l'institution de l'Ombudsman et le travail du CROA. Le directeur fera également de brèves présentations au Graduate School of Business et le leadership, l'École de comptabilité, l'économie et des finances et l'École de gestion, l'informatique et la gouvernance.
- b) 30 Août 2017, à la suite de la présentation ci-dessus, on a demandé au directeur de présenter comme conférencier invité lors d'un séminaire des diplômés en droit sur l'impact de l'ombudsman dans la protection des enfants. Elle et le Dr Devenish ont étudié une série de cas de la SA PPSA, Maurice, Iowa, Minnesota, en Irlande et aux Bermudes. Les cas seront affichés dans la base de données.
- c) Le directeur a été parrainé pour faire une présentation à la Conférence biennale de l'Ombudsman des Caraïbes (CAROA) à Bonaire, du 11 au 14 juin). Son article: "La valeur de Networking pour Ombudsman" a été publié sur le site. Le directeur, ancien membre du Conseil CAROA et (alors vice) président de la région IIO des Caraïbes et de l'Amérique latine, a été intronisé à titre de membre à vie honoraire du CAROA.

Certains Ombudsman des Caraïbes ont exprimé leur intérêt à participer à la prochaine AOMA Assemblée générale en 2018. Cela continuerait la relation entre le continent et la diaspora a commencé par Adv. L. Mushwana qui a assisté à la Biennale CAROA 2008 aux Bermudes et Adv. T. Madonsela qui a assisté à la Biennale 2010 à Curaçao.

**Promotion de l'institution de l'ombudsman:** août 2017 - le Conseil UKZN a terminé un examen consultatif des parties prenantes de l'ombudsman de l'UKZN. Le Prof. Reddi a recommandé que le CROA aide à rédiger les nouveaux termes de référence. Le processus s'est rapidement déplacé vers la phase de recrutement. Le CROA a anonymisé le TOR et le partage avec l'Université de Technologie de Durban qui débute des discussions sur la création d'un Ombudsman.

Si le CROA est en mesure de recruter un directeur adjoint / chercheur, une première tâche consistera à aligner les termes de référence avec 3 documents pour créer un modèle général pour les gouvernements à utiliser lors de l'établissement ou de l'examen des mandats de l'Ombudsman. Ces documents sont: la Déclaration O.R Tambo, les Principes de Paris de l'ONU et les caractéristiques essentielles d'un ombudsman classique (une adjonction de D. Gottherer, ancien président de l'Association des ombudsmans des États-Unis).

## **11. AUTRE ENTREPRISES et PROGRESSIONS**

### *a) Programmation sur base des fonds actuels disponibles*

Sans nouveau financement, CROA a en main R5 585 428. Au niveau actuel du personnel, CROA pourra étendre ses opérations et ses émissions à environ 30 juin 2018. Cela permettra: l'achèvement du premier cycle de formation régionale (en enquête, introduction Médiation ou cours par initiatives régionales); L'achèvement des entretiens d'étude IIO / CROA à l'échelle de l'Afrique; Une visite d'annexe d'un mois; Et une collaboration pilote dans le cadre d'une formation avancée en matière de négociation et de médiation avec la division du Business de la faculté de Droits.

### *b) Formation régionale*

D'avril 2016 à juillet 2017, CROA a facilité la formation pour: Afrique du Nord (Principes et enquêtes de l'Ombudsman), Afrique de l'Ouest (OPCAT), Afrique australe (Planification stratégique) et Afrique centrale (Médiation). Cela laisse l'océan Indien et l'Afrique de l'Est.

*Océan Indien:* dans le passé, Madagascar et Maurice ont été inclus dans la formation de l'Afrique Centrale. A l'origine, la réunion de l'EXCO (alors tenue à Pretoria en septembre) a été provisoirement planifiée à Madagascar en octobre. En conséquence, le CROA avait prévu d'y mener une formation afin d'amasser une formation à un plus grand groupe de participants de l'océan Indien. Par conséquent, les participants à l'océan Indien n'étaient pas inclus dans la formation en Afrique centrale tenue dans la première semaine de juillet 2017 au Burundi.

Madagascar est toujours désireux d'accueillir la formation. En plus de dispenser une formation à un plus grand groupe de participants à l'océan Indien, cela encouragerait la participation de l'ombudsman des Seychelles (inactif dans l'AOMA depuis plusieurs années) et promouvrait le concept de l'Ombudsman aux fonctionnaires des îles Comores. Il convient de noter que l'un des principaux avantages (non seulement en Afrique mais aussi dans le monde entier) de différents pays accueillant des réunions et des conférences de l'Ombudsman est que cela offre des occasions d'améliorer le profil, la compréhension et le contexte international de l'institution de l'Ombudsman parmi les gouvernements et le public.

CROA peut effectuer cette formation ainsi que des entretiens de recherche pertinents. Ce sera également l'occasion pour le directeur de commencer un plan de formation du formateur du pour Franky Lwelela afin qu'il apprenne à offrir des modules de formation initiale, en particulier en français.

*Afrique de l'Est:* l'Ouganda avait offert d'accueillir cette formation (Techniques d'Enquête) dès le mois de mai, mais elle a dû être reporté. CROA peut l'exécuté en novembre 2017 si l'hôte est encore disponible. Cela garantira que le CROA ne perde pas la dynamique de formation et de recherche.

Par la suite, les fonds permettant, CROA peut commencer un deuxième cycle de formation régionale en 2018. Djibouti s'est proposé d'accueillir la région nord-africaine en février. Le Botswana a proposé d'accueillir la prochaine formation pour l'Afrique australe.

*c) Formation aux non-AOMA en Afrique du Sud*

L'ombudsman municipal de Thekwini espère toujours organiser un cours d'introduction pour un maximum de 20 employés. Le directeur ne propose pas de facturer un atelier de deux ou trois jours alors que la municipalité accueille effectivement le Centre. Ce serait un service au sein de la fonction du plaidoyer du CROA.

L'ombudsman Médical de l'Afrique du Sud a fait des enquêtes sur un atelier à Pretoria. Étant donné que le financement DIRCO actuel se fait par le biais du Fonds de la Renaissance africaine avec une orientation en dehors de l'Afrique du Sud, le CROA n'a pas de politique pour répondre à ces demandes. Il est mandaté de plaider pour l'institution, les principes et les meilleures pratiques de l'Ombudsman

En décembre 2016, CROA a mené une formation pour l'Ombudsman militaire de l'Afrique du Sud - au coût mais sans frais. Le SAMO est un membre affilié de l'AOMA. L'ombudsman Médical de l'Afrique du Sud ne l'est pas.

**Le Conseil est prié d'orienter le Directeur sur la question de savoir si le CROA peut ou pas offrir une formation aux entités sud-africaines non membres de l'AOMA (au coût ou moyennant des frais).**

*d) Donation de matériaux :*

William Angrick, ancien ombudsman de l'Etat de l'Iowa, des États-Unis (depuis plus de 30 ans, ancien président de l'Institut international de l'ombudsman) a offert de faire don d'un trésor de ses livres et dossiers d'ombudsman au CROA. Beaucoup de ces matériaux ne sont pas disponibles sous forme électronique. Les matériaux seraient utiles car le CROA se développe en un centre solide pour les études de l'Ombudsman. La seule condition est que CROA paie les transports en provenance de la Floride. Je lui ai demandé d'obtenir des devis pour le transport maritime.

*e) Collaboration avec la division de Business de la Faculté des Droits*

Le chef de l'Unité du Droit des affaires, Dr. Donrich Jordaan, de la Faculté est désireux de lancer un cours de négociation à l'UKZN. Nous avons contacté un de mes collègues précédents dont la société de formation est autorisée à utiliser la méthodologie et les cas du programme de négociation de Harvard. Elle explorera également une éventuelle association et relation entre les facultés de Droits afin de réduire les coûts qui sont maintenant très coûteux. La méthode est également applicable pour les négociateurs et Ombudsman. Le plan serait pour deux personnes du Cambridge, Massachusetts, afin de fournir une formation de quatre jours dans la méthodologie de base pour un maximum de 24 personnes, suivi d'un programme de quatre jours pour le Train-Trainer jusqu'à 12 personnes la semaine suivante. Ce dernier programme dépend du fait que le directeur du CROA soit capable d'entraîner de nouveaux formateurs après l'atelier.

Dr. Jordaan explore comment obtenir les ateliers accrédités par le UKZN afin de fournir un financement adéquat. La collaboration avec CROA permettrait de parrainer la participation de huit Ombudsman dans la première semaine et quatre dans la seconde. L'école de droit parrainerait huit personnes dans la première semaine et quatre dans la seconde. En plus de huit étudiants en droit et CROA, huit autres personnes peuvent participer à la première semaine en tant que participants payants ou invités. Ceux-ci peuvent inclure des collaborateurs clés actuels et potentiels (peut-être l'ombudsman de UKZN, leader étudiant de UKZN, DIRCO, UA).

Du point de vue de CROA, cela pourrait mettre en branle la vision de l'Ombudsman du Burundi d'établir un groupe de médiateurs experts avec une formation impeccable qui développera et proposera des modules et des manuels de formation à la médiation adaptés au travail de l'Ombudsman.

**Le Conseil est invité à suggérer quatre collaborateurs non membres de l'Ombudsman à participer à la première semaine de formation, si cette initiative devait être financée pour aller de l'avant.**

*f) Présidence des Etudes d'Ombudsman*

Avec la modification de la proposition de financement de DIRCO de deux à cinq ans, la vue et les perspectives du CROA ont été élargies sur la façon de réaliser sa vision de devenir un centre d'excellence dans le continent et même international dans l'étude et le développement de l'institution de l'Ombudsman. Le Professeur Reddi a suggéré qu'une certaine considération soit accordée à un projet de grande envergure avec la permanence, comme une Chaire aux Etudes d'Ombudsman à l'UKZN. Il s'agit d'un projet à long terme. Le Directeur a eu une très brève discussion avec le département du droit maritime qui a travaillé sur une présidence pour les trois dernières années ainsi que la Fondation UKZN qui pourrait assister le CROA pour générer des fonds partiels. C'est une simple idée en ce moment! Le CROA recueillera des renseignements supplémentaires pour le Conseil d'administration.

*g) CROA staff training*

Au cours de la dernière année, le CROA n'a pas investi dans la formation interne du personnel. Le personnel a eu seulement une orientation d'une heure dans la prévention et la découverte de la fraude par le chef des services médico-légaux à UKZN. Nous continuerons d'être opportuniste pour profiter de ces offres.

### **C. ÉVALUATION FINANCIÈRE**

**12. Revenus et dépenses totaux Octobre 2015 - Juin 2017** (période pendant laquelle la gestion quotidienne réelle des opérations et des comptes a été gérée par UKZN).

**13. Budgets comparatifs pour 2016-17 et 2017-18 et Dépenses réelles pour l'année 2016-17 et 1er trimestre 2017**

**14. Résumé et détails pour:**

**a. Plan annuel de performance pour le 1er avril 2017 - 31 mars 2018 (mis en évidence en vert) et**

**b. Budgets pour les quatre années suivantes à 2021-22 (conformément à la proposition de financement à DIRCO**

Respectueusement soumis,  
Adv. Arlene Brock  
Directeur, CROA.