



Politique de la SADC en matière d'élaboration stratégique, de planification, de suivi et d'évaluation des stratégies





**MULTITECH CONSULTANCY &
BUSINESS SERVICES (PTY) LTD**
Plot No. 53 / 71 GICP
P. O. Box 25261
G a b o r o n e
Tel: 3923197, 3935064 Fax: 3923243
Cell: 72154267 / 71467773
E-mail: multitech@bhi.co.bw
E-mail: multitech@gmail.com

Design and Print by Multitech Consultancy & Business Services Tel: 3923197 / 3935064 / 72154267 Fax: 3923243



Politique de la SADC en matière d'élaboration stratégique, de planification, de suivi et d'évaluation des stratégies

Décider par le Conseil des Ministers,
Février 2012

LISTE D'ACRONYMES ET D'ABREVIATIONS

CSOsOSC	Organisations de la société civile
DES/SEA	Secrétaire Exécutif adjoint
ES/SE	Secrétaire Exécutif
HR/RH	Ressources humaines
IA/EI	Evaluation institutionnelle
ICP/PIC	Partenaires internationaux de coopération
KRA/PDR	Principal domaine de résultat
LogFrame	Cadre logique
S&E	Suivi et Evaluation
MTREF/CRDMT	Cadre des recettes et de dépenses à moyen terme
MTR/RI	Revue intérimaire
MTS/SMT	Stratégie à moyen terme
NCP/PCN	Point de contact national
OVI/IVO	Indicateur vérifiable objectivement
PMS	Système de gestion de la performance
PPRM/DPPSMR	Direction de la politique, de la planification stratégique et de la mobilisation des ressources
RBM/GAR	Gestion axée sur les résultats
REC/CER	Communautés économiques régionales
RISDP	Plan régional indicatif de développement stratégique
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SIPO	Plan stratégique indicatif de l'Organe sur la Coopération en matière de politique, de défense et de sécurité
SNC/CNS	Commission nationale de la SADC
SPME/SPSE	Stratégie planification, suivi et évaluation
TOR/TdR	Termes de référence
URMIS/SISUR	Unis Système régional d'information de surveillance

Table des matières

1.0	INTRODUCTION	5
2.0	BUT, OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION	6
2.1	But.....	6
2.2	Objectifs.....	6
2.3	Champ d'application de la politique.....	6-7
3.0	PRINCIPES DIRECTEURS	8
3.1	Principes du RISDP et du SIPO.....	8
3.2	Sensibilisation sur les risques	8
3.3	Principes de gestion fondés sur les résultats	8
3.4	Principes spécifiques de suivi et d'évaluation.....	9-11
4.0	CONSOLIDATION DES MECANISMES INSTITUTIONNELS POUR L'ELABORATION, LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'EVALUATION DES STRATEGIES	11
4.1	Elaboration de stratégies.....	12-13
4.2	Planification	14
4.3	Suivi	15
4.3.1	Suivi des plans opérationnels	16
4.3.2	Suivi de la mise en œuvre des protocoles et d'autres politiques fondamentales	17-18
4.4	Evaluation	19
4.4.1	Evaluation des plans opérationnels	19
4.4.2	Evaluation des protocoles et d'autres politiques fondamentales	20
4.5	Lien entre la politique et la budgétisation.....	20
4.6	Lien entre la politique et la mobilisation des ressources	21
5.0	MOBILISATION DE L'APPUI DES PARTIES PRENANTES	21
6.0	ROLES ET RESPONSABILITÉS	22
6.1	Responsabilités institutionnelles.....	22
6.1.1	Sommet	22

6.1.2	Conseil	22
6.1.3	Comités ministériels sectoriels et de groupes	23
6.1.4	Etats membres.....	23-24
6.1.5	Secrétariat.....	25
6.1.6	Secrétaire Exécutif	26
6.1.7	Secrétaire Exécutif Adjoint en charge de l'intégration régionale.....	27
6.1.8	Secrétaire Exécutif Adjoint en charge des finances et de l'administration.....	27
6.1.9	Direction de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources	27-28
6.1.10	Directions techniques	29
7.0	AMENDEMENTS A LA POLITIQUE	30
8.0	DATE D'ENTREE EN VIGUEUR	30-32

1.0 INTRODUCTION

1. Le Traité de la SADC (à son article 14) définit le Secrétariat de la SADC comme l'organe d'exécution principal de la SADC dont les principales fonctions sont d'assurer un leadership dans l'accomplissement des fonctions de base de la «planification stratégique et de la gestion des programmes de la SADC, du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des politiques et des programmes régionaux, parmi d'autres. Le cadre dans lequel ces fonctions s'exerce repose sur les dispositions en matière de politique et de procédures intégrées dans:
 - i) Le Traité de la SADC;
 - ii) Le RISDP et le SIPO ;
 - iii) Les règles et procédures financières.

2. La centralisation des responsabilités au Secrétariat, notamment la planification de la mise en œuvre des décisions du Sommet et du Conseil, la planification stratégique globale, le suivi et l'évaluation, et la mobilisation des ressources, a été un élément clé du processus de réforme de la SADC qui a débuté en 2001. La restructuration des institutions de la SADC a conduit, entre autres, à un regroupement des domaines de coopération et d'intégration régionale et à une centralisation du fonctionnement au Secrétariat de la SADC, par opposition à l'approche décentralisée suivie depuis la création de l'Organisation en 1980. Ce processus a été accompagné d'une redéfinition des priorités du Programme de coopération et d'intégration ainsi que d'une revue des politiques et des stratégies qui sont à l'origine de l'élaboration du Plan indicatif stratégique de développement régional (RISDP) et du Plan stratégique de l'Organe (SIPO) adoptés en 2003.

3. Cette politique vise à renforcer le cadre dans lequel le Secrétariat s'acquitte de son mandat à l'égard de l'élaboration d'options stratégiques pour faciliter la prise de décision sur les priorités de la SADC, l'établissement de plans appropriés pour permettre une dotation judicieuse des ressources, assurer le suivi et l'évaluation. Il applique une approche de gestion axée sur les résultats afin d'obtenir les synergies nécessaires pour renforcer la capacité de la SADC à réaliser ses objectifs stratégiques.

2.0 BUT, OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION

2.1 But

4. Le but de cette politique est de renforcer le processus de prise de décision de la SADC concernant l'établissement des priorités, la dotation des ressources et la gestion des programmes en vue d'améliorer la performance visant l'accomplissement des objectifs de la SADC.

2.2 Objectifs

5. La politique a pour objectifs spécifiques :
 - i) de consolider les mécanismes institutionnels pour que le Secrétariat de la SADC renforce sa capacité à exercer les fonctions d'élaboration, de planification, de suivi et d'évaluation des stratégies;
 - ii) de renforcer la capacité du Secrétariat à mobiliser les ressources et coordonner les efforts de l'organisation et le soutien des parties prenantes destinés à réaliser les priorités de la SADC;
 - iii) d'assurer des mécanismes efficaces pour signaler les progrès accomplis vers la des résultats visés sur la base des preuves à différents niveaux (Secrétariat, Etats membres, projets, etc.);
 - iv) d'amener toutes les parties prenantes de la SADC à apprécier l'apprentissage, l'appropriation, l'engagement aux résultats et la responsabilité.

2.3 Champ d'application de la politique

6. Cette politique définit le cadre qui permettra l'harmonisation et l'amélioration progressives de la gestion des ressources de la SADC pour atteindre ses objectifs d'intégration et de coopération régionale. Il définit les mesures essentielles que les institutions de la SADC compétentes doivent prendre ainsi que les rôles et les responsabilités

liées aux fonctions suivantes:

- i) l'élaboration des stratégies;
 - ii) leur planification;
 - iii) leur suivi;
 - iv) leur évaluation.
7. Elle énonce également le lien entre ces fonctions et celle de budgétisation ainsi que la fonction de mobilisation des ressources, qui sont toutes les deux régies par des instruments spécifiques en vue d'assurer un cadre politique cohérent et une utilisation efficace et efficiente des ressources de la SADC.
8. La politique établit la base pour l'élaboration ultérieure d'outils appropriés, notamment des directives et des systèmes, qui définiront le processus par lequel l'élaboration, la planification, le suivi et l'évaluation des stratégies seront effectués au quotidien. Elle fournit également des informations sur la façon dont la coordination se fera vis-à-vis de la budgétisation, de la mobilisation des ressources ainsi que d'autres fonctions et processus connexes.
9. La politique couvre les opérations qui sont lancées à l'initiative de la SADC ainsi que celles qui sont entreprises en collaboration avec des partenaires, notamment les partenaires internationaux de coopération, d'autres communautés économiques régionales et des institutions régionales à moins que les accords de coopération respectifs ne les définissent autrement.



3.0 PRINCÍPIOS ORIENTADORES

3.1 Principes du RISDP et du SIPO

10. Le processus d'élaboration, de planification, de suivi et d'évaluation des stratégies de la SADC doit appliquer les principes fondamentaux relatifs à la mise en œuvre du RISDP et du SIPO, en particulier :
- i) l'additionnalité;
 - ii) la subsidiarité;
 - iii) la géométrie variable ;
 - iv) l'orientation de l'élaboration.¹

3.2 Sensibilisation au risque

11. Les facteurs qui sont susceptibles d'affecter le succès de la réalisation des objectifs de la SADC seront systématiquement évalués et des mesures d'atténuation appropriées seront prises selon les dispositions énoncées dans la Politique de gestion des risques.

3.3 Principes de gestion axés sur les résultats

12. Il faut respecter les principes de gestion axés sur les résultats, à savoir:
- i) la concentration sur l'atteinte des résultats qui contribuent efficacement à la réalisation du mandat de la SADC ;
 - ii) l'amélioration des connaissances institutionnelles à l'égard des facteurs qui influent sur ses opérations;
 - iii) l'amélioration de la prise de décision ;

¹ Chapitre 6 de RISDP

- iv) la promotion d'une culture de responsabilité à la réalisation des résultats.

3.4 Principes spécifiques de suivi et d'évaluation

13. Le suivi et l'évaluation seront entrepris sur la base des normes et des valeurs professionnelles internationalement reconnues, en particulier:
 - i) **Utilité:** le suivi et l'évaluation doivent satisfaire aux besoins en informations des utilisateurs, des parties prenantes, des évaluateurs visés. Les unités commandant les évaluations s'efforcent de veiller à ce que le travail soit bien éclairé, pertinent et opportun, et qu'il soit présenté de manière claire et concise de sorte que les parties prenantes puissent en tirer un bénéfice maximal. Les rapports de S&E doivent présenter les preuves, les résultats ou les questions, les conclusions et les recommandations d'une façon complète et équilibrée. Ils doivent être orientés à la fois vers les résultats et vers l'action.
 - ii) **Crédibilité:** le suivi et l'évaluation doivent être crédibles et basées sur des données fiables ou des observations fiables. Cela implique que les rapports de suivi et d'évaluation doivent refléter la cohérence et la fiabilité des données, les résultats, les jugements et les enseignements appris quant à la qualité des instruments et des procédures et de l'analyse utilisés pour recueillir et interpréter l'information. Le suivi et l'évaluation au niveau des projets et des programmes doivent utiliser, autant que possible, les techniques et les indicateurs dynamiques et pragmatiques pour mesurer les résultats et les progrès.
 - iii) **Transparence:** la transparence et la concertation avec les principales parties prenantes sont des éléments essentiels dans toutes les étapes des deux processus de S&E. Cela implique une communication claire sur le but de l'évaluation ou du suivi, les critères appliqués et l'utilisation prévue des résultats. La documentation émanant de du suivi et de l'évaluation sous une forme à consulter et à lire aisément doit également contribuer à la fois à la transparence et à la légitimité.



Les rapports d'évaluation et de suivi doivent fournir des informations transparentes sur les sources, les méthodes et l'approche.

- iv) **Ethique:** le suivi et l'évaluation doivent respecter le bien-être, les croyances et les coutumes de ceux qui sont impliqués ou touchés, éviter les conflits d'intérêt. Les évaluateurs doivent respecter le droit des institutions et des particuliers à fournir des informations en toute confiance. Le suivi et l'évaluation éthique exigent que la direction et/ou les commanditaires des évaluations restent ouverts aux conclusions et ne permettent pas aux intérêts de s'ingérer dans l'évaluation.
- v) **Indépendance:** Les membres des équipes d'évaluation indépendantes doivent être indépendants à la fois du processus de la prise de décision et de la prestation et de la gestion des interventions en matière de développement. En particulier, ils ne doivent pas, en personne, avoir participé aux activités devant être évaluées ou avoir été impliqués par le passé dans la conception, la mise en œuvre, ou la supervision du projet, ou la politique à évaluer.
- vi) **Impartialité:** Les évaluations doivent faire un exposé global et équilibré des atouts et des faiblesses de la politique, du programme, du projet ou de l'unité en cours d'évaluation. L'évaluation doit faire

montre d'impartialité à toutes les étapes et prendre en compte les avis de toutes les parties prenantes. Les Unités commanditant les évaluations doivent tout faire pour veiller à ce que les évaluateurs sélectionnés soient impartiaux.

- vii) **Compétences et Capacités:** Selon le sujet, les activités de suivi et d'évaluation requièrent un éventail de compétences qui peuvent être dans les sciences techniques, environnementales, ou sociales ou de l'évaluation. Les Unités commandant les évaluations sont chargées de sélectionner des évaluateurs indépendants d'esprit, expérimentés et de catégorie suffisamment élevée, et d'adopter une méthodologie rigoureuse pour l'évaluation des résultats et des performances. Les évaluations des activités de la SADC doivent se servir le plus possible des experts régionaux compétents à la fois dans les domaines technique et de l'évaluation. Les partenaires de la SADC, si possible, coopèrent pour stimuler le développement des capacités dans le domaine de l'évaluation au niveau régional.

4.0 CONSOLIDATION DES MECANISMES INSTITUTIONNELS POUR L'ELABORATION, LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'EVALUATION DES STRATEGIES

14. L'élaboration, de planification, de suivi et d'évaluation des stratégies de la SADC fonctionnent à travers des cycles itératifs d'apprentissage par lesquels l'organisation :
- i) interprète les opportunités et les menaces présentées par l'évolution des circonstances afin de définir les priorités (élaboration de la stratégie);
 - ii) détermine la meilleure façon d'atteindre des objectifs réalistes dans un délai précis compte tenu de ses ressources disponibles (planification);
 - iii) met sur pied des mécanismes de contrôle nécessaires pour garantir

une réaction fondée sur des preuves de la mise en œuvre destinée à faire avancer les objectifs de l'organisation (suivi);

- iv) conduit des enquêtes afin de déterminer si les activités concourent efficacement aux objectifs primordiaux et à identifier les principaux facteurs de succès (évaluation) en vue d'éclairer l'ajustement éventuel des priorités (révision de la stratégie).

15. Le processus permet également d'éclairer les autres processus importants, entre autres:

- i) la mobilisation des ressources et leur répartition ;
- ii) Les accords de performance des cadres supérieurs et des directeurs ;
- iii) Le plan d'achat de la SADC ;
- iv) Un système intégré de gestion approprié.

4.1 Elaboration de la stratégie

16. Le RISDP ou le SIPO donne l'orientation stratégique à long terme et une perspective de développement du programme d'intégration et de coopération régionale de la SADC et doit être régulièrement révisé conformément aux décisions du Conseil.

17. Le Secrétariat :

- i) prépare un projet de Stratégie à moyen terme (SMT) à soumettre à l'approbation du Conseil. Tirée du RISDP et du SIPO, la MST donne un aperçu clair des réalisations possibles dans une perspective d'une période de cinq ans sur la base des preuves disponibles, des hypothèses plausibles et de l'évaluation des facteurs de risque en vue de réaliser la vision et le mandat de la SADC. Les enseignements nécessaires sont tirés des interventions antérieures contenues dans les

rapports sur le suivi et l'évaluation et ils sont intégrés dans la planification.

- ii) procède à des revues annuelles de la SMT en fonction de son alignement sur le RISDP et le SIPO et de la pertinence et de la viabilité de la stratégie en tenant compte de l'évolution des facteurs internes et externes. La revue annuelle constitue la contribution principale pour conseiller le Conseil sur les possibilités de revoir les priorités et les approches de la mise en œuvre pour le reste des années de la période de la SMT. Le résultat de la révision de la stratégie est un rapport annuel sur la mise à jour de la stratégie mettant en exergue les principales questions émergentes qui influencent le contexte stratégique et confirmant les orientations politiques ou recommandant des changements à apporter durant le reste du calendrier de la PSMT. Le rapport annuel sur la mise à jour de la stratégie lance le dialogue sur les priorités de l'année suivante. Une fois mis au point et adopté, il donne des conseils sur la préparation des plans de fonctionnement et du budget annuel.
- iii) effectue des évaluations de la composante de la SMT régulièrement en fonction de plans d'évaluation du Secrétariat. Les évaluations éclairent la préparation de la SMT suivante, qui doit commencer au début de la quatrième année.

18. Pour faciliter la mise en œuvre effective de la politique, le Secrétariat prépare des directives sur l'élaboration et la revue de la stratégie que toutes les parties prenantes utilisent à différents niveaux pour définir les principales priorités de la SADC. Au minimum, les lignes directrices portent sur :

- les modalités pour la participation des parties prenantes, notamment la participation des Comités ministériels sectoriels et des Comités ministériels de groupes;
- les modalités pour l'application des principes directeurs, en particulier des principes d'additionnalité et de subsidiarité;

- l'approbation des processus et des résultats des structures de gouvernance de la SADC pertinentes.

4.2 Planification

19. Le Secrétariat:

- i) traduit la SMT en un plan de fonctionnement consolidé quinquennal qui comprend :
 - a. Un cadre adéquat de mise en œuvre à moyen terme global de la SADC en utilisant l'outil conceptuel approprié défini dans les manuels et les directives de planification opérationnels qui énoncent les résultats escomptés et réalisables (contributions et résultats) de l'organisation au cours de la période couverte par la SMT pour atteindre l'impact visé du RISDP, en prenant en considération les principes de politique, évoqués ci-dessus, les indicateurs pour l'évaluation de la performance et la responsabilité institutionnelle ;
 - b. Une partie narrative qui met en évidence l'état d'avancement de l'environnement pour l'intégration régionale et définit les principales orientations stratégiques;
 - c. Une Déclaration des besoins dans la mobilisation des ressources qui définit les principaux domaines prioritaires nécessitant un soutien supplémentaire au cours de la période couverte par la PSMT. La Déclaration des besoins dans la mobilisation des ressources constituerait le document de référence pour les efforts destinés à mobiliser les ressources.
- ii) prépare un plan institutionnel quinquennal, qui comprend le Plan de fonctionnement consolidé quinquennal et un Cadre des recettes et des dépenses à moyen terme (MTREF).

- iii) élabore des plans d'exploitation du secteur quinquennaux pour chaque direction et chaque unité indépendantes du Secrétariat qui se servent du PSMT comme base. Les plans d'exploitation du secteur quinquennaux seront traduits en plans d'exploitation consolidés quinquennaux. Chaque plan d'exploitation du secteur comporte :
 - a. Un cadre de mise en œuvre adéquate de la SADC qui se sert de l'outil conceptuel approprié tel que prévu dans les manuels et les directives opérationnels de planification et qui détaille les résultats escomptés de chaque domaine d'intervention, les hypothèses sous-tendant la contribution du résultat pour la réalisation des résultats à moyen terme, les chaînes de résultats conduisant à l'accomplissement des résultats, un ensemble d'indicateurs pour apprécier la performance et l'objectif visé de chaque indicateur;
 - b. Un bref récit pour compléter la compréhension de la logique qui sous-tend le plan (pertinence de l'intervention en termes de subsidiarité et de valeur ajoutée régionale, la situation ou l'analyse de base, les principaux problèmes à aborder, les enseignements tirés du suivi et de l'évaluation, etc.);
 - c. Un cadre de dépenses qui est compatible avec le budget.
 - iv) élabore un plan institutionnel annuel, qui consiste en un plan d'exploitation consolidé annuel et un budget annuel utilisant le Plan institutionnel quinquennal et le rapport sur la mise à jour de la stratégie annuel comme base. Le Plan d'exploitation consolidé annuel est préparé à partir des plans d'exploitation des secteurs annuels.
20. Les plans d'exploitation du secteur annuels doivent définir des objectifs de performance trimestrielle clairs en termes d'activités et

de résultats, et identifier les principaux fonctionnaires chargés de la réalisation des résultats.

21. Pour faciliter la mise en œuvre effective de la politique, le Secrétariat prépare des lignes directrices et des procédures détaillées que toutes les parties prenantes utilisent à différents niveaux pour définir les programmes et les initiatives stratégiques de la SADC. Au minimum, les lignes directrices abordent :

- les modalités de participation des parties prenantes ;
- les processus d'approbation et les résultats des structures de gouvernance de la SADC pertinentes.

4.3 Suivi

22. Le Secrétariat effectue le suivi continuellement afin d'obtenir un retour d'informations de façon régulière sur la cohérence ou l'incohérence entre les performances envisagées et réelles ou sur le respect des engagements. Le suivi sera utilisé pour avoir une indication précoce sur la réalisation probable des résultats escomptés. Il présente une occasion pour valider l'approche logique qui sous-tend les plans d'exploitation et pour apporter les changements nécessaires à celle-ci.

23. La fonction de suivi du Secrétariat comporte le suivi des plans d'exploitation que le Secrétariat exécute ainsi que le suivi de la mise en œuvre des protocoles et d'autres instruments de politique régionale, qui relèvent de la responsabilité des Etats membres. Le suivi des protocoles et d'autres instruments de mise en œuvre des politiques s'effectue en coordination avec les Etats membres.

4.3.1 Suivi des plans d'exploitation

24. Le Secrétariat prend les dispositions nécessaires pour institutionnaliser le suivi et l'intégrer comme une partie intégrante de la gestion des affaires du Secrétariat. Ces dispositions comprennent les éléments suivants:

- i) la préparation des rapports trimestriels sur la performance de la mise en œuvre des plans d'exploitation du secteur annuels à qui sont examinés au niveau approprié de la direction du Secrétariat ;
 - ii) la préparation des rapports semestriels sur la performance de l'exécution du plan d'exploitation consolidé annuel à soumettre à l'examen du Conseil et des organes consultatifs pertinents ;
 - iii) la préparation d'un rapport sur la performance annuel de l'exécution du plan d'exploitation consolidé annuel à soumettre à l'examen du Conseil et des organes consultatifs pertinents.
25. Le Secrétariat crée les systèmes et les procédures nécessaires pour s'assurer que:
- i) les rapports sur l'exécution des plans d'exploitation présentent une évaluation fiable des progrès sur la mise en œuvre au regard des coûts, des résultats, de la qualité et de la rapidité de la prestation des services et des méthodes de mise en œuvre utilisées;
 - ii) les rapports sur l'exécution du plan d'exploitation consolidé annuel appuient suffisamment les décisions en matière de politique et d'affectation des ressources;
 - iii) les données relatives aux coûts et aux résultats sont systématiquement recueillies et documentées pour faciliter le suivi continu, par opposition à la collecte des informations occasionnelle;
 - iv) les indicateurs, les études de base et les objectifs pertinents pour évaluer les progrès sur la mise en œuvre de différentes interventions de la SADC sont définis dès le départ dans

les plans d'exploitation pour appuyer la suivi fondé sur des preuves;

- v) les tâches de suivi forment une partie intégrante de toutes les fonctions de gestion du Secrétariat.

4.3.2 Suivi de la mise en œuvre des Protocoles et d'autres politiques fondamentales

- 26. La mise en œuvre des politiques régionales de la SADC par les Etats membres est une condition préalable pour atteindre les résultats escomptés du Programme d'intégration et de coopération régionale de la SADC. Les politiques régionales de la SADC se traduisent en actions au niveau national par le truchement de différentes formes d'instruments réglementaires. Les protocoles de la SADC constituent le seul instrument législatif réglementaire prévu dans le Traité. D'autres instruments réglementaires sont également utilisés, notamment les protocoles d'accord et les déclarations, pour orienter la mise en œuvre des politiques régionales dans l'intention de faire le meilleur effort.
- 27. Le suivi de la mise en œuvre des politiques régionales, ainsi que leur évaluation, sont une fonction importante qui doit contribuer à une meilleure analyse et une meilleure coordination des politiques. Il doit ensuite améliorer la conception des politiques et la pertinence des programmes et des projets. Le Secrétariat doit prendre des initiatives pour suivre efficacement la mise en œuvre des protocoles, des déclarations, des protocoles d'accord et d'autres politiques régionales liées aux secteurs spécifiques. Le niveau d'effort pour un suivi plus systématique de la mise en œuvre des politiques doit être renforcée afin d'obtenir des contributions complètes et significatives aux fonctions de gestion et de planification stratégique.
- 28. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétariat:
 - i) prépare des directives et des procédures techniques détaillées pour la collecte d'informations pertinentes, en collaboration avec les Etats membres respectifs, sur la domestication et

- l'application des dispositions contenues dans les protocoles de la SADC et d'autres politiques fondamentales. Il prépare également, en collaboration avec les Etats membres, un rapport annuel sur l'application des politiques dans les Etats membres à présenter aux organes politiques;
- ii) apporte son appui à l'élaboration des plans de mise en œuvre des protocoles et des politiques fondamentales qui aideraient les Etats membres à gérer le processus de domestication et de mise en œuvre de leurs engagements politiques respectifs, en particulier pour répondre aux contraintes de mise en œuvre;
 - iii) conçoit des mécanismes de financement régional appropriés pour appuyer les Etats membres à entreprendre les mesures nécessaires pour répondre à leurs engagements en matière de politique régionale de la SADC;
 - iv) établit des mécanismes pour faciliter la résolution des problèmes liés à la mauvaise application des politiques régionales de la SADC.

4.4 Evaluation

29. Il est nécessaire de procéder à une base évaluation systématique et régulière si l'on veut que la fonction d'évaluation concoure de façon efficace à la prise de décisions sur les priorités et la répartition des ressources. L'évaluation s'applique aux plans d'exploitation exécutés par le Secrétariat, conformément à la Stratégie à moyen terme, ainsi qu'aux politiques mises en œuvre par les Etats membres à travers les protocoles et d'autres instruments réglementaires.

4.4.1 Evaluation des plans d'exploitation

30. L'évaluation des plans d'exploitation vise principalement à donner un aperçu sur le mandat de prestation des services du Secrétariat concernant la mise en œuvre du RISDP et du SIPO. Pour être significative et permettre une analyse approfondie, des évaluations doivent être faites de manière à mettre l'accent sur quelques secteurs spécifiques

à la fois. Les résultats de l'évaluation sur les différents secteurs serviront comme contributions à une évaluation globale du Cadre des recettes et des dépenses à moyen terme et du Plan d'exploitation quinquennal. Une combinaison d'une auto-évaluation et d'une évaluation externe peut servir pour des évaluations du secteur. Toutefois, l'évaluation du Cadre des recettes et des dépenses à moyen terme et le Plan d'exploitation quinquennal doit être effectuée par des évaluateurs externes à des intervalles d'au moins cinq ans.

31. Le champ d'application et le calendrier détaillés des évaluations doivent être adaptés aux besoins de la prise de décision et au cycle de vie et à la nature des interventions. Le Secrétariat:
 - i) élabore des directives techniques et méthodologiques qui adhèrent aux normes professionnelles internationales pour assurer la qualité des évaluations. Les lignes directrices s'appliquent tant à l'auto-évaluation qu'à l'évaluation externe;
 - ii) prépare chaque année un plan d'évaluation, indiquant le secteur ou les secteurs, pour lesquels l'évaluation doit être effectuée et l'intègre dans le plan d'exploitation annuel afin d'obtenir le financement.

4.4.2 Evaluation des protocoles et d'autres politiques fondamentales

32. L'évaluation des protocoles et d'autres politiques fondamentales donnent principalement un aperçu sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des politiques régionales de la SADC dans les différents secteurs d'intervention. Les évaluations examinent toutes les étapes du cycle de vie de la politique depuis la conception jusqu'à sa mise en œuvre. Cette évaluation se fera avec la coopération des Etats membres. La portée et le calendrier détaillés des évaluations doivent être adaptés aux besoins de prise de décision ainsi qu'au cycle de vie et à la nature des interventions. Toutefois, l'évaluation de la mise en œuvre des politiques dans les secteurs prioritaires fondamentaux s'effectue au moins tous les cinq ans afin de concourir à l'élaboration de la Stratégie à moyen terme et au plan d'exploitation quinquennal.

33. Le Secrétariat élabore des directives techniques et méthodologiques détaillées qui permettent aux Etats membres de participer pleinement à l'évaluation des protocoles, des déclarations, des protocoles d'accord et d'autres directives données par le Conseil. C'est de cette manière que les Etats membres s'approprient l'évaluation.

4.5 Lien entre la politique et la budgétisation

34. La SADC se servira de la budgétisation axée sur les résultats (RBB) conformément au modèle RBM que la SADC utilise. Le cadre budgétaire de la SADC consiste en un Cadre quinquennal des recettes et des dépenses à moyen terme) et en budgets annuels conformément aux plans d'exploitation.
35. Le Secrétariat élabore des lignes directrices détaillées pour faciliter la préparation du budget par toutes les parties prenantes.

4.6 Liens entre la politique et la mobilisation des ressources

36. Pour compléter les ressources disponibles dans l'organisation de la SADC destinées à mener à bien la mise en œuvre du programme régional, la SADC s'efforce de solliciter des ressources supplémentaires pour appuyer ses programmes et ses projets. Toutes les ressources obtenues doivent satisfaire à des critères spécifiques pour appuyer les programmes et les projets régionaux. Les tâches de mobilisation des ressources s'effectuent sur la base des priorités établies de la SADC et les plans d'exploitation consolidés quinquennaux. Les projets bénéficiant de l'appui des partenaires sont pleinement alignés sur les priorités de la SADC.
37. Les processus de mobilisation des ressources seront définis par des directives et des outils appropriés élaborés en ligne avec la stratégie pour la mobilisation des ressources.

5.0 MOBILISATION DE L'APPUI DES PARTIES PRENANTES

38. La mobilisation de l'appui des parties prenantes à la stratégie et aux plans est essentielle pour garantir la bonne exécution et l'accomplissement des résultats. Le Secrétariat doit consacrer du temps et des ressources à la consultation et à la communication relatives à la stratégie et aux plans de la SADC.
39. Compte tenu de cette exigence, le Secrétariat:
- i) fait des efforts volontaristes pour s'assurer que l'information est facilement disponible à toutes les parties prenantes pour la transparence, la responsabilisation et l'inclusivité. A cet égard, tous les rapports devraient être mis à disposition en ligne avec la politique de communication de la SADC ;
 - ii) accorde des ressources pour organiser une réunion annuelle avec les représentants des commissions nationales de la SADC afin de recueillir leurs commentaires sur le protocole d'accord sur la stratégie annuelle ;
 - iii) publie le plan d'exploitation quinquennal, le rapport annuel sur la mise à jour de la stratégie, le plan institutionnel annuel (notamment le budget annuel) et le rapport annuel sur la performance sur le site Web de la SADC;
 - iv) élabore un plan de communication et de consultation avec des représentants des entreprises en vue de les impliquer de façon efficace dans la stratégie et les plans de la SADC.
40. La communication vise notamment le secteur privé en vue d'obtenir une plus grande implication de leur part dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques régionales. Les Etats membres assurent la coordination nationale des actions afin de maximiser la portée des actions régionales du Secrétariat.

6.0 ROLES ET RESPONSABILITES

6.1 Responsabilités institutionnelles

41. La description des rôles et des responsabilités vis-à-vis des fonctions de la planification stratégique, du suivi et de l'évaluation sont conformes aux dispositions du Traité de la SADC et des dispositions institutionnelles prévues dans le RISDP et du SIPO, en prenant en considération les décisions du Conseil.

6.1.1 Le Sommet

42. Le Sommet est chargé de l'approbation et de la révision des stratégies à long terme et des protocoles de la SADC.

6.1.2 Le Conseil

43. Le Conseil:

- i) approuve la stratégie à moyen terme et ses révisions ultérieures ;
- ii) approuve les plans d'exploitation institutionnels et opérationnels (notamment, le budget) à la lumière des recommandations faites par les comités consultatifs techniques pertinents;
- iii) approuve le rapport annuel sur la performance du Secrétaire Exécutif et le rapport annuel sur la mise en œuvre des politiques dans les Etats membres;
- iv) approuve les rapports d'évaluation et leurs recommandations;
- v) revoit la politique actuelle, lorsqu'il s'avère nécessaire.

6.1.3 Comités ministériels sectoriels et de groupe

44. Conformément à la décision du Sommet du mois d'août 2008

modifiant l'article 12 du Traité, les comités ministériels sectoriels et de groupe :

- i) ont droit de regard sur les activités des principaux domaines de l'intégration;
- ii) suivent et contrôlent la mise en œuvre du RISDP;
- iii) donnent des orientations politiques au Secrétariat, notamment par leur contributions à la stratégie à moyen terme;

6.1.4 Etats membres

45. Sous la direction des Points de contact nationaux (PCN) désignés dans les Etats membres, les Commissions nationales de la SADC (CN) sont chargées de coordonner l'élaboration, la planification, le suivi et l'évaluation de la stratégie des interventions de la SADC au niveau national conformément au RISDP et au SIPO.
46. Pour s'approprier et maintenir le système, le cadre de la mise en œuvre et du suivi du RISDP doit être intégré dans la planification nationale. Dans de nombreux pays, le suivi des buts et des objectifs de développement nationaux relève de la responsabilité des Commissions de planification sous la tutelle de la Présidence et du gouvernement ou des Ministères de la planification et du développement économique. Les Points de contact nationaux dans les Ministères des Affaires étrangères (comme dans le cas de nombreux pays de la Région) assurent l'interface avec le Secrétariat de la SADC. D'où ils doivent dialoguer continuellement avec ces agences afin de s'assurer qu'elles intègrent le RISDP ou le SIPO dans leurs plans et budgets nationaux que les Ministères doivent mettre en œuvre dans leurs efforts visant à réaliser les buts et les objectifs des secteurs propres à chaque pays. La réalisation des objectifs du RISDP ou du SIPO au niveau national doit régulièrement faire l'objet d'un compte rendu (soit trimestriel ou annuel) à la Commission de la planification centrale qui devra, à son tour, faire rapport au Secrétariat de la SADC. Les rapports de pays seront consolidés en un rapport régional. De par leur fonction

de coordination, les Commissions nationales de la SADC doivent de temps en temps passer en revue et approuver les rapports de pays intérimaires avant de les transmettre finalement au Secrétariat de la SADC.

47. Le rapport de pays annuel sur le RISDP ou le SIPO éclaire le grand public et les décideurs sur les progrès accomplis dans la réalisation des principaux jalons du RISDP ou du SIPO. Il est essentiel que ces rapports spécifiques aux pays sur le RISDP ou le SIPO ne créent pas de processus parallèles, mais appuient de bonnes statistiques et renforcent les capacités nationales pour la mise en œuvre du RISDP ou du SIPO ainsi que le suivi et l'analyse de la pauvreté.
48. Les Commissions nationales de la SADC (CNS), en particulier :
 - a) coordonnent l'élaboration des plans régionaux au niveau national;
 - b) coordonnent la mise en œuvre des plans régionaux au niveau national;
 - c) coordonnent le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques régionales et la mise en œuvre des protocoles au niveau des Etats membres ;
 - d) dialoguent avec les parties prenantes nationales, notamment le secteur privé, en vue de les persuader à s'impliquer et à participer pleinement à la conception, à l'exécution et à l'évaluation de la politique régionale en matière d'intégration et de coopération régionale.

6.1.5 Secrétariat

49. Le Secrétariat est chargé:
 - i) d'assurer la planification stratégique et la gestion des programmes de la SADC.

- ii) de mobiliser les ressources, coordonner et harmoniser les programmes et les projets en collaboration avec les partenaires de coopération;
- iii) de préparer le rapport annuel sur l'exécution des plans d'exploitation;
- iv) de coordonner la préparation des états financiers vérifiés ;
- v) de coordonner et de faciliter la revue de la mise en œuvre des politiques et des protocoles dans les Etats membres;
- vi) de conduire régulièrement l'auto-évaluation des programmes;
- vii) de commanditer l'évaluation externe des programmes régulièrement;
- viii) d'organiser de manière appropriée les fonctions susmentionnées, notamment en élaborant des directives opérationnelles qui sont conformes aux meilleures pratiques internationales;
- ix) de conseiller le Conseil sur l'opportunité de procéder à la revue de la politique actuelle.

6.1.6 Secrétaire exécutif

50. Le Secrétaire Exécutif:

- i) met en place des stratégies et des mécanismes appropriés pour la mise en œuvre effective de cette politique et assure la réalisation de ses résultats et de ses objectifs;
- ii) préserve l'intégrité des systèmes et des résultats liés à la mise en œuvre de la politique;

- iii) veille à la cohérence et à la coordination des politiques entre les domaines d'intervention de l'organisation, notamment ceux du Secrétariat ainsi que les domaines d'intervention des autres institutions de la SADC;
- iv) prépare des rapports sur la stratégie et la politique à soumettre à l'approbation du Conseil ;
- v) prépare les plans de développement institutionnels et d'exploitation et les budgets annuels de la SADC à soumettre au Conseil;
- vi) soumet les revues de stratégies et de politiques à l'approbation du Conseil;
- vii) prépare des rapports d'avancement annuels et trimestriels sur les activités, les programmes et les projets de la SADC et de ses institutions;
- viii) assure le leadership en institutionnalisant les bonnes pratiques à l'égard des fonctions dans le cadre de cette politique à tous les niveaux pertinents du Secrétariat;
- ix) délègue des tâches spécifiques liés aux fonctions dans le cadre de cette politique à d'autres niveaux de responsabilité jugés nécessaires au sein de la structure du Secrétariat.

6.1.7 Secrétaire Exécutif Adjoint en charge de l'intégration régionale

- 51. Par délégation du Secrétaire Exécutif, le Secrétaire Exécutif adjoint en charge de l'intégration régionale:
 - i) a un droit de regard sur la Direction de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources et d'autres directions techniques et leur donne l'impulsion nécessaire pour assurer la mise en œuvre de cette politique;

- ii) passe au peigne fin et approuve la stratégie à moyen terme, les plans d'exploitation, les plans de suivi avant de les recommander au Secrétaire Exécutif;
- iii) assure le leadership dans son domaine de compétence dans l'élaboration des plans stratégiques.

6.1.8 Secrétaire Exécutif Adjoint en charge des finances et de l'administration

52. Par délégation du Secrétaire Exécutif, le Secrétaire Exécutif Adjoint en charge des finances et de l'administration:

- i) assure le leadership dans l'élaboration du budget ;



- ii) exerce un contrôle sur l'exécution du budget et le respect des budgets;
- iii) assure le leadership dans son domaine de compétence dans l'élaboration des plans stratégiques.

6.1.9 Direction de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources

53. La Direction de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources est investie de la garde des systèmes SPME mis en place au Secrétariat.



54. La Direction de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources:
- i) assure la mise en œuvre effective de la politique ;
 - ii) donne des conseils au Secrétaire Exécutif, par le biais du Secrétaire Exécutif Adjoint en charge de l'intégration régionale, concernant les revues périodiques du cadre, lorsqu'il s'avère nécessaire ;
 - iii) dirige et coordonne les revues de la Stratégie à moyen terme de la SADC ainsi que d'autres processus de définition des objectifs qui peuvent être nécessaires ;
 - iv) travaille en étroite collaboration avec le directeur du budget et des finances pour assurer l'harmonisation entre la planification et la budgétisation ;
 - v) analyse les politiques en vue d'améliorer l'efficacité et la portée des politiques et des programmes de la SADC ;
 - vi) apporte son soutien à la coordination des politiques pour assurer l'harmonisation des plans d'exploitation, des programmes et des projets avec les priorités stratégiques et les politiques clés de la SADC;
 - vii) coordonne le suivi de l'implémentation des instruments et des politiques de la SADC (protocoles, déclarations, protocoles d'accord, etc.) et les évalue en fonction de leur ajustement et leur contribution à la mise en œuvre du RISDP et du SIPO ;
 - viii) consolide les rapports de suivi et assure leur conformité aux normes de qualité établies ;
 - ix) élabore des plans d'évaluation et coordonne leur exécution ;

- x) développe et s'occupe des dépôts de rapports de suivi et d'évaluation.

6.1.10 Directions Techniques

55. Les directions techniques du Secrétariat de la SADC :

- i) fournissent les connaissances et les informations nécessaires sur les questions sectorielles pour éclairer l'élaboration de la Stratégie à moyen terme;
- ii) préparent les plans pluriannuels et de fonctionnement et les budgets de la Direction conformément aux priorités définies par la Stratégie à moyen terme;
- iii) effectuent des revues périodiques des plans d'exploitation multi-annuels et annuels;
- iv) assurent l'apport technique nécessaire pour identifier les indicateurs des résultats de la performance pertinents à leurs secteurs respectifs;



- v) mettent en place des systèmes nécessaires pour recueillir les données sur la performance liée à l'exécution des plans d'exploitation;
- vi) préparent des rapports trimestriels, ou qui peuvent être jugés nécessaires, sur l'exécution des plans d'exploitation fournissant une évaluation fiable des progrès sur la mise en œuvre au regard des coûts, des résultats, de la qualité et de la rapidité de la prestation des services et des méthodes de mise en œuvre utilisées;
- vii) suivent la mise en œuvre des politiques sectorielles et des protocoles ;
- viii) identifient les priorités sectorielles à faire approuver par l'autorité compétente.

7.0 AMENDEMENTS A LA POLITIQUE

56. Tout amendement à cette politique doit être approuvé par le Conseil.

8.0 ENTREE EN VIGUEUR

57. Cette politique entre en vigueur dès son approbation par le Conseil.

ANNEXE 1: PRINCIPAUX CONCEPTS ET DEFINITIONS

Principaux concepts

La **planification** est le processus par lequel les unités opérationnelles de la SADC cherchent à aligner leur fonctionnement selon le Plan indicatif stratégique de développement régional (RISDP) et le Plan indicatif stratégique de l'Organe sur la coopération en matière de politique, de défense et de sécurité (SIPO), les deux documents stratégiques globaux à long terme de la SADC, pour atteindre les résultats escomptés dans les délais prédéfinis et les sommes accordées de ressources techniques et financières en utilisant les approches de mise en œuvre les plus faisables. Dans ce document de politique, la planification signifie la planification du fonctionnement.

Le **suivi** est un processus de gestion continu que toutes les unités opérationnelles de la SADC utilisent pour recueillir systématiquement des données sur les indicateurs spécifiés de l'intégration régionale pour fournir aux structures de gouvernance de la SADC et à d'autres principales parties prenantes des indications sur l'ampleur des progrès et des réalisations du programme d'intégration. Le suivi donne une première indication de la probabilité que les résultats escomptés seront atteints. Il donne l'occasion de valider la conception et la logique de divers programmes et projets de la SADC comme moyens d'apporter des changements nécessaires aux activités et aux approches des programmes.

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective des projets, des programmes ou des politiques de la SADC en cours de mise en œuvre ou achevés, de leur conception, de leur mise en œuvre et de leurs résultats. L'objectif est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs de l'intégration régionale, l'efficacité, l'effectivité, l'impact et la viabilité du développement. L'évaluation des programmes, les projets et les initiatives connexes de la SADC doivent fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les enseignements appris dans le processus de prise de décision tant de la SADC que de ses partenaires au développement. L'évaluation au sens de la SADC se réfère également au processus de détermination de la valeur ou de l'importance d'une activité, d'une politique ou d'un programme à l'égard du programme fondamental de l'intégration régionale.

Définitions

Les **impacts** sont des effets à long terme à la fois positifs et négatifs, primaires et secondaires, produits par une intervention directe ou indirecte, intentionnelle ou non. L'impact signifie également des changements dans la condition économique, sociale et/ou environnementale poursuivis par l'intention stratégique de l'organisation. Un exemple d'un impact est l'augmentation des flux d'investissement dans le pays à la suite de l'amélioration de l'environnement de la concurrence. En réalité, toutefois, le lien de causalité entre une intervention et un impact n'est pas nécessairement évident de sorte que l'impact ne peut être facilement imputable à des interventions spécifiques.

Les **indicateurs** sont des facteurs ou des variables quantitatifs ou qualitatifs qui présentent un moyen simple et fiable pour mesurer l'accomplissement, refléter les changements liés à une intervention ou aider à évaluer la performance d'un acteur.

Les **contributions** sont les ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour une intervention de développement.

Les **jalons** sont des étapes importantes de développement fixées comme objectifs d'un échéancier afin de faciliter le suivi et l'appréciation des progrès.

Les **résultats** sont les produits tangibles d'une intervention qui sont directement attribuables à l'intervention. Les résultats ont trait à l'achèvement des activités et sont le type de résultats sur lesquels les gestionnaires ont plus d'influence. Un exemple de résultat d'une intervention est une disposition législative type pour mettre en œuvre au niveau national une politique régionale en matière de concurrence.

Le **Résultat** désigne les effets à court terme et à moyen terme escomptés ou atteints que les résultats d'une intervention, nécessitant généralement l'effort collectif de partenaires de l'intervention. Les résultats représentent des changements dans l'état de fonctionnement qui conduisent à la réalisation de l'impact. A titre d'exemple, lorsqu'un modèle de loi sur la concurrence (un résultat au niveau régional) est traduit en droit national et appliqué (des efforts

sont requis au niveau national), il est destiné à favoriser l'investissement et la croissance économique (résultats) qui permettraient d'améliorer l'emploi et contribuer à améliorer le niveau de vie (impact).

Les **objectifs** sont les objectifs physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres escomptés auxquels un projet ou programme est censé concourir.

Les **résultats** sont les contributions, les résultats ou les impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une intervention.





SADC SECRETARIAT
P/BAG 0095, GABORONE, BOTSWANA
TEL: (267) 395 1863
FAX: (267) 397 2848
Email: registry@sadc.int
Website: www.sadc.int