

## Intervention 1: Renforcement de capacité durant la réforme institutionnelle

### Contexte

Le Secrétariat de la SADC, durant plusieurs années, a été engagé dans un processus de réforme institutionnelle et de remise à niveau de ses systèmes de gestion et administratifs, ses processus, ses procédures et ses contrôles internes. Ce processus de réforme est activement soutenu par la direction générale et est mené par le Secrétaire Exécutif de la SADC. Le fil conducteur de cette réforme a été le nouveau Comité de Coordination des Réformes Institutionnelles du Secrétariat (SIRCC, mis en place en 2010), une idée novatrice du Secrétaire Exécutif pour faire progresser et coordonner les réformes en engageant toutes les parties prenantes dans le processus en maximisant la synergie et l'impact.

Pour soutenir le SIRCC et pour maximiser l'engagement et l'interaction entre le personnel technique du Secrétariat et l'assistance technique externe financée par l'EU et l'Allemagne à travers GIZ, un certain nombre de Groupe de Travail Technique (GTT) a été mis en place. Les GTT ont démontré leur efficacité de part les orientations et les conseils techniques, tout en renforçant une capacité accrue et durable ainsi que les compétences au sein du Secrétariat.

### Détails pratiques

Une évaluation institutionnelle a été entreprise en 2010 qui définissait la « feuille de route » à suivre pour que la SADC puisse être en conformité avec les critères internationaux en comptabilité, en audit, en contrôles internes et en passation des marchés.

L'étendue du travail qui devait être entreprise par le Secrétariat pour satisfaire à ces exigences, nécessitait une approche intensive et dans son ensemble soutenue par une assistance technique externe pour renforcer les capacités internes et de ce fait atteindre une conformité institutionnelle précoce.

En tant que nouveau comité de surveillance, le SIRCC a été identifié comme étant le meilleur moyen pour surveiller l'accomplissement de la réforme et de la conformité. Avec le soutien du projet Renforcement des Capacités pour une Intégration Régionale (CBRI) financé par l'EU, qui a vu ses activités venir à échéance en décembre 2012 et le programme du GIZ Renforcement de l'Ordre du Jour de la Réforme et des Structures de Gestion des Institutions de la SADC, l'assistance technique et financière nécessaire a été fournie au Secrétariat pour remettre à niveau et transformer ses politiques, ses processus et ses procédures.

Tout au long de ce processus, le SIRCC s'est réuni plus de 30 fois, agissant comme comité pilote de programme et surveillant les interventions de GIZ et du CBRI pour assurer la maximisation d'impact et d'avantage pour la SADC.

Le SIRCC a été chargé de mener l'ordre du jour de la réforme tout en traitant la Structure de Développement des Capacités du Secrétariat de la SADC. Cette structure décrit les grandes lignes du contexte des réformes institutionnelles, avec le Secrétariat comme soutien majeur pour le processus d'intégration régionale qui attribue les priorités comme l'éradication de la pauvreté, la croissance économique durable, l'accroissement de l'intégration économique et la coopération politique stable. Le SIRCC réunit les Directions clés du Secrétariat de la SADC avec l'UE et GIZ.

Le SIRCC a reconnu le besoin de mettre en place les GTT pour assurer une plus grande implication du personnel du Secrétariat dans le processus de réforme, pour une dynamique de réforme durable et pour encourager le personnel de « s'approprier » les changements qui sont incorporés dans les nouvelles politiques et procédures et les nouveaux systèmes. Les GTT ont été mis en place pour conseiller le SIRCC à propos des zones techniques pertinentes, fournir une expertise technique et conseiller sur le protocole de mise en œuvre, réviser les soumissions d'assistance technique et entreprendre les planifications





annuelles. Les GTT ont été mis place en ce qui concerne les zones techniques suivantes :

- Gestion de risques
- Ressources Humaines
- Comptabilité et Audit Externe
- Statistiques
- Passation des Marchés
- Audit Interne
- Planification, Budgétisation et Surveillance
- Mobilisation de Ressource
- Développement de la Technologie de l'Information

A travers les GTT, la direction du Secrétariat a été à même d'engager les parties prenantes en ce qui concerne leur contribution fort utile ainsi que leur participation active et a soutenu le renforcement de capacité qui a été un produit inestimable en ce qui concerne les modalités des groupes de travail.

## Résultat

Le renforcement institutionnel et le renforcement de capacité entrepris jusqu'à ce jour se sont focalisés sur les réformes en comptabilité, en audit, en contrôles internes et passation des marchés, en parallèle avec le développement de structures de contrôles internes en ce qui concerne le développement de politique, de planification, de surveillance et d'évaluation, de statistiques, de coopération internationale, de gestion de risque et de gouvernance.

De 2010 à 2013, la surveillance et l'orientation fournies par le SIRCC avec les soutien actif des GTT ont été inestimables pour le processus de réforme. Le dispositif a facilité l'impact de renforcement institutionnel et de renforcement de capacité et à sécuriser la reconnaissance de la SADC comme étant en conformité sous un délai de 2 ans. Un accomplissement justifié et dont la SADC peut en être fière.



## Intervention 2: Audit et gestion de risque

### Contexte

Dans sa réussite du processus de réforme institutionnelle entrepris pendant ces derniers trois ans, le Secrétariat de la SADC s'est efforcé pour arriver aux normes internationales de meilleurs pratiques en comptabilité, en audit, en contrôles internes et en passation des marchés. Une partie de ces réformes qu'a adopté le Secrétariat était une nouvelle approche à la gestion financière et les rapports financiers pour solidifier la fonction financière qui a mené à une amélioration de la transparence, de la responsabilité, de la probité et de l'équité.

La nouvelle approche de gestion financière du Secrétariat est imbriquée dans les développements institutionnels suivants :

- Le Comité d'Audit et ses Termes de Référence
- La Charte d'Audit Interne révisée
- Les Termes de Référence élaborés pour l'audit externe des Institutions et du Secrétariat de la SADC
- Une nouvelle politique pour la Gestion des Risques d'Entreprise
- Une nouvelle Structure de la Gestion des Risques d'Entreprise

### Détails pratiques

Les Termes de Référence du Comité d'Audit, approuvés en mars 2011, les responsabilités suivantes ont été allouées au Comité d'Audit:

- Rapport financier
- Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
- Audit interne
- Audit externe
- Mesures d'économie, d'efficacité et d'efficacités
- Questions de réglementation, de conformité et d'éthique
- Relations au sein et entre la Direction du Secrétariat et du Sous-Comité des Finances (qui se reporte au Conseil des Ministres).

Les audits internes sont désormais conformes aux Déclarations de Normes d'Audit Interne délivrées par l'Institut des Commissaires aux Comptes Internes. L'Audit Interne se reporte de manière fonctionnelle au Comité d'Audit de la SADC et de manière administrative au Secrétaire Exécutif.

Le Secrétariat de la SADC, soutenu par le projet Renforcement de Capacité pour une Intégration Régionale (CBRI) financé par l'UE et qui est arrivé à échéance en décembre 2012, a fourni au Département d'Audit Interne une assistance technique pour assurer que ses opérations sont conformes avec la Déclaration de Normes d'Audit Interne ainsi qu'avec les meilleures pratiques. Le Secrétariat a développé les instruments suivants pour garantir l'assurance de la qualité et les critères de normes internationaux :

- Le Manuel d'Audit Interne
- Le Manuel de Questionnaire de Contrôle Interne
- L'approche d'Audit axée sur les risques

Le Département d'Audit Interne donne désormais des rapports d'audit normalisés basés sur des documents de travail normalisés et en conformité avec les normes internationales. Les recommandations se trouvant dans les rapports d'audit et celles des rapports d'audit externe sont maintenant actualisées tous les trimestres et sont passées en revue par le Comité d'Audit.

En vu de la préparation de ces changements, le Département d'Audit Interne a développé un nouvel instrument, le Manuel d'Audit Interne Axé sur les Risques qui sera personnalisé et aligné à la Structure de Gestion de Risque d'Entreprise ainsi qu'au profil d'évaluation de risque qui devra être développé par la SADC.

Les Commissaires aux Comptes Externes (le Conseil des Commissaires aux Comptes) pour les Institutions de la SADC sont nommés en conformité avec les dispositions des instruments juridiques pertinents sous la surveillance du Comité d'Audit. Le commissaire aux comptes externe





est lié par les dispositions des Termes de Référence pour les Institutions de la SADC d'audit Externe. En acceptant ces Termes de Référence, les commissaires aux comptes externes confirment qu'ils ont l'expérience et les compétences requises. Les Termes de Référence sous lesquels les commissaires aux comptes externes sont nommés ont été renforcés pour y inclure la fonction de surveillance par le Comité d'Audit.

La gestion des risques est l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, définis dans la norme internationale comme : « l'effet de l'incertitude sur les objectifs, que ce soit positif ou négatif, suivie par l'application coordonnée et économique des ressources afin de minimiser, contrôler et maîtriser la probabilité et / ou l'impact d'événements malheureux ou de maximiser la réalisation d'opportunités ».

Les risques sont incertains comme dans les domaines du marché financier, l'échec de projet, les responsabilités juridiques, le risque de crédit, les accidents, les désastres naturels ainsi que les attaques délibérées d'un adversaire ou un événement incertain de cause imprévisible. Le Conseil des Ministres a approuvé la Politique de Gestion de Risque d'Entreprise de la SADC en mars 2012 et le Secrétariat a développé une Structure de Gestion de Risque. La direction de la SADC est désormais responsable pour :

- Identifier les risques
- Evaluer les risques
- Assurer une réponse appropriée aux risques
- Informer le Conseil à propos de risques inacceptables
- Assurer le Conseil que c'est le système de surveillance du contrôle interne qui amène le risque à un niveau acceptable.

## Résultats

Les Règlements Financiers Révisés ont été approuvés par le Conseil en août 2012, contribuant aux informations disponibles à propos des priorités mises en place et de l'allocation de ressources de la SADC. Ces améliorations vont accroître la gestion financière et contribuer à la bonne gouvernance à travers une plus grande transparence, une responsabilité et un meilleur contrôle interne. Les modifications approuvées aux Règlements Financiers faciliteront la maintenance d'un taux de conformité des plus élevés en ce qui concerne les critères d'évaluation institutionnelle en comptabilité, en audit et en contrôles internes.

Les améliorations pour les prises de décision en allocation de ressources en tireront des avantages et de ce fait soutiendront la tâche de réduction de la pauvreté dans la région, un des objectifs principaux de la SADC. Il y aura désormais un accroissement de la coordination en planification, en budgétisation et en exécution avec une amélioration pour la surveillance et le rapportage dans le but d'avoir des retours en information nécessaires pour une planification future et une allocation de ressources.

Le partage des responsabilités entre organismes de surveillance et la direction est une caractéristique principale de gestion de finance publique moderne. Le système tient responsable la direction pour la gouvernance des structures pour l'accomplissement des objectifs d'un budget approuvé. Cependant, de manière égale, il est donné à la direction la discrétion de gérer les ressources selon leur domaine d'autorité.

Les dispositions des tâches fiduciaires des officiers ainsi que le pouvoir de nommer des représentants ont été renforcés, requérant l'agent comptable de développer et de réviser régulièrement le système de représentation y compris la maintenance d'un Registre de Représentant géré par le Directeur du Budget et des Finances.

## Intervention 3: Gestion axée sur les résultats

### Contexte

L'artisan principal du changement d'approche quant à la gestion du Secrétariat était le Conseil des Ministres de la SADC qui en 2007 avait demandé de mettre plus l'accent sur les résultats et de définir le besoin pour que la SADC puisse passer à un système général de gestion axée sur les résultats.

Il a été clair pour le Conseil des Ministres que des progrès ont été sans nul doute réalisés en ce qui concerne l'environnement politique et réglementaire pour atteindre l'objectif principal d'intégration régionale, mais pas tous les Etats Membres n'en tiraient avantages en même temps. Les disparités sociales et économiques dans la région n'ont pas été réduites suffisamment et les progrès étaient insuffisants concernant l'intégration régionale, l'Union douanière, l'Union Monétaire etc. comme l'envisageait le Plan Indicatif Régional de Développement Stratégique (RISDP) et le Plan Indicatif Stratégique de l'Organe en matière de Défense, de Politiques et de Sécurité (SIPO) comme étant les modèles pour le développement dans la région de la SADC.



Une nouvelle approche de gestion fût appelée, non pas pour se focaliser sur les activités et les processus comme au préalable, mais sur des résultats et des résultats tangibles. Cette approche de gestion axée sur les résultats (RBM) est à la pointe de la technologie de bonne pratique internationale avec des cibles clairement définies et des résultats mesurables pour tous les projets organisationnels. Elle offre une plateforme efficace et transparente pour démontrer la responsabilité, les résultats et l'impact et vise à sécuriser et démontrer les résultats à toutes les étapes du cycle.

### Détails pratiques

En 2006, l'Allemagne, à travers GIZ a soutenu le Secrétariat de la SADC en développant une approche de planification institutionnelle axée sur les résultats et en développant l'approche du Programme de Gestion de Cycle avec des directives et des outils appropriés pour la planification, la budgétisation, la surveillance et le rapportage.

La décision d'adopter le RBM était incluse dans la politique de Stratégie, de Planification, de Surveillance et d'Evaluation approuvée par le Conseil des Ministres de la SADC en 2012. Le RBM est un vecteur, une série d'outils pour renforcer le passage du Secrétariat vers une gestion axée sur les résultats qui est à elle seule est une étape dans le but de démontrer la pleine responsabilité aux partenaires et aux parties prenantes.

Avec l'assistance du projet de Renforcement de Capacité pour une Intégration Régionale financé par l'UE, ces développements se sont réalisés de 2010 à 2012 et les Officiers de Planification ont été recrutés dans chaque Direction Technique de la SADC. L'Allemagne, à travers GIZ, a fourni un soutien consultatif pendant tout le processus d'évaluation institutionnelle. Le passage vers RBM a été renforcé et des directives, des procédures et des outils appropriés ont été développés pour chaque Direction avec la formation du personnel du Secrétariat dans leur domaine d'application.

### Résultats

Le Secrétariat a à présent un système fonctionnel soit une structure de gestion de planification axée sur les résultats pour produire un Plan Institutionnel de la SADC, des Plans Opérationnels des Directions et des rapports Trimestriels et Annuels se focalisant sur des résultats.

Passer à une planification axée sur les résultats a connu un effet positif sur la façon dont les affaires sont menées par le Secrétariat en introduisant un nouveau niveau de collaboration et de coordination entre les différentes Directions Techniques et de Soutiens. Cela a permis au



développement de nouvelles structures permettant la planification, la budgétisation, la surveillance et le rapportage à être axés sur les résultats. Encore plus important en ce qui concerne les processus de gestion/business au sein du Secrétariat qui sont maintenant clairement axés sur les résultats. A tous les niveaux du cycle, les résultats sont désormais accentués.

Au niveau opérationnel, la politique RBM et SPME élimine les silos organisationnels en introduisant des systèmes de réflexion et une planification de matrice transversale. Ceci est une évidence pour les Directions du Secrétariat qui formulent de façon collective une Stratégie à Moyen Terme alignée avec le RISDP mais en adoptant un point de vue stratégique et pragmatique sur ce qui peut être accompli selon un délai réel.

Mettre en œuvre le RBM est un processus et non un événement. Etant engagé à le faire, le système RBM doit être mis en œuvre de façon cohérente avec un programme en continu de renforcement de capacité pour que le personnel devienne plus expérimenté dans ce nouveau système.

Toute la planification, la budgétisation la surveillance et le rapportage du Secrétariat est désormais axée sur les résultats et la SADC est à même de pouvoir démontrer les résultats tangibles obtenus pendant la phase de mise en œuvre de l'ordre du jour de l'intégration régionale. De plus, le processus de mis en œuvre du RBM a encouragé une synergie impressionnante entre le personnel et les parties prenantes et a permis de mettre en application les priorités à tous les niveaux du cycle de gestion. Les politiques sont désormais axées sur les résultats et les priorités et les scénarios de planification se focalisent sur l'impact.

Le système encourage des révisions de progrès régulièrement et des révisions de stratégies si les résultats attendus ne sont pas fournis. Il y a eu un développement impressionnant en ce qui concerne les compétences du personnel en planification, en budgétisation, en surveillance et en rapportage. Ces développements seront inscrits dans le nouveau site internet de Système de Gestion Intégrée de la SADC qui a été piloté en 2013-2014.

En 2011, le Secrétariat de la SADC a mis en application ces nouvelles compétences pendant le développement d'une Evaluation sur Document RISDP comme étant une évaluation

interne de la mise en œuvre du RISDP. La SADC a également mené son premier scénario de processus d'élaboration de stratégie en réponse aux incertitudes présentes dans l'environnement mondial actuellement. Aujourd'hui plus que jamais, les risques et les incertitudes sont de plus en plus imprévisibles et peuvent se manifester rapidement. Le Secrétariat apprend à s'adapter à ces risques et ces incertitudes. Le concept de Gestion de Risques d'Entreprise a été introduit au Secrétariat et la Politique de Gestion de Risque a été développée et approuvée. Un tiers du personnel de la SADC a été familiarisé avec l'identification de risque et la gestion de risque et des registres de risque ont été complétés.

Le processus d'alignement de planification à la stratégie a commencé avec la Direction de Mobilisation de Ressource, de Planification et de Politique pilotant une approche et une méthodologie pour coordonner ses activités avec les priorités stratégiques à moyen terme de la SADC. 2012 était la première année où toutes les Directions de Soutien ont contribué activement au processus de planification et de plus amples progrès sont attendus pour les deux prochaines années.

Résultant de cette dure labeur pendant ces deux dernières années, la SADC a créé une plateforme organisationnelle et à poser les fondations pour une amélioration en continu pour les années à venir. L'objectif de ce changement complet concernant l'approche gestionnaire qui a été de renforcer les processus de prise de décision de la SADC pour établir les priorités, l'allocation de ressource et la gestion de programme dans le but d'améliorer sa performance pour atteindre ses objectifs régionaux. Le développement futur d'un système de planification intégrée sous-tend par une évaluation et une surveillance efficace, la priorité de la SADC comme la base d'une orientation et d'une surveillance de son progrès vers une intégration régionale ainsi que pour la réalisation de la vision « d'un avenir commun, un avenir dans une communauté régionale qui va assurer un bien-être économique, améliorer les normes de vie et la qualité de la vie, la liberté et la justice sociale et la paix et la sécurité pour le peuple de l'Afrique Australe ».

## Intervention 4: Département indépendant de passation de marché

### Contexte

Le Secrétariat de la SADC a adopté une nouvelle approche et intégrée à la passation de marche. Cette nouvelle approche a permis au Secrétariat de renforcer sa fonction de passation de marché, d'améliorer les perceptions, avoir de bons résultats et minimiser la possibilité de corruption ou de conflits d'intérêt. Ce nouveau système de passation de marché comprenant un nouveau Département de passation de marché a été approuvé par le Conseil en août 2011 accompagné de nouvelle Politique de Passation de Marché et de Directives en matière de Passation de Marché.

Jusqu'à 60% des dépenses annuelles de la SADC (18 millions d'euros) se font grâce au processus de passation de marché et donc avoir un système de passation de marché efficace assure que les fonds sont dépensés efficacement et que de bons résultats sont obtenus. Le Secrétariat propose principalement des services, quelques biens et quelques travaux pour satisfaire une variété de besoins et facilite l'intégration régionale qui est à l'ordre du jour. Ces produits sont obtenus auprès de fournisseurs externes, un processus qui doit être géré de façon objective et transparente.

Les composantes essentielles d'un système de passation de marché efficace comprennent les éléments suivants :

Une Législation de Passation de Marché, des Règlements, des Documents type d'Appel d'Offres (DTAO) etc. pour orienter les activités de passation de marché;

Une Structure de Passation de Marché, un Département de Passation de Marché, un Comité d'Appel d'Offres et des Départements de Réquisition qui entreprennent toutes les activités de passation de marché;

Un Officier de Passation de Marché, un Département de Passation de Marché équipé de professionnels pour gérer toutes les activités de passation de marché;

Une Surveillance de Passation de Marché, des Structures de Gouvernance et contrôles internes pour s'assurer que toutes les activités de passation de marché se fassent adéquatement;

Des Données de Passation de Marché, pour Informer et Reporter afin de déterminer les priorités de passation de marché et appuyer une bonne prise de décision.

Un système de passation de marché auquel il manque ces composantes est un système de passation de marché qui ne peut fonctionner comme il se doit. Dans le cas du Secrétariat de la SADC, ces composantes sont désormais entièrement fonctionnelles et efficaces.

Le processus de changement a commencé vers la fin de 2010 quand une Evaluation Institutionnelle a identifié un certain nombre de composantes du processus de passation de marché du Secrétariat comme nécessitant un besoin de renforcement significatif. Les initiatives initiales principales qui ont bénéficié de l'assistance du projet de Renforcement de Capacité pour une Intégration Régionale (CBRI) soutenu par l'UE qui impliquait le renforcement de législation de passation de marché, de règlements et de documents type d'appel d'offres pour orienter toutes les activités de passation de marché. En août 2011, le conseil a approuvé les nouvelles Politiques et Directives de passation de marché. Après l'approbation de ces documents clés, il y a eu focalisation sur la mise en place et l'opérationnalisation du nouveau système qui est également accessible par une demande en ligne sur le site web de la SADC.

### Détails pratiques

Une caractéristique essentielle était la mise en place d'un nouveau Département de Passation de Marché et à posteriori son opérationnalisation comme unité autonome. Cela requérait sa conceptualisation et son élaboration, son approbation, son financement, sa mise en place du personnel et son recrutement. Cela requérait également la séparation du Département de l'Administration et le transfert des tâches au personnel approprié. Une relocalisation physique était





également requise pour assurer une claire distinction entre Administration et Passation de Marché et pour mettre en place le nouveau département comme étant une équipe unie et cohérente. Il y avait le besoin de développer une nouvelle équipe opérationnelle et un besoin de changement concernant la ligne de communication hiérarchique en incluant la mise en place de liens entre le Département de Passation de Marché avec les Comités de la SADC appropriés ainsi que les Groupes de Travail Technique. Le processus a souvent été difficile et perturbé et beaucoup d'unité du Secrétariat de la SADC a connu un impact négatif.

Cela a été fait pendant que le nouveau système de passation de marché du Secrétariat de la SADC était en phase d'opérationnalisation, les deux Comités d'Appel d'Offres du Secrétariat de la SADC étaient en phase d'établissement, la phase de formation en matière de passation de marché était dispensée et l'opérationnalisation journalière de passation de marché pour le Secrétariat de la SADC était entreprise. C'était un effort organisationnel majeur et une étape essentielle en vu du renforcement des contrôles internes et financier du Secrétariat.

Le Département de Passation de Marché de la SADC existe pour fournir un meilleur service autant que possible à l'institution de façon juste et équitable et pour protéger les intérêts de la SADC et des Partenaires de Coopération Internationale. Le Département de Passation de Marché a pour tâche d'acquiescer de la part des fournisseurs appropriés des travaux, des biens et des services nécessités par l'institution en temps et en heure et rentable tout en adhérant à la mise en place de politiques et de procédures. Le nouveau Département de Passation de Marché est composé de 8 personnes.

Un élément clé de ce nouveau système est les deux Comités d'Appel d'Offres, Externe et Interne. Ils prennent les décisions de toutes les activités de passation de marché évaluées à 10,000 dollars US à monter. Ce sont des organismes permanents composés de professionnels nommés par le Secrétaire Exécutif pour représenter le Secrétariat et le Secrétaire Exécutif pour tous les processus de passation de marché. Le Département de Passation de Marché agit comme secrétaire pour le compte des Comités d'Appel d'Offres.

## Résultats

Depuis l'approbation du Conseil des nouvelles Politiques et Directives de Passation de Marché en août 2011, toutes les activités de Passation de Marché de la SADC ont utilisé le nouveau système et des changements institutionnels significatifs se sont effectués. Un système de passation de marché renforcé est à présent à même de fonctionner en utilisant les fonds des Partenaires de Coopération Internationale et la SADC est désormais capable d'utiliser sa propre passation de marché en utilisant ses règles et procédures.

Il y a une bonne compréhension de l'importance des fonctions et des processus de la passation de marché au sein de la SADC. Une passation de marché rapide est désormais possible grâce à une planification de passation de marché, l'utilisation de processus et de documents normalisés, un soutien et un conseil professionnel approprié, une réduction des coûts, limiter les coûts et éviter les coûts non-nécessaires. Le risque de passation de marché est moindre étant donné qu'il y a moins de personnes qui traitent avec les fournisseurs, résultant en un meilleur arbitrage et un accroissement de la surveillance. Il n'y a pas eu d'appels concernant le nouveau système de passation de marché du Secrétariat de la SADC depuis son utilisation en avril 2012.

Renforcer les capacités dans le nouveau système de passation de marché est une activité actuelle critique, un processus d'amélioration en continu et cumulatif. Beaucoup de formation à l'avenir sera axée sur la demande en se focalisant sur les besoins de passation de marché des Directions spécifiques et des Départements et ainsi entreprendre des passations de marché spécifiques pendant le processus de formation. La formation se focalisera sur l'élaboration de spécifications, les réunions préparatoires à l'établissement des offres, l'évaluation des offres, la préparation de rapports d'évaluation etc.



## Intervention 5: Statistiques Régionales

### Contexte

Le Secrétariat de la SADC a élaboré et préparé la publication de l'Annuaire Statistique de la SADC qui se focalise sur l'année 2011 et a l'intention de faire de même chaque année à partir de maintenant. Ceci est une production majeure et significative de la structure de la SADC pour la compilation et la distribution de statistiques régionales fiables basées sur une approche intégrée harmonisée pour le recueil et la compilation de données au niveau des Etats Membres.

La mise en place d'une statistique sociale et économique fiable, d'année en année à travers la région de la SADC aidera à identifier les tendances, à la mise en place d'analyses comparatives et à renforcer les prises de décisions en relation avec les définitions de politiques sociales et économiques pour la progression de l'intégration régionale qui est à l'ordre du jour.

### Détails pratiques

L'élaboration de l'Annuaire est une réponse directe aux requêtes des utilisateurs dans le but d'avoir des indicateurs et des informations statistiques fiables pour analyser les différentes dimensions de développement régional. Son public cible comprend toutes personnes intéressées dans la région de la SADC, sa population, les économies des Etats Membres ainsi que leur environnement. C'est une source riche en information statistique et d'indicateurs couvrant plusieurs aspects du travail du Secrétariat. Il donne des séries chronologiques et des résumés d'informations statistiques appartenant à la SADC et ses Etats Membres à propos de beaucoup de sujets comprenant l'économie et les finances, la population, la santé, l'éducation et la formation, le marché du travail, les conditions de vie et de protection sociale, l'industrie, le commerce et les services, l'agriculture, le secteur forestier et celui de la pêche, le commerce international, le transport, l'environnement, l'énergie, la science et la technologie. Il comprend également des données à propos de questions transversales sur la pauvreté, l'environnement et l'égalité des sexes.

La structure organisationnelle pour la compilation et la durabilité de l'Annuaire comprend le Secrétariat et les systèmes nationaux de statistique des Etats Membres avec les Bureaux Nationaux de Statistique (BNS) des Etats Membres faisant la coordination pour la collecte de données nationales. L'Annuaire peut être vu sur un système d'information basé sur des menus et est accessible en ligne sur le site web de la SADC. Il est élaboré de telle sorte pour être la principale publication de statistiques fiables dans la région montrant les tendances et les développements dans les économies, les sociétés et l'environnement avec des données les plus actualisées sur le commerce international, l'investissement direct étranger, les finances, les facteurs macro-économiques, les modèles d'emplois et le tourisme dans la région et dans les Etats Membres.

Le défi principal était de mettre ensemble les données exhaustives mais fragmentées dans chaque Etat Membre et de les rassembler dans une banque de données intégrée. Les données existantes étaient souvent fragmentées avec des lacunes, dans des formats différents et utilisées des techniques et des analyses différentes en ce qui concerne leur interprétation et leur recueil. Tout ceci devait être simplifié et une structure commune devait être adoptée.

L'élaboration de l'Annuaire Statistique de la SADC a reçu un soutien technique et financier de la part du projet de Renforcement de Capacité pour une Intégration Régionale (CBRI) financé par l'UE. Avec ce soutien, s'accompagnait l'élaboration de la Stratégie Régionale pour le Développement de Statistiques 2013-2018 de la SADC ainsi que l'élaboration





et la mise en place d'une Base de Données de Statistiques Commerciales intégrées.

La préparation de l'Annuaire a impliqué tous les Etats Membres et a été entreprise dans le cadre du Comité Statistique de la SADC dont les membres sont les Chefs des BNS des 15 Etats Membres. A la 18ème Réunion du Comité Statistique de la SADC tenue à Maseru au Lesotho en juin 2011, il a été résolu que chaque BNS doit nommer des points focaux pour assurer la coordination avec le Département des Statistiques au Secrétariat pour la compilation de l'Annuaire.

Un atelier de validation a été tenu à Johannesburg en septembre 2012, avec la présence de deux représentants du BNS de chaque Etats Membres ainsi que tous les officiers professionnels du Programme de Statistiques de la SADC. Les objectifs principaux de l'atelier étaient :

De présenter le concept global de l'Annuaire à un groupe central de personnel professionnel des BNS ;

- De confirmer et valider les données ainsi que les sources ;
- D'assurer la cohérence des données entre les données gérées par le Secrétariat et les Etats Membres;
- D'assurer la disposition de métadonnées pour faciliter l'interprétation et l'utilisation appropriées des informations;
- D'obtenir des informations pertinentes pour l'amélioration de l'annuaire, pour le rendre facile d'utilisation;
- D'assurer que les données Détails pratiques dans l'Annuaire satisfassent les besoins réels de ses utilisateurs et d'assurer que les informations décrivent correctement le phénomène pour lequel il a été élaboré;
- De faciliter le partage d'expérience au sein des Etats Membres en ce qui concerne les bonnes pratiques, les défis majeurs et les recommandations pour soutenir le recueillement de données pour l'annuaire;
- De convenir sur les mécanismes pour la publication d'un Annuaire Statistique de la SADC annuellement;

Un renforcement de capacité significatif focalisé sur deux groupes. L'équipe principale du Secrétariat de la SADC qui a contribué à l'assemblage des composantes de différents sujets à traiter de l'Annuaire (ceci a impliqué essentiellement un apprentissage en faisant chaque assemblage) et les points focaux des BNS. Pendant l'élaboration de l'Annuaire, les points focaux des BNS ont été en présence d'ensemble de données au sein de leurs Systèmes Nationaux de Statistiques dont ils n'étaient pas au courant jusqu'à présent. Ces points focaux ont également été exposés à une gamme étendue de techniques statistiques et de questions différentes de ce qu'ils ont l'habitude de voir. Il est évident qu'il y a un besoin de renforcement de capacité pour équiper les utilisateurs finaux de statistiques avec des compétences de base en analyse et gestion de données. Une formation à cet effet est désormais proposée pour la première moitié de 2013 en ciblant le personnel du Secrétariat ainsi que le personnel des Ministères des Etats Membres.

## Résultats

L'annuaire fourni une série de données complètes qui sont fiables et correctes en ce qui concerne les profils socio-économique et le développement de la région de la SADC et de ses Etats Membres. L'annuaire a l'intention de :

- Fournir un accès pratique régulier, précis, normalisé et complet aux informations dans le but d'améliorer la compréhension de questions de développement principales de la SADC et de ses Etats Membres;
- Piloter des politiques et les prises de décision fondées pour l'intégration et la coopération économiques de la région;
- Etre utilisé comme outil pour identifier les lacunes principales qui existent dans les statistiques régionales et fournir des informations pour le futur Programme Statistique Régionale;
- Etre utilisé comme outil pour la coordination de Programme d'Harmonisation des Statistiques de la SADC avec des tableaux de l'Annuaire spécialement élaborés pour faciliter les comparaisons entre Etats Membres.