SADC-GMI
PLAN D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUES (2018-2023)
Mai 2018
# TABLE DES MATIÈRES

1. **INTRODUCTION**  
   1.1 Statu quo de la gestion des eaux souterraines dans la SADC  
   1.2 Motivation de la SADC-GMI  
   1.3 Évolution de la SADC-GMI  
   1.4 Objectif et structure du plan d'activités  

2. **ÉLABORATION DU PLAN D'ACTIVITÉS**  
   2.1 Examen et détermination de la portée  
   2.2 Élaboration du Projet du plan d'activités  
   2.3 Finalisation du plan d'activités  
   2.4 Analyse FFPM  

3. **OFFRE STRATÉGIQUE DE LA SADC-GMI**  
   3.1 SADC-GMI : La proposition de valeur  
   3.2 Vision et mandate  
   3.3 Mission  
   3.4 Valeurs  
   3.5 Objectifs stratégiques  
   3.6 Objectifs et actions stratégiques  
   3.6.1 OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Renforcer la SADC-GMI  
   3.6.2 OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Améliorer la gestion des connaissances sur les eaux souterraines dans la SADC  
   3.6.3 OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : Renforcer les capacités institutionnelles régionales pour la gestion des eaux souterraines  
   3.6.4 OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Diriger la coordination régionale de la gestion des eaux souterraines  
   3.7 Résumé des actions stratégiques  

4. **RÈGLES DE GOUVERNANCE CONCERNANT LA SADC-GMI**  
   4.1 Paysage institutionnel de la SADC  
   4.1.1 Relations institutionnelles SADC-GMI  
   4.2 Structures de gouvernance SADC-GMI  
   4.2.1 Conseil d'administration  
   4.2.2 Comité directeur du projet, Secrétariat de la SADC et États membres  
   4.3 Structure SADC-GMI  
   4.3.1 Structure organisationnelle  
   4.3.2 Personnel  
   4.4 Dispositions d'accueil  

5. **FINANCEMENT DE LA SADC-GMI**  
   5.1 Financement actuel  
   5.2 Budget  
   5.3 Paysage du financement de la SADC-GMI  
   5.3.1 Frais et services  
   5.3.2 Dons  
   5.3.3 Publications  
   5.3.4 Partenariats  
   5.3.5 Subventions/Financement des bailleurs de fonds internationaux  
   5.3.6 Importance relative des sources de financement (scénario de base)  
   5.4 Rapports sur les dépenses  
   5.5 Exigences en matière de vérification  

6. **ANALYSE ET ATTÉNUATION DES RISQUES**  

7. **VERS LA MISE EN ŒUVRE**  
   7.1 Établissement des priorités et du calendrier  
   7.2 Suivi et examen du plan d'activités  
   7.3 Observations finales  

8. **RÉFÉRENCES**  

---

**ANNEXE A** : BUDGET ET RECETTES SELON LES SCÉNARIOS FAIBLE ET ÉLEVÉ, AVEC UNE PROLONGATION DE DEUX ANS DU FINANCEMENT FEM-CIWA

**ANNEXE B** : INSTITUTIONS DONATRICES INTERNATIONALES : PERTINENCE ET NOTATION
LISTE DES DIAGRAMMES

Figure 1: Présence d'eaux souterraines dans la SADC (source Pieterse et Beekman 2016) 2
Figure 2: Évolution institutionnelle 4
Figure 3: Processus d'élaboration du plan d'activités stratégiques 7
Figure 4: Objectifs stratégiques de la SADC-GMI 14
Figure 5: Paysage institutionnel pour la gestion des eaux souterraines 23
Figure 6: Organigramme de la SADC-GMI 25
Figure 7: Total des facilités de subvention par volet par rapport aux dépenses jusqu'en janvier 2018 28
Figure 8: Options disponibles pour la diversification du revenu 32
Figure 9: Graphique d'évaluation des risques montrant les risques inhérents et résiduels 39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les forces et les faiblesses internes de la SADC-GMI 9
Tableau 2 : Les opportunités et les menaces externes à la SADC-GMI 10
Tableau 3 : Résumé des objectifs et des mesures stratégiques 19
Tableau 4 : Prévisions budgétaires selon trois scénarios 28
Tableau 5 : Budget et recettes projetés sur 5 ans (USD et Rand) dans le cadre d'une prévision de dépenses moyennes sans prolongation de 2 ans du financement FEM-CIWA 29
Tableau 6 : Budget et recettes prévus sur 5 ans (USD et Rand) dans le cadre d'une prévision de dépenses moyennes avec prolongation de 2 ans du financement FEM-CIWA. 30
Tableau 7 : Récapitulatif des recettes et des dépenses prévues dans le cadre du scénario de dépenses minimales 31
Tableau 8 : Récapitulatif des recettes et des dépenses prévues dans le scénario de référence 31
Tableau 9 : Récapitulatif des recettes et des dépenses prévues dans le cadre du scénario de dépenses élevées 31
Tableau 10 : Revenus potentiels de la formation et des conférences 33
Tableau 11 : Recettes potentielles provenant des frais de mise en œuvre des projets 34
Tableau 12 : Revenus potentiels des montants des cotisations 35
Tableau 13 : Dons potentiels de revenus 35
Tableau 14 : Sommaire des revenus provenant d'autres sources 37
Tableau 15 : Calendrier des actions stratégiques 42
1. INTRODUCTION
1. INTRODUCTION

1.1 Statu quo de la gestion des eaux souterraines dans la SADC

Les eaux souterraines représentent 8,5 % de l'utilisation de l'eau dans la région de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), bien que ce pourcentage varie selon les pays. Les eaux souterraines de la région sont confrontées à la dégradation due à diverses activités d'utilisation des terres et à la surexploitation dans certaines zones.

Les systèmes aquifères sont relativement bien compris au niveau régional : les aquifères transfrontières ont été délimités et les zones sujettes à la sécheresse des eaux souterraines ont été identifiées. Toutefois, il n'existe pas de système cohérent de gestion de l'information sur les eaux souterraines dans la région, et les institutions responsables de la gestion des eaux souterraines manquent généralement de ressources, tant financières qu'humaines. L'expertise technique en matière d'eau souterraine au sein du gouvernement manque et, souvent, une lacune dans la réglementation subsiste en ce qui concerne la gestion durable des eaux souterraines dans le domaine du captage et de la pollution. Lorsque des instruments réglementaires sont en place, il arrive souvent que les règlements ne soient pas appliqués ou que des mesures ne soient pas prises contre les activités illégales. Dans de nombreux cas, l'infrastructure des eaux souterraines n'est pas entretenue, ce qui entraîne l'interruption de l'approvisionnement des collectivités. La coordination avec d'autres secteurs critiques comme l'agriculture, l'énergie et les mines est également limitée. Dans l'ensemble, la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC est insuffisante pour assurer la gestion durable de cette ressource essentielle.

Les ressources en eaux souterraines de la région sont captées dans la carte et atlas hydrogéologique de la SADC (SADC-HGM) (Pietersen et al., 2010) qui vise à améliorer : (i) la compréhension de la présence des eaux souterraines dans la région de la SADC ; (ii) la coopération entre les États membres ; et (iii) la compréhension de la gestion des ressources en eaux souterraines. Il identifie un certain nombre de types d'aquifères différents dans la région : Aquifères intergranulaires non consolidés, tels que l'aquifère alluvial Mushawe dans le bassin du Limpopo, Zimbabwe ; aquifères fissurés : les systèmes aquifères associés aux formations du Karoo, que l'on trouve abondamment dans toute la région ; les aquifères karstiques, qui sont largement utilisés au Botswana, en Namibie, en Afrique du Sud, en Zambie et au Zimbabwe ; les aquifères stratifiés tels que le système aquifère Kalahari/Karoo partagé entre le Botswana, la Namibie et l'Afrique du Sud ; les formations peu perméables normalement associées aux aquifères de socle, largement présentes dans la région SADC.Figure 1 : Présence d'eaux souterraines dans la SADC (source Pieterse et Beekman 2016)

Les aquifères poreux intergranulaires, à l'exclusion des aquifères stratifiés, couvrent 45 % de la superficie totale de la région de la SADC. Les formations à faible perméabilité couvrent 33 %, les aquifères fissurés 19 % et les aquifères karstiques 3% (Figure 1) (Pietersen et Beekman, 2016).

La disponibilité des eaux souterraines dans la SADC est estimée à 13 % de la disponibilité totale d'eau estimée à 7 199 m3 par habitant et par an, mais ce chiffre est réduit en raison de la mauvaise qualité ou de la pollution naturelle des eaux. Cela se traduit par une disponibilité d'eau souterraine renouvelable de 2 491 m3 par habitant et par an. Bien que ce pourcentage soit plus élevé qu'en Europe ou en Asie, seulement 1,5 % des eaux souterraines sont utilisées dans la région de la SADC. Avec l'amélioration des connaissances et de la gestion,
cela pourrait être considérablement amélioré afin de soutenir le développement local dans la région.

Les ressources en eau souterraine de la SADC jouent un rôle majeur dans l'approvisionnement en eau des zones urbaines et rurales. 60 % de la population de la SADC et 70 % de la population rurale utilisent les eaux souterraines comme principale source d'eau. Les eaux souterraines constituent une source d'eau fiable pour atténuer les effets de la sécheresse et une ressource importante face au changement climatique. La pression croissante sur les ressources en eau dans toute la région en raison de la forte variabilité spatiale et temporelle, l'augmentation de la demande en eau due au développement économique, à la croissance démographique et à l'urbanisation, et le changement climatique, ont un impact sur le développement et l'utilisation des eaux souterraines.

Les relations complexes entre les eaux de surface et les eaux souterraines dans la région et la contribution des eaux souterraines au débit de base du fleuve ne sont pas suffisamment comprises. Dans le contexte transfrontalier, le captage d'eaux souterraines peut avoir un impact négatif sur la disponibilité des eaux de surface et souterraines au-delà des frontières internationales. La mise en valeur et la gestion des eaux souterraines devraient être abordées dans le contexte de la gestion des bassins hydrographiques transfrontières. Toutefois, les principaux aquifères transfrontaliers de la SADC ne coïncident généralement pas avec les bassins hydrographiques transfrontaliers, ce qui rend leur gestion complexe.

1.2 Motivation de la SADC-GMI

La gestion cohérente et efficace des eaux souterraines pourrait être sensiblement améliorée par des efforts coordonnés aux niveaux local, national, transfrontalier et régional dans la SADC. Les eaux souterraines et leur gestion est un instrument important à débloquer pour soutenir davantage les stratégies de gestion des ressources en eau et jouer un rôle dans le développement socio-économique au niveau local, en particulier avec l'apparition du changement climatique.

Bien qu'il existe un certain nombre de défis reconnus en ce qui concerne la gestion efficace des eaux souterraines dans la SADC, tels que le manque et l'accès à des données et informations précises, en particulier autour des aquifères partagés ; les capacités techniques limitées ; le manque d'attention portée aux eaux souterraines dans le cadre juridique de l'eau ; le manque d'harmonisation politique entre États membres ; la faible reconnaissance de la valeur des eaux souterraines par les décideurs ; le manque d'attention des promoteurs et des urbanistes aux ressources souterraines, et les mécanismes transfrontaliers de gouvernance limités. L'amélioration de la prise en compte et de la protection transfrontières ainsi que de l'utilisation responsable des eaux souterraines dans la région de la SADC, grâce à l'échange d'informations, à l'harmonisation, au partage des activités de recherche, de développement et de gestion, en particulier face à la demande et à la pression croissantes sur les eaux transfrontières de surface et souterraines, peut apporter plusieurs avantages importants. En outre, la gestion des aquifères partagés est une nécessité réelle qui doit être prise en compte aux niveaux national et transfrontière.

et la SADC-GMI est un lieu unique pour fournir un soutien technique et plaider en faveur des eaux souterraines et de sa gestion dans la région de la SADC.

S'il existe d'autres institutions qui offrent des services dans le domaine des eaux souterraines, un vide institutionnel en faveur d'une approche cohérente et coordonnée de la gestion régionale et, en particulier, transfrontière des eaux souterraines subsiste. Par conséquent, la SADC-GMI est en mesure d'influer la gestion régionale et transfrontalière des eaux souterraines par le renforcement institutionnel, le renforcement des capacités, le plaidoyer et la recherche et le développement coordonnés.

1.3 Évolution de la SADC-GMI

En 2009, un processus a été lancé dans le cadre du Programme de gestion des eaux souterraines de la SADC afin d'étudier la possibilité de créer une SADC-GMI pour l'Afrique australe et d'aider les pays de la SADC à faire face aux problèmes des eaux souterraines dans cette région.

L'enquête a abouti à la décision de créer l'Institut de gestion des eaux souterraines en tant que société à but non lucratif, enregistrée en Afrique du Sud et accréditée par l'Institute for Groundwater Studies (IGS) de l'Université du Free State (UFS). Un accord de prestation de services détermine la relation entre la SADC-GMI et l'IGS. Ce document, ainsi qu'un protocole d'association, constituent le cadre juridique dans lequel la SADC-GMI opère.

Le premier plan d'activités (2010-2012) élaboré se concentre entièrement sur l'établissement de la SADC-GMI. Une fois établie, la SADC-GMI avait une forte orientation interne et était sur le point de mettre en place sa structure de gouvernance, en examinant les
nominations initiales du personnel et les systèmes et processus simplistes en vue de fonctionner (Figure 2). Au fil des ans, la SADC-GMI a également renforcé ses capacités internes en nommant du personnel technique et en lançant un certain nombre de projets visant à améliorer la gestion des eaux souterraines dans la région et à renforcer ses propres opérations internes. Toutefois, un retard dans les processus d’établissement a entraîné peu de progrès jusqu’en 2014, date à laquelle des processus ont été mis en place pour la nomination d’un directeur exécutif. Actuellement, l’effectif se compose de cinq employés.

![Diagramme de l’évolution institutionnelle](image)

**Figure 2 : Évolution institutionnelle**

La demande de statut de subsidiarité de la SADC-GMI a été approuvée par le Secrétaire exécutif en mai 2017 et par la réunion des ministres de l’eau de la SADC (Réf. SADC/WM/1/2017/2B) tenue le 11 juillet 2017 à Ezulwini (Swaziland). La demande a été provisoirement approuvée par le 37e Conseil de la SADC qui s’est tenu à Pretoria (Afrique du Sud), 19-20 août 2017, en attendant la réception d’un « Plan de durabilité » lors de la prochaine réunion du Conseil en mars 2018. Actuellement, la SADC-GMI attend une décision sur l’octroi ou non du statut d’organisation subsidiaire de la SADC.

La SADC-GMI est actuellement prête à sortir de sa phase de création et à développer davantage sa capacité à commencer à avoir un impact plus important dans la région. De plus, cette prochaine phase (Figure 2) se concentrera en particulier sur l’établissement de sa légitimité, en renforçant ses structures de gouvernance, en élargissant ses réseaux et en examinant les moyens d’intégrer les différents éléments de connaissance générés sur les eaux souterraines.

### 1.4 Objectif et structure du plan d’activités

La SADC-GMI a été créée afin de fournir la capacité et le soutien nécessaires aux pays de la SADC de manière à relever les défis de la gestion des eaux souterraines dans la région. Pour y parvenir efficacement, la SADC-GMI a besoin d’un plan d’activités stratégique solide et d’un plan de viabilité financière bien pensé. Le présent document expose le plan d’activité stratégique de la SADC-GMI pour la période 2018/9 - 2022/23. Il présente les grandes lignes de la vision, de la mission, des objectifs clés et des principales mesures à prendre au cours des cinq prochaines années.
Ce projet de plan d'activités stratégique, y compris le plan de viabilité financière, a été élaboré en consultation avec le personnel de la SADC-GMI et les principales parties prenantes de la région, ainsi que sur la base du plan d'activités stratégique 2010-2012 et des documents de création de la SADC-GMI. Le document aborde également la question de la viabilité financière. La viabilité financière de la SADC-GMI exige un flux de revenus fiable et suffisant pour couvrir ses frais de fonctionnement, financer l'exercice du plan d'activités et permettre à l'institution de développer systématiquement sa capacité et son offre de services.

**Le plan d’activités est structuré comme suit :**

**CHAPITRE 1**
**INTRODUCTION**
- Présente l’introduction au plan d’activités contenant le contexte, les informations sur les eaux souterraines et leur gestion dans la région de la SADC et l’évolution du GMI de la SADC.

**CHAPITRE 2**
**ÉLABORATION DU PLAN D’ACTIVITÉS**

**CHAPITRE 3**
**OFFRE STRATÉGIQUE DU GMI DE LA SADC**
- Énonce l’argumentation stratégique du GMI de la SADC, qui porte sur la vision, la mission, les valeurs, les fonctions, les buts stratégiques, les objectifs et les mesures, y compris l’établissement des priorités et le calendrier.

**CHAPITRE 4**
**MODALITÉS DE GOUVERNANCE DU GMI DE LA SADC**
- Présente le dossier de gestion au GMI de la SADC, y compris le contexte de la SADC et les modalités de gouvernance et d’accueil ainsi que la structure organisationnelle du GMI.

**CHAPITRE 5**
**FINANCEMENT DU GMI DE LA SADC**
- Présente les arguments financiers en faveur du GMI de la SADC, en abordant les questions de financement actuel, le budget estimé requis selon trois scénarios (faible, scénario de base et scénario élevé). Il examine également les possibilités de financement et les exigences en matière de rapports et de vérification.

**CHAPITRE 6**
**SURVEILLANCE ET EXAMEN DU PLAN**
- Énonce les exigences relatives au suivi et à l’examen du plan.

**CHAPITRE 7**
**ANALYSE ET ATTÉNUATION DES RISQUES**
- Cherche à comprendre les risques potentiels qui pourraient menacer la durabilité de l’organisation et décrit de façon proactive les mesures d’atténuation pour y faire face.

**CHAPITRE 8**
**VERS LA MISE EN ŒUVRE**
- Définit la feuille de route de haut niveau pour la mise en œuvre des actions prévues dans le plan.

**ANNEXES**
**ANNEXES A ET B**
- L’annexe A contient des informations sur le budget et les recettes estimées selon les scénarios faible et élevé, avec une prolongation de deux ans du financement FEM-CIWA, tandis que l’annexe B contient des informations sur la pertinence et la notation des institutions donatrices internationales.
2. ÉLABORATION DU PLAN D’ACTIVITÉS
2. ÉLABORATION DU PLAN D’ACTIVITÉS

Le processus d’élaboration du plan d’activités de la SADC-GMI comportait une série d’approches visant à acquérir une compréhension approfondie des stratégies commerciales et financières actuelles de la SADC-GMI et de ce qui sera nécessaire pour assurer l’harmonisation avec son mandat, sa vision, ses objectifs et ses fonctions. Le processus comportait trois phases distinctes :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Examen et détermination de la portée</th>
<th>Projet du plan d’activités</th>
<th>Plan d’activités final</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Examen documentaire des documents pertinents</td>
<td>• Le Projet 1 du plan d’activités de l’atelier à l’intention du personnel de GMI pour commentaires et suggestions</td>
<td>• Le présentation du Projet 2 du plan d’activités au Conseil d’administration et au Comité directeur.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Entrevues bilatérales</td>
<td>• Le Projet 2 intègre les commentaires et les suggestions dans le plan d’activités.</td>
<td>• Les contributions de la réunion du Conseil d’administration et du Comité de pilotage doivent être intégrées et le plan d’activités finalisé.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Examen du plan d’activités 2012, ateliers sur l’analyse SWOT et l’analyse de l’environnement tenus avec le personnel du GMI</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Figure 3:** Processus d’élaboration du plan d’activités stratégiques

Les phases sont détaillées ci-dessous.

### 2.1 Examen et détermination de la portée

Les phases d’examen et d’établissement de la portée ont permis une compréhension approfondie de l’institution et de son évolution, ainsi que de ses succès et de ses défis à ce jour. Un examen des documents stratégiques clés tels que le Plan d’activités stratégiques 2009 et la stratégie financière existante a été effectué afin de réfléchir sur les flux de financement existants et potentiels, les rapports d’avancement annuels, entre autres documents d’appui clés tels que le PRSAP IV de la SADC, les documents fondateurs et la gestion des risques de la SADC-GMI. L’examen a également tenu compte de l’environnement opérationnel historique, actuel et projeté/futur de l’institution comme guide pour repositionner favorablement la stratégie de l’institution en vue d’améliorer ses chances de succès.

Parallèlement, une série d’entretiens bilatéraux ont été menés auprès d’un nombre ciblé et varié d’acteurs différents, dans le but de recueillir auprès du personnel de la SADC-GMI des informations corroborantes/additionnelles concernant leur expérience et leur vision du travail dans le cadre du précédent plan stratégique et plan de viabilité financière. Des entrevues ont eu lieu avec les catégories d’intervenants suivantes :

- Personnel de la Division de l'eau de la SADC : déterminer le processus et l’alignement.
- Personnel actuel de la SADC-GMI : en tant que gardiens et utilisateurs des instruments, le personnel de la SADC-GMI est favorablement placé pour fournir une rétroaction sur ce qui fonctionne bien ou ce qui peut être amélioré.
- Établissement d’accueil : étudier la nature de la relation symbiotique.
- Donateurs : déterminer la manière dont les besoins du donateur pourraient être mieux comblés/alignés aux objectifs
- Experts institutionnels clés : tirer parti de leur expertise, de leurs connaissances et de leur expertise préalable pour résoudre avec succès des problèmes de stratégie institutionnelle similaires pour d’autres institutions.

La tâche fera partie d’une base de référence essentielle sur laquelle s'appuiera l’élaboration du nouveau plan d’activités stratégique et du plan de viabilité financière.

L’analyse de l’environnement a été utilisée comme outil afin d'aider à identifier des avenirs alternatifs, plausibles et possibles qui pourraient avoir un impact sur la durabilité de la SADC-GMI. Celles-ci ont été regroupées à l’aide du modèle PESTLE et les résultats ont également été inclus dans les tableaux Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces (FFPM).
Une série d'ateliers ont été organisés avec le personnel de la SADC-GMI afin de :

- Examiner le plan d'activités et les états financiers de 2010-2012 et mettre à jour l'environnement de référence ;
- Effectuer l'analyse SWOT ;
- Effectuer une analyse de l'environnement de haut niveau ;
- Fournir une rétroaction à partir des discussions bilatérales qui ont eu lieu ; et
- Convenir sur la vision, la mission et les mesures stratégiques à mettre de l'avant et commenter la table des matières notée du plan d'activités.

Les points saillants des diverses activités d'examen et d'établissement de la portée sont présentés dans les tableaux FFPM (Tableau 1 et Tableau 2).

2.2 Élaboration du Projet du plan d'activités

Sur la base des informations acquises lors de la phase précédente, le Projet 1 du Plan d'activités stratégique a été élaboré et distribué au personnel de la SADC-GMI pour commentaires. Un atelier visant à examiner le Projet 1 et à examiner plus en profondeur les risques et les mesures d'atténuation en vue d'y faire face a également été organisé. Ces contributions ont été prises en considération pour le Projet 2 du Plan d'activités stratégique.

Cette approche d'engagement du personnel de la SADC-GMI a permis de créer l'appropriation du processus et du produit. En veillant à ce que les éléments clés du plan stratégique final soient éclairés par les points de vue du personnel de la SADC-GMI et du Comité directeur de la SADC, l'appropriation de l'utilisation des outils et de leurs résultats est encore plus garantie, ce qui améliore le potentiel de succès de l'utilisation et de la prise en compte des enseignements tirés de ces produits.

2.3 Finalisation du plan d'activités

Le projet 2 a été distribué aux États membres et présenté au Comité directeur du projet le 26 mars 2018 aux fins de contributions plus larges au processus. Les contributions ont été incorporées à la version finale du plan d'activités stratégique.

2.4 Analyse FFPM

Les points saillants des processus d'examen et de détermination de la portée sont résumés dans l'analyse FFPM et soulignent les forces à exploiter, les possibilités et les faiblesses et les menaces à aborder. Les catégories FFPM ont été regroupées à l'aide du modèle PESTLE. Ces résultats sont présentés dans le Tableau 1 et le Tableau 2.
### Tableau 1 : Les forces et les faiblesses internes de la SADC-GMI

<table>
<thead>
<tr>
<th>INTERNE À LA SADC - GMI</th>
<th>FORCES</th>
<th>FAIBLESSES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>ÉCONOMIQUE/ FINANCIER</strong></td>
<td>Une équipe internationale dévouée et compétente, internationale et diversifiée</td>
<td>Très dépendant du financement du projet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>L'expertise et les connaissances techniques internes contribuent à l'avantage concurrentiel</td>
<td>Base de revenu non diversifiée et faible</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Capacités techniques pour explorer de nouveaux domaines de travail</td>
<td>Dépend d'un seul projet dont le succès ne se fera sentir qu'à long terme.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>L'équipe a la capacité de converser en portugais, ce qui facilite l'interaction avec le Mozambique et l'Angola.</td>
<td>Succès/expériences limités à court terme sur lesquels s'appuyer pour faire une demande de financement ou de subvention plus importante</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TECHNIQUE</strong></td>
<td>SADC-GMI s'appuie sur une base solide avec le soutien des États membres de la SADC, de l'IGS et de la JFS qui contribuent à leur avantage concurrentiel.</td>
<td>Les compétences en anglais et en portugais uniquement. Aucun membre francophone de l'équipe de la SADC-GMI, ce qui peut influencer l'interaction avec les pays francophones de la SADC.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Le fait d'être considéré comme une organisation subsidiaire de la SADC renforce le statut de la SADC-GMI.</td>
<td>Toujours en train d'établir sa propre infrastructure et son propre équipement.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Un leadership solide par l'entremise du Conseil d'administration et du Comité directeur</td>
<td>Le recours à l'infrastructure et aux systèmes universitaires crée des inefficacités et introduit des blocages.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Même s'il y a eu une période de démarrage chaotique et lente, le SADC-GMI est opérationnel dans un court laps de temps.</td>
<td>La structure allégée limite également l'expansion et le travail qui peut être effectué par les membres du personnel.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Les compétences en anglais et en portugais de l'équipe de la SADC-GMI, ce qui peut influencer l'interaction avec les pays francophones de la SADC.</td>
<td>Les eaux souterraines ne sont pas suffisamment intégrées dans le protocole de la SADC.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>JURIDIQUE/ RÉGLEMENTAIRE/ INSTITUTIONNEL</strong></td>
<td>Les systèmes et les politiques internes existants sont sains</td>
<td>Autonomie limitée en tant qu'organisation, forte dépendance à l'égard d'UNFES et de ses systèmes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Partenariats stratégiques importants : WRC, UFS, IGS, etc.</td>
<td>Espace de bureau limité, pas de place pour l'agrandissement</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Structure organisationnelle allégée</td>
<td>Certains systèmes, politiques et procédures sont encore en cours d'élaboration.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Avec l'avancement du changement climatique, l'accès et la gestion des eaux souterraines sont devenus une priorité pour de nombreux pays.</td>
<td>Reconnaissance limitée de la marque, encore assez méconnue</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Quelques données hydrogéologiques disponibles qui donnent un aperçu de la situation des eaux souterraines</td>
<td>Retard dans la prise de décision en raison des systèmes de donateurs externes et des demandes de donateurs.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Incohérence dans la disponibilité des données disponibles d'un pays à l'autre</td>
<td>La crédibilité de l'institution est écopée par le fait que l'organisation hôte est une institution académique reconnue.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

**PLAN D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUE 2018-2023**
### Tableau 2 : Les opportunités et les menaces externes à la SADC-GMI

<table>
<thead>
<tr>
<th>OPPORTUNITÉS</th>
<th>MENACES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>POLITIQUE</strong></td>
<td><strong>CONSIGNES INÉGALITÉS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Soutien des États membres de la SADC</td>
<td>Dans certains cas, manque d'échange politique dû à des conflits perdus ou des négociations difficiles.</td>
</tr>
<tr>
<td>Possibilité de renforcer la coopération régionale, par exemple en s'alignant sur les priorités des transitions énergétiques</td>
<td>Difficulté d'accès au financement et à la technologie.</td>
</tr>
<tr>
<td>Les pays soutenants peuvent être utilisés comme une occasion d'affiner la stratégie politique de la SADC</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Influence de la marque de la haute valeur (SADC)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ÉCONOMIQUE/FINANCIÈRE</strong></td>
<td><strong>ÉCONOMIQUE/FINANCIÈRE</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Accès au financement de la lutte contre le changement climatique</td>
<td>Mauvaise gestion des fonds publics et manque de transparence dans le budget.</td>
</tr>
<tr>
<td>Potentiel de financement à long terme par les États membres</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TECHNIQUE</strong></td>
<td><strong>TECHNIQUE</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Non effet de la politique de réduction de la pollution</td>
<td>Augmentation des niveaux de pollution des eaux souterraines.</td>
</tr>
<tr>
<td>Improvisation des solutions financières à différents niveaux régionaux</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Manque d'efficacité de l'organisation des ressources souterraines</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Capacité à apporter des améliorations à différents niveaux régionaux</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Capacité de mobilisation de nouveaux travaux pour les États membres en ce qui concerne la gestion des eaux souterraines</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Capacité de fournir un accès régulier à l'information des ressources souterraines</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>JURIDIQUE/RÉGLEMENTAIRE/INSTITUTIONNEL</strong></td>
<td><strong>JURIDIQUE/RÉGLEMENTAIRE/INSTITUTIONNEL</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Partenariats solides avec des institutions universitaires et des organismes de bassin de la région</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Initiative régionale</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Possibilité de créer une alliance avec des organismes de bassin de la région</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Potentiel de partenariats privés dans la région pour exploiter les possibilités d'attraction technologique</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ENVIRONNEMENT</strong></td>
<td><strong>ENVIRONNEMENT</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>La consommation d'eau excessive</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Le changement climatique pourrait obliger à s'adapter</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Changement d'utilisation des eaux souterraines</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Les principaux paramètres permettent de se rendre à Johanneburg/Pretoria car ils sont facilement accessibles depuis Durban OR Tambo.
3. OFFRE STRATÉGIQUE DE LA SADC-GMI
3. OFFRE STRATÉGIQUE DE LA SADC-GMI

3.1 SADC-GMI : La proposition de valeur

Reconnaissant l'importance croissante que jouent les eaux souterraines et leur gestion dans la région de la SADC, le SADC-GMI a été créé pour devenir un "Centre d'excellence" en matière de la gestion des eaux souterraines et des écosystèmes qui en dépendent dans la région. La SADC-GMI est dans une position unique pour servir d'interlocuteur auprès des initiatives et institutions nationales, régionales, transfrontalières et internationales sur les eaux souterraines.

En tant que "centre d'excellence", la SADC-GMI aura la capacité de diriger, de promouvoir et de coordonner les activités relatives aux eaux souterraines dans la région, de sorte qu'il existe une stratégie cohérente par rapport aux eaux souterraines, dans le cadre d'une gestion plus large des ressources en eau et de manière à atteindre les objectifs socio-économiques et de développement de la SADC. L'appui de la Division de l'eau de la SADC renforce encore le rôle clé de coordination et de plaidoyer que joue la SADC-GMI dans la gestion des eaux souterraines.

La vision, le mandat et les objectifs stratégiques sont présentés ci-dessous.

3.2 Vision et mandate

La vision de la SADC-GMI est :

« Être un centre d'excellence pour la promotion d'une gestion équitable et durable des eaux souterraines dans la région de la SADC. »

Le mandat de la SADC-GMI n'a pas changé depuis sa création. Le mandat principal de la SADC-GMI est de promouvoir la gestion durable des eaux souterraines et d'apporter des solutions aux défis que posent les eaux souterraines dans la région de la SADC.

3.3 Mission

La vision et le mandat sont concrétisés par les six énoncés de mission suivants :

- **Plaider en faveur d'une gestion durable des eaux souterraines** dans la SADC par la diffusion d'informations et la gestion des connaissances, sensibiliser et fournir un appui technique à la SADC.
- **Créer un environnement favorable** à la gestion des eaux souterraines grâce à des cadres politiques, juridiques et réglementaires.
- **Promouvoir la recherche orientée vers l'action**
- **Promouvoir le renforcement des capacités** et la formation à la gestion des eaux souterraines axées sur l'impact dans la région
- **Diriger et promouvoir la coordination régionale** de la gestion des eaux souterraines
- **Soutenir le développement de l'infrastructure** concernant la gestion des eaux souterraines

3.4 Valeurs

Nos valeurs sous-tendent la façon dont nous fonctionnons en tant qu'institution. La SADC-GMI respecte les valeurs suivantes dans le cadre de son fonctionnement quotidien :
Intégrité

- En tant qu’institution consultative, la SADC-GMI agira avec intégrité.

Diversité

- La diversité de la SADC et de ses habitants est considérée comme une force et sera promue lors de la prise de décision.

Équité

- Les ressources en eau souterraine sont souvent des ressources partagées et les avantages découlant de leur utilisation seront équitables.

Responsabilité et transparence

- La responsabilité découle d’un comportement responsable et transparent. Pour agir en tant que conseiller de confiance pour la gestion des eaux souterraines dans la SADC, le GMI de la SADC aura une communication et une prise de décision transparentes et sera responsable devant les États membres.

Excellence

- La SADC-GMI fera preuve de leadership et d’excellence dans la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC.

Professionnalisme

- La SADC-GMI se comportera de manière professionnelle dans toutes ses interactions.

Collaboration et partenariat

- La SADC-GMI dirigerà des initiatives de collaboration en matière d’eau souterraine pour la gestion nationale et régionale des eaux souterraines et établira des partenariats solides avec les principaux intervenants du secteur.

3.5 Objectifs stratégiques

Le plan d’activités précédent décritait les étapes nécessaires pour établir la SADC-GMI en tant qu’organisation, avec le personnel nécessaire et pour sensibiliser les gens à la SADC-GMI. Cet objectif a été atteint. Ce prochain plan d’activités doit faire passer la SADC-GMI de la phase d’établissement aux phases suivantes de renforcement des capacités et de développement de la légitimité. Dans ce contexte, les deux principaux objectifs de la SADC-GMI au cours des cinq prochaines années sont les suivants :

i. être reconnu comme un centre d’excellence en matière de gestion des eaux souterraines

ii. être financièrement viable.

Les objectifs et les mesures à prendre pour atteindre ces buts sont précisés ci-dessous.

3.6 Objectifs et actions stratégiques

Ces dernières années ont vu la création de la SADC-GMI en tant qu’organisation. Depuis sa création, la SADC-GMI est passée de trois membres de son personnel de base à cinq membres au total et doit maintenant renforcer ses capacités et remplir son mandat en tant qu’institution. Afin de réaliser sa vision et être reconnu comme centre d’excellence, la SADC-GMI doit poursuivre son développement organisationnel, faire preuve de leadership, faire progresser la recherche et la gestion des connaissances, offrir une formation professionnelle en gestion des eaux souterraines et fournir un soutien technique consultatif à la SADC.

Notant que les institutions doivent généralement passer par un certain nombre de phases de développement, la SADC-GMI s’est assurée qu’elle est bien établie et prête à progresser sur la voie du renforcement des capacités et de l’établissement de leur légitimité institutionnelle. Par conséquent, les cinq prochaines années sont cruciales non seulement pour renforcer ses Capacités et ses capacités, mais également pour développer la marque de l’institution.

Les objectifs stratégiques sont les actions d’amélioration continue et décomposent les concepts plus abstraits comme la mission et la vision en étapes réalisables. Quatre objectifs stratégiques appuieront la SADC-GMI en vue de faire progresser la SADC-GMI en tant que centre d’excellence. Il s’agit des objectifs stratégiques suivants :
• **OBJECTIF STRATÉGIQUE 1** : Renforcer la SADC-GMI
• **OBJECTIF STRATÉGIQUE 2** : Améliorer la gestion des connaissances concernant la gestion des eaux souterraines ;
• **OBJECTIF STRATÉGIQUE 3** : Renforcer les capacités institutionnelles nationales et régionales en matière de gestion des eaux souterraines ; et
• **OBJECTIF STRATÉGIQUE 4** : Diriger la coordination nationale et régionale de la gestion des eaux souterraines.

![Figure 4: Objectifs stratégiques de la SADC-GMI](image)

3.6.1 **OBJECTIF STRATÉGIQUE 1** : Renforcer la SADC-GMI

La SADC-GMI doit encore renforcer et développer ses opérations, tant en termes de capacité organisationnelle que d'efficacité interne. Cela nécessite le développement et le renforcement de la cohorte du personnel tout en apportant des améliorations stratégiques importantes aux processus opérationnels au sein de la SADC-GMI. Les actions décrites ci-dessous donnent une indication de la manière d'y parvenir à l'avenir.

Les actions requises sont les suivantes :

**Action stratégique 1a** : Continuer à renforcer la gouvernance institutionnelle

• **Formaliser toutes les structures de gouvernance** et élaborer des termes de référence appropriés
• **Examiner annuellement le rendement** des structures de gouvernance.
• **Examiner les critères du conseil d'administration de la SADC-GMI** visant à s'assurer que les compétences sont suffisantes et appropriées et traiter les questions de durabilité de l'orientation stratégique.

• **Veiller à ce que les niveaux de rapport soient continus et appropriés** afin d'appuyer la gestion adaptative et la bonne gouvernance.

**Action stratégique 1b** : Officialiser le statut de subsidiarité de la SADC

• **Finaliser l'approbation du statut de subsidiarité SADC-GMI.** La demande de statut de subsidiarité de la SADC-GMI a été approuvée par la Secrétariat exécutive de la SADC et par les ministres de l'eau de la SADC en 2017 et provisoirement approuvée par la 37e réunion du Conseil de la SADC, en attendant la finalisation et la soumission d'un plan de viabilité financière (FSP). Le plan de viabilité financière de la SADC-GMI sera présenté aux différentes structures de gouvernance, avant d'être présenté à la prochaine réunion du Conseil de la SADC en août 2018.
• Prendre des dispositions officielles d'accueil avec le Département des relations internationales et de la coopération (DIRCO) en Afrique du Sud une fois que le statut de subsidiarité sera atteint et mettre en place des dispositions de gouvernance.

**Action stratégique 1c :** Développement organisationnel continu

• **Rationaliser les processus opérationnels internes.** Des politiques et des cadres d'appui à la SADC-GMI devraient être élaborés afin de rationaliser les processus opérationnels internes. Il peut s'agir de politiques relatives aux ressources humaines (travail, impôt sur le revenu, rémunération, incitation du personnel, conduite professionnelle, systèmes d'évaluation du personnel et stratégie de fidélisation et de sortie du personnel, politiques de formation), voyages et décaissemements, gestion des actifs et des équipements, opérationnalisation des valeurs et mission, etc.

• **Améliorer les systèmes et l'infrastructure pertinents.** La SADC-GMI devra poursuivre le développement de systèmes et d'infrastructures pertinents qui soutiennent l'organisation, tels que la facturation et la facturation, la gestion des projets et des données, entre autres.

• Il faudra également **élaborer des protocoles et des directives afin de rationaliser la coordination et l'administration internes,** tels que les rapports d'activité, les rapports financiers, la coordination interne, les lignes directrices en matière de financement des donateurs, la coordination de la SADC, le suivi et l'évaluation et la gestion des données.

• Il est nécessaire de poursuivre l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des systèmes connexes. Il s'agirait notamment de créer des bases de données sur les fournisseurs de services privilégiés, d'élaborer des procédures et des protocoles en ce qui concerne la passation des marchés. Il s'agirait notamment de mettre en place des interfaces avec les différents systèmes des partenaires de développement et les différents besoins en matière de passation de marchés.

• **En lien avec le développement institutionnel, les besoins en personnel devront être examiné.** L'utilisation de différents modèles pour s'assurer que la SADC-GMI a accès à des compétences techniques, juridiques et administratives (comptables et fiscales) supplémentaires devra être prise en compte dans la réflexion sur la voie du développement organisationnel.

• **Examiner la situation géographique et les modalités d’accueil.** L'emplacement actuel de la SADC-GMI présente parfois des difficultés d'accès à l'organisation pour les clients, les donateurs, les partenaires et le personnel. L'emplacement ajoute également des frais de déplacement supplémentaires.

• **Élaborer un plan d'expansion des bureaux.** Les locaux pour bureaux doivent être revus. Les locaux pour bureaux actuels sont pleins à craquer et la nécessité de disposer de locaux plus propice à la croissance et au développement deviendra de plus en plus importante.

**Action stratégique 1d :** Mettre en œuvre des mesures visant à atteindre la viabilité financière

• **Suivi, examen et mise à jour annuels du plan d'activités stratégique.**

• **Diversifier les sources de revenu et de financement.** La viabilité financière de la SADC-GMI exige la diversification des sources de financement, comme indiqué dans le Plan de viabilité financière. Pour ce faire, il faudra une campagne ciblée et continue en vue d'obtenir ce financement.

• Le développement institutionnel de la SADC-GMI s'inscrit dans le droit fil de la nécessité et du suivi des progrès du plan de viabilité financière qui a été élaboré en 2018. Une gestion adaptative continue sera importante et, à ce titre, la surveillance et l'établissement de rapports réguliers seront essentiels.

**Action stratégique 1e :** Bâtir la marque GMI de la SADC

• **Parallèlement au développement institutionnel de la SADC-GMI, il est nécessaire de renforcer la marque et l’identité de la SADC-GMI.** Cela nécessitera l'élaboration d'une stratégie de communication et d'engagement ainsi qu’un plan de mise en œuvre. Cette action est actuellement en cours.
3.6.2 OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Améliorer la gestion des connaissances sur les eaux souterraines dans la SADC

La SADC-GMI devrait devenir un centre de connaissances et un centre de ressources sur les eaux souterraines reconnu à l'échelle internationale grâce à la coordination et à la diffusion de l'information, à l'harmonisation des données, au partage des meilleures pratiques et technologies et à la sensibilisation générale en matière de gestion des eaux souterraines.

Ceci peut être réalisé par les actions suivantes :

**Action stratégique 2a :** Améliorer l'accès partagé aux bases de données et aux systèmes d'information liés à la gestion des eaux souterraines

- Étudier des méthodes de manière à **améliorer l'accès aux données et à l'information sur les eaux souterraines**
- Cela nécessitera l'adhésion et l'accord des États membres et, en raison des sensibilités entourant les données, la SADC-GMI peut apporter son soutien à cet égard en élaborant des protocoles et des normes pour le partage et l'utilisation des données.

**Action stratégique 2b :** Élaborer un calendrier unifié des activités de gestion des eaux souterraines et la formation à la distribution.

- Ces événements **constituent une plateforme commune de discussion** entre les États membres sur les défis auxquels ils sont confrontés en matière de gestion efficace des eaux souterraines. Ce calendrier devrait être alimenté en collaboration avec les États membres, de sorte qu'il reflète pleinement toutes les activités liées aux eaux souterraines.
  - Séminaires et ateliers sur les eaux souterraines
  - Séances de formation sur les eaux souterraines
- identifier d'autres événements stratégiques clés et assurer l'inclusion des eaux souterraines à son programme.

**Action stratégique 2c :** Planifier, coordonner et accueillir la conférence annuelle de la SADC sur les eaux souterraines

- Cet événement favorisera la **pollinisation croisée des compétences pertinentes à la gestion des eaux souterraines et commencera à soutenir l'établissement et le développement d'une communauté de pratique concernant la gestion des eaux souterraines.**

**Action stratégique 2d :** Coordination et publication du Journal de la SADC sur les eaux souterraines

**Action stratégique 2e :** Élaborer des documents et des pièces de réflexion sur le leadership et la défense des droits

- Production de **rapports et de documents de recherche**
- Traduire les travaux pertinents du **projet en éléments de connaissance** et en cours appris
- Traduire les produits de **recherche pertinents en éléments de connaissance** et en cours appris
- **Partager les meilleures pratiques liées à la gestion des eaux souterraines**
- **Guerde le secteur des eaux souterraines de la SADC** dans sa réflexion et sa stratégie

**Action stratégique 2f :** Transfert de connaissances par la diffusion et la sensibilisation

- **Préparation et diffusion de matériels appropriés** afin de sensibiliser l'opinion publique
- **L'utilisation de plates-formes de partage des connaissances**, telles que le site Web de la SADC-GMI
- **Coordonner le transfert de connaissances** avec les institutions internationales compétentes en matière de gestion des eaux souterraines et partager les meilleures pratiques entre les États membres, en particulier en matière de gestion des eaux souterraines transfrontalières.
3.6.3 **OBJECTIF STRATÉGIQUE 3** : Renforcer les capacités institutionnelles régionales pour la gestion des eaux souterraines

Les défis du développement des ressources en eau ne feront que s'intensifier à mesure que les pays de la région de la SADC développeront leur économie sociale et que les incertitudes climatiques se réaliseront. De même, il y a une pénurie croissante de gestionnaires des ressources en eau et de spécialistes en hydrogéologie qui peuvent appuyer et guider la gestion d'une ressource de plus en plus rare. La diffusion de l'information et la gestion des connaissances permettront de relever une partie de ce défi, mais la capacité institutionnelle de gérer les eaux souterraines demeure un défi. Le développement des compétences contribuera grandement à institutionnaliser la gestion des eaux souterraines et à renforcer les compétences et les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'initiatives de gestion des eaux souterraines dans toute la SADC.

Ceci peut être réalisé par les actions suivantes :

**Action stratégique 3a** : Il sera important d'aider les institutions à renforcer les cadres politiques, juridiques et réglementaires de la gestion des eaux souterraines en vue d'élaborer des approches nationales et régionales.

- Afin d'aider les États Membres en leur fournissant des services consultatifs en vue de renforcer les cadres politiques, juridiques et réglementaires, il faudra non seulement prendre en compte les diverses dimensions du cadre de gouvernance, mais aussi, ce qui est important, échanger des connaissances et des compétences. Par conséquent, les interventions de formation contribueront à un aspect important de l’amélioration des cadres de gouvernance.
- La fourniture d'un appui consultatif pour parvenir à l'alignement des cadres de gouvernance dans les contextes transfrontières s'accompagne d'une série de défis spécifiques, mais il est essentiel de noter la prévalence des aquifères transfrontières. Le développement des capacités dans les différents États membres devient important pour renforcer l'alignement entre les États membres.

**Action stratégique 3b** : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités et un plan de mise en œuvre de renforcement des capacités et la formation en matière de gestion des eaux souterraines dans la SADC.

- Le renforcement des capacités a été identifié comme l'une des fonctions les plus importantes de la SADC-GMI. Afin de soutenir un renforcement efficace des capacités de gestion des eaux souterraines dans la région, la SADC-GMI doit élaborer une stratégie de renforcement des capacités qui comprendra une collaboration avec les initiatives de renforcement des capacités existantes et, si nécessaire, l'établissement de nouvelles initiatives de renforcement des capacités. Une évaluation des besoins de formation est en cours et devra être élargie de sorte à comprendre la capacité institutionnelle de la région en matière d'eau souterraine afin d'éclairer la Stratégie de renforcement des capacités et son plan de mise en œuvre ultérieur.

- Élaborer un calendrier de renforcement des capacités et de formation.
- Élaborer un plan de mise en œuvre et surveiller les progrès réalisés par rapport au plan.

À l'appui de la stratégie de renforcement des capacités et du plan de mise en œuvre, il sera nécessaire d'élaborer divers matériels et outils de formation. Celles-ci seraient élaborées systématiquement au fil du temps et avec l'apport de spécialistes et de l'expérience acquise dans le cadre des processus de renforcement des capacités et de formation.

Afin de renforcer les capacités dans la région, la SADC-GMI fournira, au fil du temps, une assistance au développement de systèmes de surveillance et de données ; élaborera des programmes de renforcement des capacités destinés aux États membres afin de lever des fonds pour la surveillance et la gestion durables des eaux souterraines ; élaborera des matériels de renforcement des capacités et de formation ; commandera des programmes de renforcement des capacités et de formation et coordonnera ses activités avec celles d'autres institutions pour renforcer les capacités et les former.

- Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de renforcement des capacités et du plan de mise en œuvre, il sera essentiel de définir les diverses plates-formes institutionnelles qui appuieront le renforcement des capacités en cours. Il s'agirait notamment des structures plus formalisées qui sont rendues possibles par les instruments législatifs, mais aussi des forums et des groupes de soutien.

**Action stratégique 3c** : Établir l'Association professionnelle des hydrogéologues de la SADC

- La création de l'Association des
**Hydrogéologues de la SADC, en tant que dimension essentielle de la constitution d’une cohorte d’hydrogéologues compétents, favorise une meilleure professionnalisation** de ce domaine spécialisé par la reconnaissance des qualifications et de l'expérience, par l'échange des connaissances et des meilleures pratiques ainsi que par des possibilités adaptées de renforcement des capacités pour améliorer les pratiques dans toute la région de la SADC.

### 3.6.4 OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Diriger la coordination régionale de la gestion des eaux souterraines

L'un des rôles clés de la SADC-GMI est de diriger la coordination nationale et régionale de la gestion des eaux souterraines, en ce qui concerne les projets (développement, acquisition, coordination, gestion et surveillance) et la recherche. Cela garantit une utilisation efficace des ressources limitées actuellement disponibles pour la gestion des eaux souterraines et favorise le transfert de connaissances et l'amélioration des compétences (objectifs 2 et 3). Il est important de noter que cet objectif concerne également les services consultatifs techniques que la SADC-GMI peut offrir aux États membres. En outre, la SADC-GMI est dans une position unique pour contribuer à divers autres processus de la SADC, tels que le sous-comité sur l’hydrogéologie, le comité technique des ressources en eau de la SADC, la Commission des eaux souterraines de l’AMCOW (entre autres) pour assurer l'inclusion de la gestion des eaux souterraines dans les activités entreprises.

Ceci peut être réalisé par les actions suivantes :

**Action stratégique 4a** : Coordination avec le Secrétariat de la SADC pour la gestion des eaux souterraines

**Action stratégique 4b** : L'acquisition, la coordination et/ou la mise en œuvre de projets stratégiques clés

- Cela permettra à la SADC-GMI de **développer des connaissances techniques et des meilleures pratiques** pour faire progresser les sciences hydrogéologiques dans la région de la SADC. De telles opportunités de projets incluent :
  - Gestion durable des eaux souterraines dans la SADC
  - Surveillance des eaux souterraines et gestion des données
  - Développement des eaux souterraines et gestion des infrastructures
- Analyse des diagnostics transfrontaliers et plans d'action stratégiques
- Mise en réseau sera une stratégie clé qui sous-tendra les travaux de la SADC-GMI.

**Action stratégique 4c** : Services consultatifs techniques pour la coopération et l'intégration dans le domaine des eaux souterraines

- La SADC-GMI aidera à **coordonner les activités et les processus relatifs aux eaux souterraines** dans la région de la SADC afin d’assurer la gestion nationale, régionale et transfrontalière des eaux souterraines, et assurera la liaison avec les organisations internationales et celles de la SADC, les organismes de bassin et les gouvernements dans ce domaine. La mise en réseau et l'établissement de partenariats constitueront une stratégie clé qui sous-tendra les travaux de la SADC-GMI.

**Action stratégique 4d** : Coordonner la recherche sur les eaux souterraines

- **Élaborer et mettre en œuvre une feuille de route consolidée et alignée pour la recherche sur les eaux souterraines**, en collaboration avec les structures de la SADC, les États membres, les institutions et partenaires concernés.
- **Diriger et appuyer la coordination institutionnelle** de la recherche sur les eaux souterraines.
- **Déploiement de stagiaires** pour appuyer les activités de recherche, le cas échéant.

**Action stratégique 4e** : Mobilisation de ressources pour la gestion des eaux souterraines dans la SADC

- Le SADC-GMI a un double rôle en matière de financement. L'un des rôles consistera à collecter et à gérer des fonds pour les programmes et le personnel de la SADC-GMI et l'autre à aider à **mobiliser des fonds pour la recherche sur les eaux souterraines, la communication et la sensibilisation, le renforcement des capacités et la formation et les projets stratégiques clés aux niveaux national, régional et transfrontalier** dans la région SADC, ainsi que le soutien aux États membres liés aux initiatives plus larges du RSAP de la SADC. Ces dernières font partie de leur objectif de coordination régionale.
3.7 Résumé des actions stratégiques

Le tableau ci-dessous présente le résumé des actions stratégiques que la SADC-GMI doit mettre en œuvre.

Tableau 3: Résumé des objectifs et des mesures stratégiques
4. RÈGLES DE GOUVERNANCE CONCERNANT LA SADC-GMI
4. RÈGLES DE GOUVERNANCE CONCERNANT LA SADC-GMI

4.1 Paysage institutionnel de la SADC

La région de la SADC dispose de ressources en eau inégalement réparties, compliquées par un climat variable et changeant. En outre, environ 70 % des ressources en eau de la région sont partagées entre plus d'un État membre. Cela exige un effort concerté conjoint pour la gestion durable, la protection et l'utilisation équitable des cours d'eau partagés afin de soutenir et de promouvoir le développement social et économique des États membres de la SADC. En conséquence, diverses institutions sont chargées de la préservation, de la réglementation et du développement des ressources en eau transfrontalières de la SADC (Gun, 2012).

Créé en 2002, le Conseil des ministres africains de l'eau (AMCOW) est un comité spécialisé pour l'eau et l'assainissement dans l'Union africaine. Le Conseil est le forum ministériel régional sur l'eau en Afrique, composé des ministres de l'eau de 53 États membres. En 2007, lors de la sixième session ordinaire, l'AMCOW a adopté un certain nombre de résolutions clés sur les eaux souterraines, en particulier, le Conseil a décidé qu'il serait le gardien d'une initiative stratégique sur les eaux souterraines à l'échelle du continent. L'AMCOW promeut la coopération, la sécurité, le développement social et économique et l'éradication de la pauvreté entre les États membres par la gestion efficace des ressources en eau de l'Afrique et la fourniture de services d'approvisionnement en eau afin de réaliser la Vision africaine de l'eau 2025 et les objectifs du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).

La Commission Africaine des Eaux Souterraines (AMCOW) est une instance de concertation pour la mise en œuvre des décisions de l'AMCOW et d'autres consultations multipartites pour fournir des conseils stratégiques sur les aspects de collaboration et de coordination de la gestion des ressources en eaux souterraines en Afrique (Braune et al., 2008).

La SADC est une Communauté économique régionale de l’Union africaine. Composée de 15 États membres, la SADC s’est engagée en faveur de l’intégration régionale et de l’éradication de la pauvreté en Afrique australe par le développement économique et en assurant la paix et la sécurité. Le travail de la SADC est coordonné par huit (8) institutions primaires dont le secrétariat de la SADC.

En tant qu’institution exécutive principale de la SADC, elle est responsable de la planification stratégique, de la facilitation, de la coordination et de la gestion de tous les programmes de la SADC.

Au sein du Secrétariat de la SADC, une Division de l'eau, qui relève de la Direction des infrastructures et des services, est chargée de coordonner, de surveiller et de faciliter les initiatives régionales relatives à l'eau en collaboration avec les États membres, conformément au Protocole révisé sur les cours d'eau partagés, qui a été ratifié en 1988 et révisé en 2000. Le protocole vise à promouvoir une coopération coordonnée dans la gestion, la protection et l'utilisation des cours d'eau partagés dans la région et à faire progresser le programme d'intégration régionale et de lutte contre la pauvreté de la SADC. L'objectif général du Protocole est de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des populations de la région de la SADC en promouvant la coopération dans tous les domaines liés à l'eau dans la région pour un développement durable et équitable, une utilisation et une gestion appropriées des ressources en eau. Toutefois, le Protocole est plus fort sur les eaux de surface que sur la gestion partagée des ressources en eaux souterraines.

Le Protocole vise à faire en sorte que l'eau en Afrique australe soit une ressource durable grâce à la gestion coordonnée, à la protection et à l'utilisation équitable de ses cours d'eau partagés, et considère la gestion de l'eau comme un instrument essentiel pour promouvoir la paix en Afrique australe grâce à la coopération transfrontalière et régionale et l'harmonisation des législations, politiques et stratégies. Il met l'accent sur l'utilisation équitable des ressources en eau, dans le cadre de la gestion intégrée des ressources en eau, en tenant compte des facteurs géographiques et climatiques, et des besoins socio-économiques des États membres.

Parmi les autres politiques, stratégies et cadres réglementaires clés qui guident le fonctionnement de la Division de l'eau de la SADC, mentionnons :

- Le Plan d'action stratégique régional de mise en valeur et de gestion intégrées des ressources en eau (RSAP-GIRE) qui définit le plan de mise en œuvre de la composante eau du Plan stratégique indicatif régional de développement de la SADC (RISDP) et du Plan directeur régional de développement des infrastructures (RIDMP). Actuellement, le RSAP est à sa quatrième itération, qui devrait se dérouler de 2016 à 2020. Le RSASP IV accorde la
priorité au développement et à la gestion des eaux souterraines par le biais d'un certain nombre d'interventions clés, à savoir :

- Institutionnaliser l'Institut de gestion des eaux souterraines de la SADC de manière déjà en faire un centre d'excellence pour les eaux souterraines dans la région.
- Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion durable des eaux souterraines dans la SADC
- Faire progresser les connaissances sur les eaux transfrontalières et les eaux souterraines nationales
- Promouvoir la gestion et le développement de l'infrastructure des eaux souterraines
- Gestion et utilisation des eaux souterraines dans les États océaniques

- **La Politique régionale de l'eau, 2005** vise à fournir un cadre pour le développement durable, intégré et coordonné, l'utilisation, la protection et le contrôle des ressources en eau nationales et transfrontalières dans la région SADC. Cette politique vise à soutenir le programme commun de développement socio-économique et d'intégration régionale de la SADC ainsi que l'amélioration de la qualité de vie de tous les habitants de la région.

- **La Stratégie régionale de l'eau, 2006** donne effet à la Politique régionale de l'eau qui est alignée sur le NEPAD et mise en œuvre à l'échelle régionale avec le PANR. La Stratégie fournit une orientation stratégique à la Division de l'eau pour coordonner le développement du secteur de l'eau dans la SADC. Il fournit en outre une orientation stratégique aux institutions des cours d'eau partagés et aux États membres en ce qui concerne la mise en valeur et la gestion des cours d'eau partagés. En outre, il indique les priorités régionales en matière d'harmonisation des politiques nationales de l'eau et de gestion intégrée des ressources en eau dans les États membres.

La Division de l'eau de la SADC rend compte des activités du secteur de l'eau au Conseil des ministres de la SADC par l'intermédiaire du Comité intégré des ministres (ICM).

Créés dans le cadre des organes du secteur de l'eau du **Protocole révisé, le Comité technique des ressources en eau (WRTC)** est un organe technique d'échange pour le secteur de l'eau de la SADC. Composé de directeurs nationaux responsables de l'eau dans les États membres de la SADC dont le Comité est responsable :

- fournir une orientation stratégique au RSAP ;
- fournir un soutien technique et des conseils au Comité intégré des Ministres concernant la mise en œuvre du Protocole ;
- l'évaluation et l'approbation des projets du PRSR ;
- conseiller et coordonner la mise sur pied de comités directeurs de projet ; et
- superviser toutes les autres opérations RSAP.

En outre, le comité est chargé d'examiner les questions qui pourraient avoir des répercussions sur la mise en œuvre du Protocole et du RSASP-GIRE.

La région de la SADC se compose de 15 grands bassins hydrographiques partagés et de neuf organismes de bassin fluvial (OB). Établies en vertu du Protocole, ces institutions du secteur de l'eau sont des organisations fédérées pour la gestion des ressources en eau à l'échelle du bassin. Les organismes de bassin sont généralement chargés de :

- la surveillance, l'étude, la coordination et la réglementation des activités dans le bassin ;
- la planification et la gestion financière
- le développement et la gestion de l'infrastructure.

Au sein de la SADC, les organismes de bassin régionaux sont des organes consultatifs qui facilitent l'échange d'informations et de connaissances entre les États membres du bassin et assurent l'alignement et l'harmonisation des politiques et stratégies nationales relatives à l'eau. Ces institutions ne disposent pas actuellement d'un pouvoir de décision autonome sur les cours d'eau partagés, ne développent pas d'infrastructures et ne disposent pas de personnel suffisant. Les institutions de partage de l'eau de la SADC fournissent régulièrement ou selon les besoins de la Division de l'eau, toutes les informations nécessaires pour évaluer les progrès réalisés dans l'application des dispositions du Protocole de la SADC. La Division de l'eau est chargée de renforcer, d'identifier et de mobiliser des ressources pour les organismes de bassin.
Figure 5: Paysage institutionnel pour la gestion des eaux souterraines
Gérée par la Division de l'eau du Secrétariat de la SADC, la SADC-GMI promeut la gestion durable des eaux souterraines et fournit des solutions aux défis posés par les eaux souterraines dans la région de la SADC en créant un environnement politique, juridique et réglementaire favorable, en renforçant les capacités, en faisant progresser la recherche, en soutenant le développement des infrastructures et en favorisant le dialogue et l'accessibilité des informations concernant les eaux souterraines. La SADC-GMI sert également d'interlocuteur central pour les initiatives nationales, régionales et internationales sur les eaux souterraines.

Créé pour être un centre d'excellence sur les eaux souterraines, l'Institut tire son mandat du quatrième Plan d'action régional pour la gestion des eaux souterraines, qui guide en outre le fonctionnement et le développement de la SADC-GMI. L'Institut est accueilli par l'Institute for Groundwater Studies (IGS) de l'Université de Free State au nom du Secrétariat de la SADC. Pour que le GMI puisse renforcer en collaboration la gestion et la mise en valeur des eaux souterraines aux fins du développement social et économique de la SADC, il faut tenir compte d'un écosystème d'institutions.

4.1.1 Relations institutionnelles SADC-GMI

Comme nous l'avons mentionné, diverses institutions sont chargées de la planification stratégique, de la réglementation et de la gestion, y compris l'aménagement des cours d'eau partagés de la SADC. La SADC-GMI interagira ainsi qu'entretiendra et explorera les relations avec ces institutions à différents niveaux :

Les relations administratives : sont celles liées à la gouvernance du GMI par la SADC, l'institution hôte et les États membres. Le Secrétariat de la SADC, représenté par la Division de l'eau et le WRTC dans son rôle de supervision technique, revêt une importance particulière. Le GMI est responsable devant la SADC de la réalisation des objectifs régionaux en tant qu'organisation subsidiaire et, par ce biais, devant le WRTC et les États membres.

Relations de coopération : fondées sur l'établissement de partenariats et d'ententes de partage de l'information et de coopération afin d'aider le GMI à remplir ses principaux mandats en matière d'information, de renforcement des capacités, de sensibilisation et de recherche. Les institutions à prendre en considération à cet égard comprennent l'AIH, l'ICRAC, l'UNESCO, le GWP, WaterNet, le WARFSA, et les institutions universitaires et de recherche basées au niveau régional. D'importantes relations de coopération devront également être établies avec la Commission des eaux souterraines de l'AMCOW et le Centre de gestion des catastrophes de la SADC (DMC). Ces relations sont établies par le directeur et le spécialiste technique.

Relations client/service : tourment autour de la fourniture d'informations, de formation, de sensibilisation et/ou de services aux organisations responsables ou impliquées dans la gestion des eaux souterraines dans les États membres ou à un niveau transfrontalier. Ces relations sont établies par le directeur et le spécialiste technique. Ils sont essentiellement à l'établissement d'une vision et d'un objectif communs pour la gestion des eaux souterraines à l'échelle des bassins transfrontaliers, en cascade jusqu'au niveau national. Cela nécessite l'utilisation d'institutions existantes telles que les organismes de bassin au niveau des bassins et le travail par l'intermédiaire de leurs comités techniques. La SADC-GMI travaille activement avec ORASECOM par l'intermédiaire du Comité d'hydrologie des eaux souterraines. Au niveau des États membres, relations clients/services avec les ministères de l'eau par l'intermédiaire de leurs directions stratégiques et techniques.

Relations contractuelles : la plus importante de ces relations est l'accord entre la SADC-GMI, l'UFS, l'IGS et la SADC sur la nature et les conditions de l'accueil de la SADC-GMI. Il peut également être nécessaire de conclure des accords contractuels entre le GMI et les partenaires de coopération lorsque les fonds sont fournis directement (plutôt que par l'intermédiaire de la SADC) à des fins de programme ou de recherche. La SADC-GMI développera des relations contractuelles avec les prestataires de services une fois qu'ils seront établis.

4.2 Structures de gouvernance SADC-GMI

4.2.1 Conseil d'administration

L'Institut de gestion des eaux souterraines de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC-GMI) est une société à but non lucratif enregistrée en vertu de l'article 21 de la loi sud-africaine no 71 de 2008 sur les sociétés, telle que modifiée. La société est dirigée par un Conseil d'administration composé de représentants des États membres de la SADC, de l'Université de Free State, d'un directeur exécutif et de la Division de l'eau du Secrétariat de la SADC qui en assure la présidence. Elle est accueillie par l'Institute for Groundwater Studies de l'Université de Free State à Bloemfontein (Afrique du Sud).
Le Directeur général de la SADC-GMI est responsable devant le conseil d'administration. Il y avait 3 membres inscrits au conseil d'administration de la SADC-GMI en septembre 2016. À ce jour, quatre autres membres non exécutifs du Conseil d'administration ont été sélectionnés par l'intermédiaire du Comité directeur du projet en Namibie, en Afrique du Sud, au Swaziland et à l'Université de Free State. Les noms de ces quatre personnes, ainsi que celui du directeur exécutif, ont été déposés auprès du CIPC pour enregistrement officiel en tant que membres du Conseil d'administration. Le directeur exécutif de la SADC-GMI est membre d'office du Conseil d'administration. Tous les trimestres, le Conseil d'administration de la SADC-GMI se réunit et examine les progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet.

4.2.2 Comité directeur du projet, Secrétariat de la SADC et États membres

4.3 Structure SADC-GMI

4.3.1 Structure organisationnelle

La SADC-GMI emploie actuellement cinq personnes. Trois sont des employés permanents et deux sont employés dans le cadre du projet FEM-CIWA. Ces postes se composent de :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Executive Director</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mr James Suaramba</td>
</tr>
<tr>
<td>(permanent)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Geohydrology Specialist</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mr Brighton Munyai</td>
</tr>
<tr>
<td>(permanent)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grant Officer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ms Mampho Mtshoke</td>
</tr>
<tr>
<td>(project)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Admin &amp; Finance Assistance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ms Nyakallo Khoabane</td>
</tr>
<tr>
<td>(permanent)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Communications &amp; Knowledge Management Specialist</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mr Thokozani Dlamini</td>
</tr>
<tr>
<td>(project)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figure 6: Organigramme de la SADC-GMI

4.3.2 Personnel

La capacité limitée du personnel en place a été mise en évidence comme un défi, car la croissance de l'organisation et sa capacité à fournir des services ont été compromises. Bien qu'il ne soit pas prévu d'augmenter les effectifs à plein temps, des ressources et un soutien supplémentaires seront fournis par les prestataires de services, qui utiliseront les fonds du projet pour financer leurs salaires, minimisant ainsi les coûts de base de la SADC-GMI. En outre, la SADC-GMI est en train de développer ses systèmes internes, ce qui améliorera son efficacité interne. La SADC-GMI examinera également des modèles de partenariat/associations et en tirera des compétences et de l’expertise jusqu'à ce qu'elle soit prête à intégrer d'autres membres du personnel.

Le SADC-GMI est également régi par le Comité de pilotage du projet par le biais des termes de référence (TdR) convenus. Le même mandat s'applique au sous-comité hydrogéologique de la SADC. Conformément aux termes de référence, deux réunions annuelles doivent avoir lieu, dont le calendrier est lié à la fourniture de contributions au Comité technique des ressources en eau de la SADC (WRTC). Le Comité directeur est l'organe suprême de décision.

4.4 Dispositions d'accueil

Le SADC-GMI est accueilli par l'Institute for Groundwater Studies de l'Université de Free State dans le cadre d'un accord de prestation de services. L'UFS est l'entité chargée de la mise en œuvre, au nom du Secrétariat de la SADC et des États membres, des subventions du FEM et de la CIWA. L'Université assure également un rôle fiduciaire, notamment par le biais de la gestion financière, tandis que la SADC-GMI met en œuvre le projet de gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC. Pour l'acquisition de biens, de travaux et de services à des fins opérationnelles, la SADC - GMI suit les procédures de l'UFS en liaison avec celles de la Banque mondiale.

Il convient de noter que les termes de l'accord signé diffèrent de l'esprit des conditions d'accueil proposées et qu'il pourrait être nécessaire de les reconsidérer.
5. **FINANCEMENT DE LA SADC-GMI**
5. **FINANCEMENT DE LA SADC-GMI**

La viabilité financière de la SADC-GMI exige qu’il existe une source de revenus suffisamment fiable pour financer les activités du plan d’activité, de sorte qu’elle puisse raisonnablement s’attendre à couvrir ses frais de fonctionnement dans un avenir prévisible en combinant le financement des donateurs, les contributions en nature des États membres et toute autre source de revenus identifiée.

Une analyse des dépenses probables de la SADC-GMI au cours des cinq prochaines années, fondée sur une analyse des dépenses des deux dernières années et sur une projection des effectifs et des activités futures, a été effectuée. Trois scénarios ont été envisagés : dépenses minimales, scénario de base et pleine capacité. Diverses sources de revenus ont été envisagées, y compris le financement des donateurs, une prolongation sans frais du financement actuel et la production de recettes à partir d’options comme la formation, les conférences payantes et les frais d’adhésion à un organisme professionnel des eaux souterraines.

La SADC-GMI met actuellement en œuvre un projet financé par le FEM et la CIWA. Le succès de la mise en œuvre de ce projet favorisera la viabilité et l’efficacité financières à long terme de l’Institut, en établissant des relations pour les plates-formes de formation, les missions de recherche, les souscriptions et la direction des projets de gestion des eaux souterraines dans la région SADC. Une prolongation de deux ans sans frais par la Banque mondiale pour l’actuel mécanisme FEM-CIWA soulagerait l’Institut d’une part de l’intense pression temporelle qui pèse sur ce projet et l’aiderait à mieux se préparer pour un avenir durable.

Sur la base des flux de dépenses et de recettes projetés, un excédent de financement de 186 000 $US pourrait apparaître d’ici la fin de l’exercice 2022/23 selon le scénario de référence. On s’attend à ce que les recettes projetées provenant de sources de financement autres que les subventions dépassent les coûts d’exploitation à ce stade, ce qui assurera la viabilité financière au-delà des cinq années prévues. Toutefois, la réalisation des prévisions de recettes dépendra de la capacité de la SADC-GMI à développer et à accroître activement les sources de revenus proposées.

Cette section présente l’évaluation des sources probables du montant des recettes par rapport aux coûts d’exploitation prévus de la SADC-GMI au cours de ses cinq prochains exercices financiers.

5.1 **Financement actuel**

La principale source de financement de la SADC-GMI est actuellement un projet financé par le FEM-CIWA, qui doit expirer à la fin juin 2019. Le lancement de ce projet a été retardé pour plusieurs raisons, de sorte qu’un programme quinquennal a été comprimé sur un peu plus de deux ans et que sa mise en œuvre a pris un retard considérable. De ce financement, 26 % du budget du volet A et moins de 2 % des budgets des volets B, C et D avaient été dépensés au 25 janvier 2018. Il est possible de prolonger ce financement de deux ans sans frais, ce qui permettrait à la SADC-GMI de dépenser le financement plus efficacement sur une plus longue période.
Figure 7: Total des facilités de subvention par volet par rapport aux dépenses jusqu’en janvier 2018

Depuis ces résultats, la SADC-GMI a obtenu trois projets supplémentaires pour remplir le mandat FEM-CIWA dans les délais impartis, cependant une prolongation de deux ans sans frais par la Banque mondiale en faveur de l’actuel mécanisme FEM-CIWA soulagerait une partie de l’intense pression du temps sur ce projet et aiderait la SADC-GMI à mieux préparer un avenir durable. Une telle prolongation permettra à la SADC-GMI de déployer l’intégralité du budget alloué à la composante A.

5.2 Budget

Les besoins budgétaires de la SADC-GMI pour la période 2018/9 - 2022/23 ont été analysés selon une répartition entre les coûts de base et les coûts liés au projet, sur la base des dépenses historiques et des dépenses estimées en fonction des activités à mener conformément au plan stratégique.

Trois scénarios ont été élaborés, l’un basé sur les dépenses minimales requises pour maintenir la SADC-GMI à flot et son fonctionnement, l’autre sur un scénario de dépenses moyennes et le troisième sur un scénario de dépenses élevées comme suit :

Tableau 4: Prévisions budgétaires selon trois scénarios

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Low scenario</td>
<td>$500 000</td>
<td>$1 250 000</td>
<td>$1 500 000</td>
<td>$2 250 000</td>
<td>$2 500 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Medium scenario</td>
<td>$1 500 000</td>
<td>$1 875 000</td>
<td>$2 250 000</td>
<td>$3 375 000</td>
<td>$3 750 000</td>
</tr>
<tr>
<td>High scenario</td>
<td>$2 000 000</td>
<td>$2 500 000</td>
<td>$3 000 000</td>
<td>$4 500 000</td>
<td>$5 000 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le budget et les recettes détaillées du scénario moyen sont présentés dans les pages qui suivent, avec ou sans prolongation de deux ans du financement FEM-CIWA. En ce qui concerne les sources de financement à court terme, la subvention FEM-CIWA existante pourrait financer les dépenses de base jusqu’au 31 mars 2021 à condition qu’une prolongation de deux ans sans frais soit accordée. Les scénarios de budget faible et élevé, avec une prolongation de deux ans du financement FEM-CIWA, figurent à l’annexe A.
<table>
<thead>
<tr>
<th>À partir de</th>
<th>Financement</th>
<th>USAID et Rand</th>
<th>Projet</th>
<th>Coût et entrées prévus</th>
<th>Coût et entrées prévus</th>
<th>Coût et entrées prévus</th>
<th>Coût et entrées prévus</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2018</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2019</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2020</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2021</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2022</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2023</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tableau 5: Budget et recettes projetés sur 5 ans (USD et Rand) dans le cadre d'une prévision de dépenses moyennes sans prolongation de 2 ans du financement FEM-CIWA
Tableau 6: Budget et recettes prévus sur 5 ans (USD et Rand) dans le cadre d’une prévision de dépenses moyennes avec prolongation de 2 ans du financement FEM-CIWA.
On trouvera dans les tableaux ci-après un récapitulatif des prévisions de recettes et de dépenses pour les trois scénarios, avec une prolongation de deux ans du financement FEM-CIWA.

**Tableau 7:** Récapitulatif des recettes et des dépenses prévues dans le cadre du scénario de dépenses minimales

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Total income</strong></td>
<td>$626 645</td>
<td>$701 110</td>
<td>$779 712</td>
<td>$399 484</td>
<td>$547 418</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total operating expenditure</strong></td>
<td>$(592 000)</td>
<td>$(600 880)</td>
<td>$(609 893)</td>
<td>$(550 027)</td>
<td>$(558 277)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus/(deficit) for the year</strong></td>
<td>$34 645</td>
<td>$100 230</td>
<td>$169 819</td>
<td>$(150 179)</td>
<td>$(10 859)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus - beginning of year</strong></td>
<td>-</td>
<td>$34 645</td>
<td>$134 875</td>
<td>$304 694</td>
<td>$154 515</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus - end of year</strong></td>
<td>$34 645</td>
<td>$134 875</td>
<td>$304 694</td>
<td>$154 515</td>
<td>$143 655</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 8:** Récapitulatif des recettes et des dépenses prévues dans le scénario de référence

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Total income</strong></td>
<td>$712 645</td>
<td>$788 400</td>
<td>$872 947</td>
<td>$499 396</td>
<td>$667 033</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total operating expenditure</strong></td>
<td>$(678 000)</td>
<td>$(668 170)</td>
<td>$(698 493)</td>
<td>$(639 955)</td>
<td>$(649 554)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus/(deficit) for the year</strong></td>
<td>$34 645</td>
<td>$100 230</td>
<td>$174 455</td>
<td>$(140 559)</td>
<td>$17 479</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus - beginning of year</strong></td>
<td>-</td>
<td>$34 645</td>
<td>$134 875</td>
<td>$309 330</td>
<td>$168 771</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus - end of year</strong></td>
<td>$34 645</td>
<td>$134 875</td>
<td>$309 330</td>
<td>$168 771</td>
<td>$196 250</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 9:** Récapitulatif des recettes et des dépenses prévues dans le cadre du scénario de dépenses élevées

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Total income</strong></td>
<td>$798 645</td>
<td>$875 690</td>
<td>$966 183</td>
<td>$580 306</td>
<td>$767 677</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total operating expenditure</strong></td>
<td>$(764 000)</td>
<td>$(775 460)</td>
<td>$(787 092)</td>
<td>$(728 884)</td>
<td>$(740 832)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus/(deficit) for the year</strong></td>
<td>$34 645</td>
<td>$100 230</td>
<td>$179 091</td>
<td>$(149 578)</td>
<td>$26 846</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus - beginning of year</strong></td>
<td>-</td>
<td>$34 645</td>
<td>$134 875</td>
<td>$313 966</td>
<td>$164 388</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Surplus - end of year</strong></td>
<td>$34 645</td>
<td>$134 875</td>
<td>$313 966</td>
<td>$164 388</td>
<td>$191 234</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.3 Paysage du financement de la SADC-GMI

La diversification des sources de financement et des sources de revenus de la SADC-GMI est essentielle à sa viabilité financière, non seulement en termes de financement par les donateurs/partenaires, mais également par d'autres initiatives génératrices de revenus. La SADC-GMI dispose d’un certain nombre d’options pour financer ses activités de base à moyen et à long terme par le biais de divers volets qui intègrent la perception de droits pour les services offerts, les dons et les contributions en nature, le renforcement des partenariats existants et l’établissement de nouveaux partenariats, l’accès à des subventions supplémentaires et le recours à un financement mondial et à des publications (figure ci-dessous). Celles-ci sont développées ci-dessous.

Figure 8: Options disponibles pour la diversification du revenu

Celles-ci sont développées ci-dessous :

5.3.1 Frais et services

Revenus de la formation et des conférences

Il existe un certain nombre de possibilités pour l’Institut de générer des revenus grâce à la formation et aux conférences au cours des cinq prochaines années, à savoir

La SADC-GMI prévoit la tenue d’une conférence annuelle sur les eaux souterraines de la SADC qui se tiendra initialement en 2018, en partenariat avec les principaux intervenants. Il est prévu que jusqu’à 350 délégués à travers la région de la SADC assisteront à cet événement qui se verra facturer 400 USD chacun.

L’Institut est en négociation avec WaterNet pour organiser des séances de formation régionales sur des sujets liés au forage de puits rentable. On s’attend à ce que ces activités de formation attirent de 25 à 30 participants, dont 10 sont habituellement parrainés. Les frais de formation devraient s’élèver à 350 USD par participant.

Alors que la composante C de l’actuel programme FEM-CIWA alloue 3 millions de dollars pour l’avancement des connaissances sur les eaux souterraines transfrontalières et nationales, la GIZ a accordé 198 085 euros supplémentaires à la SADC-GMI pour présenter 4 cours dans la région SADC entre mai 2018 et décembre 2018. Ce financement permettra à la SADC-GMI d’établir un bilan de formation dans la région.

Aux fins de cette évaluation de la viabilité financière, on a entrepris un exercice prudent d’établissement des coûts ascendant pour prévoir les revenus et les coûts de la formation et des conférences au cours des cinq prochaines années, en se fondant sur deux à huit séances de formation par année et une conférence annuelle. Les recettes annuelles nettes, c’est-à-dire après ajustement des frais de formation et de conférence pour tenir compte des coûts associés, que la SADC-GMI pourrait potentiellement percevoir chaque année, sont indiquées ci-dessous.
Tableau 10: Revenus potentiels de la formation et des conférences

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Net annual estimated revenue</td>
<td>$28 645</td>
<td>$44 230</td>
<td>$60 275</td>
<td>$62 450</td>
<td>$63 387</td>
</tr>
<tr>
<td>Number of training events</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Number of conferences</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frais de mise en œuvre/de facilitation du projet

Il est recommandé que la SADC-GMI cherche à recouvrer une partie de ses coûts opérationnels ou de base par le biais de frais de facilitation/mise en œuvre auprès des bailleurs de fonds du projet, mais que ces frais ne dépassent pas 10% des coûts du projet. Les bailleurs de fonds peuvent être réceptifs à ces refacturations à condition que la SADC-GMI puisse justifier les allocations de coûts et que les bailleurs de fonds croient que l'institut apporte une valeur ajoutée en tant que facilitateur ou exécutant.

L'institut négocie actuellement avec la DBSA un nouveau projet quinquennal aligné sur ses objectifs actuels, sous les auspices du mandat de la DBSA sur le changement climatique et du Fonds vert pour le climat. En cas de succès, ce projet de 20 millions USD débloquerait 3.75 millions USD (soit 750 000 USD par an) de financement pour les activités de base de l'institut, ainsi qu'une commission annuelle de 5% pour l'exécution du projet.

La possibilité de financement de la DBSA pour le climat n'a pas été incluse dans les prévisions de viabilité financière, car il a été jugé qu'il était trop tôt pour l'inclure. Toutefois, si cette opportunité se concrétise, l'institut bénéficiera d'importants excédents au cours des cinq prochaines années.

Au lieu de cela, l'évaluation de la viabilité financière a attribué des pourcentages des dépenses opérationnelles de l'institut, qui pourraient être refacturés aux projets par le biais d'une commission de facilitation/mise en œuvre pour les nouveaux budgets de projet et sous réserve que ces refacturations soient convenues avec les bailleurs de fonds.
### Tableau 11: Recettes potentielles provenant des frais de mise en œuvre des projets

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Low scenario</td>
<td>8%</td>
<td>15%</td>
<td>20%</td>
<td>30%</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>Medium scenario</td>
<td>10%</td>
<td>20%</td>
<td>25%</td>
<td>40%</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>High scenario</td>
<td>20%</td>
<td>30%</td>
<td>35%</td>
<td>45%</td>
<td>55%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Services de recherche et de consultation technique

La position stratégique que la SADC-GMI occupe permet à l’Institut d’offrir un certain nombre de services de conseil, outre ceux qui découler directement des subventions de projets, à savoir :

Collaboration avec des institutions académiques, telles que l’UFS, pour solliciter conjointement des bourses de recherche académique permettant à la SADC-GMI d’accéder à l’expertise technique et aux données de base dans la région SADC.

La SADC-GMI a la possibilité de mener des recherches approfondies pour le compte d’un consortium du secteur privé, en raison de la diversité des industries du secteur privé qui sont directement influencées par les questions relatives aux eaux souterraines. Les questions urgentes actuelles, comme la fragmentation, permettraient à l’Institut d’occuper un créneau particulier pour aider le secteur privé (et même les gouvernements nationaux) à comprendre toutes les conséquences de ces initiatives et la façon dont elles peuvent les influencer.

L’accès de l’Institut à l’information et à l’expérience spécialisées sur les eaux souterraines permet à la SADC-GMI d’offrir des services de consultation technique à diverses industries de la région de la SADC, en particulier dans les secteurs agricole, minier et énergétique.

Les prévisions de l’évaluation de la viabilité financière comprennent un revenu annuel de 30 000 USD, déduction faite des coûts, au titre des services de consultation technique, car la direction estime qu’elle peut entreprendre cinq de ces missions par année.

On s’attend à ce que la demande et les questions d’actualité influencent considérablement l’impact annuel de cette source de revenus potentielle, mais il est recommandé que la SADC-GMI soit bien orientée pour offrir ces services sur une base continue afin de renforcer sa crédibilité.

### Montant des cotisations

Il est envisagé qu’à mesure que la SADC-GMI s’élaborera et agira en tant que représentant de l’industrie à tous les forums de la SADC, elle établira une association des praticiens des eaux souterraines dans la région de la SADC. Cette initiative offrira aux praticiens de toute la région SADC la possibilité d’être accrédités par l’Institut en échange d’une cotisation annuelle.

Alors que la cotisation annuelle des praticiens des eaux souterraines s’adresserait aux particuliers, les entreprises privées ont également la possibilité de s’affilier à l’Institut. Ce service sera offert aux entreprises qui exercent leurs activités dans le secteur plus large des eaux souterraines et qui bénéficieraient de l’accréditation d’un institut régional comme la SADC-GMI, ce qui renforcera leur propre crédibilité et leur donnera accès aux dernières recherches, tendances et nouvelles en matière d’eaux souterraines.

Aux fins de cette viabilité financière, les revenus des cotisations ont été comptabilisés sur la base des hypothèses suivantes :
**Tableau 12**: Revenus potentiels des montants des cotisations

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Professional membership</td>
<td>US$250</td>
<td>-</td>
<td>20 members</td>
<td>100 members</td>
<td>160 members</td>
<td>240 members</td>
</tr>
<tr>
<td>Private sector subscription</td>
<td>US$500</td>
<td>-</td>
<td>30 subscriptions</td>
<td>60 subscriptions</td>
<td>120 subscriptions</td>
<td>180 subscriptions</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Professional membership</td>
<td>$-</td>
<td>$5 000</td>
<td>$25 000</td>
<td>$40 000</td>
<td>$60 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Private sector subscription</td>
<td>$-</td>
<td>$15 000</td>
<td>$30 000</td>
<td>$60 000</td>
<td>$90 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.3.2 Dons

**Contributions en nature des États membres de la SADC**

Les donateurs s'attendent souvent à ce que les contributions des États Membres financent une part importante des coûts de base et que ces contributions atteignent leurs objectifs de cofinancement lorsqu'ils s'engagent à financer des projets. Toutefois, des exemples récents dans la région de la SADC donnent à penser que les États membres sont souvent réticents à verser les contributions réelles, ce qui compromet la viabilité financière de l'organisation si elle dépend de ces contributions.

La direction est d'avis que les États membres de la SADC-GMI seront disposés à apporter des contributions en nature pour les sites et leurs propres frais de voyage, mais que les États membres ne seront pas en mesure de financer les dépenses de base de l'Institut.

**Tableau 13**: Dons potentiels de revenus

<table>
<thead>
<tr>
<th>Member state contributions</th>
<th>2018/19</th>
<th>2019/20</th>
<th>2020/21</th>
<th>2021/22</th>
<th>2022/23</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>In-kind contributions (venues and other ad-hoc costs), after applying 25% probability</td>
<td>US$6,000</td>
<td>US$6,000</td>
<td>US$6,000</td>
<td>US$6,000</td>
<td>US$6,000</td>
</tr>
<tr>
<td>% of travel and accommodation costs to be incurred by Member States</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>25%</td>
<td>50%</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Aux fins de notre évaluation de la viabilité financière, les estimations prudentes suivantes des contributions en nature des États membres de la SADC ont été faites, à savoir que :

Chaque État membre versera des contributions en nature d'un montant de 1 500 USD par an au titre des lieux de réunion et autres coûts ad hoc, ce qui représenterait un financement annuel de 24 000 USD. Toutefois, à la lumière de l'incertitude liée à ces contributions, une probabilité de 25 % a été appliquée à la source de revenu, réduisant le financement prévu à 6 000 USD par année.

Chaque État membre réglera progressivement une plus grande partie des frais de voyage de ses représentants régionaux pour assister aux réunions du conseil d'administration et du comité directeur de la SADC-GMI lorsque le guichet actuel de subventions FEM-CIWA sera fermé. Ces coûts sont actuellement pris en charge par l'Institut et financés par le FEM-CIWA.
Financement de la responsabilité sociale des entreprises

Le statut d’organisme à but non lucratif de la SADC-GMI en Afrique du Sud lui permet d’émettre des certificats d’impôt sur les dons s18A aux entités et individus sud-africains à la recherche d’institutions adaptées à leur budget RSE. Cette opportunité est susceptible de se développer au même rythme que la réputation de l’Institut.

5.3.3 Publications

Publication d’un journal de la SADC sur les eaux souterraines

La SADC-GMI envisage actuellement la création d’un journal régional sur les eaux souterraines qui sera disponible sous forme imprimée et numérique. Cette publication se concentrera sur la région de la SADC et publiera des recherches universitaires ainsi que des nouvelles et des développements de l’industrie.

L’aide à la conception et à la rédaction proviendra probablement du pays hôte de l’Institut (UFS), le contenu étant fourni par des établissements d’enseignement supérieur de la région de la SADC et des entreprises du secteur privé affiliées.

Au moment de l’évaluation de la viabilité financière, les recettes et les coûts associés à la publication n’étaient pas disponibles et n’ont donc pas été inclus dans les prévisions. Toutefois, on s’attend à ce que les recettes publicitaires couvrent les coûts de la publication.

5.3.4 Partenariats

La SADC-GMI a la possibilité de coopérer avec des programmes tels que CRIDF II, un programme financé par le DFID, pour agir en tant qu’organisme chargé de la mise en œuvre des projets sur les eaux souterraines qu’il financera dans la région SADC. Il est recommandé que cette possibilité soit examinée d’urgence avec l’équipe du CRIDF II.

5.3.5 Subventions/Financement des bailleurs de fonds internationaux

Il existe un potentiel considérable pour la SADC-GMI d’accéder au financement international des bailleurs de fonds pour les projets. Plusieurs donateurs importants sont actifs dans le domaine des eaux souterraines dans la région de la SADC, tels que GIZ, DFID et la Banque mondiale. La SADC-GMI a déjà reçu un certain soutien de ces sources, et il existe un potentiel continu de financement de leur part. Un tableau des donateurs internationaux, classés selon leur pertinence et leur cote, figure à l’annexe B.

Deux sources importantes de financement potentiel sont abordées ci-dessous.

- Le Fonds vert pour le climat (FCM)

Le FGC est un fonds international destiné à l’octroi de subventions et de financements concessionnels pour un développement résilient au climat à faibles émissions. Il vise à atteindre un équilibre entre les décaissements au titre de l’adaptation et de l’atténuation (50 % chacun) et met l’accent de façon soutenue sur les pays les moins avancés, les petits États insulaires et les pays africains.

La SADC-GMI travaille actuellement avec la Banque de développement de l’Afrique australe (DBSA), qui est une entité accréditée par le GCF, pour demander 20 millions de dollars de financement de projet. Cette opportunité pourrait débloquer 3,75 millions de dollars US (soit 750 000 USA par an) de financement pour les activités de base de l’Institut, ainsi qu’une commission annuelle de 5 % pour la mise en œuvre des projets.

Les demandes de financement au titre du CGF exigent un engagement important de la part de l’agent de réalisation et de l’entité accréditée, car elles doivent être appuyées par une analyse de rentabilisation détaillée ou une étude de faisabilité qui démontre clairement les avantages prévus du projet. La demande devra également inclure une approche de mesure et de vérification qui sera mise en œuvre une fois que le financement sera disponible pour rendre compte des résultats du projet.

- Le Fonds pour l’environnement mondial (FEM)

Le FEM a fourni à la SADC-GMI 2,07 millions USA de son financement actuel de catégorie A pour rendre l’Institut opérationnel (dans le cadre du guichet de financement FEM-CIWA de 10,2 millions USA).

Le financement futur du FEM sera probablement destiné à des projets plutôt qu’à l’opérationnalisation de l’Institut et il est probable qu’il
n'attirera que peu ou pas de frais de gestion de projet ou de facilitation. L'institut devra donc inclure les coûts opérationnels pertinents dans le budget du projet soumis au FEM.

5.3.6 Importance relative des sources de financement (scénario de base)

Le présent document met en évidence un certain nombre de sources potentielles de revenus que la SADC-GMI pourrait utiliser pour financer ses dépenses d’activités de base et le tableau ci-dessous illustre le montant et le calendrier estimatif des revenus prévus dans le scénario de base des dépenses.

Le plan financier suppose que les blocs blancs ci-dessus (Projets, Formation, Services et Bourses) sont tous en mesure de générer leurs propres revenus. En outre, on s'attend à ce qu'ils génèrent des excédents qui contribuent aux dépenses de base de l'institut.

La viabilité financière de l'institut dépendra de sa capacité d'accroître son portefeuille de projets et de négocier des frais de facilitation et de mise en œuvre avec les bailleurs de fonds pour recouvrer une part importante de ses coûts opérationnels, d'accroître ses contributions en nature auprès des États Membres et d'augmenter ses autres frais de service/membre.

Tableau 14: Sommaire des revenus provenant d'autres sources

![Tableau 14]

5.4 Rapports sur les dépenses

La SADC-GMI dispose de deux types de rapports sur les dépenses : les rapports au niveau des projets destinés à des bailleurs de fonds spécifiques et les rapports globaux sur les dépenses par rapport au budget approuvé présentés au Conseil. Les rapports sont présentés tous les trimestres au Conseil d'administration. Le conseil d'administration est responsable de l'approbation des états financiers annuels ainsi que du budget.

5.5 Exigences en matière de vérification

Les états financiers annuels de la SADC-GMI sont vérifiés par un vérificateur externe indépendant et soumis à l'approbation du Conseil d'administration, conformément à la loi sur les sociétés.
6. ANALYSE ET ATTÉNUATION DES RISQUES
6. ANALYSE ET ATTÉNUATION DES RISQUES

La gestion des risques est un élément essentiel de la bonne gouvernance de toute institution. Elle exige l'identification régulière des risques auxquels l'organisation est confrontée, tant à l'interne qu'à l'externe, l'examen des mesures d'atténuation en place pour gérer le risque et l'examen de la nécessité de prendre d'autres mesures pour gérer le risque. La SADC-GMI a effectué une évaluation des risques à l'aide d'une matrice des risques qui permet d'identifier les risques auxquels l'organisation est confrontée, d'évaluer l'impact et la probabilité du risque et d'évaluer les mesures d'atténuation ou de contrôle qui sont en place.

Sur la base d'un algorithme, la matrice d'évaluation des risques (Figure 9) attribue une valeur au risque résiduel, c'est-à-dire le niveau de risque restant avec les mesures d'atténuation ou de contrôle en place. Cela permet d'identifier les principaux risques auxquels l'organisation est confrontée et la nécessité de mettre en place des mesures de contrôle supplémentaires pour réduire l'impact potentiel des risques. Des responsabilités et des délais sont alors accordés pour chaque mesure de contrôle à mettre en place.

Figure 9 : Graphique d'évaluation des risques montrant les risques inhérents et résiduels
Cette matrice des risques doit être mise à jour chaque année avec l'apport du personnel et du conseil d'administration de la SADC-GMI et la mise en œuvre des mesures de contrôle requises doit faire l'objet d'un suivi continu. Dans le cadre de l'application de la méthodologie ci-dessus, une première évaluation des risques a été réalisée pour la SADC-GMI, dont les résultats sont examinés ci-après.

Figure 9 montre les principaux risques identifiés en ce qui concerne la SADC-GMI. Les colonnes rouges indiquent la gravité de la cote de risque si aucune mesure de contrôle n'est en place, c'est-à-dire le risque inhérent. Il s'agit d'un facteur de la probabilité que cela se produise et de la nature de l'incidence que cela pourrait avoir sur l'organisation. Les colonnes bleues indiquent le risque résiduel, c'est-à-dire la gravité de la cote de risque avec les mécanismes de contrôle ou d'atténuation en place. Le graphique indique clairement la réduction substantielle des cotes de risque en raison de la mise en place de bonnes mesures de contrôle.

Les risques, par ordre de priorité en fonction du niveau de risque résiduel, sont présentés ci-dessous.

- **Absence d'orientation stratégique et de surveillance fiduciaire de la part du conseil d'administration**

Le risque résiduel le plus important a trait à l'absence éventuelle d'orientation stratégique et de surveillance fiduciaire de la part du conseil. Il y a plusieurs aspects à cela. Tout d'abord, en ce qui concerne une nouvelle organisation qui doit rehausser son profil et renforcer sa viabilité financière et sa capacité d'exécution, le rôle de leadership stratégique du conseil est extrêmement important.

L'un des défis, cependant, est que la plupart des nominations actuelles au Conseil d'administration sont fondées sur la représentation des États membres, et non sur les compétences requises pour être nommé par le Conseil. Cela crée deux défis. Premièrement, il crée un conseil d'administration qui n'a pas nécessairement les compétences et les capacités nécessaires pour s'acquitter de son mandat stratégique. Deuxièmement, le roulement de personnel dans les services des États membres peut entraîner des changements importants dans la composition du conseil d'administration, ce qui entraîne un manque de continuité dans la composition du conseil.

- **Nombre élevé de postes vacants au sein de la Division de l'eau de la SADC**

Le Conseil d'administration de la SADC-GMI est présidé par le chef de la Division de l'eau de la SADC. Actuellement, le chef de la Division de l'eau est en prolongation de contrat de six mois, qui expira en novembre 2018. Les contrats des deux autres membres techniques de la Division Eau ont récemment expiré, laissant la Division Eau en grave sous-effectif. Si les processus de recrutement en cours ne permettent pas de remplacer le personnel dans un délai approprié, il est possible que la SADC-GMI ne dispose pas d'un président de conseil d'administration pour une période de temps au moins. Il n'y a pas de poste de vice-président et, si le président du conseil n'est pas disponible, les réunions du conseil sont présidées par l'un des membres nommés par le conseil à la réunion pertinente. Ce n'est pas une position idéale, car le président du conseil d'administration devrait jouer un rôle d'orientation stratégique et de promotion pour l'organisation, et pas seulement présider les réunions. Le risque résiduel sur ce point reste élevé car il est hors du contrôle de la SADC-GMI de changer la situation. La seule mesure d'atténuation qui a été identifiée était que le directeur exécutif du SAD-GMI s'engage auprès du directeur : Infrastructure et services pour assurer son soutien à l'organisation et son soutien dans le processus d'obtention du statut de subsidiarité en lieu et place de la présence d'un président du conseil d'administration.

- **Incapacité d'obtenir un financement suffisant et durable**

Le risque financier qui pèse sur la viabilité de la SADC-GMI découle d'une dépendance excessive actuelle, non seulement à l'égard du financement des donateurs, mais aussi à l'égard des fonds d'un donateur en particulier. Ce manque de diversité dans les revenus se traduit par une grande vulnérabilité pour l'organisation. Le volet de financement est lié au projet et n'est pas viable.

La SADC-GMI n'a pas encore été officiellement reconnue comme filiale de la SADC. Une telle reconnaissance facilitera la tâche de la SADC-GMI, qui limite les subventions disponibles dans l'espace des donateurs. Cependant, la capacité des États membres à apporter des fonds supplémentaires à la SADC-GMI est également faible.

L'élaboration d'un plan de viabilité financière (PSF) pour la SADC-GMI est un élément essentiel de la gestion de ce risque, mais la mise en œuvre du PSF exigera une activité importante de la part du personnel de la SADC-GMI, notamment en ce qui concerne la diversification complète des flux de revenus définis dans le PSF.

Haut niveau de concurrence dans le domaine des eaux souterraines

La SADC-GMI est en concurrence avec plusieurs autres organisations nationales et internationales qui offrent des services de gestion des eaux souterraines. Cela se traduit non seulement par une concurrence pour l'obtention de ressources financières limitées, mais aussi par une concurrence pour les ressources
humaines et la reconnaissance de la marque. Ce dernier élément fait l'objet d'une rubrique de risque distincte : Manque d'engagement de la part des États Membres.

L'engagement des États membres dans la SADC-GMI est très important à plusieurs égards. Tout d'abord, plusieurs des membres du Conseil représentent des États membres. La SADC-GMI est également destinée à servir les États membres et à renforcer leur capacité à gérer efficacement leurs ressources en eaux souterraines. Si les États membres ne s'engagent pas activement avec la SADC-GMI, il lui sera difficile de remplir son mandat. Afin d'atténuer ces effets, il sera important que la SADC-GMI s'engage activement auprès des États membres et veille à ce qu'elle réponde activement aux besoins des États membres.

- **Instabilité dans la région**

Comme indiqué plus haut, le travail de la SADC-GMI est directement lié à sa capacité à travailler avec et dans les États membres. L'instabilité politique ou autre dans l'un des États membres peut rendre difficile pour la SADC-GMI de travailler dans ce pays jusqu'à ce que l'instabilité ait été réglée. La SADC-GMI ne peut pas faire grand-chose pour atténuer ce risque.

- **Faible reconnaissance de la marque GMI**

La SADC-GMI n'en est qu'à ses débuts en tant qu'institution, avec un bilan limité en matière d'exécution. De plus, l'emplacement de l'Institut, bien qu'avantageux en raison des modalités d'accueil avec l'Université, comporte aussi des défis. L'Institut s'identifie facilement comme une entité distincte de l'UFS, ce qui contribue à sa faible notoriété. L'absence d'un statut formalisé de filiale de la SADC a également un impact sur ce point.

- **Fraude et corruption**

Bien que la fraude et la corruption soient des risques pour toute organisation, la SADC-GMI est régie selon les procédures et les exigences de l'UFS qui ont été développées et testées au fil du temps. Les mesures de contrôle sont donc bonnes en ce qui concerne les questions de fraude et de corruption.

- **Taux élevé de roulement du personnel**

Un taux élevé de roulement du personnel a été identifié comme un risque pour l'organisation, malgré le faible taux de roulement actuel. Il a également été reconnu que le manque de viabilité financière pouvait contribuer à un taux élevé de roulement du personnel et qu'il était important d'y remédier pour gérer le maintien en poste du personnel.

- **Mauvaise gestion financière, systèmes de gestion des ressources humaines et de gestion du rendement**

En tant qu'organisation relativement nouvelle, la SADC-GMI est menacée du fait que ses systèmes de gestion financière, de gestion des ressources humaines et de gestion du rendement ne sont pas suffisamment stables et efficaces. Alors que l'UFS soutient actuellement la SADC-GMI avec de nombreux systèmes, le GMI est en train de développer ses propres systèmes et ceux-ci devront être testés pour s'assurer qu'ils sont efficaces et répondent aux besoins de l'organisation.

- **Manque d'accès à la SADC-GMI en raison de son emplacement à Bloemfontein.**

L'emplacement actuel du bureau de la SADC-GMI présente certains défis en termes d'accès à la SADC et d'accès pour la SADC et les donateurs. Bloemfontein est un peu en dehors des sentiers battus et nécessite un vol supplémentaire pour les donateurs ou autres partenaires potentiels en visite en Afrique du Sud ou qui sont basés dans le Gauteng. Il est donc difficile pour la SADC-GMI de tirer parti efficacement des possibilités de financement et de partenariat. Bien que cela présente un faible risque pour la viabilité de l'institut, une étude exploratoire sur les mérites de l'emplacement devrait être explorée.

### 7. VERS LA MISE EN ŒUVRE

#### 7.1 Établissement des priorités et du calendrier

Le présent Plan d'activités stratégique propose 19 actions stratégiques à mettre en œuvre au cours de la prochaine période de cinq ans. La hiérarchisation de ces actions, en fonction des ressources disponibles pour leur mise en œuvre, est essentielle au succès continu de la SADC-GMI. L'ordre de priorité et le calendrier proposés pour les actions à entreprendre par la SADC-GMI. Il convient de noter que la capacité de mettre en œuvre bon nombre de ces mesures dépendra du financement et des ressources disponibles.
<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJECTIF STRATÉGIQUE</th>
<th>ACTIONS/ACTIVITÉS STRATÉGIQUES</th>
<th>MISE EN ŒUVRE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Renforcer le SAOC-GMI</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Action stratégique 1a : Continuer à renforcer la gouvernance institutionnelle | • Formuler toutes les structures de gouvernance et élaborer des termes de référence appropriés.  
• Examinez annuellement le rendement des structures de gouvernance.  
• Revoir les critères pour le conseil d'administration de la SAOC-GMI.  
• Elaborer un cadre de suivi et d’évaluation.  
• Cadre de suivi et d’évaluation de l’implication. | Année 1  
Année 2  
Année 3  
Année 4  
Année 5 |
| Action stratégique 1b : Officieraliser le statut de souveraineté de la SAOC | • Fournir l’approbation du statut de souveraineté SAOC-GMI.  
• Prendre des dispositions formelles relatives à l’accueil dans le pays d’accueil.  
• Rapprocher les processus opérationnels internes, comme les politiques.  
• Pourvoir le développement des systèmes organisationnels et de l’infrastructure nécessaires.  
• Élaborer des protocoles et des lignes directrices pour rationaliser la coordination et l’administration interne.  
• Pourvoir l’amélioration de la gestion de la chaîne d’approvisionnement et des systèmes connexes.  
• Examiner chaque année les besoins en formation en personnel.  
• Examiner la situation géographique et les modalités d’accueil.  
• Examiner les besoins en locaux à bureaux. | Année 1  
Année 2  
Année 3  
Année 4  
Année 5 |
| Action stratégique 1c : Mettre en œuvre des mesures pour atténuer la vulnérabilité financière | • Suivez annuellement, examiner et mise à jour du plan d’acteurs.  
• Suivre les progrès réalisés en ce qui concerne le plan de viabilité financière.  
• Diversifier des sources de financement. Cela nécessitera un effort continu cliné et obtenu un tel financement.  
• Action stratégique 1e :ôRéformer l’image de marque de la SAOC-GMI.  
• Élaboration d’une stratégie de communication et d’engagement.  
• Mettre en œuvre et surveiller les progrès de la stratégie de communication et d’engagement. | Année 1  
Année 2  
Année 3  
Année 4  
Année 5 |
| **OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Améliorer la gestion des consommations** | | |
| Action stratégique 2a : Améliorer l’accès partagé aux bases de données et aux systèmes d’informations liés à la gestion des eaux souterraines | • Étudier des méthodes pour améliorer l’accès aux données et à l’information sur les eaux souterraines.  
• Élaboration de protocoles et de normes pour le partage et l’utilisation des données.  
• Séminaires et ateliers sur les eaux souterraines.  
• Séances de formation sur les eaux souterraines.  
• Identifier d’autres événements stratégiques clés et assurer l’inclusion des eaux souterraines à son programme. | Année 1  
Année 2  
Année 3  
Année 4  
Année 5 |
| Action stratégique 2b : Élaborer un calendrier unifié des activités de gestion des eaux souterraines et la formation à la distribution. | • Séminaires et ateliers sur les eaux souterraines.  
• Séances de formation sur les eaux souterraines.  
• Planifier, coordonner et accueillir la conférence annuelle de la SAOC sur les eaux souterraines.  
• Action stratégiqve 2d : Coordination et publication du journal de la SAOC sur les eaux souterraines.  
• Action stratégique 2e : Élaborer des documents et des pièces de réflexion sur le leadership et la défense des droits. | Année 1  
Année 2  
Année 3  
Année 4  
Année 5 |
| **OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : Renforcer les cadres réglementaires et institutionnels de gestion des eaux souterraines** | | |
| Action stratégique 3a : Renforcer les cadres politiques, juridiques et réglementaires pour la gestion des eaux souterraines | • Développer un cadre réglementaire cohérent de GWM de la SAOC.  
• Fournir aux États membres des services consultatifs en vue du renforcement des cadres politiques, juridiques et réglementaires.  
• Pourvoir un appui consultatif pour parvenir à l’alignement des cadres de gouvernance dans les contextes transfrontières.  
• Action stratégique 3b : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités et un plan de mise en œuvre.  
• Élaborer une stratégie de renforcement des capacités.  
• Élaborer un calendrier de renforcement des capacités de formation.  
• Élaborer et mettre en œuvre un plan de mise en œuvre et surveiller les progrès par rapport au plan.  
• Définir les diverses plates-formes institutionnelles qui appuieront le renforcement des capacités en cours. | Année 1  
Année 2  
Année 3  
Année 4  
Année 5 |
| **OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Diriger la coordination institutionnelle et régionale de gestion des eaux souterraines** | | |
| Action stratégique 4a : Direction du Secrétariat de la SAOC pour la gestion des eaux souterraines | • Développer une stratégie pour la gestion des eaux souterraines.  
• Coordonner les activités et les processus relatifs aux eaux souterraines dans la région de la SAOC.  
• Action stratégique 4d : Coordonner la recherche sur les eaux souterraines.  
• Action stratégique 4e : Élaborer une stratégie pour la gestion des eaux souterraines et surveiller les progrès de la feuille de route de la recherche sur les eaux souterraines.  
• Mettre en œuvre et surveiller les progrès de la feuille de route de la recherche sur les eaux souterraines.  
• Élaborer et appuyer la coordination institutionnelle de la recherche sur les eaux souterraines.  
• Déploiement de plateformes pour appuyer les activités de recherche, le cas échéant.  
• Action stratégique 4f : Coordination, supervision et mise sur pied de réserves d’eau des eaux souterraines dans la SAOC.  
• Développer des stratégies de mobilisation des ressources.  
• Mettre en œuvre, suivre et réviser la stratégie de mobilisation des ressources. | Année 1  
Année 2  
Année 3  
Année 4  
Année 5 |
7.2 Suivi et examen du plan d'activités

La gestion efficace du plan d'activités reposera sur la capacité d'effectuer les principaux ajustements programmatiques en temps voulu. Comme dans tout plan, la gestion des ressources devient essentielle. Cela nécessite ensuite un cadre approprié de suivi et d'évaluation pour permettre l'évaluation continue des progrès accomplis dans la mise en œuvre des actions décrites ici, ainsi qu'une réflexion sur les aspects institutionnels et organisationnels afin de permettre une utilisation appropriée et structurée des ressources humaines et financières. Ensemble, ces éléments sont essentiels pour permettre un examen progressif afin de s'assurer que les mesures sont prises en vue d'atteindre les objectifs fixés, d'atteindre les spécifications des donateurs et d'utiliser les ressources avec efficience et efficacité. Un élément important du cadre de suivi et d'évaluation sera la mise en place de structures de gestion appropriées aux niveaux régional, national et local dans les États membres. L'engagement régulier de la SADC-GMI par l'intermédiaire de ces structures favorisera la transparence du programme, favorisera une culture de rapports réguliers ainsi que la discussion et l'engagement du rapport. La formulation de ces structures peut évoluer avec le temps, mais il sera important de les mettre en place dès que le programme sera lancé. Il est important de noter que ces structures de gestion ont un rôle clé à jouer dans le suivi et la communication des progrès accomplis.

Une approche fondée sur un tableau de bord prospectif est adoptée, qui englobe les quatre aspects suivants :

- **Financier**, qui couvre le rendement financier de l'organisation et l'utilisation des ressources financières.

- **Client/Intervenant** : qui couvre le rendement organisationnel du point de vue du client ou d'autres intervenants clés que l'organisation est conçue pour servir.

- **Processus interne** : qui couvre la performance organisationnelle sous l'angle de la qualité et de l'efficacité de nos produits ou services ou d'autres processus d'affaires clés.

- **Capacité organisationnelle** : qui couvre le rendement organisationnel sous l'angle du capital humain, de l'infrastructure, de la technologie, de la culture et d'autres capacités qui sont essentielles à un rendement exceptionnel.

7.3 Observations finales

Ce plan stratégique d'activités renforce les exigences institutionnelles, organisationnelles et financières nécessaires au bon fonctionnement de la SADC-GMI. Le plan d'activités donne également la priorité aux principales mesures à prendre au cours des cinq prochaines années. Une matrice des risques de haut niveau est présentée, identifiant les principaux risques, leur impact et leur probabilité d'affecter la durabilité de la SADC-GMI. Le plan de viabilité financière, résumé ici, démontre que la SADC-GMI sera financièrement viable au cours des cinq prochaines années, et au-delà. Le leadership et l'engagement du personnel de la SADC-GMI ont contribué et continuent de contribuer au succès de cette institution naissante. Ceci, en plus de contrôles stricts des coûts, d'une budgétisation appropriée, de la diversification de ses sources de revenus et de la mise en œuvre du plan d'activités SADC-GMI, permettra à la SADC-GMI d'atteindre la stabilité financière pour ses fonctions essentielles, contribuant ainsi à sa viabilité financière globale en tant qu'organisation. Le chemin critique pour la SADC-GMI consiste à débloquer les approbations autour de l'extension gratuite du FEM-CWA et à obtenir le statut de subsidiaire en tant qu'institution de la SADC. Ces mesures soulageront la pression exercée par la nécessité d'agir dans des délais serrés et commenceront à la différencier en tant qu'institution s'occupant des eaux souterraines par rapport à d'autres institutions œuvrant dans la même région.

Enfin, il convient de noter qu'il s'agit d'un document évolué et qu'un examen annuel des mesures ainsi que de l'avancement du plan devrait être entrepris pour gérer de façon adaptative le plan d'activités à venir.
8. RÉFÉRENCES


ANNEXE A : BUDGET ET RECETTES SELON LES SCÉNARIOS FAIBLE ET ÉLEVÉ, AVEC UNE PROLONGATION DE DEUX ANS DU FINANCEMENT FEM-CIWA

Tableau A : Projections budgétaires et projections des recettes dans le cadre du scénario de haut niveau

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Core Operational Costs:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Auditors remuneration</td>
<td></td>
<td>2 558</td>
<td>2 228</td>
<td>1 811</td>
<td>3 686</td>
<td>9 895</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Accommodation</td>
<td></td>
<td>215</td>
<td>675</td>
<td>538</td>
<td>28 311</td>
<td>12 830</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Advertisements</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>12 666</td>
<td>2 580</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Computer equipment</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>4 271</td>
<td>3 121</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Consultation fees</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>194 718</td>
<td>59 738</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Employee costs - executive</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Employee costs - administrative</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2 625</td>
<td>42 744</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entertaintment and refreshments</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2 04</td>
<td>5 615</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Office alternations</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>3 295</td>
<td>1 154</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Printing and stationery</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1 046</td>
<td>405</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Professional services - UFS</td>
<td></td>
<td>9 234</td>
<td>6 498</td>
<td>16 302</td>
<td>120 669</td>
<td>84 300</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Small equipment</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2 445</td>
<td>483</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Souvenirs and gifts</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2 373</td>
<td>-</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Telephone and fax</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>83</td>
<td>92</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Training costs</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1 900</td>
<td>14 209</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Travel costs (flight and car hire)</td>
<td></td>
<td>352</td>
<td>581</td>
<td>6 527</td>
<td>52 226</td>
<td>34 280</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total Operating expenditure</td>
<td></td>
<td>12 453</td>
<td>9 982</td>
<td>29 498</td>
<td>436 107</td>
<td>271 646</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>R</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2013/14</td>
<td>27 075</td>
<td>27 075</td>
<td>27 075</td>
<td>48 875</td>
<td>131 100</td>
</tr>
<tr>
<td>2014/15</td>
<td>2 294</td>
<td>7 782</td>
<td>8 481</td>
<td>386 060</td>
<td>169 981</td>
</tr>
<tr>
<td>2015/15</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>179 169</td>
<td>34 177</td>
</tr>
<tr>
<td>2016/17</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>6 086</td>
<td>59 358</td>
</tr>
<tr>
<td>2017/18 YTD</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>41 344</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>100 310</th>
<th>78 365</th>
<th>241 650</th>
<th>1 044 256</th>
<th>1 119 510</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2015/15</td>
<td>101 413</td>
<td>-</td>
<td>3 745</td>
<td>34 874</td>
<td>566 295</td>
</tr>
<tr>
<td>2016/17</td>
<td>14 751</td>
<td>-</td>
<td>1 653</td>
<td>29 152</td>
<td>74 396</td>
</tr>
<tr>
<td>2017/18 YTD</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>44 680</td>
<td>101 413</td>
<td>15 289</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>14 359</td>
<td>5 364</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3 706</td>
<td>6 766</td>
<td>93 158</td>
<td>703 488</td>
<td>454 163</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>134 378</td>
<td>119 988</td>
<td>426 528</td>
<td>5 973 802</td>
<td>3 598 945</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Tableau B : Projections des recettes et du budget dans le cadre du scénario de bas niveau**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Core Operational Costs:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Auditors remuneration</td>
<td></td>
<td>2,558</td>
<td>2,228</td>
<td>1,811</td>
<td>3,686</td>
<td>9,895</td>
</tr>
<tr>
<td>Accommodation</td>
<td></td>
<td>215</td>
<td>675</td>
<td>538</td>
<td>28,311</td>
<td>12,830</td>
</tr>
<tr>
<td>Advertisements</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>12,666</td>
<td>2,580</td>
</tr>
<tr>
<td>Computer equipment</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>4,271</td>
<td>3,121</td>
</tr>
<tr>
<td>Consultation fees</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>194,718</td>
<td>59,738</td>
</tr>
<tr>
<td>Employee costs - executive</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Employee costs - administrative</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2,625</td>
<td>42,744</td>
</tr>
<tr>
<td>Entertainment and refreshments</td>
<td></td>
<td>94</td>
<td>-</td>
<td>115</td>
<td>2,204</td>
<td>5,615</td>
</tr>
<tr>
<td>Office alterations</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>3,295</td>
<td>6,884</td>
</tr>
<tr>
<td>Printing and stationery</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1,046</td>
<td>405</td>
</tr>
<tr>
<td>Professional services - UFS</td>
<td></td>
<td>9,234</td>
<td>6,458</td>
<td>16,502</td>
<td>120,669</td>
<td>84,500</td>
</tr>
<tr>
<td>Small equipment</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2,445</td>
<td>483</td>
</tr>
<tr>
<td>Souvenirs and gifts</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2,373</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Telephone and fax</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>83</td>
<td>92</td>
</tr>
<tr>
<td>Training costs</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1,900</td>
<td>14,209</td>
</tr>
<tr>
<td>Travel costs (flight and car hire)</td>
<td></td>
<td>352</td>
<td>581</td>
<td>6,527</td>
<td>52,226</td>
<td>34,280</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Operating expenditure</td>
<td></td>
<td>12,533</td>
<td>9,982</td>
<td>29,498</td>
<td>438,107</td>
<td>271,646</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>SADC - GMI</th>
<th>2013/14</th>
<th>2014/15</th>
<th>2015/16</th>
<th>2016/17</th>
<th>2017/18 YTD</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>R</td>
<td>27,075</td>
<td>27,075</td>
<td>27,075</td>
<td>49,875</td>
<td>131,100</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>2,294</td>
<td>7,782</td>
<td>8,481</td>
<td>386,060</td>
<td>169,981</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>179,169</td>
<td>34,177</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>6,086</td>
<td>59,358</td>
<td>41,344</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>2,675,876</td>
<td>791,453</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>993</td>
<td>-</td>
<td>3,745</td>
<td>34,874</td>
<td>566,295</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1,653</td>
<td>29,152</td>
<td>74,396</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>44,680</td>
<td>101,413</td>
<td>15,289</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>14,751</td>
<td>5,364</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>9,310</td>
<td>78,365</td>
<td>241,650</td>
<td>1,644,256</td>
<td>1,115,510</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>35,299</td>
<td>6,404</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>33,060</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1,124</td>
<td>1,214</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>26,107</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>3,706</td>
<td>6,766</td>
<td>93,158</td>
<td>703,488</td>
<td>454,163</td>
</tr>
<tr>
<td>R</td>
<td>134,378</td>
<td>119,988</td>
<td>426,528</td>
<td>5,973,862</td>
<td>3,598,945</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## ANNEXE B : INSTITUTIONS DONATRICES INTERNATIONALES : PERTINENCE ET NOTATION

<table>
<thead>
<tr>
<th>Critères</th>
<th>Pondération</th>
<th>100 points</th>
<th>67 points</th>
<th>33 points</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pertinence des eaux souterraines</td>
<td>50%</td>
<td>Eaux souterraines explicitement mentionnées dans le mandat</td>
<td>L'eau en général mentionnée dans le mandat</td>
<td>Aucune référence spécifique à l'eau dans le mandat</td>
</tr>
<tr>
<td>Appétit de financement de la SADC</td>
<td>30%</td>
<td>La région de la SADC : un domaine d'intervention privilégié</td>
<td>L'Afrique en général, un domaine d'intervention privilégié</td>
<td>Pas de référence spécifique à l'Afrique/SADC</td>
</tr>
<tr>
<td>Projets récents pertinents</td>
<td>20%</td>
<td>Projet relatif aux eaux souterraines financé/exécuté dans les pays de la SADC au cours des cinq dernières années</td>
<td>Projet relatif à l'eau dans les pays africains au cours des 5 dernières années</td>
<td>Aucune preuve de projets liés à l'eau sur le continent africain</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Score</th>
<th>70 - 100</th>
<th>50 - 69</th>
<th>0 - 49</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cote en tant que donateur pour la SADC-GMI</td>
<td>Bon</td>
<td>Modéré</td>
<td>Pas Idéal</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nom du donateur</th>
<th>Score</th>
<th>Pertinence des eaux souterraines</th>
<th>Appétit de financement de la SADC</th>
<th>Projets récents pertinents</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Agence australienne pour le développement international (AusAID)</td>
<td>33</td>
<td>🌊</td>
<td>🌊</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Coopération autrichienne au développement (ADC)</td>
<td>77</td>
<td>💧</td>
<td>🌊</td>
<td>$ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Direction générale de la coopération au développement (DGCI)</td>
<td>43</td>
<td>🌊</td>
<td>🌊</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Enabel (anciennement Coopération Technique Belge CTB)</td>
<td>77</td>
<td>🌊</td>
<td>🌊</td>
<td>$ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence canadienne de développement international (ACDI)</td>
<td>60</td>
<td>🌊</td>
<td>🌊</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence danéoise de développement international (DANIDA)</td>
<td>77</td>
<td>🌊</td>
<td>🌊</td>
<td>$ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Nom du donateur</td>
<td>Score</td>
<td>Pertinence des eaux souterraines</td>
<td>Appétit de financement de la SADC</td>
<td>Projets récents pertinents</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------</td>
<td>-------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>---------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence Française de Développement (AFD)</td>
<td>33</td>
<td>🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>GIZ - Agence allemande coopération internationale</td>
<td>70</td>
<td>🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Irish Aid - Division de la coopération au développement</td>
<td>77</td>
<td>🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Direction générale italienne de la coopération au développement</td>
<td>77</td>
<td>🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence japonaise de coopération internationale (JICA)</td>
<td>53</td>
<td>🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Lux Development S.A.</td>
<td>33</td>
<td>🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Ministère des Affaires étrangères (Pays-Bas)</td>
<td>33</td>
<td>🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad)</td>
<td>77</td>
<td>🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Institut portugais d'aide au développement (IPAD)</td>
<td>77</td>
<td>🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence espagnole de coopération internationale (AECI)</td>
<td>33</td>
<td>🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA)</td>
<td>83</td>
<td>🛠️ 🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$ $ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Direction du développement et de la coopération (DDC)</td>
<td>83</td>
<td>🛠️ 🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$ $ $</td>
</tr>
<tr>
<td>Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID)</td>
<td>33</td>
<td>🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Agence américaine pour le développement international (USAID)</td>
<td>77</td>
<td>🛠️ 🛠️</td>
<td>🌐</td>
<td>$ $</td>
</tr>
</tbody>
</table>
CONTACT DETAILS:

Physical address:
Institute for Groundwater Studies, Dean Street, University of the Free State, 205 Nelson Mandela Drive, Bloemfontein, South Africa

Postal address:
Internal Box 56, P.O. Box 339, Bloemfontein, 9300, South Africa