



Reforme institutionnelle du Secrétariat de la SADC



giz

Nous avons gagné ce partenariat et nous avons l'intention de démontrer que nous pouvons bâtir davantage à partir de ce succès pour acquérir de plus grands avantages pour la région de la SADC ainsi que pour sa population.

Dr. Tomáz A. Salomão, Secrétaire Exécutif, Secrétariat de la SADC



Réalisation d'une ambition majeure

Après plusieurs années de dur labeur sur son développement institutionnel, soutenu par l'UE et l'Allemagne à travers GIZ, le Secrétariat de la SADC a été officiellement reconnu en 2012 comme ayant des normes internationales en comptabilité, en audit, en contrôle interne et en passation de marché. En satisfaisant à ces normes et en parvenant à ce statut, la SADC est maintenant éligible pour recevoir et gérer des aides financières en utilisant son propre système et contrôle interne. Ce type de disposition, selon les Conventions de Contribution, permet à l'UE de fournir un soutien financier plus direct et flexible à la SADC. A ceci s'ajoute les contrôles internes et les procédures de surveillances développés par le Secrétariat de la SADC qui vont améliorer sa gouvernance, sa transparence et sa responsabilité ; ce qui entrainera une amélioration de prise de décision et de gestion.

Les Défis

Jusqu'à 2012, le Secrétariat de la SADC recevait un soutien provenant des Partenaires de Coopération Internationale via les projets techniques en utilisant des processus et procédures menés par les donateurs. Des Assistants Techniques géraient et surveillaient ces projets, mais ceci résultait en un transfert minimum de connaissance et de compétences pertinentes. La pré-approbation des donateurs pour la passation des marchés et les dépenses était requise, ce qui entraînait des retards, des inefficacités, des réductions d'impact et une durabilité limitée. Le Secrétariat de la SADC a appliqué les règles et les procédures du Fond de Développement Européen avec les désavantages suivants :

- L'appropriation du processus par la SADC était limitée. Les prises de décision majeures étaient partagées avec l'UE et de ce fait la SADC ne pouvait pas appliquer ses propres procédures et processus.
- L'étendue de coordination et de partenariat était limitée, résultant en des approches conflictuelles en ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et le passage en revue.
- La planification et la gestion pour les résultats et les impacts n'étaient pas efficaces, souvent à cause d'une non-concordance entre les cycles de planification et de budgétisation de l'UE et ceux de la SADC.

Solution intégrée

Vers la fin de 2009, une société d'audit institutionnelle a identifié les questions majeures à traiter dans le but de permettre au Secrétariat de la SADC de se hisser au niveau des normes internationales de meilleure pratique et en 2010, elle a établi la feuille de route à suivre par le Secrétariat de la SADC afin de d'assurer la conformité institutionnelle. Une approche intensive et urgente était requise de la part du personnel du Secrétariat de la SADC. Pour ce faire, une assistance et un soutien technique externe était nécessaire.

Avec le projet de Renforcement de Capacité pour une Intégration Régionale financé par l'UE à hauteur de 12,5 millions d'euros et le programme de Renforcement de l'Ordre du Jour de Réforme et la Gestion des Structures des Institutions de la SADC financé par GIZ à hauteur de 5,89 millions d'euros, un soutien technique crucial et des conseils en matière d'élaboration de politiques étaient fournis pour améliorer et transformer les politiques, les processus et les procédures du Secrétariat pour satisfaire aux critères de conformité institutionnelle.



*un soutien
technique crucial
et des conseils...
étaient fournis*

Outils essentiels pour le succès

L'outil le plus important pour ce succès était l'engagement, l'énergie et la focalisation du Secrétariat de la SADC afin de s'assurer que la conformité institutionnelle était sécurisée de façon concertée. Ceci a été rendu possible par les facteurs suivants :

- La volonté politique et l'engagement du Conseil des Ministres de la SADC ainsi que son approbation de 22 politiques décisives ;
- Le leadership et la gestion du Secrétariat de la SADC en menant en avant la réforme institutionnelle et en s'assurant d'avoir un maximum d'efforts et de ressources ;
- Le Comité de Coordination de Réforme Institutionnelle du Secrétariat comme étant le vecteur de gestion majeure pour la coordination du processus, effectuer les changements nécessaires, assurer la collaboration entre les Directions au sein du Secrétariat et retenir le soutien de l'UE et de l'Allemagne à travers GIZ ;
- La création de Groupes de Travail Techniques, des moyens novateurs de créer le lien entre l'assistance technique externe et le personnel du Secrétariat pour rédiger et peaufiner les politiques et les structures. Ce processus a été renforcé par les interactions avec les spécialistes des Etats Membres. Des Groupes de Travail ont été mis en place pour la Comptabilité / l'Audit Externe, les Ressources Humaines, l'Audit Interne, le Développement Informatique, la Planification, la Budgétisation et la Surveillance et l'Evaluation, la Passation des Marchés, la Mobilisation de Ressource, la Gestion de Risque et les Statistiques ;
- Le soutien technique et financier en continu de l'UE à travers le projet de Renforcement de Capacité pour une Intégration Régionale a permis au Secrétariat de la SADC de développer sa propre capacité et compétence. Le personnel a appris à concevoir et gérer ses structures et ses politiques de contrôles internes et financières majeures qui ont eu le soutien de 11 Conseillers Techniques. Le projet de Renforcement de Capacité pour une Intégration Régionale a financé le poste de 22 Chargés de Projets dans le but de remplir leurs fonctions majeures et a permis d'accroître la collaboration et l'intégration pour la mise en place du processus de Stratégie, de Planification, de Surveillance et de d'Evaluation. Le GIZ a soutenu le développement de Stratégie de Redressement du Secrétariat de la SADC, y compris la Structure de Développement de Capacité en 2008 ainsi que les processus de cycle de gestion qui se focalisaient sur la gestion axée sur les résultats. Le GIZ a de plus avisé sur un système de gestion des connaissances dans le but de développer la mémoire institutionnelle du Secrétariat, l'analyse politique ainsi que les aspects de planification, de budgétisation et de surveillance.



Avantages immédiats

Le plus grand avantage a été l'adoption des meilleures pratiques internationales par le Secrétariat pour renforcer la gouvernance et la responsabilité et ainsi de contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficience.

La réalisation de la conformité institutionnelle a également renforcé l'image institutionnelle et la réputation du Secrétariat de la SADC.

Passer à des Conventions de Contribution entrainera une réduction de coût des transactions et accroîtra l'absorption de capacité en ayant un plus gros impact et une meilleure valeur.

Utiliser les procédures et les systèmes du Secrétariat de la SADC accroîtront le renforcement de capacité ainsi que le transfert de compétences au sein du personnel du Secrétariat. Cela maintiendra également la mémoire institutionnelle et la continuité du travail en se focalisant sur l'accomplissement de meilleurs résultats et l'amélioration de la performance.

L'UE a engagé 84 millions d'euros pour le programme EDF10, dont 50 millions d'euros financeront les Conventions de Contribution suivantes : Coopération Politique Régionale, 18 millions d'euros ; Soutien d'Intégration Economique Régionale, 20 millions d'euros ; Mécanisme de Développement de Préparation de Projet, 12 millions d'euros.

Signification du nouveau statut de la SADC

Passer aux Conventions de Contribution renforcent le partenariat entre la SADC et l'UE, instaurant une confiance dans la capacité du Secrétariat de la SADC à répondre aux obligations fiduciaires à l'égard de l'UE ainsi qu'aux Etats Membres de la SADC à travers ses propres règles et procédures. La confiance est de plus renforcée par :

- Des systèmes de meilleure pratique, de transparence et de responsabilité en ce qui concerne les structures Intégrées de Stratégie, de Planification, de Surveillance et d'Evaluation soutenus par le Système de Gestion Intégrée de la SADC avec des processus de budgétisation améliorés.

- Le Comité d'Audit Indépendant avec l'implication des Etats Membres ;

- Des systèmes de passation des marchés complets avec un Comité de Passation des Marchés et d'Appel d'Offre Indépendant.

La SADC est l'une des premières communautés économiques régionales à avoir une reconnaissance internationale en ce qui concerne le processus de réforme. C'est une grande fierté et un honneur pour la SADC pour renforcer le lien entre le Secrétariat et les Etats Membres sur lesquels le Secrétariat se repose pour son mandat et son financement. Le nouveau statut du Secrétariat renforcera les relations et la coopération avec d'autres communautés économiques régionales en Afrique (le COMESA, la CAE et la COI), surtout quand il s'agit de l'Alliance Tripartite. Cela instaure également une confiance avec d'autres Partenaires de Coopération Internationale sur lesquels le Secrétariat de la SADC dépend pour des contributions dans le but de financer des programmes majeurs pour le processus d'intégration régionale.

Au final les bénéficiaires de cet accomplissement seront les citoyens de la SADC à travers la mise en œuvre et l'élaboration de programme renforcé rendu possible grâce aux procédures de la SADC. L'impact et la durabilité de futurs programmes aideront à sécuriser une croissance économique régionale ainsi que le commerce entre Etats Membres et le continent Africain et l'UE et d'autres Partenaires de Coopération Internationale. Ces efforts contribueront à réduire la pauvreté, accroître le développement économique, la paix et la sécurité et également la coopération transfrontalière entre les Etats Membres et d'autres communautés économiques régionales.

Le processus d'intégration régionale connaîtra une plus grande impulsion en ce qui concerne l'accomplissement institutionnel de la SADC. Ce qui permettra de plus un passage en revue indépendant du Plan de Développement Stratégique Indicatif Régional en 2013 et par la suite sa mise en examen qui résultera en un processus d'intégration



économique simplifié et priorisé. Le Secrétariat de la SADC a un rôle majeur en tant que coordinateur, prestataire de service, responsable de programme et cellule de réflexion pour le processus d'intégration régionale et a désormais les moyens et les capacités accrues pour les rendre possible.

Leçons majeures apprises

La réforme institutionnelle et le processus de conformité ont requis un effort intensif et particulier de la part du personnel du Secrétariat avec le soutien de parties prenantes majeures. Elles ont démontré ce qui était possible et réalisable dans le futur avec la mise en application d'effort concerté et un engagement.

Au préalable, l'approche axée sur les projets soutenus par les Partenaires de Coopération Internationale a fini par créer des complexités significatives et des influences externes sur les programmes et les processus de la SADC en ce qui concerne l'élaboration, la mise en œuvre et la mise en examen. Les retards et les désengagements pourraient mener à une réduction de l'efficacité ainsi que de la valeur. La durabilité et les résultats des projets étaient souvent médiocres et la SADC bénéficiait rarement dans la mesure nécessaire à réaliser des transformations significatives et des progrès concrets.

L'obtention de la conformité institutionnelle aux meilleures pratiques ainsi que les Conventions de Contribution permettront à la SADC de se concentrer sur la mise en application de ses règles et de ses procédures pour les futurs programmes d'élaboration, de mise en œuvre et de révision.

Elles ont démontré ce qui était possible et réalisable dans le futur avec la mise en application d'effort concerté et un engagement.

Prochaines étapes

Le processus de développement organisationnel et de gestion du changement continue au Secrétariat de la SADC. Avec le soutien en continu de l'UE et de l'Allemagne à travers GIZ qui vise à améliorer davantage la capacité du Secrétariat à satisfaire son mandat majeur comme étant :

- Une « cellule de réflexion » avec la capacité de conseiller et d'orienter les Etats Membres quant à la mise en œuvre de l'Ordre du Jour Commun de la SADC ;
- Le coordinateur régional principal de politiques, de stratégies et de programmes du processus d'intégration régionale ;
- Le prestataire de services de soutien pour faciliter les services juridiques, administratifs, financiers et de passation de marché aux Directions techniques et de convoquer les conférences annuelles consultatives et les réunions des structures de prise de décision de la SADC ;
- Un responsable de programme professionnel pour planifier et budgétiser, faciliter le processus de mise en œuvre, surveiller les programmes priorités et établir des rapports quant à la progression en coordination et en coopération avec les parties prenantes de la SADC.

En 2013-2015 le Programme de Développement de Capacité Institutionnelle de l'UE a financé à hauteur de 12 millions d'euros pour renforcer le processus de maintien de conformité institutionnelle. Le programme traitera également les facteurs majeurs de leadership, de gestion et de gestion de performance dans le but de renforcer davantage la capacité institutionnelle du Secrétariat de la SADC. L'Allemagne, avec les 4 millions d'euros du programme GIZ Renforcement de l'Agenda de Réforme et la Gestion de Structures des Institutions de la SADC va se focaliser en 2013 - 2016 sur le renforcement du lien entre le Secrétariat de la SADC et les Etats membres et soutiendra les efforts pour accroître le dialogue de politique entre les parties prenantes régionales.

Le programme traitera également les facteurs majeurs de leadership...



