



**POLITIQUE DE LA SADC POUR
L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES,
LA PLANIFICATION, LE SUIVI,
L'ÉVALUATION ET LA PRÉSENTATION
DE RAPPORTS**

MARS 2020





POLITIQUE DE LA SADC

POUR

**L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES, LA
PLANIFICATION, LE SUIVI, L'ÉVALUATION ET LA
PRÉSENTATION DE RAPPORTS**

**VERSION RÉVISÉE
SECRÉTARIAT DE LA SADC**

MARS 2020



COPYRIGHT © SADC, 2019. TOUS DROITS RÉSERVÉS

Les informations contenues dans cette publication peuvent être librement utilisées et copiées à des fins non commerciales, à condition que toute information reproduite ailleurs soit accompagnée d'une mention de la SADC comme source.

Le nom et l'emblème de la SADC sont la propriété exclusive de la Communauté de développement de l'Afrique australe. Ils sont protégés par le droit international. Toute utilisation non autorisée est interdite. Ils ne peuvent être copiés ou reproduits de quelque manière que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de la SADC. Les demandes d'autorisation doivent être adressées au Secrétaire exécutif du Secrétariat de la SADC.

Pour plus de détails sur cette publication, veuillez vous adresser au Secrétariat de la SADC, à l'adresse suivante :

**Direction du développement humain et social
et des programmes spéciaux du Secrétariat de la SADC**
Private Bag 0095
Gaborone, Botswana
Tel: (267) 395 1863
Fax: (267) 397 2848
Courriel: registry@sadc.int
Site Internet: www.sadc.int

ISBN:978-99968-952-8-9

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	1
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES	2
PRÉFACE	3
1.0 INTRODUCTION	4
2.0 BUT, OBJECTIFS ET PORTÉE.....	6
3.0 PRINCIPES DIRECTEURS	8
4.0 RENFORCEMENT DES MÉCANISMES INSTITUTIONNELS CHARGÉS DE L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES, DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI, DE L'ÉVALUATION ET DE LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS	10
5.0 MOBILISATION DU SOUTIEN DES PARTIES PRENANTES	17
6.0 RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	18
7.0 AMENDEMENT DE LA POLITIQUE.....	24
8.0 DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR	24
Annexe 1 : CONCEPTS CLÉS ET DÉFINITIONS	25

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

BAR	Budgétisation axée sur les résultats
CNS	Comité national de la SADC
GAR	Gestion axée sur les résultats
MTREF	Cadre de recettes et de dépenses à moyen terme
MTS	Stratégie à moyen terme
ODD	Objectifs de développement durable
PAIA	Plan d'action institutionnel annuel
PIC	Partenaire international à la coopération
PPRM	Direction de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources
RISDP	Plan stratégique indicatif de développement régional
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SE	Secrétaire exécutif
SEA-AI	Secrétaire exécutif adjoint, chargé des Affaires institutionnelles
SEA-IR	Secrétaire exécutif adjoint, chargé de l'intégration régionale
SIPO	Plan stratégique indicatif de l'organe
SPMER	Politique de la SADC pour l'élaboration de stratégies, la planification, le suivi, l'évaluation et la présentation de rapports
UA	Union africaine

PRÉFACE

En mars 2012, le Conseil des ministres de la SADC a approuvé la politique de la SADC en matière d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi et d'évaluation (politique SPME), qui constitue l'outil principal permettant de faciliter les exercices de fixation des priorités, d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation et de présentation de rapports sur le programme d'intégration régionale de la SADC. La politique repose sur l'approche de la gestion basée sur les résultats (RBM) et vise à faire des « résultats » le pilier de la mise en œuvre du programme d'intégration régionale de la SADC. Grâce à cette démarche, le Secrétariat a été davantage en mesure de préparer et mettre en œuvre les plans institutionnels annuels axés sur les résultats. Cette politique a également permis d'améliorer considérablement les rapports sur les performances du programme d'intégration régionale de la SADC.

La politique SPME a structuré la révision et la réorientation des priorités de la SADC relativement aux réalisations, aux difficultés et a tenu compte des enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan indicatif régional de développement stratégique (RISDP) 2015-2020. Plus important encore, la politique a propulsé le développement du RISDP 2020-2030.

Le Secrétariat a procédé à une révision de la politique SPME en septembre 2018 et cette nouvelle édition est désormais appelée la politique de la SADC en matière d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation et de rapports (politique SPMER). Cette nouvelle version souligne l'importance d'entreprendre les exercices d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation et de présentation de rapports sur une perspective politique à long terme axée sur la Vision 2050 de la SADC, l'Agenda 2063 de l'Union africaine, les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies et d'autres engagements connexes.

Cette version mise à jour de la politique SPMER apporte plus de clarté sur les meilleurs résultats que le programme régional de la SADC entend accomplir ainsi que sur l'environnement politique requis afin d'obtenir les résultats nécessaires et d'avoir un impact positif sur la vie des peuples de la région

Je suis honoré de rappeler que le Secrétariat a à cœur de parfaire les processus d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation et de rapports axés sur les résultats. Grâce à cette politique, le Secrétariat devrait être mieux équipé pour orienter la formulation des futurs plans stratégiques de la SADC, et pour améliorer les performances et l'impact du programme régional de la SADC. Elle devrait constituer un réel atout pour le Secrétariat qui s'emploie à mettre en œuvre le programme d'intégration régionale.



Monsieur Elias M. Magosi
Secrétaire exécutif

1.0 INTRODUCTION

- 1.1 La Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) est une communauté économique régionale (CER) comprenant 16 États membres, à savoir : l'Afrique du Sud, l'Angola, le Botswana, l'Union des Comores, la République démocratique du Congo, l'Eswatini, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, Maurice, le Mozambique, la Namibie, les Seychelles, la République-Unie de Tanzanie, la Zambie et le Zimbabwe. Créée en 1992, elle est engagée à réaliser l'intégration régionale et à éradiquer la pauvreté en Afrique australe et, dans cette perspective, elle cherche à promouvoir le développement économique et à assurer la paix et la sécurité.
- 1.2 Le Traité de la SADC (article 14) prévoit que le Secrétariat de la SADC est la principale institution d'exécution de la SADC et a pour fonctions essentielles, entre autres, d'assumer un rôle directeur dans l'accomplissement des fonctions essentielles que constituent la planification et la gestion stratégique des programmes de la SADC et le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques et des programmes régionaux. Le Cadre au sein duquel s'exercent ces fonctions est réglementé par les dispositions concernant les politiques et les programmes que renferment le Traité de la SADC et le Plan stratégique indicatif de développement régional (RISDP).
- 1.3 En février 2012, le Conseil des ministres de la SADC (*'le Conseil'*) a approuvé la Politique de la SADC en matière d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi et d'évaluation (Politique SPME). Cette Politique cherchait à renforcer le Cadre dans lequel le Secrétariat accomplirait son mandat, conformément au Traité au regard de ce qui suit :
 - i. La planification et la gestion stratégique des programmes de la SADC.
 - ii. Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques et programmes régionaux.
 - iii. La mobilisation des ressources, la coordination et l'harmonisation des programmes et des projets conduits avec les partenaires à la coopération.
 - iv. La gestion des programmes et des projets spéciaux.
- 1.4 Conformément à la décision prise par le Conseil en mars 2012 d'approuver la Politique SPME, le Secrétariat a introduit l'approche « Gestion axée sur les résultats » dans le but d'inscrire les « résultats » au cœur de la mise en œuvre du Programme d'intégration régionale de la SADC, tel qu'il se décline dans les stratégies, les protocoles et les plans régionaux.
- 1.5 Pour tenir compte de l'importance renouvelée accordée aux résultats, les rubriques « Présentation de rapports » et « Gestion de projets » sont introduites en tant que volets essentiels à aborder dans la mise en œuvre de la présente version révisée de la Politique.

1.6 Cadre directif

1.6.1 L'environnement propice et les orientations de politique générale pour la formulation de la Politique de la SADC sur l'élaboration de stratégies, la planification, le suivi, l'évaluation et la présentation de rapports (SPMER) sont définis par les instruments suivants :

- i. Le Traité et le Programme commun de la SADC.
- ii. Les protocoles de la SADC.
- iii. Les stratégies à moyen et long terme.
- iv. La Déclaration de Windhoek sur le nouveau partenariat entre la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et les partenaires internationaux à la coopération (PIC) (la Déclaration de Windhoek).
- v. Les déclarations et stratégies continentales et mondiales.

2.0 BUT, OBJECTIFS ET PORTÉE

2.1 Objectif

2.1.1 La présente Politique entend renforcer et démontrer l'engagement de la SADC à la prise de décisions basées sur des faits avérés ; la fixation des priorités ; l'élaboration de stratégies ; la planification ; le suivi et l'évaluation ; la présentation de rapports ; l'utilisation des résultats en vue d'améliorer la performance et les impacts.

2.2 Objectifs

2.2.1 La présente Politique élargit l'appropriation des résultats à l'ensemble des parties prenantes, les lignes directrices, les systèmes et les processus étant coordonnés par le Secrétariat. Elle confirme la responsabilité du Secrétariat à renforcer la capacité des États membres à transposer les protocoles de la SADC et les stratégies et plans régionaux dans les textes et instruments nationaux.

2.2.2 La Politique vise spécifiquement les objectifs spécifiques suivants :

- i. Coordonner et renforcer les mécanismes institutionnels chargés de l'élaboration de stratégies, de planification axée sur les résultats, de suivi, d'évaluation et de présentation de rapports.
- ii. Dresser un cadre global pour mobiliser et allouer les ressources et renforcer les efforts entrepris par le Secrétariat pour coordonner les soutiens prêtés aux parties prenantes pour réaliser les priorités de la SADC.
- iii. Fixer les orientations stratégiques à suivre pour identifier et gérer les projets conformément aux priorités de la SADC et aux principes de la gestion axée sur les résultats.
- iv. Apporter des améliorations en termes d'apprentissage, d'appropriation, d'engagement et de responsabilité mutuelle.

2.3 Portée de la Politique

2.3.1 La Politique dresse le cadre nécessaire pour permettre l'harmonisation des processus la gestion des ressources de la SADC en vue de la réalisation des objectifs d'intégration et de coopération régionale de la SADC. Elle définit les mesures cruciales à prendre par les institutions pertinentes de la SADC ainsi que les rôles et les responsabilités qu'elles doivent assumer en matière de ce qui suit :

- i. Élaboration de politiques et de stratégies.
- ii. Planification et programmation.
- iii. Suivi, évaluation et présentation de rapports.
- iv. Gestion des projets.

v. Partenariats et dialogue avec les parties prenantes.

2.3.2 La Politique jette également des bases pour l'élaboration et l'alignement des lignes directrices, des processus et des outils nécessaires pour l'élaboration de stratégies, la planification, le suivi, l'évaluation et la présentation de rapports. Elle articule les liens entre les fonctions de mobilisation des ressources et celles de budgétisation afin d'assurer un cadre d'action cohérent et l'utilisation efficace des ressources.

2.3.3 La Politique fixe un cadre global pour la conduite des opérations entamées par la SADC ainsi que celles menées en coopération avec les partenaires, dont les partenaires internationaux à la coopération (PIC) ou les autres institutions régionales et continentales, conformément à la Déclaration de Windhoek.¹

¹ La Déclaration de Windhoek sur le nouveau partenariat entre la Communauté de développement de l'Afrique australe et les partenaires internationaux à la coopération (PIC) est un document directeur définissant la coopération entre la SADC et les PIC. Elle fut signée et adoptée à Windhoek (Namibie) en avril 2006.

3.0 PRINCIPES DIRECTEURS

3.1 La SADC appliquera les principes essentiels suivants lorsqu'il s'agira d'élaborer des stratégies, de planifier, de suivre, d'évaluer, de gérer des projets et de présenter des rapports connexes :

i. **Appropriation et responsabilité mutuelle pour l'obtention des résultats**

- a. La réalisation des priorités, des plans et des projets régionaux constitue une responsabilité collective du Secrétariat et des États membres et sera obtenue par l'adhésion aux principes d'**additionnalité**, de **subsidiarité** et de **géométrie variable**. Dans le respect de la décision commune sur la conformité telle que définie dans le Programme post-2020 de la SADC, les États membres se tiendront mutuellement responsables quant aux obligations qui leur incombent à chacun de réaliser des résultats. Le Secrétariat coordonnera ce processus de concert avec les États membres.

ii. **Gestion axée sur les résultats**

- b. La présente version révisée de la Politique SPMER cherche à placer la gestion axée sur les résultats (GAR) au cœur du processus d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation, d'établissement de rapports et de gestion des projets, conformément à la décision prise en ce sens par le Conseil en 2012. Les principes de la GAR auxquels il faudra adhérer sont les suivants :

- Définition des objectifs stratégiques, qui contribuent à la réalisation de la Vision et de la Mission de la SADC.
- Spécification des résultats attendus, en veillant à ce qu'ils concordent avec les stratégies régionales, les décisions du Conseil et du Sommet, les programmes, les plans et les ressources.
- Amélioration des connaissances institutionnelles et des processus décisionnels.
- Promotion d'une culture de participation, de responsabilité et de performance en vue de l'obtention de résultats et l'application des leçons apprises lors des exercices futurs de planification.

iii. **Consolidation et harmonisation**

- a. Les processus, systèmes, outils et produits employés pour l'élaboration de stratégies, la planification, le suivi, l'évaluation et la présentation de rapports seront simplifiés et harmonisés conformément aux principes de la GAR.

iv. **Hypothèses, conscience des risques et gestion de ces derniers**

- a. Hypothèses : Des hypothèses, fondées sur des preuves tangibles seront formulées et déterminées afin d'éclairer les exercices d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation, de présentation de rapports et de gestion de projets en fonction des facteurs externes qui influent de façon significative sur la réalisation des résultats régionaux.

- b. Conscience et gestion des risques : Les risques et les facteurs de risque susceptibles d'influer sur la réalisation des résultats seront systématiquement évalués et des mesures appropriées d'atténuation seront entreprises, comme le prévoit la Politique de gestion des risques de la SADC.

4.0 RENFORCEMENT DES MÉCANISMES INSTITUTIONNELS CHARGÉS DE L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES, DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI, DE L'ÉVALUATION ET DE LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS

- 4.1 Conformément aux principes et à l'approche de la GAR, la SADC opérera en appliquant des cycles d'apprentissage itératifs en matière d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation et de présentation de rapports. Cette méthodologie permettra d'éclairer la gestion des systèmes et les processus importants, notamment ceux indiqués ci-après :
- i. Mobilisation et allocation des ressources.
 - ii. Planification et gestion de la performance.
 - iii. Planification et gestion des projets.
 - iv. Planification et gestion financière.
 - v. Planification et gestion des approvisionnements.

4.2 Élaboration de stratégies

- 4.2.1 Le Plan stratégique indicatif de développement régional (RISDP) fixe les orientations stratégiques ainsi que la perspective de développement à long terme pour le programme d'intégration et de coopération régionale de la SADC. Il fera l'objet de révisions régulières conformément aux décisions prises en ce sens par le Conseil. L'élaboration de stratégies débouchera sur les produits suivants :

i. La Vision à long terme de la SADC

- a. Sous la coordination du Secrétariat, les États membres et les autres parties prenantes concernées détermineront la Vision stratégique à long terme en fonction des priorités de la SADC en matière d'intégration régionale et du Programme commun.
- b. La Vision à long terme sera alignée sur les programmes d'action mondiaux, continentaux et régionaux, notamment les objectifs de développement durable (ODD) et l'Agenda 2063 de l'UA et tiendra compte des autres développements majeurs survenant sur les plans socioéconomique et politique.
- c. La Vision à long terme couvrira une période d'une durée supérieure à 10 ans et éclairera la Stratégie intermédiaire de la SADC.

ii. Stratégie décennale intermédiaire

- a. Sur base de la Vision à long terme, le Secrétariat coordonnera la formulation de la Stratégie décennale intermédiaire de la SADC.
- b. Celle-ci servira de plan d'action pour la réalisation des priorités de la SADC tout en fixant les orientations stratégiques à emprunter pour réaliser les programmes, projets et activités de la SADC.
- c. De plus, elle dressera le cadre directif à suivre par les États membres, le Secrétariat, les parties prenantes régionales clés et les PIC dans le but de planifier la mise en œuvre du programme d'intégration et de coopération régionale.
- d. Pour permettre la mise en œuvre effective de la présente Politique, le Secrétariat actualisera la stratégie et révisera les lignes directrices pour l'harmoniser avec les dispositions de la Politique révisée. Au minimum, les lignes directrices aborderont les problématiques suivantes :
 - Les modalités de participation des parties prenantes, dont celle des comités ministériels sectoriels et agrégés ('clusters').
 - Les modalités d'application des principes directeurs qui fondent la Politique, en particulier les principes d'additionnalité, de subsidiarité et de géométrie variable.
 - Les processus d'approbation et les résultats produits par les structures pertinentes de gouvernance de la SADC.

iii. Stratégie quinquennale à moyen terme

- a. Le Secrétariat :
 - élaborera une **Stratégie quinquennale à moyen terme (MTS)**, à soumettre à l'approbation du Conseil. Conformément à la décision prise sur la question par le Conseil en août 2015, la MTS sera un document unique combinant la MTS et le Cadre de dépenses à moyen terme (MTREF). Elle fournira un aperçu clair des réalisations possibles et des estimations des dépenses à encourir dans les limites de la période de cinq ans. Pour ce faire, elle s'appuiera sur les données probantes disponibles, sur des hypothèses plausibles et sur une évaluation des facteurs de risque afin de réaliser la Vision et la Mission de la SADC. Les leçons tirées des interventions passées seront documentées dans des rapports de suivi et d'évaluation et intégrées dans la Stratégie quinquennale à moyen terme.

iv. Actualisation annuelle de la Stratégie

- a. Le Secrétariat conduira une revue annuelle de la Stratégie quinquennale à moyen terme, puis élaborera un document d'actualisation annuelle de la Stratégie qui démontrera dans le détail la pertinence et la viabilité de cette dernière. La revue annuelle servira d'exercice principal pour aviser le Conseil à propos des réalisations accomplies, des occasions de

revoir les priorités, des estimations de dépenses et des approches à suivre pour mettre en œuvre la MTS au cours des années restantes de la période de cinq ans prévue.

- b. La revue de la Stratégie débouchera sur sa mise à jour annuelle, le texte actualisé mettant en exergue les facteurs majeurs émergents qui influent sur le contexte stratégique, confirmant les orientations politiques à emprunter ou recommandant les modifications à apporter à ces dernières pour la période restante de la MTS.
- c. La mise à jour annuelle de la Stratégie lancera le dialogue à propos des priorités à poursuivre durant l'exercice suivant. Après sa finalisation et son adoption, elle fournira des pistes pour la préparation des plans d'action institutionnels annuels (les plans opérationnels et les budgets annuels).
- d. Les mises à jour annuelles de la Stratégie seront effectuées par le Secrétariat et seront approuvées par le Conseil conformément aux lignes directrices, instruments et outils pertinents.

4.3 Planification et programmation

- 4.3.1 Le Secrétariat élaborera des plans d'action institutionnels annuels, précisant avec clarté les liens qu'ils entretiennent avec la Stratégie quinquennale à moyen terme, la Stratégie décennale et les décisions prises par le Sommet, par le Conseil et par les comités ministériels sectoriels et agrégés. La composition des plans d'action institutionnels annuels reposera sur des plans opérationnels sectoriels et des budgets annuels.
- 4.3.2 Les plans d'action institutionnels annuels suivront les principes et l'approche de la GAR. Ils fixeront des résultats spécifiques, mesurables et réalistes en termes d'effets directs, d'extrants, d'indicateurs clés de performance et d'activités tout en désignant les fonctionnaires qui seront chargés de livrer les résultats attendus.
- 4.3.3 Les programmes, projets et autres interventions seront déterminés, se verront accorder la priorité sur base des résultats visés dans la Stratégie à moyen terme et seront alignés sur la Stratégie décennale.
- 4.3.4 Le Secrétariat mettra au point des instruments appropriés et harmonisera les travaux de planification et de programmation de la mise en œuvre de la Stratégie quinquennale à moyen terme au niveau régional comme national.
- 4.3.5 Pour faciliter la mise en œuvre effective de la Politique, le Secrétariat alignera les lignes directrices et les modèles de planification sur la Politique révisée ou les actualisera pour qu'ils soient utilisés par les parties prenantes régionales et nationales concernées.
- 4.3.6 Les décisions du Conseil, du Comité ministériel de l'Organe, du Sommet et des autres organismes décisionnels statutaires de la SADC alimenteront les processus annuels de planification du Secrétariat dans la mesure où elles facilitent la mise en œuvre de la Stratégie quinquennale à moyen terme.

4.4 Suivi

4.4.1 Le Secrétariat entreprendra le suivi de façon continue afin de fournir des régulièrement des retours d'informations sur les résultats attendus et les résultats réalisés. Il assurera la conformité aux engagements pris en se référant, le cas échéant, aux extrants, aux indicateurs clés de performance et aux jalons trimestriels arrêtés. Les progrès accomplis dans la poursuite des résultats seront mesurés en utilisant des indicateurs établis à cet effet afin de produire des rapports complets, fondés sur des preuves tangibles et aptes à éclairer les prises de décisions.

4.4.2 La fonction de suivi du Secrétariat englobera le suivi de la mise en œuvre des décisions prises par le Sommet, le Conseil et les comités ministériels et agrégés, des protocoles et des plans d'action institutionnels annuels. Elle sera exécutée de concert et en collaboration avec les États membres.

4.4.3 Suivi de la mise en œuvre des protocoles et autres politiques fondamentales

4.4.3.1 La mise en œuvre des politiques régionales de la SADC par les États membres constitue une condition préalable pour parvenir aux résultats visés par le programme d'intégration et de coopération régionale de l'organisation. Les politiques régionales de la SADC se traduisent en des actions au niveau national par le biais de diverses formes d'instruments réglementaires. Les protocoles, les protocoles d'accord, les déclarations, etc. constituent les instruments réglementaires prévus par le Traité pour orienter la mise en œuvre des politiques régionales.

4.4.3.2 Au vu des considérations qui précèdent, le Secrétariat entreprendra les tâches suivantes :

- i. Préparer des lignes directrices et des procédures détaillées, destinées à faciliter la collecte d'informations pertinentes sur la transposition des protocoles et autres politiques fondamentales dans les textes nationaux et leur mise en œuvre en collaboration avec les États membres.
- ii. Préparer, en collaboration avec les États membres, des rapports annuels sur la mise en œuvre des politiques dans les États membres, à présenter à l'examen des organes directeurs.
- iii. Soutenir la préparation des plans de mise en œuvre des protocoles et autres politiques fondamentales afin de permettre aux États membres de transposer les engagements pris dans leurs textes nationaux respectifs et de les mettre en œuvre, le but étant de lever les contraintes pesant sur la mise en œuvre.

4.4.4 Suivi des plans d'action institutionnels annuels

4.4.4.1 Le Secrétariat mettra en place les mesures nécessaires pour institutionnaliser le suivi des plans d'action institutionnels annuels et faire en sorte que cette démarche de suivi fasse partie intégrante de la gestion des affaires du Secrétariat. Parmi ces mesures figurera la préparation de rapports périodiques.

4.5 Évaluation

4.5.1 La fonction « Évaluation » sera conduite de façon systématique pour s'assurer qu'elle opère plus efficacement.

4.5.2 L'évaluation s'appliquera à la Stratégie décennale intermédiaire, à la Stratégie quinquennale à moyen terme et aux politiques, plans, programmes et projets exécutés par le Secrétariat et les États membres.

4.5.3 Évaluation des stratégies et des plans

4.5.3.1 La SADC effectuera une évaluation afin d'établir le taux de mise en œuvre du programme régional et, ainsi, d'en déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une combinaison d'évaluations internes et indépendantes peut être utilisée pour évaluer les secteurs tandis que les stratégies à moyen et long terme seront évaluées de façon indépendante. Les détails concernant la portée et le moment choisi pour la conduite des évaluations seront adaptés en fonction des nécessités en matière de prise de décisions et au cycle de vie et à la nature des interventions.

4.5.3.2 Le Secrétariat entreprendra ce qui suit :

- i. Élaborer des lignes directrices qui adhèrent aux normes mondiales en matière d'évaluation afin de veiller à la qualité élevée des exercices d'évaluation.
- ii. Préparer un plan d'évaluation conformément au cycle de vie de la Stratégie décennale, du Plan stratégique quinquennal à moyen terme et du Plan d'action institutionnel annuel et l'actualiser tous les ans, en indiquant les secteurs qui devront faire l'objet d'une évaluation et en l'assortissant de plans d'action institutionnels afin d'obtenir des financements.

4.5.4 Évaluation des protocoles et autres politiques fondamentales

4.5.4.1 L'évaluation des protocoles et autres politiques fondamentales offrira un aperçu principalement sur l'application, la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des politiques régionales de la SADC dans les divers secteurs d'intervention. Cet exercice sera entrepris de concert avec les États membres.

4.5.4.2 Les détails concernant la portée et le moment choisi pour la conduite des évaluations seront adaptés en fonction des nécessités en matière de prise de décisions et 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 sera conduite à des intervalles de cinq ans au moins afin de recueillir les éléments nécessaires pour alimenter l'élaboration de la Stratégie à moyen terme et de la Stratégie décennale à long terme.

4.5.4.3 Le Secrétariat élaborera des lignes directrices techniques et méthodologiques destinées à faciliter, selon les directives du Conseil, la pleine participation des États membres à l'évaluation des protocoles, des déclarations, des protocoles d'accords et autres directives et leur appropriation du processus.

4.6 Présentation de rapports

- 4.6.1 Le Secrétariat facilitera la préparation de rapports réguliers sur la réalisation des résultats en collaboration étroite avec les États membres. Les rapports seront assortis de preuves tangibles et suivront les principes et les approches de la GAR. Les rapports fourniront des preuves tant quantitatives que qualitatives sur les résultats accomplis, en se référant aux effets directs, aux extrants et aux indicateurs clés de performance arrêtés.
- 4.6.2 Le Secrétariat fournira des lignes directrices et des instruments pour l'adoption d'une approche harmonisée et cohérente à la présentation, par le Secrétariat, les États membres et autres intervenants concernés, de rapports fondés sur des preuves tangibles.

4.6.3 Lien de la Politique avec les processus de budgétisation

- 4.6.3.1 La SADC utilisera la budgétisation axée sur les résultats (BAR)² dans le cadre élargi de la GAR. Les estimations des budgets et des dépenses pour la période quinquennale seront intégrées dans la Stratégie quinquennale à moyen terme (MTS). Les budgets annuels seront préparés conformément aux exigences régissant la préparation des plans d'action institutionnels annuels. La BAR sera utilisée conformément aux politiques, instruments et outils pertinents de la SADC.
- 4.6.3.2 Le Secrétariat élaborera des lignes directrices détaillées pour assister toutes les parties prenantes en matière de préparation budgétaire.

4.6.4 Lien entre la politique et la mobilisation des ressources

- 4.6.4.1 Les ressources obtenues pour la réalisation des programmes et des projets régionaux seront conformes aux dispositions de la Déclaration de Windhoek, aux principes directeurs qui fondent la présente Politique et aux règles et règlements financiers de la SADC.
- 4.6.4.2 Conformément à la Stratégie de la SADC pour la mobilisation des ressources adoptée en août 2012, le Secrétariat appuiera tout développement de stratégies, de cadres ou d'outils qui permettront de mobiliser les ressources en utilisant des sources alternatives de financement et de réduire la dépendance sur les partenaires internationaux à la coopération habituels.
- 4.6.4.3 La mobilisation des ressources sera entreprise en fonction des priorités arrêtées dans la Stratégie décennale et dans la Stratégie quinquennale à moyen terme ainsi que des besoins établis en matière de mobilisation de ressources. Les projets soutenus par les partenaires seront pleinement alignés sur les priorités de la SADC.
- 4.6.4.4 Le Secrétariat actualisera à intervalles réguliers le cadre de mobilisation des ressources et les mécanismes de financement afin de soutenir les mesures prises par les États membres pour remplir leurs engagements régionaux.

² Lorsqu'il est fait recours à la budgétisation axée sur les résultats (BAR), la formulation du budget opère autour d'un ensemble d'objectifs et de résultats attendus prédéfinis. Les résultats escomptés justifieront les besoins en ressources, lesquelles seront dérivées des extrants requis pour réaliser ces résultats. La performance effectivement réalisée en matière d'accomplissement des résultats sera mesurée par des indicateurs objectifs de performance.

4.6.4.5 Le Secrétariat veillera à ce que les ressources mobilisées en faveur du programme régional soient allouées dans le sens des conclusions émanant des évaluations menées sur l'allocation des ressources et conformément au Cadre d'affectation des ressources de la SADC.

5.0 MOBILISATION DU SOUTIEN DES PARTIES PRENANTES

- 5.1 Le soutien des parties prenantes est essentiel pour assurer une mise en œuvre sans heurt de la Stratégie et des plans ainsi que la réalisation des résultats. Le Secrétariat allouera du temps et des ressources par la voie de la consultation et de la communication avec les parties prenantes concernées à propos de la conception et de la mise en œuvre des politiques, stratégies et plans de la SADC.
- 5.2 À cet égard, le Secrétariat prendra les mesures suivantes :
- i. Entreprendre des efforts délibérés afin de faire en sorte que les informations soient facilement disponibles pour l'ensemble des parties prenantes concernées en termes de transparence, de responsabilité et d'inclusion. Ainsi, tous les rapports seront mis à la disposition des parties prenantes conformément à la Politique de communication de la SADC et d'autres instruments connexes.
 - ii. Allouer les ressources nécessaires à la convocation des réunions annuelles avec les comités nationaux de la SADC afin d'y recevoir leurs contributions sur le mémorandum annuel sur la Stratégie.
 - iii. Publier la Stratégie décennale intermédiaire, la Stratégie quinquennale à moyen terme, la Stratégie annuelle actualisée, le Plan d'action institutionnel annuel (dont le budget annuel) et les rapports annuels de performance.
 - iv. Élaborer un plan de communication et de consultation avec les parties prenantes afin de tenir un dialogue efficace autour des politiques, stratégies, programmes et plans de la SADC.
- 5.3 La Politique visera particulièrement le secteur privé afin de l'associer davantage à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques, stratégies, programmes et plans régionaux.

6.0 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

6.1 Les rôles et les responsabilités en termes d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation, de présentation de rapports et de gestion de projets seront définis conformément aux dispositions du Traité et au Programme commun de la SADC, aux décisions du Sommet et du Conseil et à d'autres documents fondamentaux pertinents.

6.2 Sommet des chefs d'État et de gouvernement

6.2.1 Le Sommet des chefs d'État et de gouvernement de la SADC ('le Sommet') aura pour responsabilité d'approuver et de revoir les stratégies à long terme et les protocoles de la SADC.

6.3 Conseil des ministres

6.3.1 Le Conseil des ministres exercera les responsabilités suivantes :

- i. Approuver la Stratégie à moyen terme (MTS) et ses mises à jour annuelles.
- i. Approuver les plans d'action institutionnels annuels (plans opérationnels et budget) sur recommandation du Comité des finances, assisté du Sous-comité des finances ;
- ii. Approuver les rapports de performance à moyen terme et annuels ainsi que les rapports des États membres sur la mise en œuvre des stratégies et des plans ;
- iv. Approuver les rapports d'évaluation et l'application des recommandations.
- v. Approuver la révision de la présente Politique lorsque cela sera jugée nécessaire.

6.4 Comités ministériels sectoriels et agrégés

6.4.1 Comme le prévoient les dispositions de l'article 12 du Traité de la SADC, les comités ministériels sectoriels et les comités ministériels agrégés assureront la cohérence, d'une part, entre les résultats accomplis dans leurs secteurs avec ceux obtenus dans d'autres secteurs et, d'autre part, entre les stratégies et les plans nationaux avec les objectifs à moyen terme de la SADC.

6.5 Comité permanent des fonctionnaires

6.5.1 Comme le prévoit le Traité de la SADC, le Comité permanent des Hauts fonctionnaires exercera les responsabilités suivantes :

- i. Opérer comme plate-forme technique et politique pour la mise en œuvre du programme d'intégration régionale de la SADC.
- ii. Passer en revue les progrès accomplis par les États membres ainsi que la responsabilité des parties prenantes en utilisant les éléments de preuve tangibles issus de la mise en œuvre des stratégies et des plans.

6.6 Comités nationaux de la SADC

- 6.6.1 Les Comités nationaux de la SADC (CNS) coordonneront l'élaboration, la planification, le suivi et l'évaluation des stratégies, des programmes et des plans de la SADC au niveau national.
- 6.6.2 Les CNS et leurs comités techniques associeront à la conduite de leurs opérations divers intervenants clés, à savoir : les ministères, départements et organismes gouvernementaux, le secteur privé et la société civile.
- 6.6.3 Il sera essentiel d'éviter que les exercices de planification, de suivi et de présentation de rapports conduits à l'échelle nationale ne génèrent des processus parallèles, mais de s'assurer qu'ils contribuent à la production de statistiques crédibles, renforcent les capacités nationales et permettent de suivre et d'analyser la pauvreté.
- 6.6.4 Une approche harmonisée pour l'élaboration des stratégies, la planification, le suivi et la présentation de rapports sera utilisée conformément aux principes de la GAR. Les États membres entreprendront les tâches suivantes :
 - i. Bâtir le consensus autour des priorités et des résultats annuels et développer un ensemble commun d'indicateurs pour lesquels les États membres seront tenus responsables et qui seront conformes à la Stratégie décennale ainsi qu'à la Stratégie quinquennale à moyen terme.
 - ii. Utiliser les systèmes nationaux de recueil de données et les systèmes statistiques afin de générer des données pour alimenter la Stratégie intermédiaire et celle à moyen terme ainsi que les plans d'action institutionnels annuels.
 - iii. Harmoniser les processus, les systèmes et les outils de planification, de suivi et de présentation de rapports sur les résultats convenus avec le système régional.
 - iv. Préparer des rapports sur les avancées réalisées dans la poursuite des jalons majeurs fixés dans la Stratégie intermédiaire et la Stratégie à moyen terme.

6.7 Secrétariat

6.7.1 Conformément au Traité de la SADC, le Secrétariat exercera les responsabilités suivantes :

- i. Harmoniser les politiques et stratégies régionales en collaboration avec les États membres.
- ii. Assurer la planification et la gestion stratégiques des programmes de la SADC et veiller à ce qu'ils s'alignent sur les stratégies à moyen et long terme.
- iii. Développer des partenariats et mobiliser les ressources.
- iv. Coordonner et harmoniser les programmes et les projets avec les parties prenantes, dont les partenaires à la coopération.
- v. Suivre la mise en œuvre des stratégies et des plans et préparer régulièrement des rapports annuels sur la question ainsi que des rapports d'évaluation externe des programmes.
- vi. Faciliter la préparation des états financiers audités.
- vii. Organiser les fonctions susmentionnées correctement, notamment en mettant en place des lignes directrices opérationnelles, conformes aux meilleures pratiques internationales.
- viii. Fournir, le cas échéant, au Conseil des services consultatifs sur les révisions à apporter à la présente Politique.
- ix. Mettre en œuvre les décisions du Sommet, du Conseil et des comités ministériels sectoriels et agrégés.
- x. Coordonner et faciliter les examens de la mise en œuvre des politiques et des protocoles dans les États membres.
- xi. Entreprendre l'auto-évaluation des programmes régulièrement.

6.8 Secrétaire exécutif

6.8.1 Le Secrétaire exécutif (SE) exercera les responsabilités suivantes :

- i. Mettre en place les stratégies et mécanismes qu'il faut pour assurer la mise en œuvre effective de la présente Politique et assurer la livraison des extrants et la réalisation de ses objectifs.
- ii. Protéger l'intégrité des systèmes et des extrants issus la mise en œuvre de la Politique.

- iii. Veiller à la cohérence et à la coordination des politiques dans les divers domaines d'intervention au niveau régional et dans les États membres.
- iv. Préparer des révisions des stratégies et des politiques, à soumettre à l'examen et à l'approbation du Conseil.
- v. Préparer et présenter les documents de stratégie et de politique, les plans d'action institutionnels annuels et les rapports sur la performance de la SADC, à soumettre à l'approbation du Conseil.
- vi. Assumer un rôle directeur pour institutionnaliser l'application de pratiques judicieuses au Secrétariat, en consultation avec les États membres, concernant les rôles, les responsabilités et les fonctions à accomplir dans le cadre de la présente Politique.
- vii. Déléguer les tâches spécifiques relativement à l'exercice des fonctions relevant du champ de la présente Politique, à d'autres niveaux de responsabilité, selon que cela serait estimé nécessaire, dans le cadre de la structure globale du Secrétariat.

6.9 Secrétaire exécutif adjoint, chargé de l'intégration régionale (SEA-IR)

6.9.1 Par délégation accordée par le Secrétaire exécutif, le Secrétaire exécutif adjoint, chargé de l'intégration régionale (SEA-IR) exercera les responsabilités suivantes :

- i. Superviser la formulation et la mise en œuvre de la présente Politique et fixer les orientations nécessaires sur la question à l'intention des Directions et des Unités.
- ii. Viser la Stratégie à moyen terme et ses versions révisées, les Plans d'action institutionnels annuels et les plans de suivi, et formuler des recommandations sur la question au Secrétaire exécutif.
- iii. Assumer un rôle directeur dans son domaine de compétence dans le processus d'élaboration des plans stratégiques et des Plans d'action institutionnels annuels.

6.10 Secrétaire exécutif adjoint, chargé des Affaires institutionnelles(SEA-AI)

6.10.1 Par délégation accordée par le Secrétaire exécutif, le Secrétaire exécutif adjoint, chargé des affaires institutionnelles (SEA-AI) exercera les responsabilités suivantes :

- i. Assumer un rôle directeur dans le processus budgétaire ;
- ii. Suivre l'exécution du processus budgétaire et l'adhésion aux budgets.
- iii. Assumer un rôle directeur dans son domaine de compétence dans le processus d'élaboration des plans stratégiques.

6.11 Direction de la Planification des politiques et de la mobilisation des ressources

6.11.1 La Direction de la planification des politiques et de la mobilisation des ressources (Direction PPRM) exercera la responsabilité d'ensemble de la Politique de la SADC en matière d'élaboration de stratégies, de planification, de suivi, d'évaluation et de présentation de rapports (SPMER). Elle exercera, entre autres, les responsabilités suivantes :

- i. Assurer la mise en œuvre efficace de la politique.
- ii. Fournir au Secrétaire exécutif, par l'intermédiaire du Secrétaire adjoint chargé de l'intégration régionale, des conseils sur la révision du cadre, lorsque nécessaire.
- iii. Mener et coordonner les révisions de la Stratégie à moyen terme de la SADC ainsi que d'autres processus de définition d'objectifs, le cas échéant.
- iv. Agir en coordination avec la Direction des finances afin d'assurer l'alignement des processus de planification et de budgétisation.
- v. Réaliser une analyse de la Politique avec l'objectif d'améliorer l'efficacité et la portée des politiques et des programmes de la SADC.
- vi. Soutenir la coordination des politiques afin d'aligner les plans opérationnels, les programmes et les projets sur les priorités stratégiques et les politiques majeures de la SADC.
- vii. Coordonner et suivre la mise en œuvre des politiques et des instruments de la SADC et évaluer la mesure dans laquelle ils sont adaptés et contribuent à la mise en œuvre du Plan stratégique indicatif de développement régional (RISDP).
- viii. Consolider les rapports de suivi et veiller à sa conformité aux normes de qualité établis.
- ix. Mettre au point des plans d'évaluation et coordonner leur exécution.
- x. Concevoir et des systèmes d'archivage et les actualiser en vue de suivre et d'évaluer les rapports.

6.12 Directions et Unités du Secrétariat de la SADC

6.12.1 Les Directions et Unités du Secrétariat de la SADC assumeront les responsabilités suivantes :

- i. Fournir les aperçus et informations nécessaires sur les questions sectorielles afin d'éclairer l'élaboration de la Stratégie à moyen terme et les plans d'action institutionnels annuels.
- ii. Préparer les plans opérationnels multi-annuels des Directions et des Unités et les budgets y afférents conformément aux priorités arrêtées dans la Stratégie à moyen terme.
- iii. Conduire des révisions périodiques des plans stratégiques à moyen terme conformément au mandat dévolu au secteur en question.
- iv. Préparer des rapports trimestriels (ou autres qui seraient estimées nécessaires) sur la mise en œuvre des plans opérationnels, fournissant des évaluations fiables des progrès accomplis eu égard aux facteurs suivants : coûts, résultats, qualité et opportunité.

7.0 AMENDEMENT DE LA POLITIQUE

7.1 Tout amendement apporté à la présente Politique sera approuvé par le Conseil.

8.0 DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR

8.1 La présente Politique entrera en vigueur dès son approbation par le Conseil.

Annexe 1 : CONCEPTS CLÉS ET DÉFINITIONS

Concepts clés

La planification est le processus par lequel les unités opérationnelles de la SADC cherchent à aligner leurs opérations sur les plans stratégiques de la région. Elle permet d'atteindre les résultats escomptés dans des délais prédéfinis eu égard aux ressources techniques et financières disponibles, tout en utilisant les approches de mise en œuvre les plus réalistes. Dans le présent document de politique, « planification » s'entend de la planification tant stratégique qu'opérationnelle.

Le suivi est un processus continu de gestion utilisé de façon systématique par toutes les unités opérationnelles de la SADC pour recueillir des données sur des indicateurs précis de l'intégration régionale dans le but de fournir aux structures de gouvernance de la SADC et aux autres principales parties prenantes des indications sur l'étendue des progrès accomplis et sur le degré de réalisation du programme d'intégration. Il fournit une indication précoce de la probabilité que les résultats escomptés soient atteints. De plus, il offre l'occasion de valider la conception et la logique des divers programmes et projets de la SADC et, dans le même temps, d'apporter les changements nécessaires aux activités et approches des programmes.

L'évaluation est un exercice consistant à évaluer de façon systématique et objective les projets, programmes et politiques de la SADC en cours ou achevés, leur conception, leur mise en œuvre et leurs résultats, et ce, dans le but de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs d'intégration régionale ainsi que l'efficacité, l'impact et la durabilité du développement. L'évaluation des programmes, projets et initiatives connexes de la SADC devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans le processus décisionnel tant de la SADC que de ses partenaires au développement. Dans la SADC, « évaluation » renvoie également au processus tendant à déterminer la valeur ou l'importance d'une activité, d'une politique ou d'un programme dans le cadre du programme d'intégration régionale de base.

La présentation de rapports est l'utilisation de rapports formels et informels en vue de communiquer l'état d'avancement de la mise en œuvre des programmes ou projets. Il s'agit d'une forme d'auto-évaluation qui fournit des informations sur la contribution des programmes ou des projets aux résultats escomptés par le biais des extrants. Les rapports fournissent une mise à jour précise des résultats des projets. Identifiant les contraintes majeures et proposant une orientation future en termes de portée, de temps et de budget, ils servent à gérer les attentes des parties prenantes et des membres de l'équipe.

La gestion de projets est l'utilisation efficace et efficiente des moyens des projets et l'application des connaissances, des compétences, des techniques, des processus, des expériences et des outils nécessaires en vue d'atteindre les résultats visés par les projets dans les délais impartis tout en respectant les spécifications et le budget convenus. Un projet et un programme nécessitent tous deux des moyens, des connaissances, des compétences, des techniques, des processus, des expériences, des outils, des soutiens techniques et de direction, le but recherché étant de minimiser les surprises, les incertitudes ou les risques, de parvenir aux objectifs visés et de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques du Secrétariat.

Définitions

Objectif s'entend d'un résultat physique, financier, institutionnel, social, environnemental ou autre auquel un projet ou un programme est censé contribuer.

Résultat s'entend d'un impact, d'un effet direct ou d'un extrant (prévu ou non, positif ou négatif) d'une intervention.

Impact s'entend d'un effet à long terme tant positif que négatif et tant primaire que secondaire produit directement ou indirectement par une intervention, qu'elle soit intentionnelle ou non. Le terme renvoie également aux changements survenus sur le plan de la situation économique, sociale et/ou environnementale tels que poursuivis par l'intention stratégique de l'organisation. Exemple : l'augmentation des flux d'investissement dans le pays, consécutive à l'amélioration de l'environnement et son caractère concurrentiel. En réalité, cependant, le lien de causalité entre une intervention et un impact n'est pas nécessairement clair, de sorte que l'impact ne peut être facilement attribuable à des interventions spécifiques.

Effet direct s'entend d'un effet à court ou à moyen terme prévu ou obtenu d'un extrant. Le terme renvoie aux changements survenus dans les conditions opérationnelles menant à l'atteinte des impacts. Ainsi, une loi type sur la concurrence (un extrant au niveau régional) a pour objet, lorsqu'elle est transposée dans la législation nationale et est mise en application (effort requis au niveau national), de stimuler l'investissement et la croissance économique (effet direct), ces facteurs étant susceptibles d'améliorer les niveaux d'emploi et de contribuer au relèvement du niveau de vie (impact).

Extrant s'entend d'un produit tangible qui résulte d'une intervention et y est directement attribuable. Étant lié à l'achèvement des activités, un extrant est un type de résultat sur lequel les responsables exercent la maîtrise la plus grande. Exemple d'extrant d'une intervention : une disposition législative modèle pour la mise en œuvre d'une politique régionale de la concurrence à l'échelle nationale.

Indicateur s'entend d'une variable ou d'un facteur quantitatif ou qualitatif qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer les résultats accomplis et, ainsi, de saisir les changements survenus en conséquence d'une intervention ou d'évaluer la performance accomplie par un acteur.

Jalon s'entend d'une étape majeure de développement fixée comme cible à atteindre par rapport à un échéancier afin de faciliter le suivi et la mesure des progrès accomplis.

Intrant s'entend des ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour les interventions de développement.



SADC Secretariat

Private Bag 0095

Gaborone, Botswana

Tel: (267) 395 1863 Fax: (267) 397 2848

Email: registry@sadc.int

Website: www.sadc.int